

**STUDI PENGIRIMAN CALON TENAGA INSTRUKTUR  
KE POLYTEKNIK UNIVERSITY (PTU) JEPANG: STUDI KASUS  
PADA BBPLKLN CEVEST BEKASI**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains**

**KORRY TETTY JUITA NABABAN  
NPM : 0706191316**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN  
JAKARTA  
2009**



## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Korry Tetty Juita Nababan**  
**NPM : 0706191316**  
**Tanda Tangan :**  
**Tanggal : 19 Desember 2009**



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Korry Tetty Juita Nababan  
NPM : 0706191316  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Judul Tesis : Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polyteknik  
University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN  
Cevest Bekasi.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

**Ketua Sidang : Dr. Padang Wicaksono**

**Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si**

**Penguji : Dwini Handayani, SE., M.Si**



**Ditetapkan di : Depok**

**Tanggal : 19 Desember 2009**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Yesus Kristus atas berkat yang dilimpahkanNya sehingga Tesis ini dapat dirampungkan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains melalui proses pendidikan pada Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Penulis sungguh menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sulit bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih.

Berkenaan dengan bantuan langsung atau tidak langsung yang sudah penulis terima dari berbagai pihak, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang amat tulus kepada:

1. Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans (Bapak Masri Hasyar,SH)
2. Sekretaris Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans (Ibu Dr. Reyna Usman)
3. Ibu Dra. Tati Hendarti, MA, yang selalu memberi nasihat dan semangat kepada penulis untuk melakukan yang terbaik.
4. Bapak Drs. Mulyanto, MM, yang senantiasa memberi dorongan kepada penulis untuk selalu melakukan yang terbaik.
5. Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D, selaku Ketua Program Pascasarjana, Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia.
6. Bapak Prof.Dr. Chandra Wijaya, MM,MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu ditengah kesibukannya, memberi ilmu, nasehat dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis baik semasa perkuliahan maupun selama proses bimbingan.
7. Kepada Bapak Dr. Padang Wicaksono selaku Ketua Sidang Penguji dan Ibu Dwini Handayani, SE.,Msi selaku Penguji yang banyak memberikan masukan dalam perbaikan tesis ini.

8. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia
9. Bapak Drs. Edy Dawud, MM, selalu Kepala BBPLKLN, Cevest-Bekasi yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis
10. Ibu Dra. Nora Ekaliana, MM, selaku Kepala BBP Produktivitas yang telah memberikan banyak informasi yang berharga dalam penulisan tesis ini.
11. Bapak Fachrurozi, SH.,MA, selalu Kepala Bagian PEP, Setditjen Binalattas, dan semua nara sumber penelitian yang sudah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.
12. Rekan-rekan sesama angkatan yang mendapatkan kesempatan dan pembiayaan dari Sekretariat Ditjen Binalattas, Depnakertrans, guna melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia, yang senantiasa saling memberikan semangat.
13. Orang tua dan sanak keluarga yang senantiasa telah memberikan doa yang tidak pernah dapat terbalaskan guna tetap semangat dalam proses pendidikan dan hidup.
14. Secara khusus, terima kasih yang tiada terhingga kepada suami terkasih Bobo Riti, Servulus serta anak kami yang tercinta **Markus Bonfilio Emilyano Malokony Riti (Lyano)** yang merupakan sumber semangat hidupku dan yang tiada hentinya memberikan kasih dan dorongan dan pengertian yang sangat besar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi serta penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, sehingga diperlukan penelitian dengan tema yang sama melalui pendekatan dan waktu yang berbeda yang memungkinkan diperolehnya kritik dan saran yang membangun, dalam rangka pengayaan khasanah ilmu pengetahuan baik secara akademis maupun praksis.

Terima kasih dan Tuhan senantiasa bersama kita.

Jakarta, Desember 2009

Penulis,

Korry Tetty Juita Nababan

iv

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Korry Tetty Juita Nababan  
NPM : 0706191316  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polyteknik University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN Cevest Bekasi**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 19 Desember 2009  
Yang menyatakan

(Korry Tetty Juita Nababan)

## ABSTRAK

**Nama** : Korry Tetty Juita Nababan  
**Pembimbing Tesis** : Prof. Dr. Chandra Wijaya,MM,MSi  
**Program Studi** : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
**Judul** : Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polytechnic  
Of University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN  
Cevest Bekasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pemikiran akan situasi dan kondisi instruktur bidang ketenagakerjaan yang cukup memprihatinkan di Indonesia. Banyak BLK yang dibentuk pemerintah namun tidak sepenuhnya didukung dengan tenaga instruktur yang memadai. Karena itu, ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kapasitas ilmu pengetahuan dan keahlian teknis adalah merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar bagi keberlangsungan BLK. Dalam hal ini, kerjasama teknis untuk pendidikan calon instruktur antara Indonesia (Depnakertrans) dengan Pemerintah Jepang (PTU Jepang) semenjak tahun 1980, merupakan langkah strategis. Mengingat sudah cukup banyak tenaga instruktur yang ditamatkan, Peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana dampak dari pengiriman tersebut terhadap kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial pada diri alumninya.

Penelitian ini hanya difokuskan pada lulusan PTU Jepang angkatan 1992 sampai dengan angkatan 2004 yang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans RI dan Balai Latihan Kerja sebagai Unit Pelaksana Teknis Pusat di beberapa daerah.

Penelitian ini mempergunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan untuk melakukan pendeskripsian dari hasil wawancara mendalam atas sebuah fenomena atau sebuah obyek. Data dianalisis dengan teknik triangulasi yakni melalui reduksi, display, verifikasi, dan analisis data.

Pada aspek kualitas kerja tenaga instruktur dan tenaga administratif lulusan PTU Jepang yang menyangkut keakurasian, efektivitas pekerjaan, hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan; menunjukkan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang baik. Pencapaian kemampuan tersebut menunjukkan sebagai dampak derivatif yang diperoleh selama menjalani proses belajar pada PTU Jepang.

Pada aspek sikap dan perilaku yang dialami melalui kemampuan kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim; dari hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya dampak yang amat kuat dari proses pembelajaran selama di PTU Jepang terhadap kemampuan-kemampuan tersebut diatas.

Pada aspek mobilitas sosial dengan fokus kesempatan peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja pada diri instruktur atau tenaga administratif bersangkutan; melalui analisis deskriptif menunjukkan hasil yang bagus. Artinya, bahwa dampak dari lulusan PTU Jepang adalah adanya kemampuan keilmuan dan teknis yang telah sangat berperan dalam pelaksanaan dan pencapaian kinerja organisasi.

Menyadari akan keterbatasan hasil penelitian ini, peneliti memandang perlunya dilakukan penelitian dengan tema yang sama melalui pendekatan kuantitatif dengan mempertajam lagi instrumen-instrumen penelitian yang sudah ada. Namun demikian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan sekunder akademis maupun praksis bagi pimpinan Ditjen Binalattas Depnakertrans RI, dalam menentukan arah dan kebijakan untuk pengembangan kapasitas sumber daya instruktur melalui pembinaan, penghargaan profesi, dan pengembangan karier tenaga instruktur ketenagakerjaan.

**Kata kunci:** Instruktur, dampak, kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial.

## ABSTRACT

**Name** : Korry Tetty Juita Nababan  
**Supervisor** : Prof. Dr. Chandra Wijaya,MM.,MSi  
**Program Study** : Demography and Labour  
**Title** : Study of Sending Candidate Instructors to  
Polytechnic of University (PTU) of Japan : A Case Study at  
BBPLKLN Cevest Bekasi

This research was based on a view about the poor situation and condition of manpower instructors in Indonesia. The government has built a lot of vocational training centres but not fully supported with qualified instructors. Therefore, availability of good knowledge and skills of instructors, is a must for the continuity of vocational training centers (VTC). In this case, technical cooperation to educate manpower instructor based on a bilateral commitment between the Government of Indonesia (Depnakertrans) and the Government of Japan (PTU Jepang) which has been started from 1980s, was a strategic one. Considering that the program has educated many instructors, the researcher was interested much to know the impact of their sending to PTU Jepang in the areas of their working qualities, attitudes and behaviour, as well as their social mobilities.

This research was focussed only to alummy of PTU Jepang batch 1992 until 2004, mainly those who are working as government services at Directorate General for Productivities and Training at Depnakertrans RI as well as at VTC in the regions.

This research was carried out based on the descriptive analysis method which the main aim to describe about the above three mentioned aspects. The data were analysed with the triangulation technics namely reduction of data, displaying, verification, and data analysis.

For the aspect of working quality of both instructores and administrators, the alummy of PTU Jepang has shown a good ability in their job for the areas of accurateness, effectiveness, result of works, direction of works, creativeness, and quality of services. Those abilities were belief as part of their derivative impact during their study experience at PTU Jepang.

For the aspect of attitude and behaviour which consist of their leadership, communication skill, decision making, and working team; result of research shown that there is a strong impact as also generated from their experience being study at PTU Jepang to their performance abilities.

For the aspect of social mobilities which focussed on carrier development, profesional acceptance, self-actualiation, as well as working satisfaction; result of descriptive analysis shown a good performance.

Realising the lack of this research, the researcher hopes that another research will be carried out by others in the future on the same topic with quantitative approach by narrowing those instruments mentioned before. However, the result of this research fully hope to be usefull secundarely for those who may concern in the development of manpower instructors capacities for the betterservices of vocational training centres in the future.

**Key words:** instructors, impact, quality of work, attitude and behaviour, and social mobilities.



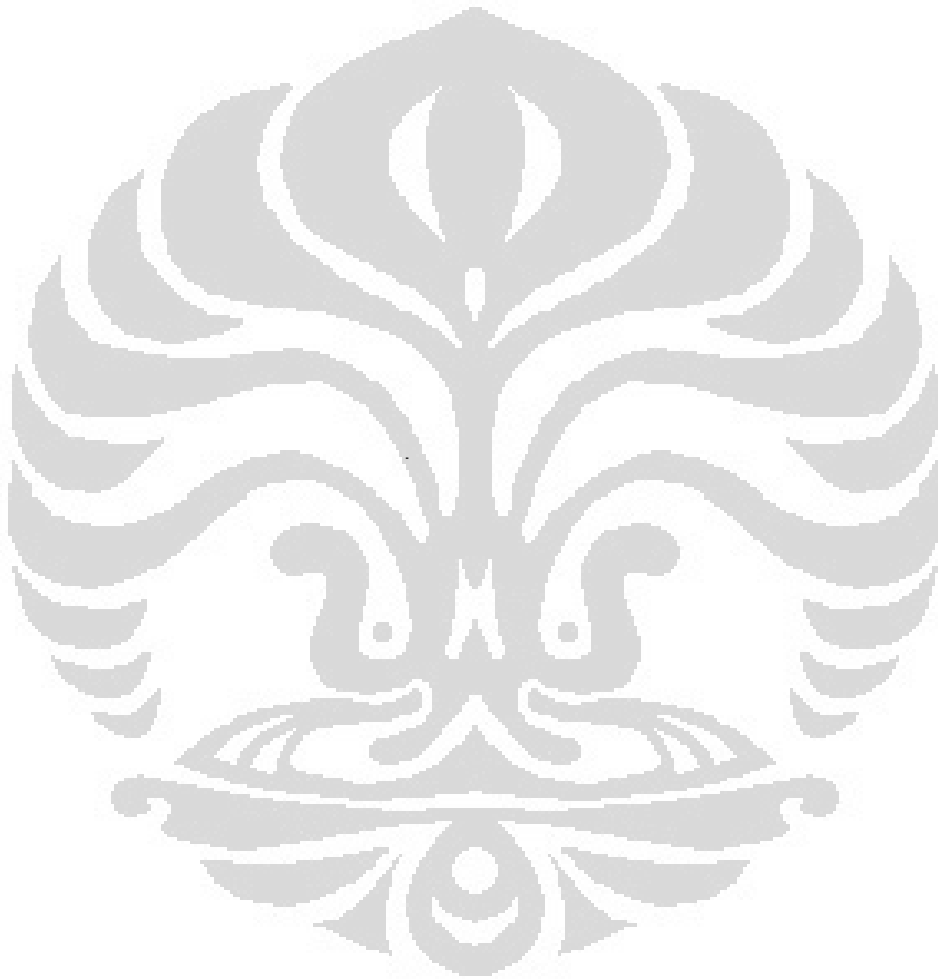
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>1</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Batasan Penelitian	5
1.6. Sistematika Penulisan	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>7</b>
2.1. Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan	9
2.2. Dimensi Rekrutmen Tenaga Instruktur	13
2.2.1. Seleksi	14
2.2.2. Orientasi	15
2.2.3. Penempatan	15
2.3. Pembinaan Profesi Tenaga Instruktur	16
2.4. Evaluasi Dampak Pelatihan	17
2.5. Evaluasi Kinerja Organisasi	22
2.5.1. Batasan Pengertian	22
2.5.2. Manajemen Kinerja	23
2.5.3. Faktor-Faktor Penting Dalam Kinerja	24
2.5.4. Indikator Kinerja	28
2.6. Hasil Penelitian Terdahulu	30
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	<b>31</b>
3.1. Metode Penelitian	31
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.3. Sumber Data	32
3.4. Unit Analisis	33
3.5. Prosedur Pengumpulan Data	34
3.6. Teknik Analisa Data	35
3.7. Instrumen Penelitian	35

<b>IV. PROFILE KERJASAMA TEKNIS DENGAN POLYTECHNIC OF UNIVERSITY JEPANG</b>	<b>41</b>
<b>V. ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	<b>47</b>
5.1. Pembahasan hasil temuan pada tenaga instruktur	47
5.1.1. Aspek Kualitas Kerja	47
5.1.2. Aspek Sikap dan Prilaku	50
5.1.3. Aspek Mobilitas Sosial	53
5.2. Pembahasan hasil temuan pada tenaga administratif	56
5.2.1. Aspek Kualitas Kerja	56
5.2.1. Aspek Sikap dan Prilaku	57
5.2.2. Aspek Mobilitas Sosial	62
5.3. Proses rekrutmen dan penempatan calon tenaga instruktur	67
5.3.1. Tahapan Seleksi	67
5.3.2. Tahapan Pengangkatan dan Penempatan	68
5.3.3. Pola Pengembangan Karir	69
5.3.4. Pola Remunerasi	70
5.4. Implikasi Kebijakan	71
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>73</b>
6.1. Kesimpulan	73
6.2. Rekomendasi	74
<b>DAFTAR REFERENSI</b>	<b>76</b>

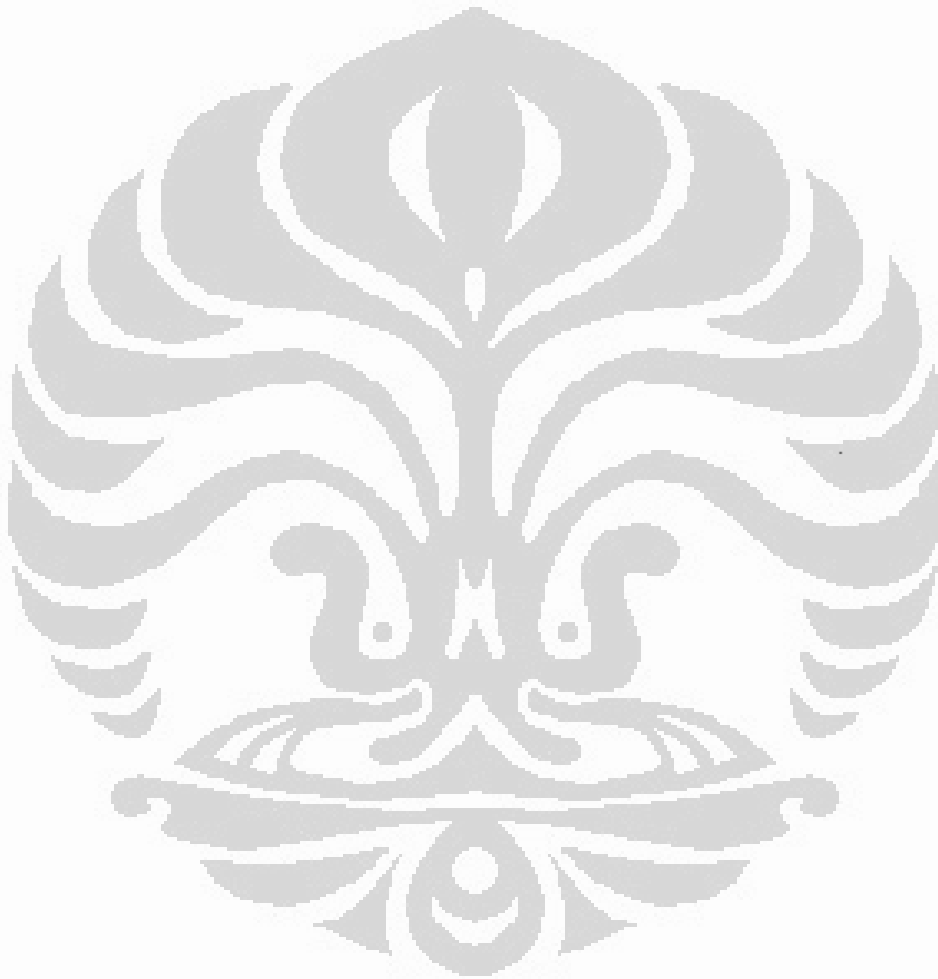
## DAFTAR TABEL

**Tabel 1.1** : Perkembangan Program Pengiriman Tenaga Instruktur ke PTU Jepang



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** : **Permohonan surat pengantar penelitian dari peneliti**
- Lampiran 2** : **Surat Pengantar penelitian dari Ketua Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan UI**
- Lampiran 3** : **Surat keterangan telah mengadakan penelitian di BBPLKLN - Cevest**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu aspek penting dalam pembangunan nasional adalah ketersediaan sumber daya manusia tenaga kerja yang berkualitas sebagai salah satu modal kunci kapasitas ekonomi nasional. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan peningkatan mutu dan penguatan kapasitas pendidikan formal secara umum dan pendidikan informal secara khusus yang memungkinkan tersedianya sumber daya manusia Indonesia yang tidak saja menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi jauh lebih penting dapat berpartisipasi secara aktif dalam pelaksanaan pembangunan nasional.

Salah satu sarana untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang memiliki kualitas pengetahuan keilmuan dan keahlian atau keterampilan teknis adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Balai Latihan Kerja (BLK). Kebijakan Pemerintah atas pendirian BLK di setiap provinsi di Indonesia setidaknya harus ditunjang oleh tiga elemen dasar yakni sarana pelatihan, tenaga instruktur dan biaya operasional. Dalam rangka menghasilkan lulusan BLK yang dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, maka ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kapasitas ilmu pengetahuan dan keahlian teknis adalah merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar bahkan merupakan suatu keharusan.

Dalam usaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan keahlian teknis para instruktur BLK dalam negeri, Pemerintah Indonesia membangun kerjasama teknis dengan Pemerintah Jepang semenjak tahun 1980an. Pada tahun 1984-1985, Pemerintah Jepang membangun BLK Cevest, Bekasi sebagai lembaga pelatihan yang dilengkapi dengan segala peralatannya. Selanjutnya, Pemerintah Jepang juga membangun BLK Tanjung Pinang, BLK Pasar Rebo, BLK Singosari dan BLK Samarinda. Pada saat yang bersamaan, Pemerintah Jepang menyediakan tenaga ahli sebagai instruktur tamu khususnya bagi para instruktur dan peserta pelatihan pada BLK Cevest, Bekasi.

Selama kurun waktu 1985 dan 1991, Pemerintah Jepang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap bantuan program BLK Cevest Bekasi tersebut. Salah satu rekomendasi evaluasi program BLK Ceves Bekasi adalah bahwa Pemerintah Jepang mengambil keputusan untuk tidak saja memberikan bantuan secara fisik akan tetapi dipandang penting dan mendesak untuk memberikan bantuan yang berbentuk *software* lainnya. Realisasi atas rekomendasi tersebut dilaksanakan melalui perlunya peningkatan sumber daya manusia yang memungkinkan tersedianya tenaga instruktur Indonesia untuk membangun BLK Cevest Bekasi. Tujuan utama program pengembangan SDM tersebut adalah mengurangi ketergantungan Indonesia pada tenaga instruktur senior maupun junior asal Jepang yang dipekerjakan di Indonesia.

Kebijakan untuk pengembangan SDM tersebut dilakukan melalui *Note of Meeting* antara Pemerintah Jepang yang diwakili oleh Mr. Tatsuo Sakato sebagai tenaga ahli dari Depnaker Jepang yang selanjutnya menjadi Direktur IVT (*International Vocational Training*), dan Pemerintah Indonesia yang diwakili Ismail Sumaryo selaku Direktur Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja (Binapenta) pada Depnaker Indonesia. Adapun perekrutan sebagai calon penerima beasiswa diserahkan sepenuhnya kepada pihak Depnakertrans Indonesia.

