

## **Komitmen Kebijakan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Sebagai Upaya Perlindungan Terhadap Tenaga Kerja**

(Studi pada Mitra Produksi Sigaret (MPS) KUD Tani Mulyo Lamongan)

Oleh :

**Noer Rafikah Zulyanti**

Alumni Program Magister Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

### **Abstraksi**

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) MPS KUD Tani Mulyo Lamongan, mengetahui kesesuaian kebijakan K3 dengan peraturan yang berlaku, dan mengetahui komitmen kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja sebagai upaya perlindungan tenaga kerja pada MPS KUD Tani Mulyo Lamongan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan sebagai obyek penelitian adalah Mitra Produksi Sigaret (MPS) KUD Tani Mulyo Lamongan. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* peneliti mengumpulkan data dari *key informan*, dan teknik *probability sampling* dari 469 karyawan produksi sebagai sample penelitian. Untuk mengetahui komitmen kebijakan K3 di MPS KUD Tani Mulyo, peneliti meneliti 4 elemen, yaitu sumber daya, komunikasi dan kepedulian, pelatihan dan kompetensi, dan tugas dan wewenang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (a) MPS KUD Tani mulyo telah berkomitmen dengan kebijakan K3 sesuai dengan Permenaker Nomor PER.05/MEN/1996. (b) Elemen sumber daya, dengan telah menepatkan organisasi K3 (P2K3) pada posisi yang dapat menentukan keputusan perusahaan, yaitu dengan diketuai oleh direktur utama secara langsung, menyediakan sumberdaya manusia, sarana dan anggaran/dana yang diperlukan di bidang K3. (c) Elemen komunikasi dan kepedulian, MPS KUD Tani Mulyo hendaknya perlu memperhatikan motivasi karyawan dalam berperilaku sehingga tujuan akhir proses komunikasi dapat tercapai yaitu berperilaku aman dan dengan menerapkan sistem hadiah dan hukuman dalam penerapan K3. (d) Elemen pelatihan dan kompetensi, MPS KUD Tani Mulyo melaksanakan pelatihan secara internal dan eksternal untuk meningkatkan kompetensi personel dalam bidang K3. (e) Elemen tugas dan wewenang MPS KUD Tani Mulyo telah menetapkan personel yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang jelas. (f) MPS KUD Tani berhasil dalam komitmennya untuk melindungi karyawannya dengan keberhasilan penerapan kebijakan K3, hal ini dapat dibuktikan dengan selalu diraihnya penghargaan *zero accident* (kecelakaan nihil) sejak tahun 2003 sampai dengan tahun 2011.

**Kata kunci :** *kebijakan K3, komitmen, perlindungan tenaga kerja*

### **PENDAHULUAN**

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja sangat penting bukan saja untuk mengendalikan risiko kecelakaan kerja, terlebih-lebih jika dikaitkan dengan kondisi

perekonomian, yang mana jika terjadi kecelakaan kerja akan dapat mengakibatkan kerugian material/asset pada perusahaan maupun nasional. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja merupakan salah

satu untuk menjamin konsistensi dan efektivitas perusahaan dalam mengendalikan sumber bahaya dan dapat meminimalkan risiko, mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta memaksimalkan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Melalui penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang dilaksanakan dengan konsisten dan berkesinambungan, kejadian yang tidak diinginkan atau dapat menimbulkan kerugian dapat dicegah. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menyatakan kewajiban pengusaha melindungi tenaga kerja dari potensi bahaya yang dihadapi.

Dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja itu sendiri juga mengacu pada Permenaker RI Nomor : Per.05/MEN/1996 pasal 3 ayat 1 dan 2 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang menyatakan bahwa "Setiap perusahaan yang memperkerjakan tenaga kerja sebanyak 100 orang atau lebih dan atau mengandung potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses atau bahan produksi yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran lingkungan dan penyakit akibat kerja wajib menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)".

Menurut data terakhir, pada tahun 2006 terjadi 95.624 kasus kecelakaan kerja, sedangkan pada tahun 2007 terjadi 65.474 kasus kecelakaan kerja. Pada tahun 2008, kasus kecelakaan kerja di Indonesia ditargetkan menurun hingga 50%. Dengan semakin menurunnya angka kecelakaan kerja, diharapkan dapat membantu berkembangnya dunia usaha, investasi dan memacu peningkatan produktivitas nasional (Depnakertrans : 2011).

Berkaitan dengan pelaksanaan SMK3, Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia memberikan apresiasi yaitu dengan dianugerahkannya penghargaan kepada 254 perusahaan yang berhasil menerapkan SMK3 berdasarkan evaluasi hasil audit dari Lembaga Audit. Jumlah ini meningkat

6,7% dibanding tahun 2011 yang sebanyak 238 perusahaan (Depnakertrans : 2011).

MPS Tani Mulyo adalah mitra dari PT. Hanjaya Mandala Sampoerna yang khusus untuk memproduksi rokok lintingan tangan alias sigaret kretek tangan (SKT) yang sampai saat ini memiliki jumlah tenaga kerja mencapai 1500 orang. Yang mana sekitar 1300 orang diantara pekerja berpendidikan SD, SMP, dan SLTA, berhubungan dengan produksi langsung.

