

**STRATEGI REVITALISASI BALAI LATIHAN KERJA
UNIT PELAKSANA TUGAS DAERAH
DALAM ERA OTONOMI DAERAH**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master of Sains (M.Si)

IMAN AGUNG

NPM : 0706191291




UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN
DEPOK
JANUARI 2010



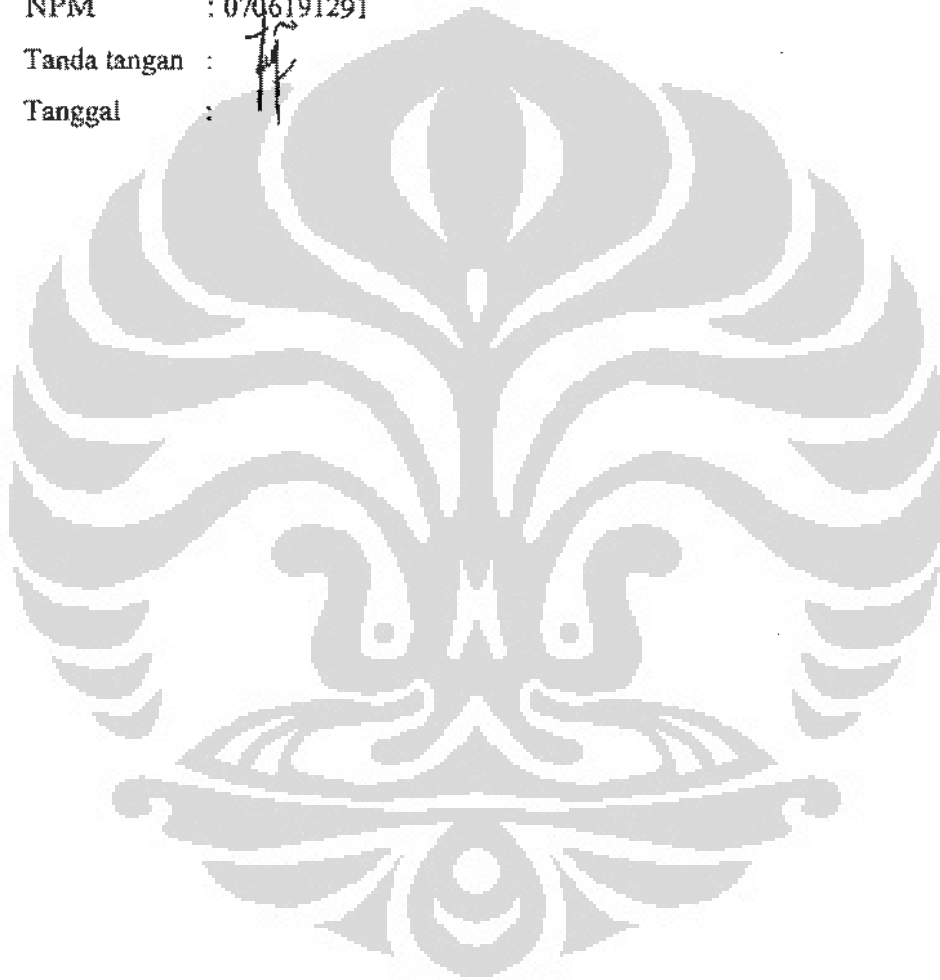
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Iman Agung

NPM : 0706191291

Tanda tangan : 

Tanggal :



LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Iman Agung
NPM : 0706191291
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul Tesis : Strategi Revitalisasi BLK UPTD dalam Otonomi Daerah

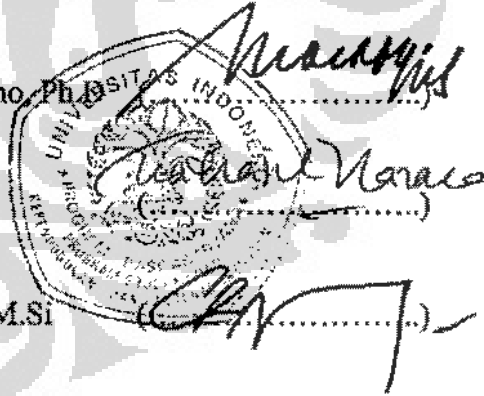
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (MSi) pada Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D.

Pembimbing : Prof. Suahasil Nazara, Ph.D.