Untuk mempersiapkan dan menyediakan tenaga instruktur yang berkualitas yang akan turut menentukan ketersediaan lulusan BLK Cevest Bekasi khususnya dan BLK pada umumnya yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan permintaan pasar kerja dalam negeri, pada tahun 1992 pemerintah Indonesia mengirimkan 6 (enam) orang calon mahasiswa untuk belajar pada *International Vocational Training* (IVT) Jepang yang selanjutnya diubah menjadi *Polytechnic of University* (PTU) Jepang. Program tersebut merupakan beasiswa murni dari Pemerintah Jepang yang diberikan kepada Indonesia, Malaysia, Filipina dan Thailand.

Pemerintah Indonesia menempuh kebijakan strategis yang bersifat mengikat bagi para mahasiswa asal Indonesia dalam bentuk ikatan dinas. Artinya bahwa manakala para mahasiswa tersebut menamatkan studinya sebagai tenaga ahli dengan jabatan instruktur, maka mereka akan di angkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan ditempatkan dengan jabatan sebagai tenaga instruktur di

berbagai BLK yang menjadi binaan Departemen Tenaga Kerja Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan Pemerintah Jepang yang mengharuskan para penerima beasiswa dan lulusan IVT dan atau PTU Jepang sebagai tenaga instruktur khususnya pada BLK-BLK di seluruh Indonesia karena merupakan kelanjutan dari program Cevest.

Sejak dilaksanakan pada tahun 1992 hingga tahun 2009, pihak Indonesia telah berhasil mengirimkan sebanyak 75 orang mahasiswa untuk mengikuti program tersebut guna dididik sebagai calon tenaga instruktur dengan rata-rata masa studi ditempuh selama 4-5 tahun.

Dalam perkembangannya, terdapat sekitar 33 orang lulusan program beasiswa PTU Jepang angkatan 1992 – 2004 yang sudah menyelesaikan pendidikan memilih untuk mengundurkan diri dari kontrak sebelumnya, baik yang belum diproses untuk diangkat sebagai calon Pegawai Negeri Sipil maupun yang sudah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Mereka tidak konsisten dengan pernyataan awal untuk menjalani program tersebut dalam bentuk ikatan dinas untuk diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan utama sebagai tenaga instruktur di berbagai BLK yang ada di Indonesia. Sementara itu, sekitar 22 orang lainnya tetap memegang komitmen ikatan dinas yang sudah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi dengan berbagai jabatan yang melekat pada diri mereka. Tentu saja terdapat berbagai macam alasan yang melatar-belakangi bagi mereka yang mengundurkan diri antara lain seperti tidak adanya kesempatan untuk berkembang di samping mereka tidak memiliki *moral obligation* untuk patuh pada kontrak yang telah disepakati bersama.

Sebagai akibat dari banyaknya lulusan PTU Jepang yang memilih mengundurkan diri dari ikatan dinas sebelumnya selepas pendidikan di Jepang, maka hal tersebut telah membawa dampak yang kurang menguntungkan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap upaya menyediakan tenaga instruktur yang handal dalam rangka menggerakkan dan memajukan BLK maupun lulusan BLK itu sendiri. Hal tersebut sangat dirasakan oleh manajemen BLK Cevest Bekasi sebagai pusat pelatihan tenaga kerja industrial maupun tenaga kerja terampil umumnya.

Merujuk pada situasi dan kondisi yang sudah diuraikan tersebut di atas, Peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Studi Pengiriman Calon Instruktur ke Polytechnic University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN Cevest Bekasi”** dengan fokus kajian pada lulusan PTU Jepang angkatan tahun 1992 sampai dengan angkatan 2004. Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menghasilkan data dan gambaran sebagai bahan informasi dalam rangka menyempurnakan kebijakan pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, khususnya untuk kelanjutan Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi.

## **1.2. Perumusan Permasalahan.**

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan melalui pertanyaan pokok penelitian sebagai berikut: **Bagaimana dampak pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial para alumninya?**

Penelitian ini dilakukan terhadap diri para alumni PTU Jepang yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat yang berada di bawah pembinaan Direktorat Jenderal Binalattas, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui respon dari manajemen Balai Latihan Kerja atas pelaksanaan program pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial dari para alumninya yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi bahan masukan akademis dalam upaya Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans, untuk pembinaan dan pengembangan karier para



tenaga instruktur lulusan PTU Jepang dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan Balai Latihan Kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat menambah referensi pengetahuan tentang respon pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial dari para alumninya.

Ada pun manfaat secara kelembagaan bagi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi khususnya Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas adalah bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi implementasi kebijakan dalam rangka pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang dan atau ke berbagai lembaga pendidikan internasional di luar negeri secara umum.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Program pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang sudah dilaksanakan mulai 1992 dan hingga tahun 2009 masih tetap berlanjut. Diperkirakan bahwa program tersebut masih akan tetap berjalan untuk beberapa tahun ke depan sebagai bagian dari kerjasama kemitraan antara Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Jepang di bidang pengembangan SDM.

Penelitian ini difokuskan pada lulusan PTU Jepang angkatan 1992 sampai dengan angkatan 2004 yang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan pada Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans RI.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Untuk menjelaskan hasil penelitian ini secara utuh, maka penulis akan mengemukakannya dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- BAB I** : Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah yang akan diteliti, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II** : Tinjauan Pustaka yang berisi teori-teori pendukung untuk menjelaskan konsep dasar pendidikan dan pelatihan, dimensi rekrutmen tenaga instruktur, pembinaan profesi tenaga instruktur, evaluasi dampak pelatihan, evaluasi kinerja organisasi, dan hasil penelitian terdahulu.
- Bab III** : Metode Penelitian berisi tentang metode penelitian yang dipakai, tempat dan waktu penelitian, sumber data, unit analisis, prosedur pengumpulan data, teknik analisa data, dan instrumen penelitian.
- Bab IV** : Profil Kerjasama Teknis dengan PTU Jepang yang terdiri atas sejarah pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang.
- Bab V** : Analisis Hasil Penelitian, berisi uraian tentang pembahasan hasil temuan pada tenaga instruktur, pembahasan hasil temuan pada tenaga administratif, proses perekrutan dan pengembangan calon tenaga instruktur, dan implikasi kebijakan.
- Bab VI** : Kesimpulan dan Rekomendasi merupakan keseluruhan rangkaian dari hasil penelitian yang dirangkum beserta saran-saran sebagai rekomendasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Villar (2008) terhadap pelatihan kejuruan di Spanyol, terdapat tiga dimensi yang saling bertalian dalam hal pendidikan pelatihan kejuruan. Ketiga dimensi tersebut terdiri atas: 1) dimensi profesionalisasi yang menuntut kepemilikan kualifikasi dan pengalaman dalam bidang sosioprofesional. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa pendapat-pendapat dan keputusan-keputusan yang ada adalah kontekstual dalam pendidikan kejuruan; 2) dimensi konseptualisasi yang menekankan pada pendidikan yang berkelanjutan dan pembelajaran sebagai proses perubahan yang menekankan pada kemampuan untuk membangun keberlanjutan yang didukung oleh komunitas dan institusi yang aktif; dan 3) dimensi institusionalisasi yakni pentingnya perhatian dan dukungan pemerintah untuk pelatihan para tenaga pendidik kejuruan agar mampu mendesiminasikan pengetahuan dan keahlian yang dikaitkan dengan lingkungannya.

Dari ke tiga dimensi tersebut, nampak jelas bahwa peran tenaga pelatih atau instruktur merupakan salah satu kunci yang menunjang tersedianya calon tenaga kerja hasil pelatihan yang memiliki kemampuan profesional dalam satu bidang. Para tenaga instruktur juga dituntut untuk memiliki kemampuan profesional dalam satu bidang tertentu.

Masalah pelatihan kerja di Indonesia telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional di mana disebutkan bahwa pelatihan kerja merupakan keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh serta mengembangkan kompetensi kerja produktivitas, disiplin, dan sikap etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Dalam konteks ketersediaan tenaga kerja terlatih, maka pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Kebijakan penempatan tenaga instruktur pada Balai Latihan Kerja tidak dapat dilepaskan dari sudut pandang manajemen kepegawaian sebagai bagian inti

dari kebijakan organisasi. Penempatan merupakan salah satu masalah pokok dalam berbagai macam teori mengenai manajemen SDM yang memiliki pertalian erat dengan proses rekrutmen atau pengadaan pegawai baru.

Tenaga instruktur lulusan *Polytechnic University of Japan* atau PTU Jepang merupakan salah satu hasil kerjasama yang saling menguntungkan antara pemerintah Indonesia dan pemerintah Jepang dalam upaya memenuhi kebutuhan tenaga instruktur yang profesional. Program tersebut dimulai pada tahun 1992 di mana pada setiap tahun Pemerintah Jepang memberikan kuota beasiswa antara 10-16 orang setiap tahunnya kepada 8 negara di Asia termasuk didalamnya Indonesia. Para calon mahasiswa yang akan diterima di PTU Jepang harus menandatangani pernyataan yang menyebutkan bahwa mereka akan mengabdikan diri sebagai tenaga instruktur profesional di BLK yang ada di lingkungan Ditjen Binalattas setelah menyelesaikan pendidikan di Jepang. Kebijakan tersebut meliputi proses seleksi calon mahasiswa yang akan menjalani studi ikatan dinas dengan pemerintah Indonesia dan pemerintah Jepang, proses pengangkatan sebagai tenaga instruktur profesional melalui jalur PNS, dan proses penempatan sebagai tenaga instruktur di Balai Latihan Kerja Industri di seluruh wilayah Indonesia.

Dalam kaitannya dengan perekrutan calon instruktur, Sison (1991) menyatakan bahwa proses rekrutmen mengandung tiga faktor utama yakni tahapan seleksi, tahapan orientasi atau sosialisasi dan tahapan penempatan. Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilaksanakan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal mana berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang dianggap memenuhi kualifikasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen SDM yang memiliki peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan calon sumber daya manusia pekerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Ke dua kegiatan tersebut di dahului dengan analisa beban kerja dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

Pada tahapan penempatan, terdapat tiga unsur penting yang merupakan bagian kunci dari manajemen sumber daya manusia, yaitu promosi, transfer dan demosi. Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu

pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam hal penggajian, tanggungjawab, dan tingkatan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang ke bidang tugas lainnya yang tidak terlalu memiliki perbedaan tingkatan atau level dengan jabatan pekerjaan sebelumnya. Ada pun demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan atau diturunkan dari satu tingkat jabatan pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah dari sebelumnya.

Dalam kaitannya dengan pencapaian lulusan atau *out put* pendidikan dan pelatihan pada BLK yang ada di lingkungan Ditjen Bilattas Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, penempatan tenaga instruktur merupakan salah satu faktor kunci yang turut menentukan keberhasilan BLK. Ada pun faktor ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan perkembangan tuntutan pasar kerja, dan faktor kemampuan individual para peserta pelatihan di BLK, sesungguhnya merupakan bagian integral dari faktor ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kualifikasi memadai.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa BLK Cevest yang berada di lingkup Ditjen Binalattas merupakan salah satu bentuk kebijakan pemerintah yang nyata dalam rangka mempersiapkan calon tenaga kerja yang mampu mandiri dan dapat bekerja pada sektor industri. Namun pada kenyataannya, perusahaan sebagai penyedia kesempatan bekerja banyak mengeluhkan akan ketidaksiapan para lulusan BLK Industri umumnya untuk bekerja secara produktif. Hal tersebut terjadi karena sangat mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti tidak memadainya kemampuan teknis dan fungsional para tenaga instruktur yang ada, tidak tersedianya sarana prasarana sebagai alat laboratorium praktikum yang sesuai dengan kebutuhan jaman, dan orientasi lulusan BLK yang tidak siap masuk pasar kerja. Hal tersebut tidak saja mempengaruhi daya serap untuk kebutuhan tenaga kerja dalam negeri, akan tetapi juga mempengaruhi serapan kebutuhan akan pasar kerja luar negeri melalui jalur Tenaga Kerja Indonesia.

## **2.1. Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan**

Peranan pendidikan dan pelatihan kerja memiliki arti penting dalam memenuhi tuntutan kebutuhan tenaga terampil dalam berbagai jenis pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan kerja harus mampu menambah pengetahuan dan memberi kesempatan kerja yang lebih luas bagi tenaga kerja yang dihasilkan. Sesuai dengan peranan ini, pendidikan dan pelatihan kerja harus dapat menghasilkan tenaga kerja yang mampu mengembangkan potensi masyarakat untuk dapat menghasilkan barang dan jasa yang berguna termasuk cara-cara memasarkannya.

Kemampuan tersebut amat penting untuk memperluas lapangan kerja dan lapangan usaha. Dalam kaitan ini, sumber daya manusia dikembangkan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dilakukan melalui penyempurnaan penyelenggaraan pelatihan tenaga kerja agar kualifikasi dan kompetensi tenaga kerja yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pemberi kerja (*demand driven*).

Pendidikan merupakan salah satu aspek kunci dalam pelaksanaan pembangunan nasional Indonesia. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2005 – 2025, digambarkan bahwa pembangunan sumber daya manusia merupakan subyek dan sekaligus objek pembangunan yang mencakup seluruh siklus hidup manusia. Sekalipun kualitas sumber daya manusia yang diukur dengan rata-rata pendidikan yang ditamatkan masih didominasi oleh pendidikan dasar, namun demikian kualitas sumber daya manusia dipandang sudah semakin baik yang diperlihatkan antara lain melalui *Human Development Report* tahun 2005 yakni meningkatnya indeks pembangunan manusia Indonesia menjadi 0,697 pada tahun 2003. Secara rinci nilai tersebut merupakan komposit dari angka harapan hidup saat lahir (66,8 tahun), angka melek aksara penduduk usia 15 tahun ke atas (87,9 persen), angka partisipasi kasar jenjang pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi (66 persen), dan produk domestik bruto (PDB) per kapita yang dihitung berdasarkan paritas daya beli (*purchasing power parity*) sebesar US \$3.361. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia menempati urutan ke-110 dari 177 negara.

Secara umum, pembangunan sumber daya manusia Indonesia melalui kesempatan memperoleh pendidikan mengalami peningkatan. Hal tersebut ditandai oleh meningkatnya angka melek aksara penduduk yang berusia 15 tahun ke atas, meningkatnya jumlah penduduk yang berusia 15 tahun ke atas yang telah

menamatkan pendidikan pada jenjang SMP/MTs ke atas, meningkatnya rata-rata lama sekolah, dan meningkatnya angka partisipasi sekolah untuk semua kelompok usia. Sekalipun demikian, dalam menghadapi persaingan global yang semakin tidak dapat dihindari, maka kondisi positif atas peningkatan taraf pendidikan tersebut dirasakan belum cukup memadai. Beberapa faktor yang dianggap sebagai penyebab adalah fakta yang menunjukkan tingginya disparitas taraf pendidikan antar kelompok masyarakat yang diperlihatkan melalui jarak antara penduduk kaya dan penduduk miskin dan antara wilayah perkotaan dan wilayah pedesaan.

Seiring dengan gambaran akan pertalian antara pendidikan dan pelatihan, tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas tenaga kerja Indonesia masih rendah dan berakibat pada rendahnya produktivitas nasional dan lemahnya daya saing nasional. Menurut Masri Hasyar, Dirjen Binalattas Depnakertrans (Kompas, 20/7/09) bahwa tingkat produktivitas Indonesia berada di posisi ke-59 dari 60 negara. Salah satu penyebab dari rendahnya tingkat produktivitas Indonesia adalah rendahnya pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja Indonesia. Situasi dan kondisi tersebut dipertegas dengan data statistik tahun 2008 yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tenaga kerja Indonesia 62 persen adalah lulusan sekolah dasar ke bawah, 36 persen lulusan pendidikan menengah (SLTP, SMU atau sekolah kejuruan), sedangkan lulusan pendidikan tinggi (termasuk Diploma III) hanya sekitar 2 persen.

Berdasarkan data tersebut, dapat diprediksi situasi ketenagakerjaan Indonesia yang secara umum masih didominasi angkatan kerja yang berpendidikan menengah ke bawah. Jika demikian halnya, maka tidak dapat dipungkiri bahwa akan tetap terjadi jarak di antara tenaga kerja yang kebanyakan berpendidikan rendah dibandingkan dengan yang berpendidikan tinggi. Hal mana berdampak pada kesempatan memperoleh pekerjaan yang lebih baik akan tetap menjadi masalah nasional. Dampak ikutan lainnya adalah bahwa kesejahteraan sosial tetap menjadi beban bagi negara.

Dalam rangka mengatasi masalah situasi ketenagakerjaan tersebut, maka salah satu usaha nyata pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja Indonesia yang memiliki daya saing ketrampilan teknis adalah melalui Balai Latihan Kerja yang merupakan unit pelaksana teknis yang berada di bawah

pembinaan Ditjen Binalattas, Depnakertrans. BLK memiliki fungsi sebagai jembatan antara dunia pendidikan dengan dunia kerja untuk pelaksanaan pelatihan dalam rangka peningkatan keterampilan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan dunia usaha.

Balai Latihan Kerja (BLK) merupakan salah satu lembaga pelatihan yang dipandang mampu menghasilkan calon pencari kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian teknis yang memenuhi persyaratan pasar kerja. Untuk mencapai hasil BLK yang berkualitas tersebut, terdapat beberapa faktor penting yang mempunyai pengaruh penting. Faktor-faktor tersebut adalah ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendukung terlaksananya pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, kurikulum dan metode pelatihan yang sesuai dengan keinginan pasar kerja, tersedianya anggaran yang mendukung pelaksanaan pelatihan.

Dalam rangka menjawab kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri dan pasar kerja, Ditjen Binalattas, Depnakertrans telah cukup banyak melakukan terobosan di mana pada tahun 2008 telah diluncurkan program revitalisasi BLK. Program tersebut merupakan suatu proses pemberdayaan dan perbaikan sarana dan prasarana yang ada di BLK maupun LLK secara berkelanjutan. Tujuannya agar mampu menyelenggarakan pelatihan kerja, memberikan pelayanan pelatihan kerja terutama bagi angkatan pencari kerja (penganggur) agar memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Dengan daya saing tersebut, maka diharapkan tercipta daya saing yang tinggi untuk mengisi kesempatan atau lowongan kerja yang ada dan pada akhirnya dapat mengurangi angka pengangguran.

Merujuk pada titik pandang tersebut di atas, maka kebutuhan akan program pelatihan yang siap menghasilkan tenaga-tenaga terampil atau yang memiliki keahlian teknis secara khusus sesungguhnya paralel dengan kebutuhan akan tenaga instruktur terlatih yang memiliki ketrampilan dan keahlian khusus yang dapat di tularkan kepada peserta pelatihan di BLK khususnya. Di sinilah pentingnya akselerasi antara kebutuhan tenaga kerja terlatih oleh dunia industri dan pusat pelatihan atau BLK yang didukung oleh tenaga instruktur yang



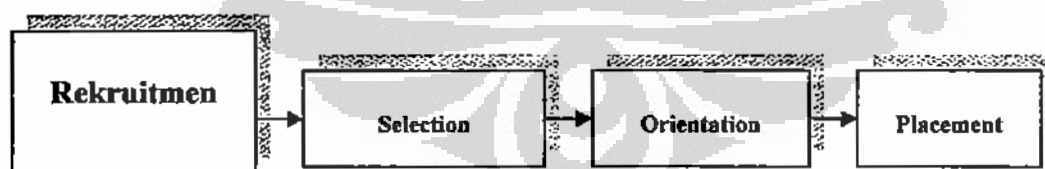
berkualitas, di samping ketersediaan daya dukung sarana prasarana pelatihan yang memadai.

## 2.2. Dimensi Rekrutmen Tenaga Instruktur

Jika perencanaan atau peramalan sumber daya manusia merupakan upaya untuk merencanakan jumlah jabatan atau pekerjaan tertentu yang harus diisi, maka rekrutmen merupakan upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang tepat yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan guna mengisi lowongan tersebut. Dalam proses rekrutmen tersebut, terdapat dua hal yang harus diperhatikan yakni siapa yang melaksanakan proses rekrutmen dan bagaimana melaksanakannya.

Beberapa ahli manajemen sumber daya manusia telah mendefinisikan apa yang dimaksud dengan rekrutmen. Menurut Robbins (1994) bahwa rekrutmen adalah *the process of locating, identifying, and attracting capable applicants* (atau sebagai sebuah proses untuk mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang dapat diterima). Sementara Ivancevich mendefinisikan rekrutmen sebagai *a set of activities an organization uses to attract job seekers or job candidates who have the abilities and attitudes needed to help the organization achieve its objectives*.

Dalam hal lain, Sison (1991) menggambarkan definisi rekrutmen dengan tahapan-tahapan yang harus dilalui melalui bagan berikut:



Gambar 4: Proses Rekrutmen

Berdasarkan ke dua definisi tersebut, maka dalam konteks pengadaan pegawai sebagai tenaga instruktur pada Ditjen Binalattas, Depnakertrans dapat diartikan sebagai sebuah proses seleksi calon pegawai yang dilaksanakan guna mendapatkan pegawai dengan jabatan sebagai tenaga instruktur yang memenuhi

kualifikasi dan persyaratan dalam rangka mengisi lowongan yang ada untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi khususnya BLK.

Secara umum, berdasarkan beberapa referensi yang ada, terdapat tiga hal penting sebagai bagian dari tahapan dan proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi. Ke tiga langkah tersebut meliputi masa seleksi (*selection*), masa orientasi (*orientation*), dan penempatan (*placement*) yang diuraikan sebagai berikut.

