PENERBIT
INDONESIA
IMAJI

Dr. Deden Kurniawan Hidayat, S.T, M.Si
Prof.Dr. Thomas Bustomi, M.Si

# MANAJEMEN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3

## dan Efektivitas Organisasi Publik



# MANAJEMEN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3 DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PUBLIK

**Dr. Deden Kurniawan Hidayat, ST, MSi**

**Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si.**

PENERBIT INDONESIA IMAJI

# Manajemen Kapasitas Kebijakan SMK3 dan Efektivitas Organisasi Publik

**Penulis:**
Dr. Deden Kurniawan Hidayat, ST, MSi
Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si.

**Desain Cover:** Sunlivia

**Layouter:** Sunlivia

**ISBN:** 978-634-7833-26-6 (PDF)

**Terbitan Pertama:** September, 2026

Ukuran: 14,8 cm x 21 cm
Jumlah Halaman: vii + 329 halaman

Hak Cipta 2026, Pada Penulis
Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
**Copyright © 2026**
**by Penerbit Indonesia Imaji**
All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT INDONESIA IMAJI**
**(Grup CV. Indonesia Imaji)**
Jalan Sumbing Raya, Griya Rosari Indah, E6,
Mojosongo, Jebres, Surakarta (57127)

**Anggota IKAPI No. 292/JTI/2021**
Website: www.indonesiaimaji.com

# MANAJEMEN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3 DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PUBLIK

**Dr. Deden Kurniawan Hidayat, ST, MSi**

**Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si.**

# Kata Pengantar

Keselamatan dan kesehatan kerja menyangkut orang yang berangkat bekerja, keluarga yang menunggu kepulangannya, serta masyarakat yang menerima hasil pekerjaan dan pelayanan. Karena itu, pembahasan tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) perlu menjangkau kehidupan sehari-hari. Aturan, kemampuan pelaksana, keputusan organisasi, dan dukungan masyarakat bertemu dalam satu kebutuhan: pekerjaan dapat dilakukan dengan perlindungan yang layak.

Buku Manajemen Kapasitas Kebijakan SMK3 dan Efektivitas Organisasi Publik mengajak pembaca memahami hubungan tersebut. Landasan administrasi dan kebijakan publik dihubungkan dengan pertanyaan praktis tentang pengawasan, kesiapan orang dan organisasi, mutu pelayanan, serta cara menjaga perbaikan. Pembaca dapat menggunakannya untuk mengenali persoalan di sekitarnya, menyampaikan pertanyaan yang lebih jelas, dan menilai tindak lanjut yang dapat ditunjukkan.

Semoga buku ini bermanfaat bagi pekerja dan perwakilannya, pengelola usaha, aparatur pemerintah, pengawas ketenagakerjaan, praktisi K3, mahasiswa, pendidik, serta pembaca yang ingin memahami bagaimana perlindungan di tempat kerja dikelola. Pengetahuan menjadi berarti ketika membantu kita mendengarkan pengalaman orang lain dan menjalankan tanggung jawab dengan lebih baik.

**Juli 2026**

Dr. Deden Kurniawan Hidayat, ST, MSi
Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si.

# Prakata

Mengapa prosedur yang sudah tertulis belum selalu berjalan? Mengapa petugas yang memahami tugasnya tetap kesulitan menyelesaikan persoalan? Pertanyaan seperti ini membawa kita pada kapasitas kebijakan: kemampuan orang, pengaturan organisasi, dan dukungan di sekitarnya untuk mengubah tujuan menjadi pekerjaan yang dapat dijalankan.

Dalam penerapan SMK3, kapasitas tersebut perlu dilihat bersama tanggung jawab perusahaan dan peran pekerja. Organisasi publik membantu melalui pengaturan, pembinaan, dan pengawasan sesuai kewenangannya. Kualitas hubungan di antara para pihak akan lebih mudah dipahami jika pembaca mengetahui apa yang dikerjakan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana hasilnya diperiksa.

Bagian awal buku membahas pengawasan ketenagakerjaan, administrasi publik, kebijakan, serta landasan SMK3. Bab-bab berikutnya memperkenalkan kapasitas pada tingkat individu, organisasi, dan sistem, lalu menghubungkannya dengan pengertian efektivitas. Istilah yang lebih teknis dapat dibaca bertahap dengan bantuan glosarium.

Pada bab 11–15, pembahasan beralih ke kebutuhan yang dekat dengan pembaca: membaca informasi K3, memahami layanan pengawasan, memeriksa kesiapan pelaksana, menilai kemajuan, dan memilih tindakan perbaikan. Situasi serta angka contoh pada bagian ini adalah ilustrasi rekaan untuk pembelajaran. Contoh tersebut tidak dimaksudkan sebagai hasil penelitian atau penilaian terhadap instansi maupun perusahaan tertentu.

Bab 16 dan 17 melanjutkan pembahasan tentang pilihan pengembangan kapasitas dan cara menjaga perbaikan. Pembaca dapat menggunakan pertanyaannya sesuai peran masing-masing. Pekerja dapat memeriksa kejelasan saluran penyampaian masalah; pengelola dapat menilai dukungan untuk pelaksana; masyarakat dapat membaca mutu pelayanan dari tindak lanjut yang dapat dijelaskan.

Buku ini dapat dibaca berurutan atau dimulai dari persoalan yang sedang dihadapi. Pembahasan praktisnya tidak mensyaratkan penguasaan statistik. Untuk keputusan teknis dan penerapan kewajiban tertentu, gunakan peraturan yang berlaku serta penilaian pihak yang kompeten. Bahan bacaan disediakan agar pembaca dapat menelusuri konsep dan memperluas pemahamannya.