Penguji : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si



Ditetapkan di :

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir dalam proses belajar pada Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pascasarjana.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini telah mendapat bantuan dari berbagai pihak baik semasa perkuliahan maupun dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Profesor Suahasil Nazara, selaku dosen pembimbing, atas semangat, jerih payah, waktu, tenaga dan curahan segenap ilmu di tengah-tengah kesibukan beliau bersedia memberikan bimbingan sejak dari persiapan, proses penulisan hingga terselesainya tesis ini.
2. Seluruh Dosen Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan yang telah banyak memberi bekal ilmu pengetahuan selama proses belajar.
3. Bunda Maja, Maleek, Jaffar dan seluruh keluarga besar, yang telah memberikan dorongan semangat semasa perkuliahan.
4. Para Pejabat Ditjen. Binalattas yang telah memberikan kesempatan dalam menempuh gelar S 2 (magister).
5. Seluruh rekan-rekan yang se-angkatan.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan seboga tesis mebawa manfaat bagi pengembangan ilmu ke depan.

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Iman Agung
NPM : 0706191291
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Jenis karya : Tesis

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

" Strategi REVITALISASI BLK UPTD dalam Era Otonomi Daerah."

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan karya ilmiah saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan



Iman Agung

v

ABSTRAK

Nama : Iman Agung

Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan

Judul : Strategi Revitalisasi BLK UPTD dalam Era Otonomi Daerah

Tesis ini membantu pengambil kebijakan di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. dalam menentukan strategi yang tepat untuk melakukan Revitalisasi BLK UPTD di Era Otonomi Daerah dengan menggunakan pendekatan Analytical Hierachy Process (AHP). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyarankan bahwa pensinergian UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah dengan UU Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan perlu segera dilaksanakan agar BLK UPTD memiliki legitimasi dan regulasi yang jelas dalam upaya mensekragamkan pola manajemennya dengan BLK UPTP sehingga Revitalisasi BLK UPTD dapat berjalan dengan cepat dan akurat.

Kata kunci:

Sinergi, legitimasi, regulasi, mensekragamkan, revitalisasi.

ABSTRACT

Name : Iman Agung

Study Program : Population and Manpower

Title: Strategy in Revitalization of BLK UPTD in the Regional Autonomy Era

This Thesis helps policy maker in the Department of Manpower and Transmigration to decide the correct strategy to do revitalization of BLK UPTD in the Regional Autonomy Era by using the Analytical Hierarchy Process (AHP). This Research is a quantitative research with descriptive design. The result of this research suggest that the synergy between Law 32 year 2004 concerning the Regional Government and Law 13 year 2003 concerning Manpower need to be done immediately so that the BLK UPTD has a clear legitimating and regulation in order to synchronize the management pattern with the BLK UPTD so that the revitalization of BLK UPTD can be done immediately and accurately.

Keywords:

Synergy, Legitimating, Regulation, Synchronize, Revitalization.

ABSTRACT

Name : Iman Agung

Study Program : Population and Manpower

Title: Strategy in Revitalization of BLK UPTD in the Regional Autonomy

This Thesis helps policy maker in the Department of Manpower and Transmigration to decide the correct strategy to do revitalization of BLK UPTD in the Regional Autonomy Era by using the Analytical Hierarchy Process (AHP). This Research is a quantitative research with descriptive design. The result of this research suggest that the synergy between Law 32 year 2004 concerning the Regional Government and Law 13 year 2003 concerning Manpower need to be done immediately so that the BLK UPTD has a clear legitimating and regulation in order to synchronize the management pattern with the BLK UPTD so that the revitalization of BLK UPTD can be done immediately and accurately.