### 2.2.1. Seleksi

Seleksi merupakan tahapan utama dalam penerimaan calon pegawai baru pada sebuah organisasi. Tahapan tersebut merupakan pintu masuk yang menentukan bagi pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Gomez-Meija et al (1995) menganjurkan sembilan (9) metode sebagai alat bantu dalam melaksanakan seleksi penerimaan pegawai baru, yaitu: 1). Surat rekomendasi; 2). Bentuk aplikasi atau lamaran; 3). Uji kemampuan atau hasil ujian; 4). Uji kepribadian; 5). Uji psikologi; 6). Wawancara; 7). Kemampuan menstimulasi pekerjaan; 8). Uji narkoba; 9). Uji kesopanan.

Dalam konsep yang sedikit berbeda, Sison (1991) menawarkan sepuluh (10) langkah yang mesti dilakukan dalam tahapan seleksi guna mendapatkan calon pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Ke sepuluh langkah tersebut, adalah: 1). Seleksi administrasi pelamar; 2). Wawancara pendahuluan untuk menentukan diskualifikasi; 3). Kelengkapan berkas lamaran; 4). Tim pemeriksa; 5). Wawancara akhir; 6). Penelusuran riwayat hidup atau pekerjaan; 7). Seleksi pendahuluan pada bagian yang dibutuhkan; 8). Penetapan keputusan akhir; 9). Uji fisik atau tes kesehatan; 10). Penempatan.

Berdasarkan pendapat-pendapat teoritis tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seleksi merupakan sebuah tahapan penting yang harus dilaksanakan dalam proses penerimaan pegawai pada sebuah unit organisasi. Seleksi tersebut sepantasnya dibuka untuk umum melalui pengumuman yang cukup temponya bagi para peminat untuk mempersiapkan semua persyaratan dan melakukan pelamaran sesuai dengan minat dan posisi pekerjaan yang ditawarkan.

Dalam konteks penyediaan tenaga instruktur pada Balai Latihan Kerja sebagai Unit Pelaksana Teknis Pusat di daerah, maka rekrutmen pegawai instruktur berdasarkan pendekatan *competency based* dimaksudkan untuk mendapatkan calon tenaga instruktur yang memiliki basis kompetensi yang dibutuhkan.

### 2.2.2. Orientasi

Beberapa ahli seperti Robbins (1994) mendefinisikan orientasi sebagai *the introduction of a new employee into his or her job and the organization*. Sementara Byars and Rue (1984) menyebutkan tahapan orientasi sebagai *the introduction of new employees to the organization, work unit and job where employees receive it from their fellow workers and from the organization*.

Berdasarkan ke dua defenisi tersebut, maka orientasi dapat dimaknai sebagai masa di mana calon pegawai baru diperkenalkan dengan semua hal yang berkenaan dengan tujuan keberadaan organisasi tersebut seperti pegawai yang sudah ada, jenis pekerjaan yang ada, peralatan kerja dan budaya kerja yang ada. Dengan proses pengenalan tersebut, pegawai baru bersangkutan dapat mengadaptasikan diri dengan lingkungan yang baru. Dengan demikian, dia (mereka) tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana dilaksanakan, dengan alat apa dilaksanakan, dan dengan siapa atau kepada siapa dia bekerja.

### 2.2.3. Penempatan

Banyak sumber atau ahli manajemen sumber daya manusia yang mendefinisikan akan apa yang dimaksud dengan *placement* atau penempatan sebagai rangkaian proses rekrutmen pegawai pada sebuah organisasi.

Salah satu ahli yang mendefinisikan penempatan adalah Sison (1991) yakni *as the allocation of people of job by assigment or reassignment of an employee to a new or different job*. Dalam hal ini, penempatan merupakan sebuah proses menempatkan seseorang atau memindahkan seseorang pada sebuah jenis pekerjaan sesuai dengan ketrampilan dan keahlian yang di milikinya.

Sekalipun demikian, pada berbagai organisasi banyak ditemukan pegawai yang ditempatkan oleh otoritas organisasi pada tempat atau jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan kualifikasi saat melamar. Bahkan tidak sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan saat penerimaan awal. Hal tersebut diyakini akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai bersangkutan terhadap organisasi keseluruhan.

### **2.3. Pembinaan Profesi Tenaga Instruktur**

Kemampuan tenaga instruktur dalam mempersiapkan para peserta pelatihan di BLK merupakan sesuatu keharusan. Di samping dukungan ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan yang semestinya sesuai dengan kemajuan tuntutan kualifikasi pasar kerja sebagai konsekuensi dari kemajuan ilmu pengetahuan dan industri, maka peningkatan kualitas diri para tenaga instruktur dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yakni: upaya meningkatkan kualitas para tenaga instruktur yang sudah ada dan melakukan perekrutan calon tenaga instruktur yang akan disekolahkan antara lain melalui jalur PTU Jepang.

Menurut Santoso (2004) upaya untuk meningkatkan kapasitas tenaga instruktur disebabkan oleh beberapa alasan pokok, sebagai berikut:

1. Kemampuan instruktur merupakan alat seleksi dalam penerimaan calon instruktur yang didasarkan pada penetapan syarat sebagai kriteria penerimaan tenaga instruktur. Hal mana akan menjadi pedoman bagi para administrator dalam memilih instruktur yang diperlukan.
2. Kemampuan instruktur penting dalam pembinaan dan pengembangan instruktur karena telah ditentukan dasar ukuran mana instruktur yang telah memiliki kemampuan penuh dan mana yang masih kurang.
3. Kemampuan instruktur penting dalam rangka penyusunan kurikulum karena berhasil tidaknya pendidikan instruktur terletak pada komponen dalam proses pendidikan yang salah satu di antaranya adalah komponen kurikulum yang disusun berdasarkan kemampuan yang diperlukan.
4. Kemampuan instruktur penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar atau pelatihan siswa karena proses belajar mengajar

dan hasil belajar yang diperoleh siswa tidak hanya ditentukan oleh pusat pelatihan seperti BLK, pola dan struktur serta isi kurikulum pelatihan, akan tetapi sangat ditentukan pula oleh kemampuan tenaga instruktur yang mengajar dalam membimbing peserta pelatihan atau siswa pelatihan.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan profesi tenaga instruktur, melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor: Kep. 252/Men.X/2004 menyebutkan bahwa instruktur atau pejabat fungsional instruktur adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan di bidang atau kejuruan tertentu.

Terhadap pengertian tersebut, maka tenaga instruktur di bagi dalam dua (2) kategori yaitu instruktur tingkat terampil dan instruktur tingkat ahli. Ada pun yang dimaksudkan dengan instruktur tingkat terampil adalah yang mempunyai ketrampilan teknis yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan teknis dan prosedur kerja di bidang pelatihan dan pembelajaran kejuruan tertentu. Adapun instruktur tingkat ahli adalah instruktur yang mempunyai kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan, metodologi dan teknik analisis di bidang pelatihan dan pembelajaran kejuruan tertentu.

#### **2.4. Evaluasi Dampak Pelatihan**

Ukuran keberhasilan pendidikan di Indonesia, mengutip Surakhmad (2009:91) ialah sejauh mana pendidikan nasional merupakan usaha yang relevan ditinjau dari amanah konstitusi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejahtera mana pendidikan mendatangkan kesejahteraan pada bangsa ini. Sejahtera mana pendidikan berhasil membangun sebuah bangsa yang bermartabat, kokoh dan maju. Selama semua itu tidak tercapai, pendidikan nasional tidak bermakna apa-apa dan tidak patut dibanggakan, di peringkat mana pun letaknya dalam perbandingan dengan negara mana pun di dunia.

Dalam nuansa pandangan tersebut di atas, salah satu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan reflektif tersebut di atas adalah perlunya penyediaan sarana prasarana pendidikan yang dapat mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Surakhmad (hal. 50-52) bahwa pendidikan di Indonesia nasional belum mencapai mutu yang diharapkan, bukan karena kita tidak mempunyai filosofi dan aspirasi pendidikan, tetapi karena guru-guru sebagian besar tidak mempunyai kualifikasi keguruan praktik yang mencukupi. Keterbelakangan pendidikan disebabkan bukan karena filosofi pendidikan kita sudah usang, tetapi karena pendidikan tidak didukung oleh sarana yang diperlukan. Dalam hal ini, Surakhmad menekankan pada perubahan strategi operasionalisasi pendidikan yang bersifat praktis melalui pengelolaan dan metodologi yang baik, pembiayaan yang mencukupi, dan guru yang bermutu. Aspek-aspek tersebut dapat terlaksana dan berhasil baik apabila didukung dengan kurikulum yang memerlukan penyempurnaan dan peningkatan bahkan perubahan yang memungkinkan pada guru-guru menguasai ilmu-ilmu moderen yang diperlukan untuk menjadikan bangsa ini tangguh bersaing di dalam percaturan hidup sejagat.

Dalam konteks BLK sebagai sebuah organisasi pelatihan, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai akan sangat menentukan mutu lulusan dan penerapannya dalam dunia kerja. Apa bila dalam dunia pendidikan formal, ketersediaan tenaga guru yang mempunyai kualifikasi keguruan praktik yang mencukupi merupakan suatu keharusan, maka demikian halnya dalam pendidikan non-formal seperti pada BLK, ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kompetensi keilmuan dan praktis merupakan suatu keharusan pula.

Menurut Ansari (2007:33) bahwa salah satu faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan bekerja dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkat sepanjang waktu. Dalam hal ini, penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat untuk mengevaluasi kerja para karyawan atau pegawai sekaligus dalam rangka membantu para karyawan untuk mengelola potensi diri mereka yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, penilaian

kinerja merupakan cerminan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang memungkinkan dipenuhi atau tidak dipenuhinya standar kinerja yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa sehubungan dengan upaya untuk mengetahui dampak penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap dampak program pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam suatu program pelatihan atau pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, fokus penelitian diarahkan pada respon atau tanggapan dari beberapa pihak terhadap pelatihan yang sudah dilaksanakan atau sementara berlangsung pelaksanaannya.

Menurut Kirkpatrick (2006:21) terdapat empat tingkatan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan. Setiap tingkatan memiliki dampak tersendiri dan pada tingkatan berikutnya serta saling memberikan nilai informasi penting antara satu sama yang lainnya. Ke-empat tingkatan tersebut adalah: Level 1- *Reaction* atau reaksi, Level 2- *Learning* atau pembelajaran, Level 3- *Behaviour* atau sikap, dan Level 4- *Results* atau hasil.

Dalam penjelasannya, Kirkpatrick menguraikan bahwa pada tingkatan Reaksi, pengukurannya dipusatkan pada bagaimana para peserta pelatihan bereaksi atau menanggapi program pelatihan yang mereka jalani. Pada sisi ini, tidak saja perihal adanya reaksi akan tetapi terutama pada reaksi positif yang diberikan para peserta pelatihan. Dalam hal ini, masa depan sebuah program pelatihan terletak pada reaksi yang positif.

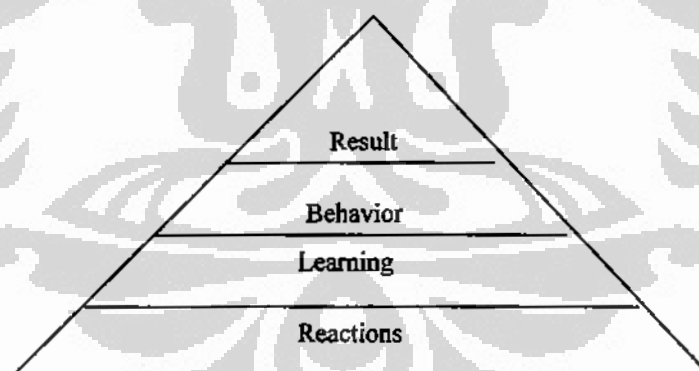
Pada tingkatan Pembelajaran, diarahkan bagaimana para peserta pelatihan mengubah tingkah laku, meningkatkan pengetahuan, dan atau meningkatkan ketrampilan sebagai hasil dari mengikuti sebuah pelatihan. Hal tersebut tampak melalui kemajemukan di tempat kerja yang diharapkan dapat mengubah tingkah laku, program teknis yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan. Sementara program seperti topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi bertujuan untuk mengubah tingkah laku, meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan ketrampilan yang di miliki para peserta pelatihan.

Berkaitan dengan aspek Sikap, terdapat empat hal yang menjadi prasyarat agar terjadi perubahan sikap dari para peserta pelatihan, yakni: adanya keinginan

yang kuat dari pribadi bersangkutan untuk berubah, mengetahui apa dan bagaimana melaksanakannya, dukungan iklim kerja yang baik, dan bahwa seseorang harus dihargai untuk berubah.

Sementara untuk tingkat Hasil, mencerminkan hasil akhir yang dicapai sebagai akibat dari mengikuti program pelatihan yang sudah diberikan. Beberapa hal yang dikategorikan sebagai bagian dari hasil akhir seperti peningkatan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan angka kecelekaan kerja atau kelalaian kerja, peningkatan penjualan, mengurangi kembali modal, dan meningkatkan keuntungan yang besar.

Sebagaimana sudah diuraikan di atas, ke empat hal tersebut dibahas juga oleh Henry Simamora (2004) yang menyatakan bahwa pengukuran efektivitas pendidikan dapat dilakukan dengan menggunakan empat tingkatan, yakni reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Pengukuran reaksi dan pembelajaran yang berkenaan dengan hasil program disebut kriteria internal. Sedangkan pengukuran perilaku dan hasil yang mengindikasikan dampak pendidikan pada lingkungan kerja disebut kriteria eksternal. Kirkpatrick menggambarkan ke-empat tingkatan tersebut melalui gambar berbentuk piramida berikut:



Gambar 1: Jenis Evaluasi Dampak Pelatihan Menurut Kirk L. Patrick

Dalam rangka mengetahui konsep tingkatan-tingkatan tersebut di atas, penjelasan berikut memberikan gambaran dan batasan yang menjadi penekanan dalam konteks penelitian ini, sebagaimana diuraikan lebih lanjut oleh Ansari (2007), sebagai berikut:

1. **Reaksi.** Pengukuran reaksi biasanya terfokus pada perasaan para peserta *didik atau pelatihan* terhadap subyek pendidikan dan dosen, saran perbaikan dalam



program dan tingkat bantuan pendidikan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Perasaan kalangan peserta *didik atau pelatihan* mengenai pendidikan sering mudah diukur melalui beberapa pertanyaan yang dilakukan dalam bentuk wawancara langsung atau kuesioner, seperti: Apakah mereka menyukai program tersebut? Apakah program tersebut bermanfaat? Apakah kekuatan dari program tersebut?

2. Pembelajaran. Pengukuran pembelajaran bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta didik atau pelatihan menguasai konsep, informasi dan keahlian yang coba ditanamkan selama proses pendidikan berlangsung. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pendidikan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi.
3. Perilaku. Evaluasi perilaku dari program pelatihan bertujuan untuk memeriksa atau mengetahui apakah para peserta didik atau pelatihan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan yang dijalannya. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit dari pada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor pendidikan dapat juga mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang yang dapat dilihat melalui evaluasi penyelia atas kinerja yang bersangkutan. Analisis penilaian kinerja sebelum dan sesudah pendidikan atau pelatihan dapat menunjukkan pada penilaian karyawan mana yang memerlukan pendidikan atau pelatihan lanjutan atau mengulang, tipe pendidikan atau pelatihan apa yang mereka butuhkan, dan apakah program pendidikan atau pelatihan yang diselesaikan itu sukses. Perubahan perilaku sering kali menuntut aktivitas pendidikan dan pengembangan yang ekstensif, namun demikian peserta didik atau pelatihan harus mempunyai niat untuk berubah, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku yang baru, memiliki penyelia yang menedorong perilaku yang berbeda, meminta bantuan selama penerapan perubahan dan mendapatkan imbalan atas perubahan tersebut.
4. Hasil. Yang paling sulit untuk dihubungkan dengan pendidikan atau pelatihan untuk pengembangan adalah peningkatan efektivitas organisasional. Ada beberapa penjelasan alternatif atas hasil baru, oleh karena kesulitan dalam mengidentifikasi penyebab hasil baru ini, banyak anggota organisasi

membenarkan pendidikan atau pelatihan dengan menganggap bahwa pendidikan atau pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional. Dalam kerangka lain mencoba melaksanakan eksperimen pengendalian untuk menunjukkan dampaknya, sementara yang lainnya lagi mencoba menilai biaya manfaat pendidikan. Data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi program pendidikan dapat meliputi penghematan biaya, keuntungan aktual dan prediksian, lonjakan penjualan, penurunan kecelakaan kerja, perbaikan moral kerja karyawan, penurunan tingkat putaran karyawan dan ketidakhadiran dan kenaikan produksi.

## **2.5. Evaluasi Kinerja Organisasi**

### **2.5.1. Batasan Pengertian**

Kinerja, oleh Simanjuntak (2005:1) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja dapat melekat pada individu, perusahaan atau organisasi. Selanjutnya, Simanjuntak (hal. 87-88) menegaskan bahwa kinerja seseorang dapat digolongkan pada tiga kelompok yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan efektivitas dan dukungan manajemen. Ada pun kompetensi seseorang dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan kerjanya serta motivasi dan etos kerjanya. Kemampuan dan ketrampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisiknya, latar belakang pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Dari segi dukungan organisasi mencakup antara lainnya seperti pengorganisasian sistem kerja, kejelasan wewenang dan tanggungjawab, penyediaan sarana kerja, pilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja.

Ada pun Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:87-88) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan refleksi dari manajemen kinerja yang berjalan dengan ditunjang oleh berbagai faktor seperti sumber daya manusia, pendanaan dan peralatan yang memadai.

Sedangkan Robbins (1994:358) mendefinisikannya sebagai berikut bahwa *performance appraisal is a process of evaluating individuals in order to arrive at objective personnel decisions*. Dalam hal yang tidak terlalu berbeda, Byars and Rue (1984:312) memberikan pengertian bahwa *performance appraisal is a process that involves determining and communicating to an employee how he or she is performing the job and, ideally, establishing a plan of improvement*. Ada pun Gómez-Mejia,dkk (1995:256) menyatakan bahwa *performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organizations*.

Dari berbagai pengertian atau pendefinisian tersebut di atas, pada dasarnya pengertian kinerja menunjukkan pemahaman yang hampir sama antara satu sama lainnya yakni bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk mengetahui tingkatan hasil kerja setiap pegawai atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan yang mencerminkan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

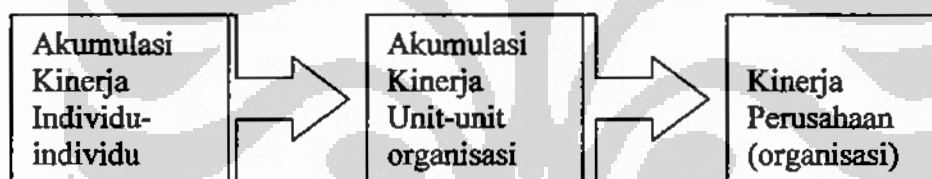
### **2.5.2. Manajemen Kinerja**

Sebagai sebuah lembaga atau organisasi pendidikan dan pelatihan, BLK tidak dapat dilepaskan dari persoalan kinerja. Secara umum, kinerja BLK dapat diukur melalui ketersediaan atau dukungan sumber daya manusia seperti instruktur dan administrator, pembiayaan yang memadai, dan sarana pelatihan berupa peralatan yang terus direvitalisasi sesuai dengan perkembangan industri kerja. Manakala lulusan BLK dapat diterima atau diserap dengan baik oleh pasar kerja, maka hal tersebut merefleksikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan melalui bimbingan para instruktur adalah juga cerminan kinerja instruktur.

Menurut Simanjuntak (2005) bahwa manajemen kinerja keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerjasi perusahaan tersebut. Sebagai agregasi atau akumulasi dari keseluruhan komponen yang ada dalam organisasi, maka kinerja tersebut dicapai manakala semua sumber daya organisasi mempunyai informasi yang sama tentang tujuan organisasi yang ingin

di capai. Dalam hal ini, setiap sumber daya dalam organisasi melakukan peran atau tugasnya masing-masing namun bersifat substitutif antara satu dengan yang lainnya.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu adanya dukungan organisasi yang memadai, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap individu atau karyawan yang bekerja diorganisasi atau perusahaan tersebut, maka demikian halnya pada lembaga pelatihan seperti BLK. Dukungan tenaga instruktur yang memiliki pengetahuan keilmuan yang memadai dan keahlian teknis yang juga memadai, akan sangat menentukan keberhasilan BLK secara keseluruhan. Sekali pun BLK tersebut mendapat dukungan penuh biaya operasional dan peralatan pelatihan yang bagus, namun tanpa dukungan SDM instruktur yang memadai, maka akan sulit diperoleh kinerja BLK yang memadai pula. Alur dukungan dari ke tiga faktor tersebut di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Alur Agregasi Kinerja Organisasi  
(Sumber dari Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Pajaman Simanjuntak, 2005)

Dukungan organisasi yang memadai dapat tercermin melalui penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Ada pun dukungan manajemen tercermin melalui pelaksanaan fungsi-fungsi seperti pada perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan dan pengawasan. Dari aspek dukungan pekerja atau individu dapat tercermin melalui kompetensi individu yang bersangkutan yang disokong oleh dukungan dari organisasi dan manajemen.

