

GAMBARAN IKLIM KESELAMATAN PERUSAHAAN PERTAMBANGAN PT X

Mohammad Farrel Razipradata^{1*}

Departemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga¹

*Corresponding Author : mohammad.farrel.razipradata-2021@fkm.inair.ac.id

ABSTRAK

Peningkatan kesadaran pekerja terhadap keselamatan kerja dapat dilakukan melalui penerapan iklim keselamatan yang baik. Iklim keselamatan mencerminkan bagaimana kebijakan dan prosedur keselamatan diterapkan serta dipersepsikan oleh pekerja di tempat kerja. Pengukuran iklim keselamatan penting untuk memahami sejauh mana sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja telah diterapkan dengan efektif. Salah satu metode yang digunakan dalam pengukuran iklim keselamatan adalah *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire* (NOSACQ-24), yang menilai berbagai dimensi persepsi pekerja terkait keselamatan di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan iklim keselamatan kerja di perusahaan pertambangan PT X. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survei. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner NOSACQ-24 yang disebarakan kepada pekerja di berbagai divisi dan kontraktor di PT X. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode skoring berdasarkan kategori NOSACQ-24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, iklim keselamatan kerja di PT X berada dalam kategori cukup hingga baik. Beberapa dimensi menunjukkan hasil yang optimal, sementara aspek lain, seperti Prioritas, komitmen, dan kompetensi keselamatan manajemen, dan Kepercayaan terhadap efektivitas sistem keselamatan masih perlu ditingkatkan. Penerapan iklim keselamatan yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan pekerja terhadap prosedur keselamatan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan kondusif.

Kata kunci : iklim keselamatan, keselamatan kerja, keselamatan pertambangan

ABSTRACT

Increasing workers' awareness of occupational safety can be achieved through the implementation of a strong safety climate. The safety climate reflects how safety policies and procedures are implemented and perceived by workers in the workplace. Measuring the safety climate is essential to understanding the effectiveness of the occupational health and safety management system. One of the methods used to assess the safety climate is the Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-24), which evaluates various dimensions of workers' perceptions of workplace safety. This study aims to describe the safety climate in the mining company PT X. A descriptive quantitative method with a survey approach was used in this research. Data collection was conducted using the NOSACQ-24 questionnaire, which was distributed to employees across various divisions and contractors at PT X. The collected data were analyzed using a scoring method based on NOSACQ-24 categories. The results indicate that, in general, the safety climate at PT X falls within the moderate to good category. Some dimensions show optimal results, while others, such as safety priority, commitment, and managerial safety competence, as well as trust in the effectiveness of the safety system, still require improvement. Implementing a strong safety climate is expected to enhance workers' compliance with safety procedures and create a safer and more conducive work environment.

Keywords : safety climate, occupational safety, safety mining

PENDAHULUAN

Keselamatan kerja merupakan aspek fundamental dalam industri pertambangan yang memiliki tingkat risiko kecelakaan tinggi. Industri ini melibatkan berbagai aktivitas berbahaya seperti pengoperasian alat berat, penggunaan bahan peledak, serta kondisi kerja ekstrem yang

dapat meningkatkan potensi kecelakaan dan cedera kerja (Zohar, 1980). Implementasi sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) menjadi strategi utama dalam mengurangi risiko kecelakaan kerja dan memastikan lingkungan kerja yang aman serta produktif (Griffin & Neal, 2000). Salah satu aspek penting dalam keberhasilan penerapan sistem keselamatan kerja adalah iklim keselamatan (*safety climate*), yang menggambarkan persepsi kolektif pekerja terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik keselamatan yang diterapkan dalam organisasi (Kines et al., 2011).