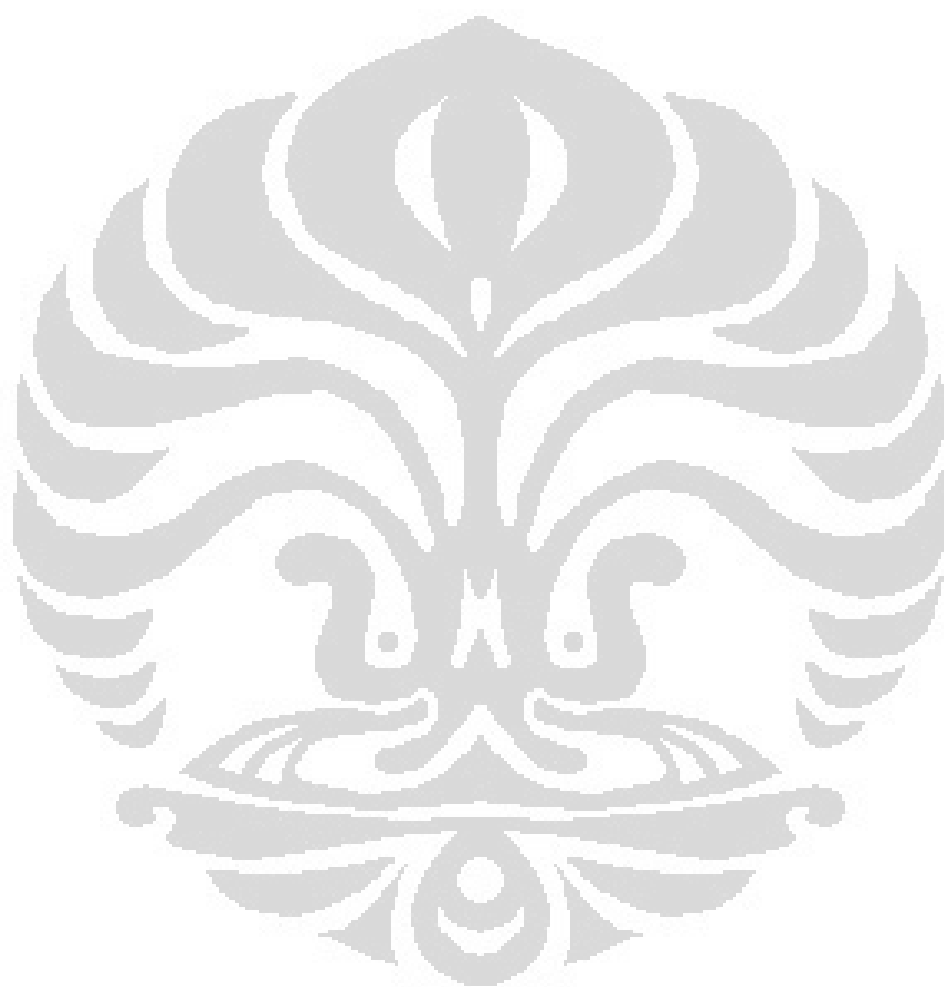
Keywords:

Synergy, Legitimating, Regulation, Synchronize, Revitalization.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.3 Pertanyaan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Batasan Penelitian	14
1.6 Sistematika Penulisan	14
2. LANDASAN TEORI	16
2.1 Balai Latihan Kerja	21
2.2 Revitalisasi	29
2.3 Otonomi Daerah	40
3. METODE PENELITIAN	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Sumber Data	57
3.3 Pemilihan Expert	57
3.4 Pengolahan Data	58
3.5 Analisa Data	59
4. ANALISA DAN HASIL PENELITIAN	63
4.1 Analisa Pemilihan Strategi	63
4.2 Analisa Dengan Expert Choice	65

5. KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi politik tahun 1998 ternyata membawa perubahan. Sejak jatuhnya era pemerintahan Orde Baru semangat reformasi menyeruak di seluruh pelosok negeri. Reformasi mempunyai konsistensi yang harus diterima, yaitu membawa dampak yang baik maupun yang membawa dampak buruk, semuanya tetap mempunyai konsekuensi. Di dalam dunia ketenagakerjaan, dampak buruk yang paling utama adalah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terjadi dimana-mana. Investor lebih memilih menginvestasikan dananya di luar negeri.

Kemudian dicanangkan Otonomi Daerah oleh Pemerintah Pusat pada awal tahun 1999, yang membawa perubahan paradigma yang mendasar dan bersifat struktural. Hal ini dirasakan sangat sulit karena selama ini alur atau pola pemerintahan sudah terbiasa dengan Sentralisasi dan pasti akan butuh waktu penyesuaian yang tidak sebentar untuk berubah menjadi Desentralisasi. Salah satu fenomena yang paling mencolok dari alur sentralisasi adalah pemerintah daerah dengan pembangunan memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pemerintah pusat, ini terlihat jelas pada aspek keuangan. Ketergantungan fiskal terlihat relatif rendahnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan dominannya transfer dari pusat, terutama untuk daerah-daerah dengan sumber daya alam yang rendah. Adalah ironis, kendati Undang-Undang telah menggarisbawahi titik berat ekonomi pada kabupaten/kota, namun justru kabupaten/kota-lah yang mengalami tingkat ketergantungan yang lebih tinggi dibanding provinsi. Dalam artian bahwa pembangunan di daerah tidak identik dengan pembangunan daerah.