Pengelolaan yang tentu saja tidak mudah bagi perusahaan. Sehubungan dengan tingkat keselamatan dan kesehatan kerja MPS Tani Mulyo menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja sebagai bentuk komitmen manajemen perusahaan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman bagi pekerja.

Komitmen perusahaan adalah elemen inti keberhasilan dari Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), selain beberapa elemen yang merupakan rangkaian proses yang terintegrasi dengan sistem manajemen lain yang ada dalam perusahaan bagi terpenuhinya ekspektasi performansi SMK3 yaitu menjamin tersedianya lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi seluruh tenaga kerja.

### **Tinjauan Empiris**

Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) secara optimal dilakukan oleh perusahaan saat akan dilakukan audit saja dan setelah dilakukan audit penerapan SMK3 mengalami kemunduran yang cukup berarti, bahkan rekomendasi upaya perbaikan yang disarankan tim audit diabaikan. Dari hasil penelitian dijelaskan pula bahwa penerapan SMK3 yang lebih baik akan dapat meningkatkan produktivitas, begitu pula sebaliknya (Edi Subroto, 2002). Sementara Soerono (2005), menyatakan bahwa penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja termasuk dalam kategori cukup. Hal ini didukung dengan data yang menyatakan bahwa jumlah kecelakaan dan penyakit akibat kerja selam 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Dita Artaningtiyas (2007) menyatakan dalam penelitiannya bahwa permasala-

han promotif adalah perilaku/kebiasaan karyawan yang tidak biasa makan pagi, istirahat teratur, dan terbatasnya pengetahuan tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), terutama pada karyawan yang tidak mempunyai dasar pendidikan kesehatan. Masalah preventif adalah perlindungan terhadap bahaya-bahaya fisik, kimia, biologi, dan zat-zat berbahaya di tempat kerja. Masalah penerapan ergonomi adalah karyawan yang bekerja belum sesuai dengan protap (prosedur tetap) dan adanya ruangan alat yang mempercepat kelelahannya. Masalah kuratif adalah belum adanya prosedur tetap untuk pelayanan kesehatan tenaga honorer. Sedangkan untuk permasalahan yang menyangkut K3 yang pertama adalah komitmen dan kebijakan adalah sosialisasi dan tidak adanya dukungan dana khusus untuk K3. Masalah pelaksanaan SMK3 adalah sosialisasi protap yang belum menyeluruh dan petugas K3 yang belum memiliki keahlian khusus. Masalah pengukuran dan evaluasi pada SMK3 adalah belum ada standart operasional prosedur (SOP) untuk evaluasi K3. Sementara Zaman Tarigan (2008) menyatakan program-program Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) telah diterapkan di pabrik kelapa sawit Tanjung Harapan Medan seperti rekrutmen, pendidikan, dan pelatihan dan penggunaan alat pelindung diri. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang menggunakan alat pelindung diri antara lain helm dipakai sekitar 89,48% pekerja yang seharusnya menggunakan, sepatu boot dipakai 63,34% pekerja, sarung tangan dipakai 72,73% pekerja, penutup telinga dipakai 62,50% pekerja, penutup mulut dipakai 77,78% pekerja, pelindung dada dipakai 53,34% pekerja yang seharusnya menggunakan. Perlu disarankan pengawasan yang baik yaitu dengan pengecekan dan penggunaan alat pelindung diri, perawatan berkala, dan penyuluhan dari manajemen pabrik dengan mengadakan pelatihan Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

## Tinjauan Teoritis

### Administrasi

Istilah Administrasi berasal dari kata latin *ad* dan *ministrare* yang artinya membantu, melayani, dan atau mematuhi. Dalam bahasa Inggris dikenal istilah *administration*, sedangkan dalam bahasa Belanda dikenal istilah *administratie* yang artinya setiap penyusunan keterangan-keterangan secara sistematis dan pencatatannya secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama lain (Joko Widodo MS, 2003). Administrasi adalah usaha dan kegiatan yang berkenaan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan (Kamus Terbaru Bahasa Indonesia : 2008). Sedangkan menurut Dr. Sondang P. Siagian (1996) yang dikutip oleh Joko Widodo, administrasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengertian lain yang diberikan oleh Herbert A. Simon dalam Joko Widodo (2003 : 2) menyatakan sebagai berikut, *in its broadest sense, administration can be defined as the activities of group cooperating to accomplish common goals*. Dalam pengertian yang luas, administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dari kelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan pada dasarnya administrasi adalah : merupakan suatu proses kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

### Administrasi Negara

Menurut John M. Pfiffner and Robert V. Presthus yang dikutip Adi Supardi (2009), mengemukakan: Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijaksanaan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representative (*Public Administration involve the implementation of public wich has been outlined by representative political bodies*). Sedangkan menurut Leonard D. White dalam

bukunya yang berjudul “*Introduction tot the study of public Administration*” yang dikutip Adi Supardi (2009) mengemukakan : Administrasi Negara terdiri atas semua/seluruh aktivitas/kegiatan yang bertujuan pemenuhan atau pelaksanaan kebijaksanaan Negara (*public administration concists of all these operation having for their purpose the fulfillment or enforcement of public policy*).