### 2.5.3. Faktor-faktor Penting Dalam Kinerja

Dalam rangka melakukan penilaian atas kinerja sebuah organisasi, salah satu aspek penting yang turut menentukan adalah perlunya standarisasi kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk menjadi acuan bagi pegawai atau pekerja dalam

melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan organisasi dan menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan penilaian atas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai itu sendiri.

Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2007:72) terdapat delapan (8) hal yang menjadi karakteristik yang membuat suatu standar kinerja menjadi efektif yaitu:

- a) Standar didasarkan pada pekerjaan. Di mana standar tersebut harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan tersebut;
- b) Standar dapat dicapai. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan;
- c) Standar dapat dipahami. Maksudnya bahwa standar tersebut harus jelas baik bagi manajer atau pimpinan maupun bagi pekerja;
- d) Standar disepakati. Hal tersebut merupakan kesepakatan bersama bahwa baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur;
- e) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur. Standar tersebut harus dinyatakan dalam bentuk angka, persentase, satuan biaya, dan bentuk lainnya yang dapat diukur secara kuantitatif;
- f) Standar berorientasi pada waktu. Hal ini berkaitan dengan berapa lama pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti;
- g) Standar harus tertulis. Artinya baik manajer maupun pekerja harus sama-sama memiliki salinan tertulis dari standar yang disetujui;
- h) Standar dapat berubah. Secara periodik harus dapat dievaluasi dan bahkan dapat diubah apabila dipandang perlu yang mungkin berkaitan dengan adanya metode yang baru, peralatan baru, bahan baru atau faktor penting lainnya.

Berdasarkan pemahaman atas standarisasi kinerja tersebut di atas, dalam pandangan Wibowo (2007:79) terdapat sembilan (9) faktor yang perlu diperhatikan agar sebuah organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, yang mendefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat berorientasi pada manfaat daripada sekedar pernyataan tentang misi;
- 2) Manajemen strategis, yang mengandung makna serangkaian keputusan strategis dan tindakanyang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi;
- 3) Manajemen sumber daya manusia. Artinya harus ada harmonisasi kriteria dan pesyaratan yang berlaku sama bagi semua staf;
- 4) Pengembangan organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang memungkinkan organisasi berfungsi dan mengelola perubahan yang meliputi konsep baru tentang orang, kekuatan dan nilai-nilai organisasional;
- 5) Konsteks organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal;
- 6) Desain kerja. Merupakan gambaran atas spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional;
- 7) Fungsionalisasi. Berkaitan dengan faktor kontekstual yang secara langsung memengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja;
- 8) Budaya. Berkaitan dengan nilai-nilai, norma-norma, dan gaya manajemen;
- 9) Kerja sama. Penekanan utamanya pada organisasi yang berbasis kerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi.

Dalam pandangan yang tidak jauh berbeda dengan Wibowo sebagaimana disebutkan di atas, Atmosoeputra dalam Ansari (2007:31) merumuskan faktor-faktor yang sangat menentukan pencapaian kinerja sebuah organisasi dalam dua kelompok besar, yakni:

- 1). Faktor eksternal yang terdiri atas:
  - a). Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara

yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal;

- b). Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar;
  - c). Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- 2). Faktor internal terdiri atas:
- a). Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi;
  - b). Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada;
  - c). Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan;
  - d). Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Pendapat lain yang menggambarkan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:99) sebagai berikut:

- 1) *Personnel factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu;
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kuantitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader;
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi;

- 5) *Contextual or situational factors*, yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Merujuk atas berbagai pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja sebuah organisasi sangat bergantung dan ditentukan oleh peranan yang dilaksanakan oleh manajemen atau pimpinan organisasi bersama dengan para anggota atau pegawai organisasi. Agar sumber daya manusia organisasi tersebut dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan-tujuan dan standar pekerjaan atau penugasan yang sudah ditetapkan, maka harus ditunjang dengan komponen penting lainnya seperti kondisi kerja, syarat kerja, biaya operasional, dan peralatan kerja yang memadai.

#### 2.5.4. Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja sebuah organisasi dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui pencapaian secara kuantitatif berdasarkan data-data atau informasi yang ada terhadap tujuan organisasi yang diukur antara lain melalui pelaksanaan program kegiatan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal menjamin kualitas pengukuran kinerja atas sebuah organisasi, selain aspek standarisasi kinerja maka aspek kunci lain yang penting dilaksanakan adalah perlunya menetapkan apa yang menjadi indikator kinerja. Menurut Wibowo (2007:101) bahwa indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat di amati. Lebih jauh ditegaskan bahwa indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif atau harapan ke depan ketimbang retrospektif atau melihat ke belakang.

Dalam konteks indikator kinerja yang dapat di amati, Dwiyanto dalam Ansari (2007:25) mengemukakan bahwa ukuran dan tingkat kinerja sebuah organisasi publik dapat dilihat melalui beberapa indikator, sebagai berikut:

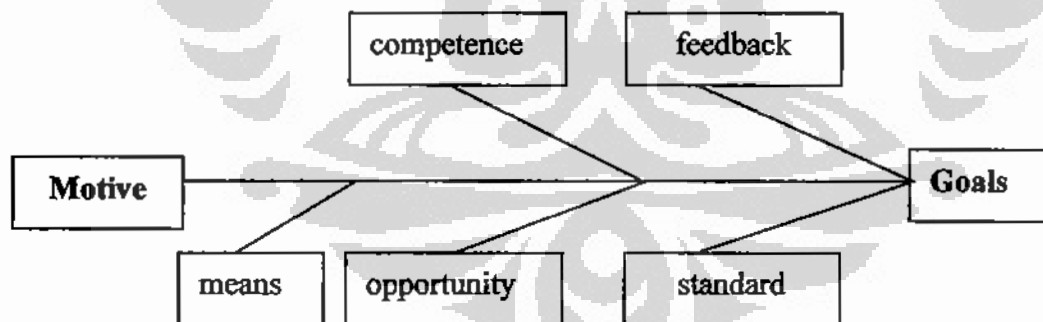
- 1). Produktivitas yang tidak saja dilihat pada tingkat efisiensi akan tetapi hal terpenting pada efektifitas pelayanan. Secara umum, produktivitas dipahami sebagai rasio antara input dan output;
- 2) Orientasi layanan kepada pelanggan dalam hal ini masyarakat sebagai sasaran pelayanan publik. Bagaimana pendapat masyarakat atas suatu



program pelayanan publik dapat mencerminkan tingkat kepuasan masyarakat tersebut yang dapat diperoleh melalui media massa seperti koran dan atau lewat diskusi publik;

- 3) Responsivitas, yakni kemampuan organisasi untuk mengenali apa yang sesungguhnya dibutuhkan masyarakat yang mendorong pada tahapan menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat;
- 4) Akuntabilitas publik, yakni seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik atau pejabat publik dan konsisten dengan kepentingan masyarakat publik.

Dalam pandangan yang tidak berbeda, menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:101) mendeskripsikan tujuh indikator kinerja yang digambarkannya melalui diagram berikut (lihat gambar 3) di mana dua di antara indikator tersebut yakni *motive* dan *goals* merupakan faktor kunci di samping di tunjang oleh indikator pendukung lainnya seperti kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.



Gambar 3: Indikator Kinerja menurut menurut Hersey, Blanchard dan Johnson (1996)

Berdasarkan atas berbagai pendapat tersebut di atas, dalam konteks untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi BLK Cevest sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans sebagai dampak dari pengiriman tenaga instruktur ke PTU Jepang, maka dalam penelitian ini, ditetapkan tiga aspek sebagai instrumen kinerja yang akan dikaji, yakni:

1. Kualitas kerja, kemampuan BLK Cevest Bekasi dalam pemberdayaan tenaga instruktur lulusan PTU Jepang yang dianalisis melalui beberapa aspek keakurasian, efektivitas, hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan.
2. Sikap dan perilaku, yang dianalisis melalui aspek kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim.
3. Indikator mobilitas sosial, yang dianalisis melalui kemajuan dalam bidang karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja.

## **2.6. Hasil Penelitian Terdahulu**

Ansari (2007) dalam penelitiannya mengenai dampak penyelenggaraan pendidikan Akademi Ilmu Kemasyarakatan (AKIP) terhadap kualitas kerja para alumni AKIP menemukan bahwa penyelenggaraan pendidikan AKIP telah berdampak pada upaya meningkatkan kemampuan alumninya dalam melaksanakan tugas-tugasnya di Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan. Demikian halnya terhadap terbentuknya sikap dan perilaku profesional para alumni AKIP, penyelenggaraan pendidikan di lingkungan AKIP membawa dampak positif dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas sehari-hari ditempat kerja para alumni AKIP. Dalam hal mobilitas sosial para alumni AKIP, terbukti adanya dampak positif sebagai akibat dari penyelenggaraan pendidikan di AKIP.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karier instruktur, Santoso (2007) menemukan bahwa pelatihan dan pendidikan yang diterapkan di Lembaga Pendidikan Rudy Hadisuwarno adalah terpusat, di mana pelatihan dilakukan oleh kepala instruktur yang sudah senior dan ditangani oleh satu orang secara langsung. Tugas utamanya adalah bertanggungjawab untuk melatih instruktur. Model pengembangan karier tenaga instruktur dilakukan melalui metode pengajaran seperti simulasi, demonstrasi, praktek secara langsung atau pun tidak langsung seperti melalui tayangan video, pagelaran atau mode-mode rambut terbaru.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif yang bertujuan untuk melakukan pendeskripsian dari hasil penelitian atas sebuah fenomena dan atau sebuah obyek.

Menurut Nasution<sup>1</sup> mendefenisikan penelitian deskriptif sebagai menguraikan suatu objek dalam rangka memberikan informasi atau penjelasan yang cukup jelas, misalnya mengenai situasi sosial. Lebih jauh dikatakan bahwa pendekatan ini menguraikan secara lebih khusus atas sebuah aspek yang khusus.

Karena itu, berkaitan dengan penelitian ini maka pemilihan metode deskriptif kualitatif dimaksudkan sebagai suatu pendekatan yang menguraikan bagaimana respon para pihak yang menjadi *target group* atas kebijakan pengiriman tenaga instruktur ke PTU Jepang dalam rangka menyediakan tenaga instruktur yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus untuk selanjutnya diberdayakan ilmu pengetahuan yang diperolehnya bagi kemajuan pelatihan pada Balai Latihan Kerja di Indonesia.

Untuk mengetahui bagaimana respon tersebut, maka analisis yang lebih khusus di fokuskan pada tiga aspek yakni aspek kualitas kerja, aspek sikap dan perilaku, dan aspek mobilitas sosial para alumni PTU Jepang.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1. Tempat**

Penelitian ini dilaksanakan pada dua tempat Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat di lingkup Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans. Lokus tersebut di pilih karena merupakan pusat pelatihan tenaga kerja terbesar yang di bangun pemerintah dan secara historis merupakan bentuk hibah dari Pemerintah Jepang

---

<sup>1</sup> Nasution, S. 2003. Metode Studi – Penelitian Ilmiah. PT. Bumi Aksara, Jakarta

dalam upaya menyediakan tempat pelatihan tenaga kerja terampil oleh para instruktur hasil pelatihan para instruktur ahli asal Jepang.

### 3.2.2. Waktu

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan yaitu pada bulan Oktober sampai dengan bulan November 2009 untuk beberapa kegiatan yang difokuskan pada penetapan pendekatan yang dipakai, identifikasi kasus yang dapat menjawab tujuan penelitian, pengumpulan data sekunder berupa dokumen-dokumen terkait, wawancara mendalam, pemilahan dan kodifikasi data, analisis data dan penulisan hasil analisis data.

### 3.3. Sumber Data

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, terdapat dua pendekatan yang dipergunakan untuk memperoleh data yang relevan dengan topik penelitian.

Pada pendekatan sekunder, akan difokuskan pada penelusuran dan pengumpulan data informasi berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kebijakan atau peraturan di bidang tenaga instruktur dan kebijakan kerjasama antara Depnakertrans RI dan PTU Jepang yang berkaitan dengan pengiriman dan pendidikan calon tenaga instruktur di PTU Jepang.

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan tenaga instruktur sebagai bahan penting yang memperkaya teori yang dipakai atas topik penelitian ini.

Dalam rangka untuk memperoleh data primer, peneliti melakukan pendekatan melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak sebagai narasumber yang dianggap memiliki keterkaitan dalam hal tanggung jawab untuk pemberdayaan dan pengembangan tenaga instruktur lulusan PTU Jepang baik sebagai tenaga instruktur maupun sebagai tenaga administratif.

### 3.4. Unit Analisis

Sebagai sasaran penelitian, maka pembatasannya dilakukan melalui unit analisis yang terdiri atas dua (2) bagian yakni pegawai lulusan PTU Jepang yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai tenaga instruktur dan tenaga administratif.

Penetapan narasumber dilakukan dengan cara *purposive* atau untuk tujuan khusus di mana para narasumber yang dipilih adalah para pihak yang diyakini dapat memberikan data dan informasi secara mendalam yang terkategoriikan sebagai atasan langsung, rekan kerja, peserta pelatihan, sebagai berikut:

- a. Unit analisis tenaga instruktur dengan jumlah informan sebanyak 3 orang di pusatkan pada Balai Latihan Kerja Luar Negeri CIVEST Bekasi, sebagai beriku:
  1. Kepala Cevest Bekasi (1 orang)
  2. Rekan kerja sesama instruktur bukan lulusan PTU Jepang (1 orang)
  3. Peserta pelatihan tahun ke-dua atau kelas menengah yang sedang berjalan (1 orang) dengan alasan pemilihan karena sudah melewati tahun pertama dan menjelang menamatkan pelatihan. Asumsinya bahwa informan tersebut sudah mengalami proses pembelajaran pelatihan dan sudah menerima atau mengalami transformasi ilmu pengetahuan dari tenaga instruktur.
- b. Unit analisis tenaga administratif yang ditempatkan di Sekretariat Ditjen Binalattas dengan jumlah informan sebanyak 3 orang:
  1. Atasan langsung dari pegawai lulusan PTU Jepang (1 orang)
  2. Staf atau bawahan dari pegawai lulusan PTU Jepang yang sudah menduduki jabatan struktural (1 orang).
  3. Rekan kerja pegawai yang bukan lulusan PTU Jepang (1 orang)

Ada pun alasan pemilihan dan penetapan unit analisis tersebut karena CEVEST Bekasi merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat yang paling besar di Indonesia sekaligus yang secara konsisten menerima dan mempekerjakan para lulusan PTU Jepang sebagai tenaga instruktur. Sedangkan Sekretariat Ditjen Binalattas merupakan unit pelaksana fungsi administratif di lingkungan Ditjen

Binaltattas yang mengelola sumber daya kepegawaian, perencanaan program kerja, dan keuangan.

Penetapan informan tersebut lebih dikarekan untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan langsung dari sumber yang kompeten, yakni untuk kategori tenaga instruktur melalui Kepala CEVEST Bekasi sebagai pimpinan dari seluruh sumber daya yang ada termasuk SDM instruktur lulusan PTU Jepang, Rekan Kerja yang bukan lulusan PTU Jepang, dan peserta Pelatihan itu sendiri. Sedangkan kategori tenaga administratif melalui atasan langsung, rekan kerja sebagai dan staf yang berhubungan secara langsung dalam keseharian atas pelaksanaan tugas-tugas administratif oleh lulusan PTU Jepang.

### 3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Pada tahapan pertama, akan dilakukan penelusuran atas dokumen-dokumen terkait yang merupakan unsur sekunder dalam penelitian ini. Untuk mempertajam hasil studi dokumenter tersebut, maka Peneliti mempergunakan daftar pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian yang menjadi alat pandu dalam melakukan wawancara mendalam.

Menurut Nasution<sup>2</sup> bahwa terdapat tiga macam bentuk kuesioner atau daftar pertanyaan yang terdiri atas sistem tertutup, sistem terbuka, dan sistem kombinasi antara ke dua model tertutup dan terbuka.

Dalam penelitian ini, akan dipakai metode atau sistem terbuka di mana daftar pertanyaan yang disiapkan hanya bersifat sebagai alat panduan. Pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan akan disesuaikan dengan jawaban dari para *informen* atau nara sumber yang mana Peneliti dapat melakukan penelusuran yang lebih jauh dan mendalam.

Dalam rangka mendapatkan informasi akurat sebagai jawaban atas permasalahan topik penelitian, maka akan dilaksanakan wawancara mendalam dengan para *informan* yang sudah ditetapkan sebagai unit analisis.

---

<sup>2</sup> Ibid Nomor 24 Hal. 20

### 3.6. Teknik Analisa Data

Analisis atas hasil penelitian merupakan suatu bagian penting dari keseluruhan tahapan penelitian yang ada. Penentuan teknik analisa data yang tepat dalam rangka untuk menganalisis data yang ada bertujuan untuk menghindarkan diri dari kesalahan penggunaan alat analisa data yang kurang tepat yang dapat berakibat pada hasil penelitian.

Dalam rangka menganalisis data yang ada, menurut Bobo Riti<sup>3</sup> bahwa terdapat dua model untuk menganalisis data kualitatif yakni analisis deskriptif kualitatif dan analisis verifikasi deskriptif. Kedua model tersebut dapat dilakukan melalui cara kodefikasi data, penggambaran, tabulasi dan penginterpretasian. Ada pun verifikasi data dilakukan dengan proses *recheck* pada narasumber atau unit kerja yang menjadi lokus penelitian.

Dalam pandangan yang sama, menurut Santoso<sup>4</sup> bahwa dalam rangka analisis data maka teknik triangulasi dipakai karena pendekatan tersebut dipandang tepat melalui tahapan-tahapan, sebagai berikut:

1. Reduksi data yaitu proses untuk memilah-milah data yang ada dengan membuang atau mengabaikan data yang tidak relevan dengan mengedepankan hal-hal yang dianggap lebih penting.
2. Display data yaitu penyajian data hasil reduksi dengan tujuan untuk menampilkan secara keseluruhan gambaran yang ada.
3. Verifikasi, penafsiran dan kesimpulan dimaksudkan untuk mencari dan menemukan makna atas data yang dikumpulkan.

### 3.7. Instrumen Penelitian

Dalam rangka memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang sudah digambarkan dalam Bab I dan untuk menghindari bias yang tidak memiliki relevansi langsung dengan masalah maupun tujuan penelitian, maka penelitian ini dipandu melalui dua (2) bagian instrumen penelitian, sebagai berikut:

---

<sup>3</sup> Bobo Riti, Servulus. 2004. Thesis: Recruitment Process at the Human Resource Bureau of Regional Secretariat of NTT Province. Program Pasca Sarjana, Universitas Katholik Widya Mandira Kupang.