Dengan mengalami kondisi seperti diatas para pekerja memulai untuk bangun dari keterpurukan. Mereka memaharui bahwa untuk masuk kembali ke dunia kerja, tidak bisa dengan hanya mengandalkan skill dan kemampuan standar saja. Mereka butuh pendongkrak atau *booster* bagi skill dan keahlian mereka sehingga mutu dan relevansi mereka terhadap dunia usaha akan membaik. Mereka

membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Mereka membutuhkan lembaga pelatihan untuk meningkatkan skill yang mereka punyai. Di antara lembaga pelatihan dan pendidikan yang berguna sebaik tempat untuk melatih dan meningkatkan mutu dan relevansi tenaga kerja salah satunya adalah Balai Latihan Kerja (BLK). BLK adalah salah satu lembaga publik di bidang pelatihan yang mampu meningkatkan mutu dan relevansi tenaga kerja dalam pembangunan sosial dan ekonomi setelah penderitaan setelah PHK usai.

Keberadaan BLK yang notabene dipunyai pemerintah, BLK mempunyai program-program pelatihan yang didukung dengan dana APBN untuk melatih tenaga kerja yang siap pakai di dunia industri. Keberadaan BLK di seluruh Indonesia yang berdiri di tengah-tengah masyarakat sayangnya tidak semuanya berjalan sebagaimana mestinya. Salah satu sebab adalah sejak tahun 2001 diterapkan otonomi daerah. Sehingga di tiap-tiap pemerintah daerah mempunyai tanggung jawab untuk dapat berdiri sendiri tanpa bantuan dari pemerintah pusat. Sayangnya, tidak semua pemerintah daerah mengetahui manfaat BLK, sehingga banyak terjadi di daerah gedung-gedung BLK sekarang sudah beralih fungsi. Untuk itu, dalam rangka pengembangan kualitas tenaga kerja Indonesia mau tidak mau pemerintah daerah harus mendayagunakan pemanfaatan BLK sehingga BLK kembali sesuai dengan tupoksinya. Reformasi BLK menggunakan dasar pemikiran *desentralisasi*. Reformasi BLK itu dilaksanakan berdasarkan pemikiran bahwa:

- Desentralisasi BLK diharapkan dapat mendekatkan pelayanan pelatihan agar dapat mengoptimalkan akses kepada masyarakat.
- Desentralisasi BLK diharapkan dapat meningkatkan relevansi program pelatihan dengan kebutuhan pasar kerja lokal.
- Desentralisasi BLK disertai dengan pembagian otoritas dan kemandirian pengelolaan keuangan secara transparan, partisipatif dan akuntabel.
- Desentralisasi BLK diharapkan dapat mendorong munculkan kreativitas, inisiatif dan inovasi dalam perencanaan, penganggaran dan pengendalian sumber daya pelatihan secara lebih efektif dan efisien.
- Desentralisasi dapat mendorong upaya menuju kemandirian BLK sehingga ketergantungan dengan pusat dapat dikurangi secara bertahap.

Tapi ternyata desentralisasi BLK yang tidak di kelola dengan benar membawa resiko yang merugikan. Banyak BLK yang akhirnya salah urus. Bahkan beberapa BLK dilikuidasi lembaganya oleh pemerintah daerah setempat. Sumber Daya Manusia (SDM) BLK juga mengalami degradasi dalam jumlah maupun mutunya. Sehingga BLK akhirnya tidak dapat menunjukkan kinerjanya secara baik apalagi maksimal.

Penjelasan mengenai status BLK saat ini adalah sebagai berikut: seperti yang telah disampaikan bahwa BLK adalah lembaga pelatihan kerja milik pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang pengelolaannya berada dibawah pembinaan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. Sebelum otonomi daerah, seluruh BLK yang ada merupakan Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Tugas Pusat (BLK UPTP) yang artinya yaitu BLK tersebut merupakan perpanjangan tangan pemerintah pusat di daerah dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan keterampilan terhadap seluruh masyarakat di wilayah operasionalnya. Tapi setelah otonomi daerah banyak BLK yang statusnya menjadi Unit Pelaksana Tugas Daerah (UPTD). Hanya beberapa BLK saja yang masih tetap berstatus sebagai BLK UPTP.

Di masa-masa sebelum otonomi daerah, BLK UPTP mendapatkan bantuan dari pemerintah pusat secara maksimal, bantuan program pelatihan, bantuan finansial, bantuan SDM, bahkan bantuan peralatan pelatihan. Pemerintah pusat sangat perhatian dan *concern* dengan BLK-BLKnya. Tapi berbanding terbalik dengan pemerintah pusat, hanya beberapa pemerintah daerah saja yang meneruskan perhatiannya pada peningkatan keterampilan lewat pelatihan BLK, yaitu dengan tetap memberikan dukungan sepenuhnya kepada BLK agar tetap dapat menunjukkan kinerja terbaiknya dalam melakukan pendidikan dan pelatihan bahkan ditingkatkan.