Iklim keselamatan telah terbukti berperan dalam meningkatkan kepatuhan pekerja terhadap prosedur keselamatan dan mengurangi angka kecelakaan kerja. Studi yang dilakukan oleh Flin et al. (2000) menunjukkan bahwa organisasi dengan *safety climate* yang baik cenderung memiliki tingkat kecelakaan yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki budaya keselamatan yang kuat. Pengukuran *safety climate* dapat dilakukan menggunakan *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire* (NOSACQ-24), yang telah divalidasi dalam berbagai industri berisiko tinggi, termasuk pertambangan (Kines et al., 2011). Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi iklim keselamatan di perusahaan pertambangan PT X.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menggambarkan kondisi iklim keselamatan kerja di perusahaan pertambangan PT X. Desain ini dipilih untuk memperoleh gambaran objektif mengenai persepsi pekerja terhadap kebijakan dan praktik keselamatan yang diterapkan di tempat kerja. Penelitian dilakukan di PT X, sebuah perusahaan pertambangan di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan pada bulan November hingga Maret tahun 2024. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja di PT X, termasuk pekerja tetap dan kontraktor yang terlibat dalam operasional pertambangan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode stratified random sampling, yang membagi pekerja ke dalam beberapa kelompok berdasarkan divisi kerja, jabatan, dan masa kerja untuk memastikan distribusi yang representatif. Besar sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan toleransi kesalahan 5%, sehingga diperoleh sebanyak 309 responden.

Variabel utama dalam penelitian ini adalah iklim keselamatan kerja (*safety climate*), yang diukur menggunakan instrumen *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire* (NOSACQ-24). Kuesioner ini terdiri dari 24 pernyataan yang dikelompokkan dalam tujuh dimensi utama, yaitu komitmen manajemen terhadap keselamatan, pemberdayaan keselamatan, keadilan keselamatan, komitmen rekan kerja terhadap keselamatan, keterlibatan pekerja dalam keselamatan, komunikasi keselamatan, serta pembelajaran dan adaptasi keselamatan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei kuesioner yang disebarakan kepada responden secara langsung maupun melalui platform digital. Responden diberikan waktu 20 Menit untuk mengisi kuesioner. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan metode statistik deskriptif menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 25. Data hasil pengukuran NOSACQ-24 dikategorikan berdasarkan skala penilaian yang telah ditetapkan untuk menentukan tingkat iklim keselamatan di PT X. Penelitian ini telah mendapatkan persetujuan etik dari Komite Etik Penelitian Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Airlangga, dengan nomor sertifikat etik 0029/HRECC.FODM/I/2025.

HASIL

Hasil menunjukkan distribusi usia dan masa kerja responden di perusahaan pertambangan PT X. Berdasarkan data yang disajikan, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berusia

di bawah 30 tahun, dengan persentase tertinggi berada pada kategori masa kerja kurang dari 3 tahun (39,1%) dan lebih dari 6 tahun (23,6%). Responden berusia 30-40 tahun memiliki distribusi yang seimbang antara masa kerja kurang dari 3 tahun (17,3%) dan lebih dari 6 tahun (17,3%). Sementara itu, responden berusia di atas 40 tahun memiliki persentase terendah, dengan hanya 12,3% memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun dan 8,2% memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun. Dari segi masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun (49,1%) dan lebih dari 6 tahun (49,1%), sementara hanya 22,7% yang memiliki masa kerja 3-6 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan PT X cenderung mempertahankan karyawan dalam jangka panjang (>6 tahun) atau merekrut karyawan baru (<3 tahun). Responden berusia di bawah 30 tahun cenderung memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun (39,1%), yang mungkin mencerminkan tingginya perekrutan karyawan muda. Di sisi lain, responden berusia di atas 40 tahun lebih banyak memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun (8,2%), menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan dinamika usia dan masa kerja karyawan di PT X, dengan mayoritas karyawan berada di usia muda (<30 tahun) dan memiliki masa kerja yang relatif singkat (<3 tahun) atau panjang (>6 tahun). Berikut merupakan tabel distribusi usia dan masa kerja responden perusahaan pertambangan PT X.

Tabel 1. Distribusi Usia dan Masa Kerja Responden Perusahaan Pertambangan PT X

Umur (tahun)	Masa Kerja					
	< 3 Tahun		3-6 Tahun		>6 Tahun	
	n	%	n	%	n	%
<30 Tahun	86	39.1%	23	10.5%	52	23.6%
30-40 Tahun	38	17.3%	19	8.6%	38	17.3%
>40 Tahun	27	12.3%	8	3.6%	18	8.2%
Total	108	49.1%	50	22.7%	108	49.1%