<sup>4</sup> Ibid Nomor 21 Hal. 17

### 3.7.1. Instrumen Penelitian untuk Instruktur

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang ditanyakan	Unit Analisis atau Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	2	3	4	5
<b>1. Aspek Kualitas Kerja</b>				
1.	Bagaimana keakurasian pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materi kuliah tentang keakurasian dalam bekerja saat kuliah di PTU Jepang.</li> <li>- Persiapan materi pelatihan.</li> <li>- Kecocokan materi pelatihan dan kurikulum pelatihan.</li> <li>- Kecermatan dalam menyiapkan materi pelatihan.</li> <li>- Ketangkasan dalam memecahkan persoalan pelatihan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Civest</li> <li>2. Rekan kerja.</li> <li>3. Peserta pelatihan.</li> <li>4. Lulusan PTU</li> </ol>	Wawancara
2.	Bagaimana efektivitas pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materi kuliah tentang cara bekerja secara efisien saat di PTU Jepang.</li> <li>- Ketepatan waktu dalam melaksanakan suatu pekerjaan.</li> <li>- Fokus atas apa yang dikerjakan.</li> <li>- Pekerjaan yang lebih efektif.</li> <li>- Pengembangan terhadap hal2 yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lulusan PTU Jepang.</li> <li>2. Kepala Civest</li> <li>3. Rekan kerja.</li> </ol>	Wawancara
3.	Bagaimana hasil kerja lulusan PTU	- Seberapa jauh hasil kerja mereka.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Civest</li> <li>2. Rekan kerja</li> </ol>	Wawancara



	Jepang?		3. Peserta pelatihan	
4.	Bagaimana kemampuan mencapai sasaran kerja lulusan PTU Jepang?	- Seberapa besar pencapaian sasaran kerja mereka.	1. Kepala Civest 2. Rekan kerja 3. Peserta pelatihan	Wawancara
5.	Bagaimana kreativitas lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan gagasan-gagasan baru.</li> <li>• Menemukan metode baru.</li> <li>• Menemukan rancangan produk baru</li> </ul>	1. Kepala Civest 2. Atasan langsung.	Wawancara
<b>2. Aspek Sikap dan Perilaku</b>				
1.	Bagaimana kemampuan berkomunikasi lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan berbicara</li> <li>- Kemampuan mendengarkan orang lain</li> <li>- Relasi sosial dengan rekan kerja.</li> <li>- Relasi dengan peserta pelatihan.</li> </ul>	1. Atasan langsung. 2. Rekan kerja	Wawancara
2.	Bagaimana kemampuan membuat keputusan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seberapa jauh kemampuan mereka dalam membuat sebuah keputusan atas sebuah masalah pekerjaan yang dialami atau dihadapi.</li> <li>- Kerja Tim dalam suatu kegiatan atau penugasan bersama.</li> </ul>	1. Kepala CIVEST 2. Rekan Kerja 3. Peserta pelatihan	Wawancara
3.	Bagaimana pelibatan diri dalam	- Seberapa besar keterlibatan mereka dalam sebuah Tim kerja.	1. Kepala CIVEST	Wawancara

	kerja tim?	- Pemecahan masalah.	2. Rekan kerja	
<b>3. Aspek Mobilitas Sosial</b>				
1.	Bagaimana kemajuan peningkatan karier sebagai tenaga instruktur lulusan PTU Jepang?	- Apa dasar hukumnya. - Program pelatihan lanjutan. - Bentuk pelatihan. - Penyelenggaraan.	1. Kepala CIVEST	Wawancara,
2.	Bagaimana penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi?	- Dampak keberadaan mereka sebagai instruktur. - Apresiasi masyarakat. - Serapan lulusan peserta pelatihan dalam pasar kerja.	1. Kepala CIVEST 2. Instruktur	Wawancara
3.	Bagaimana aktualisasi diri dilaksanakan?	- Kemampuan untuk mencapai sasaran pekerjaan.	1. Kepala CIVEST 2. Rekan kerja	Wawancara
4.	Seberapa besar kepuasan kerja yang diperoleh?	- Kepuasan atas pekerjaan yang diberikan.	1. Instruktur lulusan PTU Jepang.	Wawancara

### 3.7.2. Instrumen Penelitian untuk Tenaga Administrasi

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang ditanyakan	Unit Analisis atau Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	2	3	4	5
<b>1. Aspek Kualitas Kerja</b>				
1.	Bagaimana	• Materi kuliah tentang	1. Atasan	Wawancara

	keakurasian pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<p>keakurasian dalam bekerja saat kuliah di PTU Jepang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiapan materi pelatihan.</li> <li>• Kecocokan materi pelatihan dan kurikulum pelatihan.</li> <li>• Kecermatan dalam menyiapkan materi pelatihan.</li> <li>• Ketangkasan dalam memecahkan persoalan pelatihan.</li> </ul>	<p>Langsung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Lulusan PTU</li> <li>3. Rekan kerja.</li> </ol>	
2.	Bagaimana efektivitas pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materi kuliah tentang cara bekerja secara efisien saat di PTU Jepang.</li> <li>• Ketepatan waktu dalam melaksanakan suatu pekerjaan.</li> <li>• Fokus atas apa yang dikerjakan.</li> <li>• Pekerjaan yang lebih efektif.</li> <li>• Pengembangan terhadap hal2 yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> <li>2. Lulusan PTU.</li> <li>3. Rekan kerja.</li> </ol>	Wawancara
3.	Bagaimana hasil kerja lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh hasil kerja mereka.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> </ol>	Wawancara
4.	Bagaimana kemampuan mencapai sasaran kerja lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa besar pencapaian kerja mereka.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> </ol>	Wawancara
5.	Bagaimana kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan gagasan-gagasan baru.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung.</li> </ol>	Wawancara

	lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menemukan metode baru.</li> <li>• Menemukan rancangan produk baru</li> </ul>		
<b>2. Aspek Sikap dan Perilaku</b>				
1.	Bagaimana kepemimpinan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam memimpin seksi atau bagian struktural.</li> <li>• Dalam memberikan arahan.</li> <li>• Dalam hal supervisi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> <li>2. Bawahan atau staf.</li> </ol>	Wawancara
2.	Bagaimana kemampuan komunikasi lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan menyampaikan pendapat</li> <li>• Kemampuan mendengarkan orang lain</li> <li>• Relasi sosial dengan rekan kerja.</li> <li>• Relasi dengan peserta pelatihan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung.</li> <li>2. Rekan kerja</li> <li>3. Staf</li> </ol>	Wawancara
3.	Bagaimana kemampuan membuat keputusan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh kemampuan mereka dalam membuat sebuah keputusan atas sebuah masalah pekerjaan yang dialami atau dihadapi.</li> <li>• Kerja Tim dalam suatu kegiatan atau penugasan bersama.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> <li>2. Bawahan /staf</li> </ol>	Wawancara
4.	Bagaimana pelibatan diri dalam kerja tim?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa besar keterlibatan mereka dalam sebuah Tim kerja.</li> <li>• Pemecahan masalah.</li> <li>• Sumbangan pikiran</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan langsung</li> <li>2. Rekan kerja</li> </ol>	Wawancara

<b>3. Aspek Mobilitas Sosial</b>				
1.	Bagaimana kemajuan peningkatan karier sebagai tenaga administratif lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa dasar hukumnya.</li> <li>• Program pelatihan lanjutan.</li> <li>• Bentuk pelatihan.</li> <li>• Penyelenggaraannya.</li> </ul>	1. Atasan langsung. 2. Lulusan PTU	Wawancara,
2.	Bagaimana aktualisasi diri dilaksanakan ?	1. Kemampuan untuk mencapai pekerjaan.	1. Atasan langsung 2. Rekan kerja	Wawancara
3.	Seberapa besar kepuasan kerja yang diperoleh?	2. Kepuasan pekerjaan atas yang diberikan.	Yang Bersangkutan	Wawancara

## BAB IV

### PROFIL KERJASAMA TEKNIS DENGAN *POLYTECHNIC UNIVERSITY* JEPANG

Dalam rangka mendukung penyiapan tenaga instruktur di bidang ketenagakerjaan, Pemerintah Indonesia sudah membangun kerjasama teknis dengan Pemerintah Jepang semenjak tahun 1980an. Pada tahun 1984-1985, pemerintah Jepang membangun BLK Cevest Bekasi sebagai salah satu bentuk bantuan teknis untuk lembaga pelatihan yang dilengkapi dengan segala peralatannya. Selanjutnya, pemerintah Jepang juga membangun BLK Tanjung Pinang, BLK Pasar Rebo, BLK Singosari, dan BLK Samarinda. Pada saat yang bersamaan, pemerintah Jepang menyediakan tenaga ahli sebagai instruktur tamu khususnya bagi para instruktur dan peserta pelatihan pada BLK Cevest Bekasi.

Selama kurun waktu 1985 dan 1991, pemerintah Jepang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap bantuan program BLK Cevest Bekasi tersebut. Salah satu rekomendasi evaluasi program BLK Ceves Bekasi adalah bahwa pemerintah Jepang mengambil keputusan untuk tidak saja memberikan bantuan secara fisik akan tetapi dipandang penting dan mendesak untuk memberikan bantuan yang berbentuk *software* lainnya. Realisasi atas rekomendasi tersebut dilaksanakan melalui perlunya peningkatan sumber daya manusia yang memungkinkan tersedianya tenaga instruktur Indonesia untuk membangun BLK Cevest Bekasi. Tujuan utama program pengembangan SDM tersebut adalah mengurangi ketergantungan Indonesia pada tenaga instruktur senior maupun junior asal Jepang yang dipekerjakan di Indonesia.

Kebijakan untuk pengembangan SDM tersebut dilakukan melalui *Note of Meeting* antara pemerintah Jepang yang diwakili oleh Mr. Tatsuo Sakato sebagai tenaga ahli dari Depnaker Jepang yang selanjutnya menjadi Direktur IVT, dan pemerintah Indonesia yang diwakili Ismail Sumaryo selaku Direktur Jenderal Binapenta pada Depnaker Indonesia. Ada pun perekrutan sebagai calon penerima beasiswa diserahkan sepenuhnya kepada pihak Depnaker Indonesia.

Untuk mempersiapkan dan menyediakan tenaga instruktur yang berkualitas yang akan turut menentukan ketersediaan lulusan BLK Cevest Bekasi khususnya dan BLK pada umumnya yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan permintaan pasar kerja dalam negeri, pada tahun 1992 pemerintah Indonesia mengirimkan 6 (enam) orang calon mahasiswa untuk belajar pada *International Vocational Training (IVT)* Jepang yang selanjutnya diubah menjadi *Polytechnic University (PTU)* Jepang. Program tersebut merupakan beasiswa murni dari pemerintah Jepang yang diberikan kepada Indonesia, Malaysia, Filipina dan Thailand.

Pemerintah Indonesia menempuh kebijakan strategis yang bersifat mengikat bagi para mahasiswa asal Indonesia dalam bentuk ikatan dinas. Artinya bahwa manakala para mahasiswa tersebut menamatkan studinya sebagai tenaga ahli dengan jabatan instruktur, maka mereka akan di angkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan ditempatkan dengan jabatan sebagai tenaga instruktur di berbagai BLK yang menjadi binaan Departemen Tenaga Kerja Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan pemerintah Jepang yang mengharuskan para penerima beasiswa dan lulusan IVT dan atau PTU Jepang sebagai tenaga instruktur khususnya pada BLK-BLK di seluruh Indonesia karena merupakan kelanjutan dari program Cevest.

Menurut data yang ada, semenjak dilaksanakan pada tahun 1992 hingga tahun 2009, pihak Indonesia telah berhasil mengirimkan sebanyak 75 orang mahasiswa untuk mengikuti program tersebut guna dididik sebagai calon tenaga instruktur dengan rata-rata masa studi ditempuh selama 4-5 tahun. Perkembangan program tersebut ditunjukkan melalui Tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Perkembangan Program Pengiriman Tenaga Instruktur ke PTU Jepang**

1	2	3
1992	6	1997
1993	2	1998
1994	2	1999

1995	2	2000
1996	2	2001
1997	3	2002
1998	4	2003
1999	4	2004
2000	2	2005
2001	9	2006
2002	8	2007
2003	7	2008
2004	8	2009
2005	4	2010
2006	3	2011
2007	3	2012
2008	2	2013
2009	4	2014

(Sumber: Bagian Hukum dan Kerjasama Luar Negeri, Setditjen Binalattas, 2009)

Dalam batasan tertentu, untuk meningkatkan dan memperkuat kapasitas jejaring yang ada, Ditjen Bina Lattas menjalin kerjasama internasional dengan beberapa negara sahabat atau organisasi internasional.

Berdasarkan data yang ada hingga tahun 2009, Ditjen Binalattas telah mampu menjalin kerjasama internasional dengan 9 lembaga internasional, yang terdiri atas:

1. Kerjasama Ekonomi Sub Regional (KESR).
2. Partisipasi Pada Forum ASEAN.
3. Kerjasama Movement of Natural Persons (MNP) IJEPA.
4. Partisipasi Dalam Forum APEC.
5. Kerjasama Pelatihan Meister dengan Jerman.
6. Feasibility Study Bantuan Luar Negeri Dalam Rangka Revitalisasi BLK.
7. Kerjasama Bilateral Dengan Negara Lain (CODIFOR Prancis).
8. Kerjasama Pengembangan Instruktur dengan PTU Jepang.
9. Kerjasama Dengan Negara ILO Untuk Peningkatan Kapasitas BLK dan Implementasi CBT .

Dari berbagai lembaga kerjasama internasional tersebut di atas, dalam kaitan dengan tema penelitian ini, Peneliti hanya akan mengangkat secara cukup



luas kerjasama internasional yang menangani pengembangan calon instruktur ke PTU Jepang.

Bentuk kerjasama ini merupakan pemberian beasiswa bagi pemuda-pemudi Indonesia untuk melanjutkan pendidikan S1 (Bachelor of Engineering) di Polyteknik University (PTU) Jepang yang telah terjalin sejak 1992. Tujuan dari kerjasama ini adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas instruktur BLK di Indonesia, sehingga para lulusan PTU Jepang diwajibkan untuk menjalani ikatan dinas sebagai Instruktur Balai Latihan Kerja UPTP Depnakertrans.

Polyteknik University (PTU) adalah universitas di bawah naungan Departemen Tenaga Kerja, Kesehatan dan Kesejahteraan Jepang (Kosei Rodosho). Tidak seperti universitas lainnya yang berada di bawah naungan Departemen Kebudayaan Jepang (Monbukagakusho), kurikulum pembelajaran sedikit berbeda, lebih menekankan pada mata kuliah pendidikan instruktur, dan lulusannya pun dibatasi hanya untuk teknik saja. PTU berlokasi di Prefecture Kanagawa, Kota Sagamihara, Jepang.

Program ini awalnya hanya diikuti oleh 4 negara yaitu Indonesia, Malaysia, Thailand dan Filipina. Namun demikian, sesuai dengan perkembangan kebutuhan akan kerjasama industrial, maka sejak tahun 2003 Pemerintah Jepang melalui PTU Jepang memperluas kerjasama teknisnya yang meliputi anggota-anggota baru seperti Srilangka, Laos, Vietnam, Kamboja dan Meksiko. Ke-lima negara tersebut masuk sebagai anggota pendaftar. Berdasarkan data yang ada, setiap tahun sebanyak 18 orang (16 orang untuk program S1) dan (2 orang untuk program S2) dari negara pendaftar direkomendasikan oleh pihak PTU sebagai kandidat penerima beasiswa.

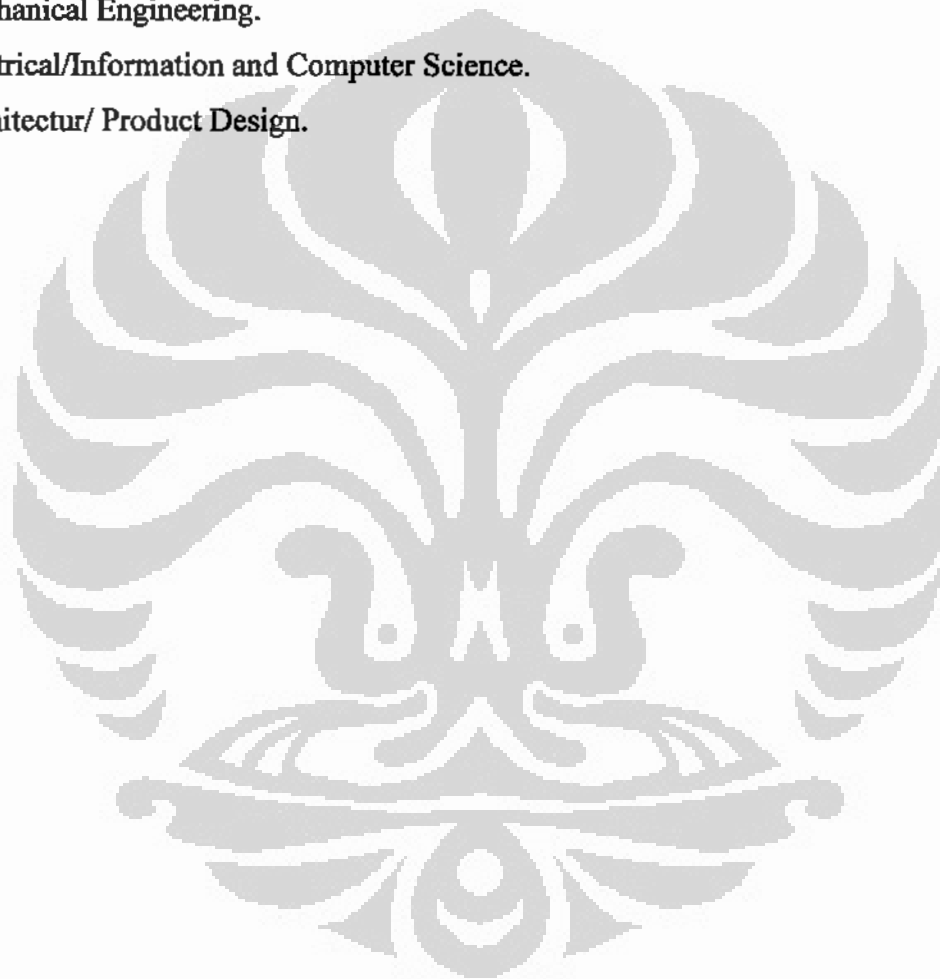
Masa belajar untuk program S1 adalah selama 4,5 tahun termasuk belajar bahasa Jepang untuk persiapan masuk universitas. Sedangkan untuk program S2 selama 2 tahun. Jurusan yang ditawarkan untuk program S1 adalah :

1. Mechanical Group
  - Precision Mechanical System Engineering
  - Mechanical and Control System Engineering
2. Electric & Electronic Group
  - Electrical System Engineering

- Electronic System Engineering
- 3. **Information and Telecommunication Group**
  - Information System Engineering
  - Telecommunication Engineering
- 4. **Architectural Construction System Group**
  - Architectural System Engineering

Sedangkan program study yang ditawarkan untuk program S2 adalah:

1. Mechanical Engineering.
2. Electrical/Information and Computer Science.
3. Architectur/ Product Design.



## **BAB V**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Sebagaimana telah ditetapkan melalui instrumen penelitian dalam Bab terdahulu, pada Bab ini dilakukan analisis terhadap hasil wawancara yang sudah dilaksanakan dengan para narasumber. Analisis tersebut didasarkan atas temuan-temuan pada aspek kualitas kerja, aspek sikap dan perilaku, dan aspek mobilitas sosial secara deskriptif kualitatif.

Analisis dan pembahasan atas hasil di maksud dibagi dalam dua bagian yakni temuan-temuan yang ada pada tenaga instruktur dan temuan-temuan yang ada pada tenaga administratif. Pembahasan dengan dua kategori tersebut dimaksudkan untuk mendeskripsikan aspek-aspek tersebut yang melekat pada diri alumni PTU Jepang.

#### **5.1. Pembahasan Hasil Temuan pada Tenaga Instruktur**

##### **5.1.1. Aspek Kualitas Kerja**

Aspek kualitas kerja yang ditunjukkan para instruktur akan mencerminkan kemampuan tenaga instruktur dalam mempersiapkan para peserta pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK). Aspek tersebut melekat pada diri setiap individu sebagai instruktur yang dapat dilihat melalui pengetahuan dan keahlian yang dimiliki.

Disamping kepemilikan pengetahuan dan keahlian yang memadai, maka aspek kualitas kerja para instruktur harus pula didukung oleh ketersediaan peralatan praktikum yang memadai di BLK. Hal ini disebabkan oleh penekanan utama pada BLK adalah materi praktek yang lebih banyak dibandingkan dengan materi teoritis.

Dengan demikian, aspek kualitas kerja para instruktur tidak saja ditunjang oleh kepemilikan pengetahuan dan keahlian yang melekat pada diri mereka sendiri, akan tetapi harus juga didukung oleh ketersediaan sarana prasarana yang sesuai dengan jenis pelatihan yang tersedia.

Keakurasian dalam bekerja merupakan salah satu hal penting sebagai cerminan kemampuan yang harus dimiliki para instruktur. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Santoso (2007) yang menyatakan bahwa: kemampuan instruktur penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar atau pelatihan siswa karena proses belajar mengajar dan hasil belajar yang diperoleh siswa tidak hanya ditentukan oleh pusat pelatihan seperti BLK, pola dan struktur serta isi kurikulum pelatihan, akan tetapi sangat ditentukan pula oleh kemampuan tenaga instruktur yang mengajar dalam membimbing peserta pelatihan atau siswa pelatihan.