### **Administrasi Niaga**

Pengertian administrasi Niaga menurut Prof. Dr..s. prajudi Admosudidjo (1982) adalah suatu pengertian yang mencakup dua pengertian menjadi satu, yaitu : Administrasi Niaga adalah administrasi dari pada suatu organisasi niaga secara keseluruhan, bilamana organisasi niaga tersebut merupakan perusahaan, maka administrasi niaga tersebut dijalankan oleh Direksi dari pada perusahaan. Administrasi Niaga adalah administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kewiraniagaan (*business objective*), dalam pengertian ini, administrasi niaga tersebut dijalankan oleh setiap manager dalam suatu organisasi niaga. Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Administrasi Niaga adalah proses kerjasama dari kelompok orang untuk mencapai keuntungan / laba yang sebesar-besarnya.

### **Perbedaan Administrasi Negara dan Administrasi Niaga**

Menurut Sondang P. Siagian (1996), membedakan administrasi Negara (publik) dan administrasi niaga (bisnis) dilihat dari beberapa faktor / aspek antara lain sebagai berikut :

(a) *Tujuan*. Administrasi Negara berusaha meningkatkan kemakmuran seluruh rakyat (*welfare state*). Sedangkan administrasi bisnis berusaha meningkatkan kegiatan / usaha melalui akumulasi modal, investasi, dan lain sebagainya.(b) *Motif*. Administrasi Negara berorientasi pada *public services*, yang efisien, efektif, dan ekonomis. Sedangkan administrasi bisnis berorientasi pada *profit making* yang setinggi-tingginya. (c) *Sifat layanan*. Administrasi Negara berorientasi pada seluruh lapisan masyarakat, sedangkan administrasi bisnis

pada sebagian masyarakat yang mampu membayar layanan. (d) *Wilayah Yuridiksi*. Administrasi Negara batas wilayah yuridiksi sama dengan batas-batas wilayah kekuasaan Negara, sedangkan administrasi bisnis batas wilayah kekuasaan tidak jelas. (e) *Kekuasaan*. Kekuasaan administrasi Negara berasal dari rakyat melalui lembaga-lembaga perwakilan, sedangkan administrasi bisnis ditentukan oleh modal, *skill*, yang dimilikinya. (f) *Orientasi Politik*. Idealnya administrasi Negara (birokrasi) netral, karena berfungsi sebagai abdi semua golongan/lapisan masyarakat. Sedangkan administrasi bisnis cenderung memihak pada pemegang kekuasaan. (g) *Cara Kerja*. Administrasi Negara cenderung lebih lamban, karena kurang adanya kompetisi dan terlalu legalitas, sedangkan administrasi bisnis cenderung lebih cepat dan efisien.

### **Kebijakan Publik dan Kebijakan Bisnis**

Kebijakan publik menurut Dye (1992), adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*). Anderson dalam Islamy (1997) mengartikan kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu. Sedangkan kebijakan bisnis merupakan studi tentang fungsi dan tanggung jawab pimpinan perusahaan dalam menghadapi problema yang mempengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Kebijakan bisnis juga dapat didefinisikan sebagai ketetapan atau keputusan manajemen untuk mencapai tujuan masa depan perusahaan yang merupakan pedoman dalam melakukan aktivitas bisnis.

### **Proses Pembuatan Kebijakan**

Menurut William N. Dunn (2003:43) proses pembuatan kebijakan dapat divisualisasikan dalam lima tahap, yaitu : penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan. (a) *Penyusunan agenda*. Pada tahap ini pembuat kebijakan melakukan perumusan

masalah, yaitu menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, penyebab-penyebabnya, memetakan tujuan-tujuan yang memungkinkan memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan, dan merancang peluang-peluang kebijakan baru. (b) *Formulasi kebijakan*. Peramalan merupakan kegiatan yang dilakukan pada tahap ini. Dengan peramalan akan dapat menguji masa depan yang plausible, potensial, dan secara normative bernilai, mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenali kendala-kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan politik dari berbagai pilihan. (c) *Adopsi kebijakan*. Rekomendasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakna tentang manfaat atau biaya dari berbagai alternative yang akibatnya di masa mendatang telah diestimasi melalui peramalan. Ini membantu para pengambil kebijakan pada tahap adopsi kebijakan. (d) *Implementasi kebijakan*. Pada tahap implementasi kebijakan, pengambil kebijakan melakukan pemantauan atas kebijakan yang telah ada sebelumnya. Pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan, menemukan akibat-akibat yang tidak diinginkan dari akibat kebijakan atau program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan letak pihak-pihak yang bertanggung jawab pada setiap tahap kebijakan. (e) *Penilaian*. Penilaian dilakukan untuk mengevaluasi tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan.

### **Implementasi Kebijakan**

Donald S. Van Mater dan Carl E. Horn dalam *The Policy Implementations Process, Administration and Society* yang dikutip oleh Joko Widodo, menguraikan batasan implementasi sebagai : *“Policy implementation encompasses those action by public and private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions. This includes both one time efforts to transform decisions into operational terms, as well as continuing efforts to achieves the large and small changes mandated by policy decisions”*.

Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan-tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (atau kelompok), swasta, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini, pada suatu saat berusaha untuk mentransformasikan keputusan menjadi pola operasional, serta melanjutkan usaha tersebut untuk mencapai perubahan baik yang besar maupun kecil yang diamanatkan oleh keputusan kebijakan tertentu.

### **Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)**

Permasalahan yang melatarbelakangi sehingga ditetapkan kebijakan K3 oleh perusahaan (Disnakertrans: 2012) adalah : (a) Kebutuhan terhadap pentingnya K3 bagi perusahaan belum menjadi prioritas. (b) Keterlibatan pimpinan perusahaan terhadap K3 pada umumnya masih kurang. (c) Penerapan K3 pada umumnya masih pada perusahaan-perusahaan yang berpotensi bahaya tinggi seperti pada sector migas, petrokimia, dan pada perusahaan asing. (d) Keterbatasan pegawai pengawas keselamatan dan kesehatan kerja di Kabupaten/Kota baik secara kuantitas maupun kualitas merupakan kendala pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah. (e) Penegakan hukum terhadap pelanggaran norma/peraturan perundangan di bidang ketenagakerjaan masih belum optimal.

Kebijakan K3 merupakan perwujudan dari komitmen pucuk pimpinan yang mamuat visi dan tujuan organisasi, komitmen dan tekad untuk melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja, kerangka dan program kerja (Soehatman Ramli, 2010 : 71).

### **Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)**

Berdasarkan pendapat Leon C. Megginson (1981:364) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa istilah keselamatan mencakup kedua istilah risiko keselamatan dan risiko kesehatan. Dalam bidang ketenagakerjaan, kedua istilah tersebut dibedakan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari pende-

ritaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Risiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian lat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan latihan.

### **Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)**

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) merupakan bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan penerapan, pencapaian, pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif (Peraturan Perundangan dan Pedoman Teknis SMK3: 2011).

Saat ini terdapat berbagai bentuk sistem manajemen K3 yang dikembangkan oleh berbagai lembaga dan institusi di dalam dan di luar negeri antara lain : (a) Sistem Manajemen *Five Star* dari British Safety Council, UK. Dikembangkan oleh lembaga K3 di Inggris sekitar tahun 1970, Lembaga ini memberi penghargaan kepada perusahaan yang berprestasi berbentuk pedang keselamatan (*Sword of Honour*). (b) British Standart BS 8800 *Guide to Occupational Health and Safety Management System*. Merupakan standar tentang SMK3 yang diberlakukan di Inggris dan negara lainnya. (c) *International Safety Rating System (ISRS)* dari ILCI/DNV. Sistem ini memberi peringkat kinerja K3 suatu perusahaan melalui audit dan sistem skoring atau nilai. *Process Safety Management*, OSHA Standard CFR 29 1910.119. Merupakan SMK3 yang dirancang khusus untuk industri proses beresiko tinggi seperti perminyakan dan petrokimia. (d) Sistem Manajemen K3 dari Depnaker RI. Sistem ini telah banyak dikembangkan oleh perusahaan di Indonesia dan

kinerjanya akan diaudit oleh Sucofindo. (e) *American Petroleum Institute : API9100A: Model Environmental Health and Safety (EHS) Management System*. Lembaga ini mengeluarkan pedoman tentang sistem manajemen keselamatan kerja dan lingkungan. (f) *American Petroleum Institute:API RP750, Management of Process Hazards*. (g) ILO-OSH 2001 : *Guideline on OHS Management System*. Lembaga perburuhan dunia ini juga mengembangkan pedoman SMK3 yang banyak digunakan ssebagai acuan oleh berbagai negara dan perusahaan. (f) E&P Forum : *Guidelines for development and Aplicatin of HSE Management System*.

### **Penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja**

Berdasarkan peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER.05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) setiap perusahaan atau tempat kerja wajib melaksanakan SMK3, yang mana merupakan suatu sistem yang diterapkan guna mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Untuk mengusahakan agar tenaga kerja maupun orang lain yang berada di tempat kerja serta sumber produksi, proses produksi dan lingkungan kerja dalam keadaan aman dan sehat. Maka penerapan SMK3 berdasarkan pedoman penerapannya meliputi: (1) Komitmen dan kebijakan pimpinan perusahaan, (2) Perencanaan, (3) Penerapan, (4) Pengukuran dan evaluasi, (5) Tinjauan ulang dan peningkatan oleh pihak manajemen.

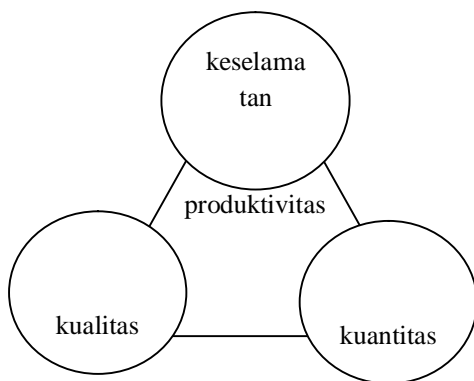
### **Perlindungan Tenaga Kerja**

Setiap tenaga kerja berhak mendapat perlindungan atas keselamatan, kesehatan, kesusilaan, pemeliharaan moral kerja serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia dan moral agama. Sesuai dengan apa yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 86, "Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas" :

(a) Keselamatan dan kesehatan kerja; (b) Moral dan kesusilaan; dan (c) Perlakuan yang

sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.