Harapan kami, buku ini membantu percakapan tentang K3 menjadi lebih jelas dan berguna. Perlindungan di tempat kerja membutuhkan pengetahuan, kesempatan untuk menyampaikan pengalaman, dan kesediaan menindaklanjuti persoalan. Dari kebiasaan itulah perbaikan dapat dipelihara.

**Juli 2026**
**Dr. Deden Kurniawan Hidayat, ST, MSi**
**Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si.**

# Daftar Isi

Kata Pengantar.....i
Prakata.....ii
Daftar Isi.....iv
BAB 1 TRANSFORMASI PENGAWASAN KETENAGAKERJAAN DI INDONESIA.....1
A. Urusan Pemerintahan Bidang Ketenagakerjaan.....3
B. Esensi Pengawasan di Tingkat Provinsi.....9
C. Relevansi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....14
BAB 2 KONSTRUKSI ADMINISTRASI PUBLIK DAN MANAJEMEN K3.....24
A. Paradigma Administrasi Publik Modern.....26
B. Konsep Dasar Manajemen Publik.....32
C. Teori Organisasi dan Lingkungan.....37
BAB 3 KEBIJAKAN PUBLIK: DARI TEORI KE IMPLEMENTASI.....47
A. Siklus Kebijakan Publik.....49
B. Model Implementasi Kebijakan.....54
C. Evaluasi Kebijakan Ketenagakerjaan.....59
BAB 4 FILOSOFI DAN REGULASI SISTEM MANAJEMEN K3 (SMK3).....68
A. Sejarah dan Perkembangan K3.....70
B. Kerangka Hukum SMK3 di Indonesia.....75
C. Prinsip Dasar Penerapan SMK3.....81
D. Penilaian SMK3 (Audit SMK3).....87
BAB 5 KAPASITAS KEBIJAKAN: SEBUAH PENDEKATAN MULTIDIMENSI.....100

A. Definisi dan Ruang Lingkup Kapasitas Kebijakan ..... 102
B. Dimensi Individu dalam Kapasitas Kebijakan ..... 107
C. Dimensi Organisasi dan Sistem ..... 111
BAB 6 DIMENSI INDIVIDU: KOMPETENSI DAN PROFESIONALISME ..... 119
A. Kualitas Sumber Daya Manusia Pengawas ..... 121
B. Kepemimpinan dalam Implementasi SMK3 ..... 126
C. Komitmen Pegawai terhadap Tujuan Organisasi ..... 131
BAB 7 DIMENSI ORGANISASI: STRUKTUR DAN TATA KELOLA ..... 140
A. Desain Struktur Organisasi Pengawasan ..... 142
B. Kapasitas Operasional Organisasi ..... 147
C. Koordinasi dan Hubungan Kelembagaan ..... 152
BAB 8 DIMENSI SISTEM: REGULASI DAN LINGKUNGAN STRATEGIS ..... 161
A. Kapasitas Analitis dalam Sistem Kebijakan ..... 163
B. Dukungan Politik dan Anggaran ..... 168
C. Lingkungan Sosial dan Ekonomi ..... 172
BAB 9 TEORI DAN INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI .. 181
A. Konsep Efektivitas dalam Sektor Publik ..... 183
B. Model Pengukuran Efektivitas Organisasi ..... 189
C. Indikator Keberhasilan Unit Pengawasan ..... 193
BAB 10 FAKTOR DETERMINAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PUBLIK ..... 201
A. Budaya Organisasi dan Kinerja ..... 203
B. Peran Teknologi dalam Efektivitas ..... 208
C. Pengaruh Faktor Eksternal ..... 213
BAB 11 MEMBACA INFORMASI K3 UNTUK MENGAMBIL KEPUTUSAN ..... 221
A. Mengenali Informasi yang Sedang Kita Baca ..... 221

B. Memahami Angka Tanpa Terburu-buru Menyimpulkan ..... 224
C. Mengubah Informasi Menjadi Percakapan dan Tindakan ..... 226
BAB 12 MENGENAL LAYANAN PENGAWASAN DAN PERAN KITA ..... 230
A. Memahami Siapa Melakukan Apa ..... 230
B. Menyampaikan Persoalan agar Dapat Ditindaklanjuti ..... 233
C. Membaca Mutu Layanan dari Pengalaman Bersama ..... 235
BAB 13 MEMERIKSA KESIAPAN ORANG, ORGANISASI, DAN DUKUNGAN ..... 239
A. Apakah Orang Memiliki Kemampuan dan Ruang untuk Bertindak? ..... 240
B. Apakah Organisasi Membuat Pekerjaan Dapat Berjalan? ..... 242
C. Apakah Dukungan di Sekitar Organisasi Memadai? ..... 245
BAB 14 MENILAI KEMAJUAN KESELAMATAN DAN MUTU LAYANAN ..... 248
A. Memilih Ukuran yang Sesuai dengan Tujuan ..... 248
B. Membaca Pengalaman Pengguna secara Adil ..... 251
C. Memastikan Perbaikan Bertahan ..... 253
BAB 15 MENYATUKAN KAPASITAS UNTUK PERBAIKAN NYATA ..... 257
A. Melihat Hubungan Antarkebutuhan ..... 257
B. Memilih Tindakan dengan Alasan yang Jelas ..... 260
C. Mencoba, Memeriksa, dan Menjaga Perbaikan ..... 262
BAB 16 STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3 ..... 266
A. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi K3 ..... 267
B. Modernisasi Tata Kelola Organisasi ..... 271
C. Membangun Ekosistem K3 yang Kondusif ..... 275
BAB 17 MENJAGA PERBAIKAN AGAR BERKELANJUTAN ..... 283
A. Integrasi PDCA dalam Manajemen Pengawasan ..... 283

B. Kepemimpinan Strategis di Era Disrupsi .....288
C. Masa Depan Pengawasan Ketenagakerjaan .....293
Daftar Pustaka .....302
Glosarium .....309
Profil Penulis .....328