Berkaitan dengan keakurasian pekerjaan instruktur lulusan PTU Jepang, (ED) Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi menyatakan:

*Sejauh ini saya melihat mereka bekerja rajin...mereka tahu apa bidangnya baik teori dan prakteknya.....terbukti ada yang terbaik yaitu mbak Budi Wikaningtyas....yang sempat melanjutkan S2 di Jepang dan sekarang menjabat sebagai Kasie Program, yang lainnya baik....belum ada hal-hal yang dilakukan yang merugikan institusi yang dua alumni yang baru ini juga baik dan bergabung di Cevest sekitar pertengahan tahun 2009.*

Pendapat (ED) tersebut menunjukkan bahwa para instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan dan kecermatan yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan, khususnya sebagai instruktur. Hal tersebut senada dengan temuan Ansari (2007:72) yang menyatakan bahwa “*lulusan AKIP memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan, bekerja secara cermat, tepat serta efisien...*”

Dari hasil penelusuran lebih lanjut diperoleh informasi bahwa keakurasian dalam bekerja telah diperoleh instruktur lulusan PTU Jepang saat menjalani perkuliahan, seperti dituturkan oleh (NF) berikut ini:

*...begini karena di Jepang itu PTU untuk mencetak instruktur, baik di Jepang sendiri maupun untuk negara-negara yang bekerjasama dengan PTU Jepang, seperti Indonesia, Malaysia, Filipina, Laos, Kamboja, Vietnam.....sebenarnya kami dikirim kesana agar nanti kembali ke negara masing-masing untuk menjadi instruktur. Tentu saja yang diajarkan*

*adalah bekerja sebagai instruktur, ada etos kerja yang kami pelajari, bagaimana menjadi instruktur, persiapan mengajar bagaimana itu diajarkan pada kami.*

Keakurasian atau ketelitian dalam bekerja sangat berkaitan erat dengan efektivitas untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang memungkinkan adanya pemanfaatan waktu dan alat kerja secara efisien dan efektif. Menurut (ED), efektivitas kerja para tenaga instruktur lulusan PTU amat didukung oleh pengalaman mereka selama belajar di Jepang. Hal tersebut nampak dari pendapat (ED) ketika ditanya mengenai efektivitas kerja alumni PTU tersebut, seperti berikut ini:

*Kalau cara kerja mereka baik...kalau dikaitkan dengan efisiensi dan efektivitas...ya karena kerjanya baik ...hasilnya baik*

Namun demikian, (BS) sebagai rekan kerja sesama instruktur tetapi bukan lulusan PTU Jepang, berbeda pendapat dengan (ED) seperti dituturkannya berikut:

*Bagaimana efektif...disiplin saja mereka kurang...bagaimana mau efektif...  
Terkadang khan ada siswa yang menanyakan sesuatu di luar jam pelajaran, tapi instrukturinya sulit dihubungi...ini khan merupakan kendala.*

Berdasarkan ke dua pendapat tersebut, terdapat kesan bahwa lulusan PTU Jepang memiliki semangat kerja yang akurat. Ketelitian dan ketepatan tersebut didukung oleh adanya materi perkuliahan terkait keakurasian dalam bekerja seperti disampaikan oleh (NF) sebagai lulusan PTU Jepang, seperti berikut:

*Ada, begini karena di Jepang itu PTU untuk mencetak instruktur, baik di Jepang sendiri maupun untuk negara-negara yang bekerjasama dengan PTU Jepang, seperti Indonesia, Malaysia, Filipina, Laos, Kamboja, Vietnam....sebenarnya kami dikirim kesana agar nanti kembali ke negara masing-masing untuk menjadi instruktur. Tentu saja yang diajarkan adalah bekerja sebagai instruktur, ada etos kerja yang kami pelajari, bagaimana menjadi instruktur, persiapan mengajar bagaimana itu diajarkan pada kami.*

Demikian halnya dengan efektivitas dalam bekerja (NF) juga menuturkan bahwa materi perkuliahan terkait efektivitas pekerjaan termaktub melalui apa yang dia sebutkan sebagai budaya 5 S, seperti dituturkannya berikut:

*Ada juga, apalagi di Jepang....dimana 5 S itu sudah membudaya, disiplinnya juga...., mata kuliah secara langsung tidak diajarkan, tapi lingkungan di Jepang yaitu kultur nya yang secara langsung kami ikuti misalnya tepat waktu, disiplin.*

Namun demikian, kemampuan alumni PTU Jepang dalam bekerja secara akurat dan efektif tidak sepenuhnya di akui oleh rekan kerja mereka yang bukan lulusan PTU Jepang sebagai sesama instruktur. Pendapat (BS) tersebut di atas memberikan kesan yang cukup kuat akan adanya persaingan psikologis di antara para instruktur. BS sebagai instruktur lulusan dalam negeri lebih menonjolkan faktor kurang disiplinnya para instruktur lulusan PTU Jepang dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepada mereka. Pendapat tersebut memerlukan ujian dan pengamatan lebih jauh yang dapat dilakukan oleh peneliti lainnya.

Dengan demikian, maka sesungguhnya kualitas kerja para alumni atau lulusan PTU Jepang yang dideskripsikan melalui pendapat-pendapat para informan tersebut dapat dikatakan sebagai cerminan dari dampak proses pembelajaran dan interaksinya dengan lingkungan kerja Jepang saat berkuliah di PTU Jepang. Budaya 5 S di kalangan warga Jepang dapat menjadi faktor pendukung penting lain dalam aspek kualitas kerja.

#### 5.1.2. Aspek Sikap dan Perilaku

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana sudah diuraikan pada bagian terdahulu, pengiriman instruktur melalui proses belajar di PTU Jepang telah membawa dampak yang positif pada pembentuk karakter instruktur dalam aspek sikap dan perilaku yang meliputi seperti kemampuan berkomunikasi, relasi sosial, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam tim.

Dampak tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kirk L. Patrick dalam Ansari (2007) yang menyatakan bahwa “ aktivitas pendidikan akan memberikan sumbangan terhadap perubahan perilaku.

Dalam menyampaikan pendapat atau gagasan kepada pimpinan maupun sesama rekan kerja, instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan berkomunikasi yang handal. Hal tersebut tercermin dari apa yang dikatakan oleh (ED) sebagai Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, berikut:

*.... Mereka selalu bertanya apabila kurang jelas... dan apabila kurang setuju mereka memberikan tanggapan-tanggapan yang menuju ke arah yang positif dan apabila mereka bersilang pendapat dengan temannya mereka memberikan tanggapan yang positif.*

Demikian halnya dalam pengambilan keputusan, secara umum para instruktur lulusan PTU Jepang tidak terlampau mengalami kendala. Hal tersebut sejalan dengan pengakuan (ED) sebagai pimpinan yang menyatakan, bahwa:

*Selama ini belum saya dengar ada masalah dengan atasannya langsung...jadi saya nilai bagus.. dan tidak ada masalah.*

Salah satu peserta pelatihan (ZR) pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, yang berstatus mahasiswa, menyatakan bahwa instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan yang sangat komunikatif dalam memberikan materi pelatihan baik di dalam kelas mau pun di luar kelas. Ketika ditanyakan mengenai kecocokan materi pengajaran dan relasi dengan peserta latihan yang terbentuk, (ZR) menyatakan, seperti berikut:

*Cocok dan kita jelas` menangkapnya...Cuma kadang ada mata kuliah yang penyampaiannya tidak detail.. mereka juga mengajar attitude...karena di sini saya diajar attitude....contohnya: harus pakai kemeja, rambut jangan gondrong, sopan sama dosen (instruktur) dll, mereka real bekerja....selain ngajar, mereka juga langsung bekerja di sini.*

Hal tersebut menunjukkan adanya pengakuan yang cukup kuat bahwa sebagai dampak dari proses pembelajaran di PTU Jepang, para instruktur lulusan PTU Jepang memiliki sikap dan perilaku yang secara umum positif.

Namun demikian, pendapat atau penilaian dari informan (ED dan ZR) tersebut, tidak sejalan dengan apa yang ditemukan pada informan lainnya seperti (BS). Ketika hal yang sama ditanyakan kepada (BS) sebagai Rekan Kerja sesama instruktur bukan lulusan PTU Jepang terhadap aspek kemampuan berkomunikasi, seperti pernyataan berikut:

*Menurut siswa ada yang kurang sesuai, contohnya jam masuk berkurang, mereka tidak masuk tapi tidak dilakukan oleh yang menggantikan...tapi yang positifnya...mereka dekat dengan siswa.*

Akan tetapi dalam hal kemampuan akan relasi sosial yang terbentuk dan keterlibatan dalam tim kerja, (BS) cukup mengakui kemampuan yang ada pada alumni PTU Jepang, seperti dinyatakannya berikut:

- *Bisa bersosialisasi dan bisa mengikuti...Mereka terlibat aktif di Tim mereka...namun dalam memecahkan masalah di Tim, tidak selamanya mereka bisa karena mereka jarang hadir....bagaimana bisa terlibat dalam pemecahan masalah..., tetapi saat hadir mereka memberikan kontribusi.*
- *Secara umum mereka kalau ke saya mereka mau terima, kalau yang lain saya kurang tahu....tapi tetap untuk masalah disiplin...mereka kurang...walaupun sudah diberi peringatan tapi tetap kurang disiplin...saya tidak tahu bagaimana rekrutmen mereka dulu...apakah jadi instruktur atau jadi staf....tapi setahu saya instruktur itu tugasnya mengajar, melatih dan membimbing. Kalau mengajar materi yang ada diajar di dalam kelas, yang namanya membimbing dan melatih berarti di luar jam kerja juga kita harus ikut terlibat bukan saat di dalam ruang kelas saja.*

Dari berbagai temuan yang ada, pendapat-pendapat tersebut sejalan dengan apa yang ditegaskan oleh Kirk L. Patrick dalam Simmamora (2004) bahwa evaluasi perilaku bertujuan untuk memeriksa atau mengetahui apakah para peserta didik atau peserta pelatihan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan yang dijalani oleh para peserta pelatihan tersebut. Namun



disadari betul bahwa tidaklah mudah untuk mengukur dalam rangka untuk mengetahui ada tidaknya perubahan perilaku di maksud.

Dengan demikian, hasil analisis yang ada menunjukkan bahwa pendidikan calon instruktur pada PTU Jepang telah membawa dampak yang positif secara deskriptif terhadap aspek sikap dan perilaku para instruktur lulusan PTU Jepang dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagai instruktur.

### 5.1.3. Aspek Mobilitas Sosial

Aspek mobilitas sosial yang melekat pada instruktur lulusan PTU Jepang lebih disebabkan kemampuan mereka dalam menjalankan penugasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Kemampuan tersebut tercermin melalui kesempatan untuk pengembangan diri baik melalui pelatihan tambahan maupun pendidikan formal seperti ke tingkat magister.

Kesempatan untuk pengembangan karier terbuka luas bagi setiap instruktur, seperti diungkapkan oleh (ED) Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest berikut ini:

*...ada kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk melanjutkan S2 di Jepang, misalnya Sdr. Budi Wikaningtyas...yang lainnya karena masih baru nanti dapat mengikuti kursus-kursus atau bimtek-bimtek upgrading yang ada disini baik itu untuk ke-instrukturan-nya maupun kejuruannya...kami juga memberi keleluasan untuk mereka menambah ilmu dengan kerjasama dengan pihak luar dengan biaya dari Depnakertrans.*

Berkaitan dengan kemampuan untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan oleh organisasi melalui rencana program dan kegiatan, instruktur lulusan PTU Jepang tidak banyak mengalami kesulitan. Menurut (ED) bahwa pengalaman belajar di luar negeri menjadi nilai tambah tersendiri bagi mereka dalam menerima penugasan maupun dalam menjalankannya. Hal tersebut tercermin dari apa yang dituturkan (CD) seperti berikut:

*....yang penting mereka bekerja rajin dan langsung sesuai dengan ilmu yang mereka kuasai, terutama yang baru-baru.....disini saya contohkan*

*Sdr. Budi Wikaningtyas....., saya sering tugaskan dia untuk memimpin rapat-rapat maupun penugasan ke luar negeri...yang baru saya tempatkan di pemasaran untuk kerjasama dengan pihak ketiga dan ada yang membantu untuk bagian administrasi dan kadang-kadang mengajar karena belum diangkat jadi instruktur karena masih CPNS dan sejauh ini hasil kerja mereka bagus dan memuaskan.*

Sekali pun demikian, dalam rangka pembinaan kepegawaian, para instruktur lulusan PTU Jepang tetap memerlukan pembimbingan oleh pimpinan maupun dari instruktur senior lainnya sebagai rekan kerja, seperti disampaikan oleh (CD) berikut:

*Mereka hanya butuh pembinaan, jika pembinaan bagus, maka hasilnya akan bagus terus....artinya ada kepedulian dari pemimpinnya..., harus ada dukungan.*

Pendapat (CD) atas model pengembangan karier sebagai instruktur maupun kemampuan kerja instruktur lulusan PTU Jepang tersebut diperkuat oleh pandangan (BS) sebagai sesama rekan kerja instruktur bukan lulusan PTU Jepang. Namun menurut (BS) bahwa terdapat sedikit penyesuaian antara lingkungan perkuliahan di Jepang dan lingkungan kerja sebenarnya, seperti yang berkaitan dengan metologi pengajarannya. Hal tersebut nampak dalam petikan hasil wawancara dengan (BS) berikut ini:

*Yang saya lihat di kejuruan IT...mereka sudah melakukan tugas sebagai instruktur...tetapi karena dari Depnakertrans menentukan bahwa instruktur PTU sudah menjadi instruktur jadi mereka tidak mengikuti Diklat Dasar Instruktur, karena tidak mengikuti diklat dasar maka Diklat Metodologi yang kami laksanakan disini tidak dilaksanakan, sehingga metoda dan teknis media yang digunakan dalam pengajaran dan kurang sesuai ke peserta...bisa saja karena di Jepang metodenya lain dengan disini sehingga harus ada yang disesuaikan, tidak bisa langsung diterapkan...karena budayanya saja berbeda.*

Sebagaimana sudah diungkapkan di bagian pendahuluan, bahwa cukup banyak dari instruktur lulusan PTU Jepang yang tidak memegang komitmen untuk mengabdikan ilmu pengetahuannya di lingkungan kerja Depnakertrans. Mereka

memilih untuk menarik diri atau sama sekali tidak ingin bekerja sebagai instruktur. Di antara berbagai alasan yang ada, alasan umum yang mengemuka adalah pendapatan yang tidak memadai sebagai bentuk penghargaan atas keilmuan mereka menjadi instruktur. Akan tetapi bagi (N) instruktur lulusan PTU Jepang yang memegang komitmennya untuk bekerja sebagai pegawai negeri sipil di lingkungan Depnakertrans, khususnya pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, merasa bangga sebagai instruktur. (N) menyadari benar bahwa penghargaan yang diterima seperti penghasilan yang tidak memadai, merupakan konsekuensi dari pengabdian sebagai pegawai negeri, sebagaimana dituturkannya berikut ini:

*Secara pribadi saya ingin menjadi instruktur, lebih memberikan ilmu kepada masyarakat. Tapi beban kerja di tempat ini tidak mengajar saja...kadang-kadang kita harus melakukan pekerjaan kantor di luar mengajar, misalnya ada dinas luar yang kadang-kadang suka menyita waktu.... Kalau pengakuan saya rasa belum puas...yaitu pengakuan secara ekonomi, saya rasa terlalu jauh, tidak sepadan, karena dalam mengajar kita kan tidak asal-asalan, kita perlu persiapan sebelumnya, ada evaluasi terhadap siswa.*

Demikian pula dalam hal pengembangan karier sebagai tenaga instruktur (N) mengakui terdapat penyesuaian untuk metodologi pengajaran. Sekali pun secara teoritis sudah diperoleh saat berkuliah di PTU Jepang dulu, namun pada kenyataannya dia harus menjalani pendidikan dan pelatihan metodologi, seperti dituturkannya berikut ini:

*Sebelum menjadi instruktur saya harus ikut diklat dasar instruktur selama 6 bulan, dimana materi kuliah yang saya dapatkan 50 % teknis, 50 % metodologi... Metodologi dasar sama cuma di diklat dasar lebih aktual karena kita langsung praktek mengajar...kalau di PTU Jepang dulu hanya berupa teori-teori.*

Berdasarkan analisis atas mobilitas sosial tenaga instruktur lulusan PTU Jepang tersebut di atas, peneliti berpendapat bahwa pendidikan yang diperoleh selama menjalani proses belajar pada PTU Jepang telah berkontribusi secara langsung dalam pembentukan mobilitas sosial yang dialami para instruktur

lulusan PTU Jepang. Kemampuan-kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan akibat generatif dari lingkungan pembelajaran di PTU Jepang yang didukung oleh pengembangan kapasitas diri melalui kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan saat sudah menjadi instruktur.

## **5.2. Pembahasan Hasil Temuan pada Tenaga Administratif**

### **5.2.1. Aspek Kualitas Kerja**

Sebagaimana sudah diuraikan di Bab terdahulu, aspek kualitas kerja merupakan bagian dari pengukuran kinerja suatu organisasi yang oleh Kirkpatric dalam Wibowo (2007:70) didefinisikannya sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima. Dalam hal ini, kinerja organisasi paling tidak dipengaruhi salah satu faktor yang tercermin melalui indikator yang terukur pada diri setiap individu atau karyawan yakni tingkat kualitas kerja.

Kualitas kerja yang dicapai secara kualitatif dapat dilihat melalui faktor keakurasian dalam melaksanakan dan menghasilkan suatu jenis pekerjaan. Dalam konteks profesi sebagai tenaga administratif, kecermatan untuk melaksanakan suatu penugasan atau pekerjaan akan tercermin melalui hasil kerja yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, para instruktur lulusan PTU Jepang yang ditempatkan atau diperbantukan sebagai tenaga administratif di lingkungan Ditjen Bina Lattas, memperlihatkan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang dipakai untuk melihat kinerja mereka adalah melalui kualitas kerja yang ditampilkan dalam melaksanakan penugasan atau pekerjaan yang diberikan pimpinan.

Kecermatan dan keakurasian dalam bekerja tersebut ditunjukkan melalui pendapat (FZ) sebagai Kabag PEP selaku pimpinan dari (SLW) yang merupakan Kasubag Data dan Informasi pada Bagian PEP, sebagai berikut:

*Kalau ada kata cuma dua yaitu kecil dan besar...saya akan bilang besar...Dia bagus.....punya ide, punya modal wawasan luas, bagaimana mengembangkan portal, bagaimana memberikan ide bagaimana sistem informasi yang harus dibangun, pendataan yang baik. Yang sebetulnya saya sendiri secara pribadi gak paham karenapun background saya*

*disitu... Demikian pula dari segi cara kerjanya, kemudian kemampuan melihat pekerjaan yang ditugaskan, kecepatannya....kalau dikasih pekerjaan, kita tidak terlalu rinci betul apa yang harus kita perintahkan, dia cepat tangkap...kemampuan untuk mengerjakannya cepat....komitmennya tinggi, walaupun pekerjaannya harus dikerjakan diluar jam kerja masih terus dikerjakan..meskipun sampai jam 11 malam.... .*

Kemampuan bekerja yang diperlihatkan melalui ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan pekerjaan diakui pula oleh (MA) sebagai rekan kerja dari (SLW). Cara kerja yang sistematis memungkinkan tenaga administratif lulusan PTU Jepang tersebut mendapatkan penilaian yang positif dari rekan kerja, seperti dituturkan oleh (MA), berikut:

*Pola kerjanya sistematis, menguasai bidang yang dikerjakan...karena pendidikannya luar negeri ya...*

Dalam hal kreativitas, tenaga administratif lulusan PTU Jepang memperlihatkan kemampuan yang lebih unggul dengan tenaga administratif lainnya. Hal tersebut diakui oleh (FZ) sebagai atasan langsung dari (SLW) sebagai berikut:

*Kreativitas bagus dan banyak....mungkin yang dia dapat dari tempat sekolahnya di PTU, banyak hal yang dia kreasikan dan memberikan masukan ke kita dalam menyelesaikan pekerjaan disini.*

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, para alumni PTU Jepang yang bekerja sebagai tenaga administratif memperlihatkan kemampuan bekerja yang baik. Mereka dapat diandalkan oleh pimpinan karena memiliki kemampuan bekerja yang baik. Kualitas pekerjaan mereka dapat dilihat melalui hasil kerja yang akurat dan kreativitas yang ditimbulkan manakala menghadapi masalah dalam pekerjaan.

### 5.2.2. Aspek Sikap dan Perilaku

Aspek sikap dan perilaku dari instruktur lulusan PTU Jepang yang dipekerjakan dengan jabatan administratif sebagai bagian dari organisasi tempat

mereka bekerja merupakan faktor kunci lain dalam rangka pencapaian kinerja organisasi.