Kecelakaan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Soehatman Ramli (2010 : 15), bahwa di dalam proses produksi, produktivitas ditopang oleh tiga pilar utama yaitu Kuantitas (*Quantity*), Kualitas (*Quality*), dan Keselamatan (*Safety*) seperti yang tergambar pada segitiga produktivitas. Seperti dipaparkan pada gambar 1 berikut :



Gambar 1. Segitiga Produktivitas dan K3

### Komitmen Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sebagai Upaya Perlindungan Tenaga Kerja

Komitmen ibarat energi yang menggerakkan roda kebijakan K3 organisasi. Dalam peraturan Menteri Tenaga Kerja yang tertuang dalam PER.05/MEN/1996 mensyaratkan agar manajemen menunjukkan komitmennya terhadap pelaksanaan SMK3 dengan menetapkan kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Komitmen kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja pada MPS KUD Tani Mulyo

ditunjukkan melalui keberhasilan penerapan kebijakan K3. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil empat elemen penentu keberhasilan penerapan kebijakan K3 yaitu sumber daya, komunikasi dan kesadaran, pelatihan dan pengembangan, dan tugas dan wewenang.

### METODOLOGI

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan sebagai obyek penelitian adalah Mitra Produksi Sigaret (MPS) KUD Tani Mulyo Lamongan. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* peneliti mengumpulkan data dari *key informan*, dan teknik *probability sampling* dari 469 karyawan produksi sebagai sample penelitian. Untuk mengetahui komitmen kebijakan K3 di MPS KUD Tani Mulyo, peneliti meneliti 4 elemen, yaitu sumber daya, komunikasi dan kepedulian, pelatihan dan kompetensi, dan tugas dan wewenang

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

MPS KUD Tani Mulyo Lamongan telah mengintegrasikan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Kebijakan K3 ini merupakan komitmen perusahaan menyangkut masalah kualitas keselamatan dan kesehatan dalam menjalankan proses dan aktivitas bisnis. Kebijakan ini memberikan kerangka kerja bagi operasi bisnis perusahaan yang harus dipahami oleh karyawan MPS Lamongan dan semua orang yang berkepentingan (kontraktor, subkontraktor, karyawan). Kebijakan K3 MPS Lamongan dituangkan dalam bahasa yang mudah dipahami dan diletakkan di lokasi area kerja yang mudah dijangkau oleh umum.

Hasil observasi menunjukkan bahwa, di beberapa area kerja seperti area produksi, bengkel, Laboratorium *Quality Control* (QC), ruangan manajemen, pos *security*, bahkan di kantin-kantin tempat karyawan beristirahatpun terpasang kebijakan K3. Hal ini bertujuan selain mudah dijangkau oleh umum, juga untuk mengembangkan program K3 secara menyeluruh dan terintegrasi dalam rangka

pencegahan dan mitigasi potensi terjadinya kerugian terhadap seseorang.

Sejarah perkembangan kebijakan K3 pada MPS Lamongan tidaklah semulus pencapaian produktivitas selama perusahaan berdiri. Seperti diketahui sejak tahun 2010-2012, MPS KUD Tani Mulyo mendapatkan penghargaan dengan kategori Platinum sebagai penghargaan atas pencapaian produktivitas "*Excellence in Everything*". Pada saat observasi penelitian, temuan data periode th 2009 – 2011, peneliti mendapatkan kebijakan K3 yang ditandatangani oleh Martin G. King, President Director PT HM Sampoerna, pada 15 Nopember 2008. Yang berbunyi sebagai berikut : "Adalah Kebijakan Perusahaan, sebagai salah satu unit bisnis Philip Morris International, untuk mencapai misi memberikan sensasi merokok terbaik bagi perokok dewasa, hari ini dan masa yang akan datang.

Perusahaan berkomitmen untuk menyediakan tempat kerja yang sehat dan aman, mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta mencegah polusi lingkungan. Hal ini merupakan tanggung jawab bersama antara perusahaan dan karyawan, dimana keberhasilan dari kebijakan ini sepenuhnya terletak pada keterlibatan dari semua karyawan dengan cara menjalankan kebiasaan kerja yang terbaik dalam bidang kualitas lingkungan, kesehatan, dan keselamatan kerja

Hasil wawancara yang dilakukan dengan sekretaris P2K3, ibu Zunifa, MPS KUD Tani Mulyo Lamongan, menerangkan bahwa, di th 2008 hingga th 2011 Kebijakan K3 ada, namun tidak tercatat, terorganisir, dan implementasinya belum secara efektif dilakukan. Terlebih komitmennya terhadap keesuaian dengan undang-undang, peraturan, dan ketentuan lain yang berlaku. Perusahaan cukup berkomitmen dengan 5R saja yaitu : Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin. Kendala yang dihadapi pada saat itu adalah sumber daya manusia yang masih belum berkompeten dalam bidang K3, berikut anggaran yang harus disiapkan oleh perusahaan untuk K3 sangatlah besar. Namun demikian, perusahaan tetap menunjukkan komitmennya terhadap keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan dan orang lain di tempat kerja selalu dalam keadaan selamat dan

sehat, sehingga tiga elemen produktivitas, yaitu kualitas, kuantitas, dan keselamatan bisa terwujud. Hal ini dapat dibuktikan, pada tahun 2004-2005 perusahaan mendapatkan sertifikat Kecelakaan Nihil dan pada tahun 2007 - 2012 perusahaan kembali mendapatkan sertifikat *Zero Accident*, untuk performansinya dengan kategori nol terhadap kecelakaan akibat kerja.