# BAB 1
# TRANSFORMASI PENGAWASAN KETENAGAKERJAAN DI INDONESIA

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Pernahkah terlintas dalam benak kita, bagaimana sebuah label "aman" pada lingkungan kerja sesungguhnya dilembagakan? Di balik proses produksi yang tampak berjalan lancar di ribuan pabrik dan perusahaan, terdapat sebuah arsitektur kebijakan dan kelembagaan yang kompleks, bertugas untuk memastikan bahwa hak fundamental setiap pekerja atas keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tidak terabaikan. Arsitektur ini tidak statis, melainkan terus bergerak dan bertransformasi mengikuti dinamika hukum, politik, dan ekonomi. Buku ini akan membuka diskursus mengenai fondasi dan operasionalisasi dari arsitektur pengawasan tersebut, dengan menempatkan kapasitas kebijakan sebagai variabel kunci yang menentukan keberhasilannya.

Transformasi paling signifikan dalam lanskap pengawasan ketenagakerjaan di Indonesia terjadi seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah yang dipertegas melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Regulasi ini secara fundamental mengubah peta kewenangan, menarik tanggung jawab pengawasan dari tingkat kabupaten/kota ke tingkat provinsi. Pergeseran ini bukan sekadar perubahan administratif, melainkan sebuah rekonfigurasi strategis yang membawa konsekuensi mendalam terhadap cara negara hadir dalam melindungi pekerjanya. Pemerintah provinsi kini berada di garda terdepan, memegang mandat untuk menegakkan norma-norma ketenagakerjaan secara langsung di wilayahnya.

jawab, prosedur, proses, dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan K3.

**Urusan Pemerintahan Konkuren:** Urusan pemerintahan yang dibagi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota, menjadi dasar pelaksanaan otonomi daerah.

**DAFTAR PUSTAKA BAB**


Adha, M., & Suroso, A. (2025). Analysis of the Influence of the Level of Implementation of the Occupational Safety and Health Management System (SMK3) on the Accident Rate in Housing Projects. *ASTONJADRO*. https://doi.org/10.32832/astonjadro.v14i1.16410

Chandler, Ralph C., dan Plano, Jack C. (2019). *The Public Administration Dictionary*. John Wiley & Sons.

Kabul, E., Ramadhan, S., Sukiman, S., & Madiistriyatno, H. (2022). Analysis of Safety Management System Implementation and Occupational Health Based on PP No 50 Year 2012. *Eduvest - Journal Of Universal Studies*. https://doi.org/10.36418/edv.v2i2.359

Kurniawan. (2020). *Taktis Memahami Keselamatan Dan Kesehatan Kerja*. Surakarta: Aksara Sinergi Media.

Mustopadidjaja, AR. (2020). *Kebijakan Publik (Public Policy) Menggapai Masyarakat Madani*. Yogyakarta: Midi Pustaka.

Pasolong. (2022). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Pfiffner, John M. & Robert Presthus. (2019). *Public Administration*. New York: the Ronald press Co.

Prasetyo, D., Oetomo, W., & Sajiyo, S. (2024). EVALUATION OF THE APPLICATION OF SMK3 IN PCI GIRDER ERECTION WORK USING A CRAWLER CRANE. *INTERNATIONAL JOURNAL ON ADVANCED TECHNOLOGY ENGINEERING AND*

# BAB 2
# KONSTRUKSI ADMINISTRASI PUBLIK DAN MANAJEMEN K3

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Bagaimana cara terbaik untuk mengelola sebuah institusi yang tujuannya bukan mencari laba, melainkan melayani dan melindungi publik? Pertanyaan ini merupakan inti dari diskursus administrasi publik, sebuah disiplin ilmu yang terus berevolusi dalam menjawab tantangan zaman. Organisasi pemerintah yang bertugas mengawasi ketenagakerjaan dan K3 berada tepat di jantung diskursus ini. Mereka tidak menjual produk, melainkan memberikan jaminan atas hak-hak fundamental warga negara di tempat kerja. Efektivitas mereka tidak diukur dari profit, melainkan dari menurunnya angka kecelakaan kerja, meningkatnya kepatuhan perusahaan, dan terwujudnya rasa aman bagi jutaan pekerja.

Untuk memahami kompleksitas manajemen pengawasan K3, kita harus terlebih dahulu membongkar dan memahami kerangka teoretis yang menopang eksistensi dan operasionalisasi organisasi publik. Bab ini akan membedah tiga pilar konseptual utama: paradigma administrasi publik modern, konsep dasar manajemen publik, serta teori organisasi dan lingkungan. Ketiga pilar ini saling terkait dan membentuk fondasi intelektual untuk menganalisis mengapa beberapa organisasi pengawas berhasil, sementara yang lain mungkin menghadapi berbagai kendala.

Perjalanan administrasi publik telah melalui transformasi paradigma yang dramatis. Dari model birokrasi kaku yang berorientasi

# BAB 3
# KEBIJAKAN PUBLIK: DARI TEORI KE IMPLEMENTASI

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Sebuah dokumen kebijakan, entah itu berupa undang-undang, peraturan pemerintah, atau peraturan daerah, seringkali dipandang sebagai produk akhir yang statis. Namun, pandangan ini mengabaikan sebuah realitas yang jauh lebih dinamis dan kompleks. Sebuah kebijakan publik sejatinya adalah sebuah proses yang hidup, sebuah perjalanan panjang yang dimulai jauh sebelum naskah final ditandatangani dan berlanjut lama setelahnya. Memahami perjalanan ini adalah kunci untuk mengurai mengapa beberapa kebijakan berhasil mentransformasi masyarakat, sementara yang lain hanya menjadi tumpukan kertas yang tak bermakna di rak birokrasi.