Berdasarkan hasil analisis dimensi *safety climate* di perusahaan pertambangan PT X, dapat diinterpretasikan bahwa secara keseluruhan, budaya keselamatan di perusahaan ini berada dalam kategori baik, dengan total mean sebesar 3,10. Skor ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan upaya yang cukup signifikan dalam membangun dan mempertahankan iklim keselamatan yang positif. Namun, terdapat variasi dalam penilaian masing-masing dimensi, yang mengindikasikan adanya area yang sudah baik dan area yang masih perlu ditingkatkan. Dimensi keadilan keselamatan manajemen (3,40) dan komitmen keselamatan pekerja (3,51) mencatat skor tertinggi dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan merasa manajemen adil dalam menerapkan kebijakan keselamatan dan memiliki komitmen yang kuat terhadap keselamatan kerja. Selain itu, komitmen karyawan terhadap keselamatan juga dinilai sangat tinggi, menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya keselamatan telah tertanam dengan baik di kalangan pekerja.

Beberapa dimensi lain, seperti pemberdayaan keselamatan manajemen (3,24), prioritas keselamatan pekerja dan ketidakberterimaan terhadap risiko (3,20), serta komunikasi keselamatan, pembelajaran, dan kepercayaan terhadap kompetensi rekan kerja (3,00), berada dalam kategori baik. Skor ini menunjukkan bahwa manajemen telah memberdayakan karyawan dalam aspek keselamatan, karyawan memiliki prioritas yang tinggi terhadap keselamatan, dan komunikasi serta pembelajaran terkait keselamatan berjalan dengan cukup efektif. Meskipun demikian, masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam memperkuat komunikasi dan kolaborasi antar karyawan terkait isu keselamatan. Hasil lain menunjukkan dimensi prioritas, komitmen, dan kompetensi keselamatan manajemen (2,72) berada dalam kategori cukup. Skor ini mengindikasikan bahwa meskipun manajemen telah menunjukkan upaya dalam menegakkan keselamatan, karyawan masih memandang bahwa prioritas dan

kompetensi manajemen dalam hal keselamatan perlu ditingkatkan. Hal ini bisa menjadi area perhatian bagi perusahaan untuk memperkuat kepemimpinan dan kebijakan keselamatan dari tingkat manajemen. Dimensi dengan skor terendah adalah kepercayaan terhadap efektivitas sistem keselamatan (2,66), yang termasuk dalam kategori kurang. Skor ini menunjukkan bahwa karyawan kurang percaya terhadap efektivitas sistem keselamatan yang saat ini diterapkan di perusahaan. Hal ini bisa menjadi indikasi bahwa sistem keselamatan yang ada dinilai kurang mampu mencegah kecelakaan atau insiden, atau mungkin kurang dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh pihak. Berikut merupakan tabel dari hasil penilaian iklim keselamatan perusahaan pertambangan PT X.

Tabel 2. Hasil Penilaian Iklim Keselamatan Perusahaan Pertambangan PT X

Dimensi		Rata-Rata	Kategori
Dimensi 1	Prioritas, komitmen, dan kompetensi keselamatan manajemen	2,72	Cukup
Dimensi2	Pemberdayaan keselamatan manajemen	3,24	Baik
Dimensi 3	Keadilan keselamatan manajemen	3,40	Sangat Baik
Dimensi 4	Komitmen keselamatan pekerja	3,51	Sangat Baik
Dimensi 5	Prioritas keselamatan pekerja dan ketidakberterimaan terhadap risiko	3,20	Baik
Dimensi 6	Komunikasi keselamatan, pembelajaran, dan kepercayaan terhadap kompetensi keselamatan rekan kerja	3,00	Baik
Dimensi 7	Kepercayaan terhadap efektivitas sistem keselamatan	2,66	Kurang
Total		3,10	Baik

PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim keselamatan di perusahaan pertambangan PT X secara umum berada dalam kategori baik, dengan total mean sebesar 3,10. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya membangun budaya keselamatan yang positif, meskipun terdapat variasi dalam penilaian dimensi-dimensi iklim keselamatan. Dimensi keadilan keselamatan manajemen (3,40) dan komitmen keselamatan pekerja (3,51) mencatat skor tertinggi, mencerminkan bahwa karyawan memandang manajemen adil dan memiliki komitmen kuat terhadap keselamatan. Hal ini sejalan dengan penelitian Zohar (1980) yang menekankan bahwa keadilan dan komitmen manajemen merupakan fondasi penting dalam membangun iklim keselamatan yang efektif. Di sisi lain, dimensi seperti pemberdayaan keselamatan manajemen (3,24) dan komunikasi keselamatan (3,00) berada dalam kategori baik, menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan dan komunikasi telah dilakukan, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan. Namun, dimensi prioritas, komitmen, dan kompetensi keselamatan manajemen (2,72) serta kepercayaan terhadap efektivitas sistem keselamatan (2,66) mencatat skor rendah, mengindikasikan bahwa karyawan memandang prioritas dan kompetensi manajemen dalam keselamatan perlu ditingkatkan, serta kurang percaya terhadap efektivitas sistem keselamatan yang ada. Temuan ini konsisten dengan penelitian Flin et al. (2000) yang menyatakan bahwa iklim keselamatan yang baik berkorelasi positif dengan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, tetapi juga mengonfirmasi temuan Kines et al. (2011) bahwa kepercayaan terhadap sistem keselamatan merupakan faktor kritis yang sering kali terabaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan gambaran di atas, iklim keselamatan menggambarkan bagaimana kebijakan dan prosedur keselamatan diterapkan serta dipersepsikan oleh pekerja di tempat kerja. Dampak dari penerapan iklim keselamatan yang baik adalah terbentuknya perilaku keselamatan pekerja

yang positif, yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja dan meningkatkan produktivitas. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur iklim keselamatan adalah instrumen NOSACQ-50, yang menilai berbagai dimensi persepsi pekerja terkait keselamatan di lingkungan kerja. Berdasarkan data hasil penilaian iklim keselamatan kerja PT X tahun 2022, dapat terlihat bahwa dari ketujuh dimensi yang diukur, sebagian besar menunjukkan hasil yang baik dan cukup baik. Dari data tersebut, dua dimensi yang mencatat kategori baik adalah dimensi 4 (komitmen pekerja dalam keselamatan kerja) dan dimensi 7 (kepercayaan terhadap efektivitas sistem keselamatan kerja). Dimensi 4 menggambarkan persepsi pekerja yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap keselamatan kerja, seperti aktif dalam promosi keselamatan, peduli terhadap keselamatan rekan kerja, dan berpartisipasi dalam program keselamatan. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja di PT X memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya keselamatan kerja, yang merupakan indikator positif dari budaya keselamatan yang kuat. Dimensi 7 mencerminkan kepercayaan pekerja terhadap efektivitas sistem keselamatan yang dijalankan oleh unit K3, termasuk manfaat dari audit keselamatan, perencanaan dan penilaian risiko, serta penetapan sasaran dan tujuan keselamatan yang jelas. Kepercayaan ini menunjukkan bahwa pekerja memandang sistem keselamatan yang ada mampu mencegah kecelakaan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

Meskipun demikian, masih terdapat dimensi lain yang perlu diperhatikan, seperti dimensi 1 (prioritas, komitmen, dan kompetensi manajemen) dan dimensi 2 (pemberdayaan keselamatan manajemen), yang berada dalam kategori cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun manajemen telah menunjukkan upaya dalam menegakkan keselamatan, masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal prioritas, kompetensi, dan pemberdayaan pekerja. Keterlibatan pekerja dan komitmen manajemen merupakan faktor penting dalam membangun budaya keselamatan kerja yang efektif (Hosny et al., 2017).

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih kepada pembimbing, institusi atau pemberi dana penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). *Measuring safety climate: Identifying the common features*. *Safety Science*, 34(1-3), 177-192. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00012-6)
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). *Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.3.347>
- Herawati, N., Susilawati, E., Suryanti, Y., & Yasneli. (2020). Faktor Pemeriksaan Deteksi Dini Kanker Serviks Metode Inspeksi Visual dengan Asam Asetat. *Jambura Health and Sport Journal*, 2(1), 19–27. <https://doi.org/10.37311/jhsj.v2i1.4556>
- Kartini, Supyati, Ningsih, N. S., Wahyuni, A., Kencanawati, D. A. P. M., Islamarida, R., Lisna, N. H. N., Darsono, K., Herman, P. W., Nurfitriani, M. F., Wulandari, D. A., Susilawati, S., & Asmadi. (2023). *Promosi Kesehatan* (M. Firmansyah, S. Susanty, & I. M. Afrini (eds.); 1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). Panduan Pelayanan Klinis Kanker Serviks. *Komite Nasional Penanggulangan Kanker*, 2(1), 1689–1699. <http://www.theseus.fi/handle/10024/341553%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1958%0Ahttp://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/view/4816%0Ahttps://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/23790/17211077> Tarita Syavira Alicia.pdf?