Pada tahun 2010, kebijakan K3 mulai ditinjau kembali keberadaannya oleh manajemen perusahaan, dengan membuat SOP (*Standard Operational Procedure*), dan Instruksi Kerja pada setiap level pekerjaan. Efektivitas Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, sebagai sarana untuk pelaksanaan suatu kebijakan, MPS Lamongan berkomitmen untuk meningkatkan performansi operasi secara efektif dan kontinyu sesuai strategi dan tujuan perusahaan, undang-undang, dan peraturan pemerintah, serta persyaratan lainnya.

Pada tahun 2012, tepatnya tgl 1 Februari 2012 telah ditetapkan Kebijakan K3 MPS KUD Tani Mulyo yang ditandatangani oleh Direktur Utama, Ir.H. Djoko Wahyudi. Berikut adalah isi kebijakan K3 MPS KUD Tani Mulyo Lamongan: "Kebijakan Lingkungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja MPS KUD Tani Mulyo Lamongan adalah kebijakan perusahaan untuk menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan, kontraktor, pengunjung, dan masyarakat sekitar guna :"(a) Mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja termasuk penyakit akibat kerja serta polusi lingkungan. (b) Menjamin agar setiap sumber produksi dapat dipakai secara aman dan efisien. (c) Menjamin agar setiap proses produksi dapat berjalan lancar.

Komitmen terhadap peraturan perundangan yang dilakukan oleh MPS KUD Tani Mulyo Lamongan adalah minimal setiap awal tahun mengupgrade data peraturan perundangan pada Disnaker Kabupaten Lamongan. Selain itu, dari pihak Disnaker juga secara insidental melakukan kunjungan ke perusahaan untuk memberitahukan adanya peraturan perundangan K3 yang baru.

Kegiatan sosialisasi juga dilaksanakan dalam rangka program perlindungan tenaga kerja dan pengembangan sistem pengawasan ketenagakerjaan. Seperti yang baru-baru dilak-



sanakan pada bulan Juli 2012 Disnaker Kabupaten Lamongan melaksanakan sosialisasi SMK3 yang bekerja sama dengan PT. Abdi Karya Abadi Surabaya. Yang mana setiap perusahaan yang berada di area Lamongan-Gresik –Surabaya yang memiliki kewajiban menerapkan SMK3 menjadi pesertanya, termasuk MPS KUD Tani Mulyo Lamongan.

*Up date* yang dilakukan oleh sekretaris P2K3 tertera dalam Daftar Peraturan Perundangan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, yang mana dalam daftar tersebut dicantumkan apakah perubahan perundangan telah diimplementasikan (*compliance = C*) atau belum diimplementasikan (*non compliance = NC*). Contoh untuk topik yang berkaitan dengan K3 umum yakni penerapan pasal 13 UU no 1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, “barang siapa akan memasuki sesuatu tempat kerja diwajibkan mentaati semua petunjuk keselamatan kerja dan memakai alat-alat pelindung diri yang diwajibkan.” Peraturan tersebut sudah berstatus “C”, evaluasi dilakukan oleh Ibu Zunifa (ahli K3 Umum), dan diterbitkan pada per tanggal 20 Januari 2012.

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) adalah pola penerapan kebijakan K3 MPS KUD Tani Mulyo yang merupakan bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan perusahaan. Kelemahan sistem manajemen mempunyai peranan yang sangat besar sebagai penyebab kecelakaan, karena sistem manajemenlah yang mengatur unsur-unsur produksi. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecelakaan merupakan manifestasi adanya kesalahan manajemen yang menjadi penyebab masalah dalam proses produksi.

Keberhasilan penerapan kebijakan K3 berarti pula pencapaian tujuan perusahaan. Seperti diketahui bahwa kegiatan MPS KUD Tani Mulyo adalah produksi dengan sistem padat karya, yang berarti sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pekerja produksi yang memiliki peran utama dalam menghasilkan produk unggul dan kompetitif, maka tenaga kerja dikelola sedemikian rupa yang dituangkan dalam suatu bentuk peraturan bersama yang baik benar, dan proporsional bagi kedua belah pihak yaitu Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara perusahaan dan

karyawan. Indikator keberhasilan komitmen perusahaan terhadap penerapan kebijakan K3 adalah bahwa sejak tahun 2003 – 2011 perusahaan mendapatkan sertifikat *Zero Accident* yaitu penghargaan atas pencapaian kecelakaan nihil, oleh perusahaan selama satu tahun. Untuk tahun 2012, kecelakaan yang tercatat sebagian besar tergolong *first aid*, artinya karyawan tidak sampai kehilangan hari kerja mereka. Ada beberapa kecelakaan yang mengakibatkan sampai kehilangan hari kerja, namun tipe kecelakaannya adalah lalu lintas pada saat karyawan pulang atau berangkat kerja. Berikut rekapitulasi data laporan kecelakaan periode Januari – September 2012.