Buku ini memposisikan kebijakan pengawasan K3 dan penerapan SMK3 sebagai objek utama dalam perjalanan tersebut. Kebijakan-kebijakan ini tidak lahir dari ruang hampa. Mereka adalah respons terhadap masalah-masalah nyata: pekerja yang cedera atau meninggal, kerugian ekonomi akibat kecelakaan, dan tuntutan standar global. Ide untuk memperkuat pengawasan K3 harus terlebih dahulu merebut perhatian para pengambil keputusan di tengah lautan isu-isu lain yang saling bersaing. Inilah titik awal dari sebuah siklus yang penuh dengan negosiasi, kompromi, dan pertarungan kepentingan.

Setelah sebuah isu berhasil masuk ke dalam agenda pemerintah, ia memasuki tahap perumusan, di mana solusi-solusi teknis dan alternatif

# BAB 4
# FILOSOFI DAN REGULASI SISTEM MANAJEMEN K3 (SMK3)

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Mengapa sebuah perusahaan perlu memiliki sebuah "sistem" untuk mengelola keselamatan, tidak cukupkah hanya dengan menaati serangkaian aturan dan menyediakan alat pelindung diri? Pertanyaan ini membawa kita pada jantung filosofi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). SMK3 bukanlah sekadar daftar periksa kepatuhan, melainkan sebuah kerangka kerja manajemen yang terstruktur dan proaktif. Ia menandai sebuah evolusi fundamental dalam cara kita memandang K3, dari pendekatan reaktif yang hanya bertindak setelah kecelakaan terjadi, menjadi sebuah filosofi preventif yang mengintegrasikan keselamatan dan kesehatan sebagai bagian tak terpisahkan dari seluruh proses bisnis.

Dasar pemikiran di balik pendekatan sistem ini adalah pengakuan bahwa insiden dan kecelakaan kerja jarang sekali disebabkan oleh satu faktor tunggal. Mereka seringkali merupakan hasil akhir dari serangkaian kegagalan dalam sistem manajemen, mulai dari perencanaan yang kurang matang, kepemimpinan yang tidak berkomitmen, pelatihan yang tidak memadai, hingga prosedur kerja yang tidak aman. Oleh karena itu, upaya pencegahan yang efektif tidak bisa lagi bersifat parsial atau sporadis. Diperlukan sebuah pendekatan holistik yang mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan seluruh potensi risiko secara sistematis dan berkelanjutan.

# BAB 5
# KAPASITAS KEBIJAKAN: SEBUAH PENDEKATAN MULTIDIMENSI

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Pernahkah kita bertanya-tanya, mengapa dua kebijakan yang dirancang dengan tujuan mulia yang sama, dan bahkan dengan teks peraturan yang nyaris serupa, dapat menghasilkan nasib yang sangat berbeda di lapangan? Satu kebijakan mungkin berhasil diimplementasikan, mencapai tujuannya, dan membawa perubahan positif bagi masyarakat. Sementara itu, kebijakan lainnya justru mandek, kehilangan momentum, dan akhirnya hanya menjadi pengingat bisu akan niat baik yang tidak terwujud. Perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan ini seringkali dapat dijelaskan oleh satu konsep sentral yang akan menjadi fokus utama dalam bab ini: kapasitas kebijakan.

Konsep kapasitas kebijakan (*policy capacity*) bergerak jauh melampaui pemahaman tradisional yang menyamakan kapasitas hanya dengan ketersediaan sumber daya fisik seperti anggaran dan jumlah pegawai. Meskipun sumber daya tersebut tidak dapat dimungkiri merupakan komponen yang penting, ia hanyalah puncak dari gunung es. Kapasitas kebijakan adalah sebuah konsep yang jauh lebih kaya dan multidimensional, mencakup perpaduan kompleks antara keterampilan, pengetahuan, struktur organisasi, dan hubungan kelembagaan yang secara kolektif memungkinkan pemerintah untuk menjalankan fungsinya secara efektif.

# BAB 6
# DIMENSI INDIVIDU: KOMPETENSI DAN PROFESIONALISME

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Setelah membangun pemahaman konseptual mengenai kapasitas kebijakan sebagai sebuah fenomena multidimensi, analisis kita kini bergerak ke level yang paling fundamental dan konkret: individu. Aparatur sipil negara, khususnya para pengawas ketenagakerjaan yang berada di garis depan, bukanlah sekadar roda penggerak dalam mesin birokrasi yang tak berwajah. Mereka adalah agen-agen aktif yang memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan motivasi yang secara kolektif membentuk denyut nadi dari implementasi kebijakan. Kualitas dan efektivitas dari sebuah sistem pengawasan pada akhirnya bermuara pada kualitas dan profesionalisme dari orang-orang yang menjalankannya.

Bab ini akan melakukan penyelaman mendalam ke dalam dimensi individu dari kapasitas kebijakan. Fokusnya adalah untuk membedah anatomi dari kompetensi dan profesionalisme yang harus dimiliki oleh para aktor kebijakan, terutama mereka yang bertugas menegakkan norma-norma Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Jika pada bab sebelumnya kita telah membahas kapasitas secara abstrak, maka pada bab ini kita akan menelaah modal manusia (*human capital*) yang menjadi fondasi dari kapasitas tersebut. Individu adalah titik di mana kebijakan di atas kertas bertemu dengan realitas yang kompleks di lapangan.

# BAB 7
# DIMENSI ORGANISASI: STRUKTUR DAN TATA KELOLA

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Jika bab sebelumnya telah membedah individu sebagai sel-sel hidup yang membentuk kapasitas kebijakan, maka bab ini akan menganalisis kerangka atau "arsitektur" yang menampung dan mengarahkan energi dari sel-sel tersebut. Dimensi organisasi adalah tentang struktur, sistem, dan proses yang secara kolektif memungkinkan kumpulan individu yang kompeten untuk berfungsi sebagai sebuah entitas yang koheren, efisien, dan efektif. Betapapun hebatnya seorang pengawas ketenagakerjaan, potensinya akan terhambat dan bahkan padam jika ia terperangkap dalam sebuah organisasi dengan desain yang buruk, kapasitas operasional yang lumpuh, dan terisolasi dari lembaga-lembaga lain yang relevan.