Sebagaimana sudah disinggungkan di Bab teoritis, terdapat beberapa faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja sebuah organisasi seperti dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo ((2007:99), yaitu: *Personnel factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; *Leadership factors*, ditentukan oleh kuantitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader; *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan, *Contextual or situational factors*, yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sejalan dengan pendapat teoritis tersebut, maka kepemimpinan yang diperlihatkan tenaga administratif lulusan PTU Jepang sudah turut menunjang pencapaian pelaksanaan tugas dan program kerja Ditjen Binalattas, khususnya seperti yang dinyatakan oleh (FZ) Kabag PEP SetDitjen Binalattas sebagai Atasan Langsung (SLW) Lulusan PTU Jepang yang menjabat Kasubag Data dan Informasi, berikut:

*Masalah kepemimpinan kita harus bicara secara integral, berbicara masalah kepemimpinan kan itu namanya leadership, kita lihat bagaimana dia menggerakkan, bagaimana dia menggerakkan dalam konteks bagaimana dia melaksanakan tugas, bagaimana melakukan konsolidasi antara dia dengan timnya, bagaimana dia mampu menggerakkan anak buahnya untuk menyelesaikan tugas, bagaimana dia membagi tugas...ketika kita bicara leadership kita bicara bagaimana dia melaksanakan prinsip-prinsip manajemen...untuk menyelesaikan tugasnya., karena dia bagaimana me-lead pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.*

Keberhasilan faktor kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi juga bertalian erat dengan aspek supervisi dan kemampuan memberikan arahan kepada staf atau bawahan, seperti dituturkan (FZ) atas kemampuan (SLW), berikut ini:

*Sebagai pemimpin dia harus melaksanakan fungsi2 manajemen mulai dari planning, organizing, actuiting dan controlling. Itu kan harus terisi semua, karena satu pekerjaan akan berjalan dengan baik ketika fungsi2 manajemen itu bisa dilaksanakan. Sejauh ini yang saya lihat, pak surya itu ya relatif bagus, bagaimana dia merencanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan disubbagnya....setelah dikasih tugas sudah tentu dia hrs merencanakan, mengorganisasikan anak buahnya atau timnya, bahkan diapun ketika terlibat lintas di luar daripada subbagnya dia harus mampu mengorganizing...kemudian bagaimana melakukannya as a team work...bagaimana dia mengkontrol setiap tahapan pekerjaan....saya rasa cukup baik.*

Demikian pula selanjutnya, faktor kemampuan berkomunikasi dan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain, telah diperlihatkan (SLW) secara baik dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut, seperti ditegaskan oleh (FZ) berikut:

*Dalam penyampaian pendapat .....itu khan didorong oleh manajemen saya ketika saya mendorong anak buah saya untuk bisa menyampaikan pendapat....buat saya yang saya dorong seluruh subbag sini untuk speak up...artinya bagaimana merekamenyampaikan sesuatu bila ada yang perlu disampaikan....semuanya bagus....baik kita melakukan pertemuan resmi ataupun ngobrol-ngobrol biasa...Dalam hal mendengarkan pendapat orang lain: Dia cukup moderate...karena gini ketika saya berbicara sebagai atasan dia mendengar karena siapapun ...kalau pimpinannya yang bicara pasti mendengar.....itu bisa dinilai saat dia berbicara pada satu pertemuan ketika pertemuan itu dihadiri oleh yang selevel...itu baru kelihatan...dan ketika dengan saya dia tentu mendengar...at least menurut pengamatan saya surya itu cukup moderate, cukup akomodatif terhadap pendapat dan saran orang lain.*

Sebagai bagian dari organisasi pada Bagian PEP pada SetDitjen Binalattas, (SLW) dituntut oleh lingkungan kerjanya untuk terlibat langsung dalam hubungan kerja tim maupun dalam memberikan saran atau pendapat kepada atasan langsungnya (FZ) dalam menghadapi dan bersama-sama memecahkan potensi

masalah yang dihadapi. Kemampuan (SLW) tersebut tampak nyata dalam pernyataan (FZ) berikut:

*Kalau itu bagus.....kalau kerja tim..ada beberapa proksi, bagaimana kita melihat seseorang bagaimana dia bisa bekerja tim atau tidak bekerja tim. Pertama bagaimana hasil kerja dia ketika harus diselesaikan dalam bentuk tim...yang dihasilkan itu merupakan refleksi bagaimana diabisa bekerja tim atau tidak....kalau dari pendekatan itu kelihatannya bagus dan hasilnya cukup baik, selesai, dia juga cukup tanggungjawab...ya mungkin terkadang...dari aspek kekurangannya dia tidak sabar...karena ketika kita bicara team ada yang malas, akhirnya dia take over...Demikian pula dalam hal pemecahan masalah atau sumbangan pikiran: Bagus...tadi saya katakan dia selalu memberikan feedback buat saya apalagi buat teamnya...dan ketika ada masalah...dia komunikasikan...kepada saya sebagai pimpinannya dan kepada teamnya.....ya kalau ada yang lambat dia ambil alih...saya nilai itu wajar sebagai suatu pertanggungjawaban pekerjaan.*

Kemampuan-kemampuan teknis tersebut yang sudah dinyatakan (FZ) terhadap apa yang sudah diperlihatkan (SLW) sebagai tenaga administratif lulusan PTU Jepang diakui pula oleh salah satu stafnya. Berkaitan dengan aspek-aspek kunci tersebut dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, (TS) sebagai bawahan berpendapat bahwa secara umum (SLW) memiliki kemampuan yang tidak diragukan, seperti tampak dalam pernyataanya berikut:

*Menurut saya pribadi....bagus... menganggap kita seperti rekan kerja saja, tidak terlalu birokrastis, familiar seperti menggap teman saja...Dalam memberikan arahan, jelas... ya kita mengerti apa yang harus kita kerjakan dengan penjelasan beliau...Dalam hal berkomunikasi sebagai pimpinan dan bawahan, gak kaku-kaku amat....ya...ngelihat situasi dan kondisi juga tapi kalau memberikan tugas selalu dimonitor...Dalam hal penyampaian pendapat kepada stafnya, biasalah...namanya pimpinan, kalau lihat anak buah keliru dilurusin kalau tidak sesuai kehendaknya... Demikian juga dalam hal*



*mendengarkan pendapat staf, ya...asal anak buah kasih pendapat dengan argumen yang kuat, beliau juga menerima.....jadi gak kaku-kaku betul.*

Demikian pula, saat ditanya mengenai relasi sosialnya dan kemampuan membuat keputusan maupun keterlibatan dalam tim kerja, menurut hasil pengamatan dan pengalaman (TS) sepanjang bekerja sebagai staf dari (SLW), berpendapat:

*Baik...bagus...Ya...kalau kegiatan olahraga seperti bulu tangkis....dia ngajak-ngajak...jadi tidak sendiri, kalau kerjaan di ruangan agak lega....beliau ke ruangan lain untuk ngobrol-ngobrol, jadi tidak terlalu kaku duduk dimejanya saja....Kemampuan membuat keputusan: Ya, proporsional...., mengambil keputusan tegas....kadang-kadang kebijakan itu gak sesuai dengan pimpinan, dia menyesuaikan dengan pimpinan.....jadi loyal sesuai dengan arahan pimpinan tidak main seenaknya saja. Demikian juga dalam hal keterlibatan dalam kerja tim: Selalu koordinasi...tidak kerja sendiri-sendiri...jadi kerja samanya bagus.*

Kemampuan-kemampuan teknis tersebut juga digambarkan oleh (MA) sebagai rekan kerja (SLW) seperti nampak dalam penuturannya berikut ini:

*Bagus...jadi kalau ada pekerjaan di informasikan sama kita-kita, jadi tidak tertutup....Pelibatan diri dalam Kerja Tim: Bagus...karena ada komunikasi, karena disini dalam bekerja kita menerapkan KIKI (Koordinasi Informasi Komunikasi Inovasi)...jadi kerja Tim-nya bagus... Aktualisasi dirinya dalam menempatkan diri sebagai rekan kerja atau sebagai pejabat juga bagus, karena kalau ada kerjaan sama-sama...dia memfeed back, jadi kesimpulannya bagus.*

Berdasarkan pendapat-pendapat dari atasan langsung, rekan kerja dan staf dari (SLW) tersebut di atas, dapat dipahami bahwa (SLW) sebagai instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan mengadaptasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya sebagai tenaga administratif. Sekali pun disadari benar bahwa keahlian yang dimilikinya akan jauh lebih bermanfaat luas jika ditugaskan sebagai tenaga instruktur, akan tetapi mana kala diberikan tugas tambahan sebagai tenaga administratif, maka (SLW) membuktikan bahwa lulusan PTU Jepang tidak saja

handal dalam pekerjaan sebagai instruktur, akan tetapi juga memiliki kemampuan yang sangat mendukung kinerja administratif organisasi.

### 5.2.3. Aspek Mobilitas Sosial

Menurut Ansari (2007:29) bahwa aspek mobilitas sosial dalam pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur sampai sejauhmana seseorang petugas (atau karyawan) mengembangkan potensi diri dengan mengaktualisasikan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi yang tercermin melalui progresifitas peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja pada diri yang bersangkutan.

Hasil wawancara dengan (FZ) Kabag PEP SetDitjen Binalattas sebagai Atasan Langsung (SLW) menunjukkan bahwa kesempatan yang seluas-luasnya akan diberikan kepada siapa saja termasuk lulusan PTU Jepang sebagai tenaga administratif untuk mengembangkan potensi diri mereka. Dalam konteks (SLW) sebagai salah pejabat struktural di lingkungan Bagian PEP, (FZ) menyatakan pada dasarnya pengembangan karier sangat prospektif karena kemampuan-kemampuan dan keilmuan yang sudah dimiliki sebelumnya. Peningkatan karier tersebut akan ditunjang pula melalui pemberian kesemoatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang terkait guna menambah wawasan, seperti dinyatakan oleh (FZ) berikut:

*Buat saya secara pribadi sebagai pimpinan Surya, saya akan memberikan kesempatan seluas-luasnya ketika kesempatan itu ada dan untuk karir saya rasa mereka akan prospektif untuk mendapatkan karir ke depan...karena disamping basic kemampuan mereka yang mereka bawa sejak lahir relatif baik...tinggal bagaimana mengarahkan dan mengembangkan dia dan saya yakin dia atau mereka punya prospek yang baik untuk mendapatkan karir atau kesempatan yang ada...Kalau di pegawai negeri itu jelas...kalau dari eselon 4 dia bisa ke eselon 3 dari eselon 3 dia bisa ke eselon 2...bagaimana untuk mencapai itu ada beberapa hal disamping juga kebijakan pimpinan, kedua adalah bagaimana dia bisa mengembangkan diri...kebijakan pimpinan juga salah satunya memberikan kesempatan bagaimana dia bisa mengembangkan*

*diri....atau dia sendiri berinisiatif untuk berkembang...jadi ketika kesempatan itu ada dia mendapat kesempatan yang pertama ketimbang orang-orang yang belum mempersiapkan diri untuk menerima karir itu.*

Ketika disinggung mengenai kepastian dan keyakinannya akan kesempatan untuk pelatihan-pelatihan yang akan diberikan kepada staf seperti (SLW), ditambahkan oleh FZ bahwa sudah ada ketentuan yang mengatur mengenai hal-hal tersebut, seperti diturkannya berikut:

*Sudah barang tentu, ketika kita akan menduduki eselon 3 ada yang namanya diklat PIM.... Yang additionalnya....yang sifatnya short term ....yang sifatnya penunjang...kita berikan seluas-luasnya baik di dalam ataupun di luar negeri...beberapa kali juga surya ke luar negeri...kita beri kesempatan selagi dia mampu...kita beri kesempatan kepada mereka yang mau dan mampu dan saya lihat dari aspek itu surya cukup memenuhi...dia punya kemampuan dan dia punya kemauan*

Demikian pula dalam hal aktualisasi diri yang diperlihatkan oleh (SLW) ketika menjalankan tugas-tugas yang diberikan dan dikaitkan dengan konsep *the right man in the right place*, (FZ) menyatakan:

*sejauh ini sudah tepat...dalam konteks bahwa...karena dia khan baru pertama menjadi eselon 4 disini..adi kita gak bisa bilang tepat sekali karena dia gak pernah menduduki di tempat lain...khan ada dua hal ketika kita bicara orang kerja baik pada satu tempat...karena memang dia mau untuk menjadi baik...dia dimanapun akan baik...ada orang yang memang bisanya Cuma disitu...dalam konteks itu karena surya belum dicoba di tempat lain...untuk sementara ini di tempat ini baik...maksudnya mungkin bisa lebih baik ditempat lain...karena kita harus punya instrumen2 lain untuk bisa sampai pada satu kesimpulan bahwa disini sangat tepat untuk dia...atau pas untuk dia*

Penilaian-penilaian tersebut di atas merupakan cerminan kinerja yang sudah diperlihatkan oleh (SLW) sebagai tenaga administratif. Guna menemukan informasi yang lebih akurat, maka aspek-aspek yang sama ditanyakan pula kepada diri (SLW). Sebagaimana sudah dikemukakan dalam temuan di atas, terhadap

instrumen-instrumen seperti kesempatan untuk mengembangkan potensi diri maupun kepuasan kerja yang dirasakan, (SLW) menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang cukup tajam saat menjadi tenaga tenaga instruktur dan saat kini menjadi tenaga administratif.

Hal tersebut diungkapkan (SLW) melalui pandangannya yang didasarkan pada pengalamannya memimpin sebagai Kasubag Data dan Informasi, Bagian PEP SetDitjen Binalattas, berkaitan dengan aspek-aspek berikut:

*Kalau karir saya dapat tentu saat menjabat di struktural, kalau instruktur gak ada karir...kita hanya sebagai instruktur saja dimana kita hanya mengajar saja... Kalau saya lihat alumni PTU ini...saat ini mulai terlihat sudah ada 3 yang menjabat sebagai tenaga struktural.....tapi saya yakin bahwa di Depnakertrans ini nanti lulusan PTU kelihatannya akan jadi pejabat semua.*

Kesempatan untuk mengembangkan pendidikan dan keahlian diperoleh SLW dengan melanjutkan studi di Jerman pada tahun 2003, sebagaimana di tuturkan berikut:

*Ya....., setelah lulus dari PTU Jepang tahun 2000 saya langsung masuk ke Depnakertrans jadi instruktur listrik di Cevest sampai tahun 2003 kemudian tahun 2003 saya berangkat ke Jerman untuk melanjutkan S2 saya, di Jerman saya ambil jurusan Digital Sistem...Pada tahun 2005 saya pulang dari Jerman langsung mengajar di Cevest menjadi instruktur di jurusan Listrik.*

Dalam hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja (SLW) menurutkannya sebagai berikut:

*Kalau saat menjadi instruktur karena saya S1 dan S2 di bidang Teknik jadi apa yang kita pelajari di Universitas di luar negeri yang kebetulan teknologinya banyak belum ada di Indonesia dapat kita terapkan dan kita ajarkan terutama kepada instruktur-instruktur dari daerah, kemudian dapat kita kembangkan di Cevest, dimana beberapa materi pelatihan ada yang saya ciptakan sendiri jadi ada kepuasan tersendiri...Sejak tahun 2007 saya diangkat sebagai tenaga struktural dan ditempatkan di Pusat (pada Bagian PEP Setditjen Bina Lattas) lain lagi ilmunya, otomatis ilmu*

*teknis yang saya pelajari di luar negeri tidak dipakai, tapi pengalaman saya mengajar di cevent selama 7 tahun, seperti menyusun modul, selama mengajar kendala yang kita hadapi dapat kita pakai saat menjabat sebagai struktural jadi pengalaman tersebut dipakai seperti saat menyusun rencana kerja, rencana program di daerah-daerah dapat kita buat karena kita tahun kendala yang ada di daerah-daerah kemudian kita sampaikan kepada pimpinan saat penyusunan program dan anggaran. Jadi di struktural ini, ilmu-ilmu manajemen yang kita pakai...jadi di struktural ini, selama kita bisa atur waktu, kerjaan bisa cepat kita selesaikan maka tidak ada masalah.*

Ketika diminta untuk menjelaskan kepuasan kerja mana yang paling dirasakan berkaitan dengan keilmuan yang dimiliki, apakah saat menjadi instruktur atau saat menjabat sebagai tenaga struktural, SLW menjawab:

*Saat menjadi instruktur peran kita tidak banyak hanya di BLK tapi apa yang kita pelajari saat kuliah dulu di teknik dapat kita terapkan, kepuasannya saat siswa kita menangkap materi pelajaran yang kita beri. Saat menjabat sebagai tenaga struktural, kita dapat berbuat lebih untuk Direktorat Jenderal, kebetulan saya di kasubag data dan informasi yang tupoksinya menyajikan dan menginformasikan kepada masyarakat mengenai data dan informasi mengenai pelatihan khususnya yang ada di Ditjen Bina Lattas, disini saya dapat menghasilkan produk berupa buku data dan informasi, buku profil pelatihan yang ada di BLK, saya juga mengembangkan website Ditjen Bina Lattas....dari hasil yang saya capai saya cukup puas.....dimana sebelumnya belum ada, jadi saat saya masuk...saya bisa menghasilkan hal tersebut...itu merupakan kepuasan tersendiri, dan orang lain dapat melihat hasil kerja saya.*

Di samping memperhatikan perkembangan dirinya sebagai alumni PTU Jepang, SLW menunjukkan kepedulian yang tinggi berkaitan dengan banyaknya alumni lain yang tidak memegang komitmen untuk bekerja di lingkungan Depnakertrans, seperti dituturkannya:

*Kasusnya beda yang dulu dengan yang sekarang, kalau yang dulu kakak kelas saya ada dua orang (dimana sekarang mereka berdua bekerja di*

*perusahaan Jepang di Indonesia).....dulu saat mereka bergabung di Depnakertrans (Cevest), saat itu pelatihan sangat sedikit, karena saat itu anggaran Ditjen Bina Lattas sangat kecil...jadi saat mereka masuk, satu tahun hanya ada satu paket pelatihan, jadi kerja satu tahun di Cevest di kejuruan elektronika, mereka mengajar 2 minggu...menganggur satu tahun sehingga tidak betah, sementara mereka merasa melihat peluang untuk bekerja di perusahaan khususnya perusahaan Jepang gampang, karena mereka kuliah di Jepang....jadi coba on the job training di perusahaan Jepang....., diterima dan mereka tidak kembali lagi ke Depnakertrans, jadi masalah mereka tidak diberdayakan selama bekerja di Depnakertrans. Kasus yang sekarang, karena melihat kakak kelas sudah menjadi manajer semua di perusahaan swasta....jadi adek-adek kelas melihat dan membandingkan kerja di Departemen yang cuma menjadi staf saja dengan pekerjaan sedikit dengan bekerja di Perusahaan yang langsung menjadi Manajer dengan gaji yang berlipat-lipat.... Tentu ilmunya sayang...alangkah lebih bagus saat lulus mereka jadi instruktur dulu berkarya di BLK...kemudian dapat berkarir di struktural dan di tarik ke pusat.*

Dari berbagai pendapat tersebut di atas, aspek mobilitas sosial tenaga administratif lulusan PTU Jepang telah memberikan sumbangan yang cukup besar terhadap pelaksanaan tugas dan program kerja maupun pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Hal tersebut dapat diartikan sebagai merupakan akibat atau dampak dari proses pembelajaran yang diperoleh selama kuliah sebagai calon tenaga instruktur pada PTU Jepang.

Dengan demikian, lulusan PTU Jepang tidak saja dipandang handal karena keahliannya dalam ilmu pengetahuan sebagai instruktur pada BLK Cevest Bekasi, akan tetapi dalam pekerjaan sebagai tenaga administratif pada jenjang struktural, mereka mampu memperlihatkan kemampuan yang turut serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara umum di lingkup Setjen Binalattas.

### 5.3. Proses Perekrutan dan Pengembangan Calon Tenaga Instruktur

Sebagaimana sudah dikemukakan dalam Bab terdahulu pada bagian tinjauan teoritis, maka dimensi perekrutan calon tenaga instruktur ke PTU Jepang, dibahas melalui hasil penelusuran atas dokumen-dokumen terkait.

Terdapat suatu hal yang sangat membedakan dengan pendekatan perekrutan berbasis manajemen sumber daya manusia dibandingkan dengan kenyataan-kenyataan yang ada dalam proses perekrutan dan pengembangan calon tenaga instruktur tersebut, sebagaimana di gambarkan melalui hasil analisis berikut.

#### 5.3.1. Tahapan seleksi

Sekalipun tahapan ini sangat penting dan amat menentukan kinerja satu organisasi pada masa mendatang, hasil temuan menunjukkan bahwa tahapan ini merupakan hasil modifikasi dari tahapan-tahapan teoritis yang seharusnya diterapkan. Berdasarkan hasil analisis atas dokumen-dokumen yang ada, tahapan tersebut terdiri atas tiga bagian, yakni:

1. Pengumuman yang disampaikan kepada publik yang disertai dengan persyaratan administratif. Sekalipun pengumuman tersebut bersifat terbuka dan ditujukan kepada publik, namun dari segi durasi waktu dan media pengumumannya sangatlah terbatas. Untuk durasi waktu maksimum 14 hari yang dihitung sejak diumumkan. Demikian pula halnya dengan media pengumuman dimana secara umum biasanya ditempelkan pada papan pengumuman kegiatan organisasi atau kegiatan kantor.
2. Persyaratan administratif yang wajib dipenuhi oleh pelamar yang berminat untuk mengikuti ujian penerimaan adalah harus seperti berikut ini: berumur antara 18-25 tahun, lulusan SMK atau SMU urusan IPA, batas minimal nilai untuk mata pelajaran Matematika/Fisika/Kimia/ dan Bahasa Inggris harus mencapai angka 7, hasil pemeriksaan kelaikan kesehatan, raport dan foto copi ijasah yang harus dilegalisir.
3. Ujian tertulis yang diawali dengan pemilihan atau penetapan jurusan yang diminati sebagai bidang keahlian, pengisian form-form yang terkait, dan ujian

secara tertulis yang dilaksanakan langsung oleh pihak Jepang. Dalam hal ini, pegawai Depnakertrans yang terlibat langsung hanyalah sebagai pengawas.

4. Pengumuman hasil ujian merupakan tahapan yang menentukan karena berdasarkan hasil ujian sebelumnya sesuai dengan alokasi formasi yang ada.

Selanjutnya, para peserta yang dinyatakan diterima sebagai calon mahasiswa PTU Jepang akan menjalani serangkaian persiapan seperti pengurusan dokumen keimigrasian antara lain yang berkaitan dengan paspor dan visa pelajar, sambil menunggu pemberangkatan ke Jepang.

Ada pun status para calon mahasiswa tersebut adalah sebagai mahasiswa ikatan dinas yang menjalani proses dan masa belajar dalam kurun waktu tertentu dengan kontrak komitmen untuk bekerja sebagai tenaga instruktur di lingkungan BLK yang ada di Indonesia. Tujuannya untuk mengikat mereka secara kelembagaan agar memenuhi kontrak tersebut.

### 5.3.2. Tahapan Pengangkatan dan Penempatan

Setelah mahasiswa yang bersangkutan menyelesaikan semua tahapan perkuliahan dan dinyatakan lulus oleh pihak PTU dengan memegang gelar pendidikan tertentu sesuai dengan keahlian atau bidang yang sudah ditekuni selama belajar di PTU Jepang, sesuai dengan ketentuan batas waktu ijin tinggal sebagai mahasiswa, maka mereka harus kembali ke Jakarta.