Tabel 1.  
Rekapitulasi Data Kecelakaan  
Periode Januari – September 2012  
MPS KUD Tani Mulyo Lamongan

No	Bulan	Sumber Kecelakaan	Jumlah
1	Januari	1.Pisau Push Cutter	7
		2.Sepeda Motor	3
2	Februari	1.Pisau Push Cutter	4
		2.Sepeda Motor	1
3	Maret	1.Pisau Push Cutter	5
		2.Sepeda Motor	3
4	April	1.Pisau Push Cutter	4
		2.Sepeda Motor	3
5	Mei	1.Pisau Push Cutter	5
		2.Sepeda Motor	3
6	Juni	1.Pisau Push Cutter	3
		2.Sepeda Motor	4
7	Juli	1.Pisau Push Cutter	4
		2.Sepeda Motor	0
8	Agustus	1.Pisau Push Cutter	3
		2.Sepeda Motor	0
9	September	1.Pisau Push Cutter	1
		2.Sepeda Motor	2

Sumber : Rekapitulasi Laporan Kecelakaan MPS KUD Tani Mulyo Lamongan

Sedangkan dalam proses produksi, setiap sumber/bahan produksi dapat dipakai secara aman dan efisien, serta dapat berjalan dengan

lancar. Hal ini terbukti sejak diselenggarakannya program penghargaan untuk produktivitas oleh PT. HM. Sampoerna, pada tahun 2010 sampai dengan 2012 MPS KUD Tani Mulyo meraih penghargaan dalam kategori “*Excellence in Everything*”

## SIMPULAN

Dari penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan penelitian mengenai komitmen kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada MPS KUD Tani Mulyo yakni :

1. MPS KUD Tani Mulyo memiliki kebijakan K3 yang mulai diimplementasikan secara efektif dan terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan sejak tanggal 12 Februari 2012.
2. Penerapan kebijakan K3 secara umum telah sesuai dengan Permenaker Nomor PER.05/MEN/1996, yaitu menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja demi tercapainya tujuan kebijakan K3.
3. Dalam penelitian ini ada empat elemen yang menentukan keberhasilan dalam penerapan kebijakan K3 sebagai komitmen MPS KUD Tani Mulyo atas kebijakan K3 sebagai upaya perlindungan karyawan adalah sumber daya, komunikasi dan kepedulian, pelatihan dan kompetensi, tugas dan wewenang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :
  - a. Sebagai komitmennya atas ketersediaan sumber daya, MPS KUD Tani Mulyo telah menempatkan organisasi K3 yaitu P2K3 pada posisi yang dapat menentukan keputusan perusahaan dan sebagai ujung tombak pelaksanaan K3 di perusahaan, Ahli K3 yang bersertifikasi sebagai *lead auditor* dalam audit internal, regu balakar dan tim evakuasi yang berpartisipasi aktif menjalankan tugas sesuai dengan prosedur. Mesin dan sarana yang digunakan telah bersertifikasi untuk kelayakan penggunaannya. MPS KUD Tani Mulyo juga memberikan dukungan berupa penyediaan dana guna terealisasinya program kerja tahunan K3.

- b. Pada elemen komunikasi, ada 3 indikator yaitu penyampaian pesan/informasi K3, bertindak jika terjadi kondisi darurat, dan memastikan karyawan bekerja dengan benar dan aman, sedangkan untuk elemen kepedulian ada 2 indikator yaitu, peran pengawas dan peran rekan kerja. Pada indikator penyampaian pesan/informasi mengenai tujuan kebijakan dan beberapa istilah K3 menunjukkan, lebih dari 50% karyawan bagian giling (GL) dan *push cutter* (PC) menyatakan tidak paham hal ini berbanding lurus dengan peran pengawas, hasil analisis menunjukkan lebih dari 50% karyawan GL dan PC menyatakan pengawas mereka tidak pernah menyampaikan informasi mengenai adanya kebijakan K3. Sebaliknya pada bagian pack dan bandrol, lebih dari 50% karyawan paham dengan tujuan adanya kebijakan K3 yang berbanding lurus dengan peran pengawas yang menunjukkan lebih 60% karyawan menyatakan pengawas mereka sering menyampaikan informasi tujuan adanya kebijakan K3. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan GL dan PC yang jauh lebih banyak daripada bagian pack dan bandrol serta tingkat kesulitan pekerjaan dan intensitas pekerjaan bagian GL dan PC lebih tinggi dari pada bagian pack dan bandrol.