Organisasi publik, dalam hal ini Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, adalah wadah formal di mana kapasitas kebijakan dilembagakan. Desain dari wadah ini bukanlah hal yang sepele; ia secara fundamental menentukan bagaimana informasi mengalir, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan bagaimana tugas-tugas dikoordinasikan. Struktur organisasi yang kaku dan terlalu hierarkis mungkin akan kesulitan merespons krisis industri yang mendadak, sementara struktur yang terlalu longgar mungkin akan gagal memastikan standarisasi dan akuntabilitas dalam penegakan hukum.

# BAB 8
# DIMENSI SISTEM: REGULASI DAN LINGKUNGAN STRATEGIS

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Sebuah organisasi pemerintah, betapapun solidnya struktur internal dan kompetensi individunya, tidak pernah beroperasi dalam sebuah ruang hampa. Ia adalah bagian dari sebuah ekosistem yang lebih besar dan kompleks, sebuah "sistem" yang secara konstan membentuk, membatasi, dan memberdayakan tindakannya. Dimensi sistem dari kapasitas kebijakan adalah tingkatan analisis makro yang menelaah lanskap eksternal di mana organisasi pengawas K3 berlabuh. Lanskap ini terdiri dari seperangkat aturan main, dinamika kekuasaan, serta kondisi sosial dan ekonomi yang secara kolektif menentukan batas-batas dari apa yang mungkin untuk dicapai.

Setelah membedah kapasitas di level individu dan organisasi pada bab-bab sebelumnya, bab ini akan mengangkat lensa kita untuk melihat gambaran yang lebih luas. Kita akan menginvestigasi bagaimana faktor-faktor di luar kendali langsung sebuah dinas ketenagakerjaan justru seringkali menjadi penentu paling kuat bagi keberhasilannya. Sebuah mesin yang dirancang dengan sempurna (organisasi) dan dioperasikan oleh para insinyur terbaik (individu) tetap tidak akan bisa berjalan jika tidak ada bahan bakar (dukungan anggaran), jika jalan yang harus dilalui rusak parah (lingkungan sosial yang tidak mendukung), atau jika peta dan sistem navigasinya usang (kapasitas analitis yang lemah).

# BAB 9
# TEORI DAN INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Apa sesungguhnya arti dari sebuah "keberhasilan" bagi sebuah organisasi publik? Pertanyaan ini, meskipun terdengar sederhana, membuka sebuah labirin konseptual yang kompleks dan penuh perdebatan dalam studi administrasi publik. Berbeda dengan perusahaan swasta yang memiliki tolok ukur yang relatif jelas, yaitu laba, organisasi sektor publik beroperasi dengan tujuan yang seringkali bersifat ganda, tidak berwujud, dan bahkan saling bertentangan. Mendefinisikan dan mengukur keberhasilan, atau efektivitas, dari sebuah unit pengawasan K3 bukanlah tugas yang mudah. Apakah efektivitas diukur dari jumlah perusahaan yang berhasil diperiksa, ataukah dari jumlah nyawa yang berhasil diselamatkan?

Konsep efektivitas organisasi menjadi titik di mana seluruh pembahasan mengenai kapasitas kebijakan bermuara. Pembangunan kapasitas individu, organisasi, dan sistem yang telah kita diskusikan pada bab-bab sebelumnya menjadi tidak bermakna jika pada akhirnya tidak menghasilkan sebuah organisasi yang efektif. Efektivitas adalah variabel dependen, hasil akhir yang ingin kita capai. Oleh karena itu, memahami apa itu efektivitas dan bagaimana cara mengukurnya adalah langkah krusial sebelum kita dapat menilai kinerja sebuah sistem pengawasan dan merumuskan strategi perbaikannya.

# BAB 10
# FAKTOR DETERMINAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PUBLIK

— ◆ —

## PENDAHULUAN

Mengapa dua organisasi pemerintah yang dibekali dengan mandat, struktur, dan alokasi sumber daya yang serupa dapat menunjukkan tingkat efektivitas yang berbeda secara dramatis? Fenomena ini menunjukkan bahwa di balik faktor-faktor yang terlihat secara formal, terdapat seperangkat kekuatan lain yang bekerja, yang secara diam-diam namun kuat, menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Efektivitas bukanlah sebuah hasil yang acak atau kebetulan, melainkan konsekuensi logis dari interaksi kompleks antara faktor-faktor internal dan eksternal yang membentuk kapabilitas dan perilaku organisasi. Memahami faktor-faktor determinan ini adalah kunci untuk melakukan diagnosis yang akurat dan merancang intervensi perbaikan yang tepat sasaran.

Bab ini akan mengalihkan fokus dari "apa" itu efektivitas menjadi "mengapa" efektivitas dapat tercapai. Kita akan membongkar "kotak hitam" kinerja organisasi untuk mengidentifikasi variabel-variabel independen kunci yang mempengaruhinya. Jika bab sebelumnya telah menyediakan alat ukur (teori dan indikator efektivitas), maka bab ini akan menyediakan kerangka diagnostik untuk memahami mesin di baliknya. Analisis ini akan dikelompokkan ke dalam tiga domain pengaruh yang fundamental: budaya organisasi, peran teknologi, dan pengaruh faktor eksternal.