Para lulusan PTU Jepang yang kembali ke Jakarta, diwajibkan untuk melaporkan diri baik secara fisik maupun secara tertulis kepada pejabat yang berwenang di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Binalattas.

Selanjutnya, sambil menantikan pengangkatan mereka sebagai calon Pegawai Negeri Sipil, para sarjana instruktur lulusan PTU Jepang tersebut diangkat sebagai pegawai honorer. Proses pengangkatan mereka sebagai calon PNS disesuaikan dengan formasi yang ada. Sesuai dengan status mereka sebagai mahasiswa ikatan dinas saat menjalani perkuliahan di PTU Jepang, maka mereka diangkat sebagai calon PNS tanpa mengikuti ujian penerimaan calon PNS. Mereka hanya melengkapi bahan persyaratan administratif sebagai bagian dari proses penerimaan CPNS dalam kurun waktu tertentu.



Ada pun masalah penempatan baik sebagai pegawai honorer maupun sebagai calon PNS, sepenuhnya diatur melalui Sekretariat Ditjen Binallatas. Itulah sebabnya banyak dari lulusan PTU Jepang tersebut menjalani fungsi administratif ketimbang fungsi keahlian sebagai tenaga instruktur, karena berbagai kelemahan dalam manajemen penempatan. Akibat lainnya adalah lambannya regenerasi tenaga instruktur senior di lingkungan BLK yang ada.

### 5.3.3. Pola Pengembangan Karier

Pengembangan karier para sarjana lulusan PTU Jepang baik yang diangkat sebagai tenaga fungsional instruktur maupun yang diangkat sebagai tenaga teknis administratif dilakukan melalui kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan di bidang keahlian yang terkait terutama yang disponsori oleh badan-badan internasional seperti ILO, KOICA, JICA dan lain-lainnya.

Pola lain yang diterapkan adalah kesempatan mengalami kenaikan pangkat dan golongan kerja yang dapat diperoleh setiap dua tahun bagi tenaga fungsional instruktur dengan ketentuan harus memenuhi persyaratan administratif seperti pengumpulan sejumlah angka kredit. Hal yang menguntungkan bagi para tenaga fungsional instruktur adalah hampir semua pekerjaan atau kegiatan yang berkaitan dengan profesi sebagai tenaga instruktur selalu mendapatkan penilaian angka kredit dengan besaran yang berbeda-beda. Terhadap hal ini sudah diatur melalui Keputusan Menpan RI Nomor: KEP.36/KEP/M.PAN/2003 tentang Jabatan Fungsional Instruktur dan Angka Kreditnya. Bagi tenaga instruktur, mereka dapat pula diangkat untuk menjadi koordinator atas suatu tim atau kegiatan tertentu yang memerlukan koordinasi antar sumber daya lainnya. Sebagaimana diatur dalam Ketentuan Keputusan Menpan tersebut di atas, dalam Pasal 3 ayat 2 menyebutkan bahwa instruktur terdiri dari instruktur tingkat terampil dan instruktur tingkat ahli. Ke dua kategori instruktur tersebut memiliki tugas pokok instruktur yang sama yakni melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan pelatihan.

Pola pengembangan karier bagi tenaga administratif ditempuh melalui kesempatan untuk dipromosikan sebagai pejabat struktural dengan ketentuan harus memenuhi persyaratan administratif seperti kepangkatan minimal dan

maksimal. Seorang tenaga administratif dapat diangkat dalam jabatan struktural untuk kategori eselon empat apabila yang bersangkutan minimal berpangkat III/B. Mereka juga berkesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pendukung lainnya seperti DiklatPim tingkat empat, tiga dan bahkan dua; seminar-seminar maupun perjalanan dinas dalam negeri dan luar negeri.

#### 5.3.4. Pola Renumerasi

Secara nasional, pola renumerasi yang berlaku pada Pegawai Negeri Sipil adalah sama. Pemerintah melalui unit yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian negara menetapkan sebuah standar penggajian bagi PNS yang berlaku berdasarkan jenjang golongan dan kepangkatan.

Hasil kajian dokumenter menunjukkan bahwa pola renumerasi yang ditetapkan bagi tenaga instruktur maupun administratif lulusan PTU Jepang adalah didasarkan pada pola yang diberlakukan oleh pemerintah. Dalam hal ini, pola renumerasi bagi pegawai negeri sipil seperti gaji pokok yang ditambah tunjangan-tunjangan tertentu.

Apabila lulusan PTU Jepang yang diangkat sebagai PNS dengan jabatan instruktur maka selain memperoleh gaji pokok juga diberikan tunjangan fungsional atas jabatannya sebagai tenaga profesional, tunjangan struktural bagi yang menduduki jabatan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga bagi yang sudah berkeluarga, tunjangan perumahan, dan tunjangan pensiunan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, tidak diketemukan adanya tunjangan tambahan atau tunjangan kesejahteraan atau jenis tunjangan lain apa pun yang diberikan kepada para tenaga instruktur dan tenaga administratif. Hal mana menjadi harapan dari para alumni PTU Jepang, kiranya pimpinan di mana mereka bekerja dapat memberikan tunjangan khusus atau apa pun namanya. Hal tersebut dirasakan akan menjadi pendorong bagi pelaksanaan tugas sebagai tenaga instruktur khususnya. Hal tersebut sejalan dengan apa yang menjadi harapan dari salah satu narasumber, seperti berikut:

*Kalau pengakuan saya rasa belum puas...yaitu pengakuan secara ekonomi, saya rasa terlalu jauh, tidak sepadan, karena dalam mengajar*

*kita kan tidak asal-asalan, kita perlu persiapan sebelumnya, ada evaluasi terhadap siswa.*

#### **5.4. Implikasi Kebijakan**

Hasil penelusuran atas dokumen-dokumen terkait yang ada menunjukkan bahwa pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang merupakan salah satu kebijakan penting dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia instruktur yang mamemiliki keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan pasar kerja melalui Balai Latihan Kerja. Kebijakan tersebut merupakan salah satu bentuk kerjasama bilateral dengan Pemerintah Jepang dalam rangka alih teknologi yang dapat berperan untuk pembangunan di antara ke dua negara: Indonesia dan Jepang.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, terdapat tiga besaran pokok yang dipandang sebagai implikasi kebijakan bagi organisasi melalui pimpinan dalam hal pentaan sumber daya manusia tenaga instruktur, khususnya dalam kemitraan dengan PTU Jepang.

Pertama, dimensi kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial. Berdasarkan hasil analisis deskriptif atas ketiga aspek tersebut, respon para narasumber terhadap alumni PTU Jepang menunjukkan hasil yang baik. Pengakuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa kultur dan etos kerja bangsa Jepang telah terpola pada diri alumni PTU Jepang dalam bekerja. Karena itu, adalah sebuah hal yang menarik untuk tetap melanjutkan kerjasama teknik tersebut dengan Pemerintah Jepang dan menegosiasikan kembali perlunya peningkatan komitmen jumlah atau formasi buat Indonesia hingga angka puluhan atau ratusan orang. Dengan mempertimbangkan luasnya geografi Indonesia dan terus meningkatnya investasi ekonomi Jepang di Indonesia. Komitmen tersebut hendaknya dibangun dalam sebuah payung kerjasama yang lebih luas dan kuat secara bilateral dari sebuah bentuk *Note of Meeting* menjadi sebuah *Memorandum of Understanding*.

Kedua, dimensi perekrutan dan penempatan tenaga instruktur alumni PTU Jepang. Berdasarkan hasil analisis atas temuan sebagaimana sudah dibahas di atas, pola perekrutan calon tenaga instruktur yang akan dikirimkan ke PTU Jepang hendaknya di bagi dalam dua kategori: 1) PNS lulusan perguruan tinggi dalam

negeri yang sudah diangkat dalam jabatan sebagai tenaga instruktur, merupakan sumberdaya pegawai yang sudah memiliki kapasitas dan status pekerjaan yang mengikat. Sumberdaya ini yang sepatutnya mendapatkan formasi utama untuk mengisi kesempatan belajar di PTU Jepang. Ada pun ketentuan administratifnya dapat dikaji lebih jauh dan dinegosiasikan ulang bersama Pemerintah Jepang sebagai sponsor untuk memasuki PTU Jepang; 2) Lulusan SMK/SMU dengan kualifikasi seperti yang sudah berjalan. Namun kesempatan tersebut seharusnya dibuka luas bagi peminat di seluruh Indonesia melalui pendekatan penerimaan berdasarkan kewilayahan seperti Kawasan Barat Indonesia, Tengah dan Timur Indonesia. Dengan demikian, tidak terjadi penumpukan sumberdaya manusia berkualitas hanya oleh satu daerah saja. Hal mana berakibat pada kesempatan yang sama bagi seluruh potensi anak Indonesia.

Ketiga, dimensi remunerasi yang berkaitan dengan kesejahteraan. Hal ini merujuk atas pendapat narasumber yang menyatakan bahwa penghargaan dari segi ekonomi atas profesi para lulusan PTU Jepang tidak sepadan dengan keahlian yang mereka miliki. Di samping sistem remunerasi yang bersifat standar dari pemerintah, pimpinan Ditjen Binalattas dapat membuat tunjangan khusus yang bersifat insentif dengan besaran yang proporsional sesuai keahlian yang dimiliki bagi tenaga instruktur lulusan PTU Jepang. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai tenaga instruktur. Kebijakan tersebut akan menekan atau menghentikan niat para alumni PTU Jepang untuk menarik diri dari komitmen awal untuk mengabdikan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sebagai tenaga instruktur di BLK.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian pada Bab V tersebut, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Hasil analisis secara deskriptif terhadap temuan-temuan pada aspek kualitas kerja tenaga instruktur dan tenaga administratif lulusan PTU Jepang menyangkut keakurasian, efektivitas, jumlah hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan. menunjukkan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang baik. Pencapaian kemampuan tersebut menunjukkan sebagai hasil dari sebuah kultur belajar dan kerja yang diperoleh selama menjalani proses belajar di PTU Jepang.
2. Pada aspek sikap dan perilaku yang dialami melalui kemampuan kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim; dari hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya dampak yang amat kuat dari proses pembelajaran selama di PTU Jepang terhadap kemampuan-kemampuan tersebut diatas.
3. Pada aspek mobilitas sosial dengan fokus pada kesempatan peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktulisasi diri dan kepuasan kerja pada diri instruktur atau tenaga administratif bersangkutan menunjukkan hasil analisis deskriptif yang bagus. Artinya, bahwa dampak dari lulusan PTU Jepang adalah adanya kemampuan keilmuan dan teknis yang telah sangat berperan dalam pelaksanaan dan pencapaian kinerja organisasi.

## 6.2. Rekomendasi

Memperhatikan hasil temuan dan analisis seperti pada kesimpulan di atas, beberapa saran yang dipandang amat penting untuk dilaksanakan baik oleh institusi Ditjen Binalattas maupun oleh calon peneliti dengan tema yang sama, dianjurkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Ditjen Binallattas sebaiknya berpegang pada komitmen awal bahwa kerjasama teknis dengan PTU Jepang adalah untuk mendidik calon tenaga instruktur yang akan menjadi instruktur di BLK pemerintah di Indonesia. Adapun para instruktur yang diangkat dalam jabatan struktural, disamping sebagai sebuah penghargaan karena kebutuhan atau pertimbangan tertentu, hendaknya mereka tetap menjalankan fungsi instruktur sebagai tenaga instruktur untuk tetap mengajar di BLK atau dalam pada level pengajaran yang lain. Dengan demikian optimalisasi keilmuan dan keahlian yang dimiliki para instruktur lulusan PTU Jepang akan lebih bernilai dan berdaya guna bagi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di BLK.
2. Perekrutan calon tenaga instruktur yang akan dikirim ke PTU Jepang hendaknya dilakukan dalam dua kategori: 1) Tenaga instruktur yang sudah diangkat sebagai PNS (lulusan perguruan tinggi dalam negeri) merupakan sumberdaya pegawai yang sudah memiliki kapasitas yang mengikat. Sumberdaya ini yang sepatutnya mendapatkan formasi utama untuk mengisi kesempatan belajar di PTU Jepang dengan ketentuan administratif yang dapat dikaji lebih jauh; 2) Lulusan SMK/SMU dengan kualifikasi seperti yang sudah berjalan. Namun kesempatan tersebut seharusnya dibuka luas bagi peminat di seluruh Indonesia melalui pendekatan penerimaan berdasarkan kewilayahan seperti Kawasan Barat Indonesia, Tengah dan Timur Indonesia. Dengan demikian, tidak terjadi penumpukan sumberdaya manusia berkualitas hanya oleh satu daerah saja. Hal mana berakibat pada kesempatan yang sama bagi seluruh potensi anak Indonesia.
3. Pimpinan Ditjen Binalattas dapat membuat tunjangan khusus yang bersifat insentif dengan besaran yang proporsional sesuai keahlian yang dimiliki bagi tenaga instruktur lulusan PTU Jepang. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap

semangat kerja sebagai tenaga instruktur. Kebijakan tersebut akan menekan atau menghentikan niat para alumni PTU Jepang untuk menarik diri dari komitmen awal untuk mengabdikan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sebagai tenaga instruktur di BLK.

4. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh pimpinan sebagai acuan sekunder akademis dalam menentukan arah dan kebijakan untuk pengembangan kapasitas sumber daya instruktur baik dari segi pembinaan maupun peningkatan kapasitas yang dimiliki.
5. Menyadari belum mendalamnya hasil penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif ini, maka dianjurkan kepada siapa pun yang berminat atas masalah yang sama untuk mempergunakan metode survey dengan analisis kuantitatif dengan fokus penelitian yang berdampak pada organisasi. Dengan demikian, pengukuran dampak dari pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang tersebut dapat lebih teruji secara valid dan realibel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Ridha. 2007:33. Tesis: Analisis Dampak Penyelenggaraan Pendidikan Akademi Ilmu Pemastarakatan (AKIP) Studi Kasus Lulusan AKIP Angkatan 36, 37, dan 38). Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Byars, Llyd and Leslie W. Rue. 1984. Human Resource and Personnel Management. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430.
- Creswell, John W. 2007. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches-2nd ed. Sage Publication Inc, New Delhy 110 017 India.
- Gómez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. 1995:256. Managing Human Resource. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, Englewoods Cliffs, NJ 07632.
- McMahon, Walter W. dan Terry G. Geske; 1982. *Financing Education: Overcoming Inefficiency and Inequity, USA: University of Illionis.*
- Murdowo, Basuki. 2001. Tesis: Hubungan Tingkat Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Instruktur Balai Latihan Kerja dan Lokal Latihan Kerja di Propinsi daerah Istimewah Yogyakarta. Program Pasca Sarjana, FISIP Universitas Indonesia.
- Nasution, S. 2003. Metode Studi – Penelitian Ilmiah. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Purwanto, Drs. M. Ngalim; 1985. Ilmu Pendidikan – Teoritis dan Praktis, Penerbit Remadja Karya CV Bandung.
- Robbins, Stephen P. 1994. Management-4<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, Englewoods Cliffs, New Jersey 07632.
- Setyowati, Endah. 2008. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi.  
<http://search:publik.brawijaya.ac.id/simple/us/jur>
- Simanjuntak, Prof. Dr. Payaman J. 2005:1. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Surakhmad, Prof. Dr. Winarno. 2009:91. Pendidikan Nasional, Strategi dan Tragedi. Penerbit buku Kompas, Jakarta.
- Tien Santoso, 2007. Thesis: Manajemen SDM Dalam Rangka Pengembangan Karir Instruktur Tata Kecantikan di Lembaga Pendidikan Rudy Hadisuwarno Jakarta. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.



Tilaar, Prof. Dr. H. A. R.; 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Wibowo, Prof. Dr..2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua., Rajawali Pers, Jakarta.

Harian Kompas, 20 Juli 2009.

Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor.628/SK/R/UI/2008 Tentang Pedoman Teknis Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Indonesia.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor Per. 05/MEN/IV/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

UU Nomor 7 Tahun 2007 tentang RPJM 2005-2025, Bappenas RI.



Nomor : 379/PT.02.PPS/PSKKK-Kkh/XI/2009 Depok, 23 November 2009  
Lampiran :  
Hal : Pengantar

Kepada Yth  
Setditjen Binalattas  
Depnakertrans  
Jl. Gatot Subroto Kav.51  
Jakarta Selatan


Dengan ini kami selaku pengelola Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pascasarjana Universitas Indonesia memberikan surat pengantar ini kepada:

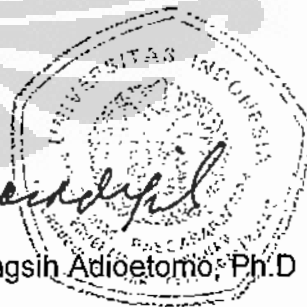
Nama : Korry Tetty Juita Nababan  
NPM : 0706191316  
Peserta : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Program Pascasarjana Universitas Indonesia  
Semester : V

Untuk dapat memperoleh ijin mendapatkan informasi dan data yang diperlukan untuk penelitian/tesis akhir mahasiswa tersebut diatas yang berjudul "Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur Ke Politeknik University (PTU) Jepang; Studi Kasus Angkatan 1992 s.d 2004".

Demikian surat pengantar ini kami berikan. Atas perhatian dan kerjasama yang diberikan, kami ucapkan terimakasih.

Ketua Program,

  
Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D



Jakarta, 12 November 2009

Perihal : Permohonan Surat Pengantar Penelitian

Kepada Yth.  
Ketua Program Studi  
Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Fakultas Pasca Sarjana – Universitas Indonesia  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan Thesis kami dalam rangka penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana, Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Fakultas Pasca sarjana – Universitas Indonesia, bersama ini perkenankanlah kami :

Nama : Korry Tetty Juita Nababan  
NPM : 0706191316  
Judul Thesis : Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur Ke Politeknik University (PTU) Jepang (Studi Kasus Angkatan 1992 s.d 2004)

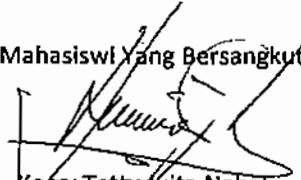
Bermaksud mengajukan permohonan bantuan berupa Surat Pengantar Penelitian yang ditujukan kepada :

1. Nama : Kepala BBPLKLN Cevest, Bekasi  
Alamat : Jl. Guntur Raya, Bekasi  
Responden Penelitian : Kepala BBPLKLN Cevest , Instruktur alumni PTU, rekan kerja sesama instruktur yang bukan alumni PTU dan peserta pelatihan yang di latih oleh alumni PTU.
2. Nama : Setditjen Binalattas  
Alamat : Jl. Gatot Subroto Kav. 51 Lt. 6A, Jakarta Selatan  
Responden Penelitian : Pejabat Struktural alumni PTU, atasan dari pejabat struktural alumni PTU, rekan kerja sesama pejabat struktural yang bukan alumni PTU dan bawahan dari pejabat struktural alumni PTU

Adapun metode pengumpulan data adalah *In depth interview* dan data sekunder yang terkait dengan estimasi durasi penelitian selama 1 (satu) bulan. Data dan informasi yang kami peroleh akan digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak untuk kepentingan lainnya yang dapat merugikan BBPLKLN Cevest, Setditjen Binalattas maupun alumni PTU Jepang.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Mahasiswa Yang Bersangkutan,

  
Korry Tetty Juita Nababan  
NPM : 0706191313

DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI  
DIREKTORAT JENDERAL PEMBINAAN PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS  
BALAI BESAR PENGEMBANGAN LATIHAN KERJA LUAR NEGERI  
**( B2PLKLN ) – CEVEST BEKASI**

Jl. Guntur Raya No.1 Bekasi 17144, Telp. (021) 8841147, Faksimile (021) 8841146.

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Ket. 284 / BBPLKLN / XII / 2009

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri CEVEST – Bekasi menerangkan bahwa :

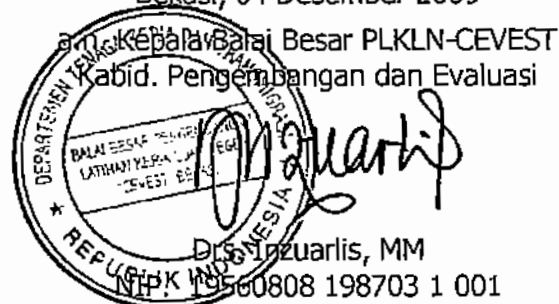
Nama : KORRY TETTY JUITA NABABAN  
NPM : 0706191316  
Institusi Pendidikan : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia  
Judul Penelitian : Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur ke PTU Jepang  
( Studi kasus di Ditjen Binalattas )

adalah benar telah melakukan penelitian dengan cara wawancara mendalam di B2PLKLN-CEVEST Bekasi mulai tanggal 03 – 04 Desember 2009 guna memperoleh data untuk penulisan tesis dengan judul diatas sebagai syarat kelulusan Magister Sains (M.Si) dalam bidang Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bekasi, 04 Desember 2009

Kepala Balai Besar PLKLN-CEVEST  
Kabid. Pengembangan dan Evaluasi



Dr. Soezuarlis, MM  
NPM. 19560808 198703 1 001