Untuk Indikator bertindak jika terjadi kondisi bahaya dan memastikan karyawan bekerja dengan benar dan aman menunjukkan lebih dari 55% karyawan bagian GL dan PC menyatakan paham pada indikator bertindak jika terjadi kondisi darurat, dan 80% lebih karyawan bagian pack dan bandrol menyatakan paham untuk bekerja dengan benar dan aman. Hal ini sejalan dengan peran pengawas (bagian GL, PC, pack, dan bandrol) yang menunjukkan rata-rata lebih dari 70% karyawan menyatakan pengawas sering memberikan informasi tentang tindakan yang harus diambil pada saat kondisi darurat dan untuk memastikan bekerja dengan benar dan aman. Dengan demikian MPS KUD

- Tani Mulyo telah berhasil dalam mengembangkan perilaku aman sebagai bentuk kesadaran karyawan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, yang secara tidak langsung MPS KUD Tani Mulyo telah berhasil mengkomunikasikan tujuan kebijakan K3.
- c. Elemen pelatihan dan kompetensi mengantarkan karyawan MPS KUD Tani Mulyo kearah sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidang K3. MPS KUD Tani Mulyo berkomitmen untuk menyediakan sumber daya yang berkompeten dalam rangka mencapai tujuan penerapan kebijakan K3. Hal ini dibuktikan, perusahaan melaksanakan pelatihan untuk mengembangkan SDM nya dalam bidang K3 baik secara internal yang dilakukan oleh perusahaan sendiri maupun secara eksternal dari PT. HM Sampoerna atau dengan instansi terkait dan lembaga yang berkompeten.
  - d. Komitmen atas tugas dan wewenang yaitu dengan menempatkan personel yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang jelas dalam penanganan keselamatan dan kesehatan kerja, dibuktikan dengan selama pelaksanaan simulasi keadaan darurat, setiap petugas yang terdiri dari tim balakar dan tim evakuasi bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
  - e. MPS KUD Tani berhasil dalam komitmennya untuk melindungi karyawannya baik dari kecelakaan maupun penyakit akibat kerja dengan keberhasilan penerapan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), hal ini dapat dibuktikan dengan selalu diraihnya penghargaan *zero accident* (kecelakaan nihil) sejak tahun 2003 sampai dengan tahun 2011.
- Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamongan, 4 Juli 2012, Sosialisasi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).
- Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamongan, 7 Juli 2012, Sosialisasi SMK3 : Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Rangka Terwujudnya Budaya K3 di Jawa Timur.
- Dunn, N, William, 2003, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Edisi kedua. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Dye, Thomas R., 1992, *Understanding Public Policy*. Englewood Clifts, New Jersey USA : Prince Hall.
- Edwards III, C, George, 1980, *Implementing Publick Policy*. United State of America (USA) : Congressional Quarterly Press.
- Irfan, Islamy, 1997, Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara, Cetakan kedelapan. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ismail, Nawawi, M.Si., M.P.A., Dr., Prof., H., 2009, Perilaku Administrasi : Kajian, Teoritik, dan Pengantar Praktik. Surabaya : ITS Press.
- Judge dan Robins SP, 2007, Perilaku Organisasi. Jakarta : Salmenba Empat.
- Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Direktorat Jendral Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan, 2011, Peraturan Perundangan dan Pedoman Teknis Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)
- Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Direktorat Jendral Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan Direktorat Pengawasan Norma K3, 2012, Peraturan Pemerintah RI Nomor 50 Tahun 2012.
- Leopold, John (edited), 2002, *Human Resources in Organisations*. England : Ashford Colour Press. Ltd.
- Mangkunegara, Prabu, A.A. Anwar, M.si., Psi., Drs., 2005, Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admosudirdjo, S. Prajudi, Dr., Prof., 1982, Administrasi dan Managemen Umum. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bird, E, Frank, 1989, *Commitmen*. Georgio: Institute Publishing Loganville.

- Mitra Produksi Sigaret (MPS) KUD Tani Muyo Lamongan, 2010, Manual Sistem Manajemen Lingkungan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
- Nazir, Mohammad, Ph.D., 2009, Metode Penelitian. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Ramli, Soehatman, 2010, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja : OHSAS 18001. Jakarta : Dian Rakyat.
- Rosyidi, Suherman, M.Com., Drs., Ec., Pengantar Teori Ekonomi. Surabaya : Duta Jasa.
- Siagian, P, Sondang, 1996, Bunga Rampai Manajemen Modern. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Simanjuntak, Payaman J, 1985, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta : LPFE UI.
- Sopiah, 2008, Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.
- Suma'mur, P.K, M.Sc., Dr., 1987, Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan. Jakarta : PT. Saksama.
- Suma'mur, P.K, M.Sc., Dr., 1988, Hiegene Perusahaan dan Keselamatan Kerja. Jakarta : PT. Saksama.
- Sugiyono, Dr., Prof., 2011, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Supardi, Adi, Perbedaan Administrasi Negara dan Niaga, URL : <http://adisupardi.blogspot.com>, 23 Juli 2009.
- Syartini, Titi, 2010, Laporan Penelitian: Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) Dalam Upaya Pencegahan Kecelakaan Kerja di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Divisi *Noodle* Cabang Semarang.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Usman, Hardius dan Nachrowi, D, Nachrowi, 2006, Pendekatan Populer dan Praktis : Ekonometrika Untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan. Jakarta : LPFE UI.
- Widodo, Joko, MS., Dr., 2003, Bunga Rampai: Teori, Konsep, dan Issue Strategik kontemporer Administrasi Publik (Diktat Kuliah). Program Studi Magister Administrasi (MA) Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.