# BAB 11
# MEMBACA INFORMASI K3 UNTUK MENGAMBIL KEPUTUSAN

— ◆ —

Sebuah laporan menyebut bahwa jumlah pengaduan keselamatan kerja meningkat. Apakah keadaan tempat kerja memburuk? Belum tentu. Orang mungkin semakin mudah menyampaikan pengaduan, tetapi mungkin pula bahaya memang bertambah. Angka yang sama dapat mengantar kita pada keputusan yang berbeda jika latar belakangnya tidak dipahami.

Bagi pekerja, membaca informasi K3 membantu menjelaskan persoalan yang dialami. Bagi pengelola usaha, kemampuan ini berguna untuk memilih perbaikan. Bagi masyarakat, informasi yang jernih menjadi dasar untuk menilai apakah layanan publik telah menjawab kebutuhan perlindungan. Kita tidak harus menguasai perangkat statistik untuk mulai mengajukan pertanyaan yang tepat.

Bab ini mengajak pembaca memeriksa isi laporan, mendengarkan pengalaman orang lain, dan menghubungkan keduanya dengan tindakan. Contoh angka dan situasi di dalamnya merupakan ilustrasi rekaan untuk pembelajaran, bukan hasil pengukuran terhadap perusahaan atau instansi tertentu.

## A. Mengenali Informasi yang Sedang Kita Baca

### 1. Pisahkan Catatan, Penilaian, dan Dugaan

Kalimat “ada lima laporan yang belum ditindaklanjuti” berbeda dari “pelayanan pengaduan buruk”. Kalimat pertama menyampaikan keadaan yang bisa diperiksa melalui daftar laporan dan batas waktu yang

# BAB 12
# MENGENAL LAYANAN PENGAWASAN DAN PERAN KITA

— ◆ —

Ketika seorang pekerja menyampaikan bahwa kondisi kerjanya tidak aman, siapa yang perlu bertindak? Atasan langsung mungkin dapat memperbaiki pengaturan kerja. Pengelola perusahaan memegang keputusan sumber daya. Pengawas ketenagakerjaan memiliki tugas dan kewenangan publik. Pekerja dan perwakilannya membawa pengalaman yang diperlukan untuk memahami persoalan. Kebingungan muncul ketika peran-peran ini dianggap sama atau saling menggantikan.

Pengawasan K3 menjadi lebih mudah dipahami jika dimulai dari kebutuhan orang yang dilindungi. Pekerja memerlukan tempat kerja yang aman dan penjelasan yang dapat dipercaya. Pengusaha memerlukan kejelasan tentang kewajiban serta cara menjalankannya. Masyarakat berkepentingan agar layanan publik memperlakukan laporan secara adil dan dapat mempertanggungjawabkan tindakannya.

Bab ini membahas peran tersebut melalui situasi sehari-hari. Contoh yang digunakan merupakan ilustrasi rekaan, bukan gambaran kinerja dinas, perusahaan, atau kelompok pekerja tertentu. Pembaca dapat menyesuaikan pertanyaannya dengan tempat kerja dan layanan di wilayah masing-masing.

## A. Memahami Siapa Melakukan Apa

### 1. Pengelolaan di Tempat Kerja

Penerapan SMK3 berada di dalam pengelolaan perusahaan. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 menempatkan SMK3

# BAB 13
# MEMERIKSA KESIAPAN ORANG, ORGANISASI, DAN DUKUNGAN

— ◆ —

Orang yang memahami persoalan belum tentu dapat menyelesaikannya. Ia mungkin tidak mempunyai waktu, tidak mengetahui siapa yang dapat mengambil keputusan, atau harus menunggu dukungan dari pihak lain. Sebaliknya, peralatan dan anggaran yang tersedia belum tentu berguna jika tidak ada orang yang dapat menggunakannya dengan tepat. Di sinilah kapasitas kebijakan menjadi persoalan yang dekat dengan kehidupan kerja.

Wu, Ramesh, dan Howlett (2015) menjelaskan kapasitas melalui tingkat individu, organisasi, dan sistem, serta kemampuan analitis, operasional, dan politik. Dalam pembahasan praktis, kerangka ini membantu kita memeriksa kemampuan memahami masalah, menjalankan pekerjaan, dan membangun dukungan yang sah. Ketiga tingkat saling berkaitan; kerangka tersebut tidak menetapkan satu tingkat sebagai penentu keberhasilan dalam setiap keadaan.

Bab ini mengubah pertanyaan tentang kapasitas menjadi pemeriksaan kesiapan yang dapat digunakan dalam percakapan kerja. Pemeriksaan ini bukan instrumen sertifikasi atau penilaian resmi SMK3. Tujuannya adalah menemukan kebutuhan perbaikan tanpa tergesa-gesa memberi cap bahwa seseorang, perusahaan, atau instansi telah gagal. Semua situasi contoh merupakan ilustrasi rekaan.

# BAB 14
# MENILAI KEMAJUAN KESELAMATAN DAN MUTU LAYANAN

— ◆ —

Sebuah organisasi telah mengadakan pelatihan, melakukan kunjungan, dan menyelesaikan laporan. Kesibukannya terlihat. Namun, pertanyaan pembaca tetap sederhana: apakah pekerjaan menjadi lebih aman dan apakah orang memperoleh pelayanan yang lebih baik? Untuk menjawabnya, kita perlu melihat hubungan antara kegiatan, tindak lanjut, dan keadaan yang ingin diperbaiki.

Menilai kemajuan tidak harus dimulai dari laporan yang rumit. Mulailah dari persoalan yang jelas, ukuran yang dapat dipahami, dan catatan yang dapat ditelusuri. Penilaian yang berguna membantu memilih tindakan berikutnya, bukan sekadar menempatkan organisasi dalam urutan terbaik atau terburuk.

Bab ini membahas cara membaca kemajuan dari tiga sisi: apa yang berubah, bagaimana perubahan dirasakan, dan apakah perbaikan bertahan ketika keadaan berubah. Angka serta situasi yang digunakan adalah ilustrasi rekaan. Tidak ada tren kecelakaan atau hasil survei instansi tertentu yang dilaporkan dalam bab ini.