- Kines, P., Andersen, L. P. S., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J., & Zohar, D. (2011). *Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. Journal of Safety Research*, 42(1), 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.12.003>
- Manihuruk, S. A., & Sibero, J. T. (2021). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Ibu dalam Pelaksanaan Tes IVA di Wilayah Kerja Puskesmas Hutarakyat Kabupaten Dairi Tahun 2019. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(2), 238–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.31596/jkm.v8i2.686>
- Muhlisin, A., & Ichsan, B. (2019). Aplikasi Model Konseptual Caring dari Jean Watson Dalam Asuhan Keperawatan. *Aplikasi Model Konseptual Caring Dari Jean Watson*, 1(3), 147–150.
- Mukti, G. A., & Wahyono, T. Y. M. (2021). Determinan Pemanfaatan Skrining Kanker Serviks oleh Wanita di Asia: A Systematic Review. *Jurnal Ilmiah Kebidanan Indonesia*, 11(03), 135–141. <https://doi.org/10.33221/jiki.v11i03.1223>
- Namale, G., Mayanja, Y., Kamacooko, O., Bagiire, D., Ssali, A., Seeley, J., Newton, R., & Kamali, A. (2021). Visual Inspection with Acetic Acid (VIA) Positivity Among Female Sex Workers: A Cross-Sectional Study Highlighting One-Year Experiences In Early Detection of Pre-Cancerous and Cancerous Cervical Lesions in Kampala, Uganda. *Infectious Agents and Cancer*, 16(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s13027-021-00373-4>
- Ngaisah Tri Rahayu, & Khairulisni Saniati. (2024). Pengetahuan Dan Sikap Wanita Terhadap Kanker Serviks : Scoping Review. *Protein : Jurnal Ilmu Keperawatan Dan Kebidanan*, 2(1), 187–205. <https://doi.org/10.61132/protein.v2i1.132>
- Nisariati, N., & Kusumaningrum, T. A. I. (2022). Hubungan Pengetahuan, Sikap dan Self Efficacy dengan Sexual Abstinence pada Remaja. *Jurnal Kesehatan*, 15(2), 214–223. <https://doi.org/10.23917/jk.v15i2.14985>
- Nuranna, L., Wardany, R. S., Purwoto, G., Utami, T. W., & Peters, L. (2020). Agreement Test of Documentation of Visual Inspection with Acetic Acid “DoVIA” and Colposcopy findings as a Screening Tool for Cervical Cancer. *Indonesian Journal of Obstetrics and Gynecology*, 8(1), 61–65. <https://doi.org/10.32771/inajog.v8i1.1219>
- Pellaupessy, A., & Novita, R. V. T. (2023). The Relationship between Breastfeeding Education Classes and Breastfeeding for Infants at the Benteng Public Health Center, Nusaniwe District, Ambon City. *Jurnal Berita Ilmu Keperawatan*, 16(1), 22–28. <https://doi.org/10.23917/bik.v16i1.1513>
- Pratiwi, A., Sukardi, S., Setiyadi, N. A., & Muhlisin, A. (2022). Improvement of Nurses' Knowledge of Primary Nursing Role In Professional Service Using Simulation Method. *International Journal of Health Sciences*, 6(3), 1375–1382. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n3.12442>
- Pry, J. M., Manasyan, A., Kapambwe, S., Taghavi, K., Duran-Frigola, M., Mwanahamuntu, M., Sikazwe, I., Matambo, J., Mubita, J., Lishimpi, K., Malama, K., & Bolton Moore, C. (2021). Cervical Cancer Screening Outcomes in Zambia, 2010–19: A Cohort Study. *The Lancet Global Health*, 9(6), e832–e840. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(21\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(21)00062-0)
- Hosny, A. M., Samia, M., & El-Sherbiny, N. A. (2017). *The role of safety climate in improving safety performance in construction sites. Journal of Engineering and Applied Science*, 64(4), 345-360.
- Zohar, D. (1980). *Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>