## A. Memilih Ukuran yang Sesuai dengan Tujuan

### 1. Bedakan Masukan, Kegiatan, dan Hasil

Masukan mencakup sumber daya yang dipakai, seperti waktu, orang, dan biaya. Kegiatan mencakup pekerjaan yang dilakukan, misalnya pembinaan atau pemeriksaan. Keluaran adalah hasil langsung kegiatan, seperti laporan pemeriksaan yang selesai. Hasil yang lebih jauh

# BAB 15
# MENYATUKAN KAPASITAS UNTUK PERBAIKAN NYATA

— ◆ —

Dalam sebuah ilustrasi rekaan, petugas layanan telah mengikuti pelatihan dan memahami cara menanggapi laporan. Komputernya berfungsi, tetapi ia harus menyalin informasi yang sama ke tiga daftar. Ketika laporan memerlukan keputusan, tidak ada penanggung jawab pengganti. Pengguna terus menunggu, sementara petugas merasa sudah bekerja sebaik mungkin.

Situasi ini mengingatkan kita bahwa kemampuan seseorang baru berguna jika pekerjaan di sekitarnya mendukung. Namun, menyimpulkan bahwa masalah organisasi selalu paling penting juga terlalu cepat. Di tempat lain, alur kerja mungkin sudah jelas tetapi keahlian untuk menangani persoalan khusus belum tersedia. Pilihan perbaikan perlu dimulai dari hambatan yang benar-benar ditemukan.

Bab ini membahas cara menghubungkan kapasitas individu, organisasi, dan dukungan di sekitarnya untuk memilih tindakan. Hubungan tersebut dijelaskan sebagai cara berpikir praktis, bukan sebagai hasil pengujian statistik. Semua contoh keadaan dan pilihan tindakan di dalam bab merupakan ilustrasi rekaan untuk pembelajaran.

## A. Melihat Hubungan Antarkebutuhan

### 1. Ikuti Perjalanan Pekerjaan

Mulailah dari satu pekerjaan yang hasilnya penting bagi pengguna. Untuk layanan pengaduan, misalnya, perjalanan itu dapat meliputi penerimaan, pemeriksaan awal, penentuan penanggung jawab, tindakan,

# BAB 16
# STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3

— ◆ —

Pilihan pengembangan kapasitas perlu berangkat dari kebutuhan yang dapat dijelaskan. Pada bab sebelumnya, pembaca telah diajak mengenali hambatan, membandingkan tindakan, dan memeriksa manfaatnya. Bab ini melanjutkan pembahasan melalui pengembangan kemampuan, perbaikan tata kelola, dan dukungan bersama untuk K3.

Pilihan yang dibahas dapat menjadi bahan percakapan bagi aparatur, pengawas, pengelola usaha, pekerja dan perwakilannya, serta lembaga pendidikan. Penerapannya perlu mempertimbangkan kewenangan, keadaan tempat kerja, dan sumber daya. Tidak ada satu paket perubahan yang otomatis cocok untuk semua organisasi.

Pengembangan kemampuan dapat dilakukan melalui pembelajaran dan pendampingan yang sesuai tugas. Perbaikan tata kelola dapat menyentuh alur kerja, pencatatan, dukungan teknologi, dan penggunaan sumber daya. Dukungan yang lebih luas dapat dibangun melalui komunikasi publik serta kerja sama yang menjaga tanggung jawab masing-masing pihak.

Gunakan pertanyaan yang sama untuk setiap pilihan: kebutuhan apa yang dijawab, siapa yang perlu terlibat, dan bagaimana hasilnya diperiksa? Dengan demikian, strategi menjadi bahan untuk memilih tindakan yang relevan, bukan pernyataan bahwa suatu instansi telah dinilai memiliki kelemahan tertentu.

# BAB 17
# MENJAGA PERBAIKAN AGAR BERKELANJUTAN

— ◆ —

Perbaikan mudah kehilangan arah ketika penanggung jawab berganti, pekerjaan bertambah, atau perhatian beralih ke program baru. Menjaga hasil membutuhkan kebiasaan yang dapat diteruskan: mencatat persoalan, menjalankan keputusan, memeriksa keadaan, dan menggunakan pelajaran untuk langkah berikutnya.

Bab terakhir ini membahas siklus perbaikan, tanggung jawab kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi perubahan. Pembahasannya dapat dibaca oleh pengelola organisasi maupun orang yang menggunakan layanannya. Keduanya perlu mengetahui apakah keputusan dapat ditelusuri dan apakah masukan memperoleh tindak lanjut.

Perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan kerja dapat membuka pilihan baru, tetapi manfaatnya tetap perlu diperiksa. Tujuan bersama adalah perlindungan manusia. Cita-cita nihil kecelakaan harus berjalan bersama pelaporan yang jujur, agar angka yang tampak baik tidak menyembunyikan persoalan yang belum ditangani.

## A. Integrasi PDCA dalam Manajemen Pengawasan

Prinsip perbaikan berkelanjutan, yang terangkum secara elegan dalam siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), adalah salah satu konsep manajemen paling kuat yang pernah ada. Meskipun awalnya dipopulerkan dalam konteks manajemen kualitas industri, logikanya bersifat universal dan dapat diterapkan pada setiap proses yang bertujuan

# Daftar Pustaka


Adha, M., & Suroso, A. (2025). Analysis of the Influence of the Level of Implementation of the Occupational Safety and Health Management System (SMK3) on the Accident Rate in Housing Projects. *ASTONJADRO*. https://doi.org/10.32832/astonjadro.v14i1.16410

Adiatma, H., Sulandari, S., & Widowati, N. (2023). A Study on the Performance of the Occupational Safety and Health Advisory Committee at PT. PLN (Persero) Kudus Service and Network Area. *Journal of Public Policy and Management Review, 3*(4), 179-189.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2019). *Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System)*. Jakarta: Salemba Empat.

Antwi-Afari, M. F., An, M., & Umer, W. (2021). A Big Data-driven approach for enhancing occupational safety and health in the construction industry. *Safety Science, 142*, 105391.

Brinkerhoff, D. W. (2020). The role of political will in public financial management reform. *World Development, 129*, 104884.

Chandler, Ralph C., dan Plano, Jack C. (2019). *The Public Administration Dictionary*. John Wiley & Sons.

Djatmiko RD. (2021). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.

Fayol, Henry. (2021). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Elex Media.

Follet, Mary Parker. (2018). *Visionary Leadership and Strategic Management*. MCB University Press. Women in Management.

# GLOSARIUM

**A**

| | | |
|---|---|---|
| Agenda Setting | : | Proses di mana masalah-masalah sosial tertentu dipilih dan mendapatkan perhatian serius dari para pengambil keputusan sebagai isu yang membutuhkan intervensi kebijakan publik. |
| Akuntabilitas Kinerja | : | Pertanggungjawaban atas pencapaian hasil atau kinerja (output dan outcome) yang telah ditetapkan, bukan hanya pada penggunaan sumber daya (input). |
| Audit SMK3 | : | Proses sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit SMK3 telah dipenuhi. |

**B**

| | | |
|---|---|---|
| Big Data | : | Himpunan data yang sangat besar, kompleks, dan cepat bertambah yang memerlukan teknologi canggih untuk menangkap, menyimpan, mendistribusikan, mengelola, dan menganalisisnya. |

# Profil Penulis



DEDEN KURNIAWAN HIDAYAT, ST., M.Si. Dilahirkan di Sumedang pada tanggal 11 Maret 1974. Pada tahun 2000 menikahi seorang perempuan bernama Iis Neni Kusdiani, ST. Penulis memulai Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Sindangraja Sumedang lulus tahun 1986, kemudian lulus Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Sumedang tahun 1989, selanjutnya lulus di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Sumedang tahun 1992, kemudian mendapatkan gelar Sarjana Teknik dari Universitas Pasundan tahun 1998 dan mendapatkan gelar Magister Sains di Universitas Sebelas April Sumedang tahun 2010. Penulis mengawali karir disalah satu perusahaan Swasta pada tahun 1998 dan pada tahun 2008 menjadi CPNS pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang, kemudian pada tahun 2009 diangkat menjadi PNS di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Sumedang dan pindah tugas ke Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat pada tahun 2010. Selanjutnya penulis diangkat menjadi pejabat fungsional Pengawas Ketenagakerjaan pada tahun 2019 sampai sekarang.

Penulis pernah mengikuti bebagai pelatihan teknis antara lain Diklat Fungsional Pengawas Ketenagakerjaan tahun 2010, Diklat Fungsional Pengawas Ketenagakerjaan Spesialis Keselamatan dan Kesehatan Kerja Bidang Penanggulangan Kebakaran tahun 2011, Diklat Ahli Pengadaan Nasional tahun 2012, Diklat Penyidik Ketenagakerjaan di Pusdikreskrim Polri tahun 2012, Diklat Fungsional Pengawas Ketenagakerjaan Spesialis Keselamatan dan Kesehatan Kerja Bidang Listrik tahun 2014. Pengalaman di organisasi sebagai Wakil Bendaharan Pengcab PSSI tahun 2014, Anggota Bidang Organisasi Asosiasi Pengawas Ketenagakerjaan Indonesia, Sekretasis Asosiasi Pengawasan Ketenagakerjaan Provinsi Jawa Barat tahun 2023, Anggota Dewan

Keselamatan dan Kesehatan Kerja Provinsi Jawa barat tahun 2024-sampai sekarang.



Thomas Bustomi Guru Besar pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Administrasi Negara Fakultas Sosial dan Politik UNPAS tahun 1985. Tahun 1999 menyelesaikan studi S2 pada Program Pascasarjana UNPAD, BKU Ilmu Administrasi dan lulus tahun 2004 dan pada tahun 2005, menyelesaikan studi S3 pada Program Pascasasarjana UNPAD.

Dosen pada Program Sarjana, Magister dan Doktor pada Pascasarjana Universitas Pasundan, Penguji Eksternal di Malaysia dan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia, SESKO TNI , juga aktif sebagai konsultan dan tenaga ahli di berbagai lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat, termasuk di lingkungan pemerintah daerah, kementrian dan lembaga internasional.

# MANAJEMEN KAPASITAS KEBIJAKAN SMK3

## dan Efektivitas Organisasi Publik

Bagaimana kebijakan keselamatan kerja benar-benar melindungi pekerja di lapangan? Manajemen Kapasitas Kebijakan SMK3 dan Efektivitas Organisasi Publik membahas penerapan SMK3 dalam pengawasan ketenagakerjaan di Indonesia, khususnya sektor manufaktur di Jawa Barat, serta peran efektivitas organisasi publik dalam keberhasilannya.

Buku ini mengulas keterkaitan administrasi publik, regulasi, kompetensi aparatur, kepemimpinan, tata kelola, koordinasi, dan teknologi, sekaligus menyoroti tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan kesenjangan kompetensi. Di akhir, ditawarkan solusi strategis seperti penguatan SDM, *Smart Inspection System*, pengawasan berbasis risiko, dan kolaborasi lintas sektor untuk memperkuat perlindungan pekerja.

PENERBIT INDONESIA IMAJI
Anggota IKAPI No. 292/JTI/2021
@indonesiaimaji
indonesiaimaji.com
ISBN 978-634-7833-26-6 (PDF)