Kinerja BLK dapat dinilai atau dilihat dari banyaknya peserta pelatihan dan jumlah lulusan pelatihan BLK yang berhasil diserap oleh pasar kerja. Bisa dilihat dengan jelas dari contoh data pelatihan, lulusan dan penempatan tenaga kerja yang dilakukan oleh BLK (Lampiran 1,2 dan 3), dalam data tersebut adalah

data tahun 2004 sampai 2008 di beberapa BLK UPTD (BLK Sumedang dan BLK Indramayu di Jawa barat serta BLK Condet di Jakarta Timur).

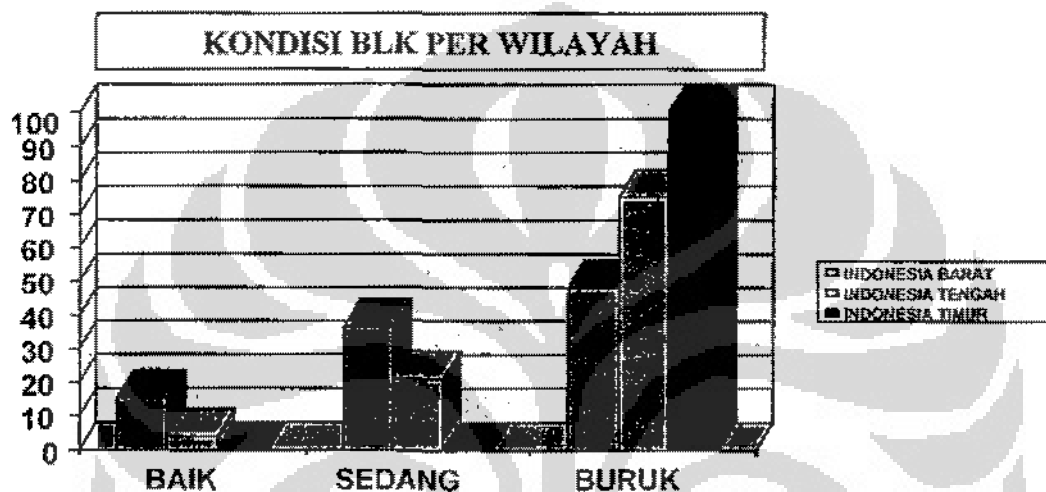
Dari data tersebut dapat dilihat bahwa BLK Condet yang paling tinggi angka lulusan dan penempatannya. Kemudian diikuti BLK Sumedang dan BLK Indramayu. Itu menunjukkan bahwa BLK Condet ternyata adalah BLK UPTD yang paling mendapatkan perhatian oleh pemerintah daerahnya. Sedangkan BLK Indramayu sama sekali tidak mendapatkan perhatian sedikitpun oleh pemerintah daerahnya, dilihat dari angka lulusan pelatihan dan penempatan yang angkanya sangat memperhatikan. Bahkan dari kunjungan penulis ke BLK Indramayu terlihat bahwa sarana dan prasarananya pun sangat mengesankan. Mengapa jumlah kejuruan yang aktif di BLK Indramayu hanya kejuruan menjahit akhirnya terjawab sudah (Lampiran 1). Semua peralatan pelatihan yang dimiliki sudah rusak total karena tidak ada bantuan dari pemerintah daerah untuk perawatan dan pengelolaan alat-alat tersebut sehingga tidak memungkinkan untuk mengadakan pelatihan, hanya alat-alat kejuruan menjahitlah yang masih bisa beraktifitas karena biaya perawatannya sangat murah. Saat ini, BLK Indramayu hanya punya 2 instruktur dari kejuruan menjahit saja. Yang lebih miris adalah, saat ini Gedung BLK Indramayu berubah status menjadi kantor Dinas Tenaga Kerja dan Sosial dengan alasan karena kantor dinas yang lama sekarang menjadi kantor Dinas Transmigrasi dan Kependudukan. Dengan kepala BLK dirangkap oleh kepala Dinas.

Berbanding terbalik dengan BLK Indramayu, BLK Condet sangat mendapatkan perhatian dari pemerintah daerahnya sehingga pelatihan yang dilaksanakan juga lulusan dan penempatannya dari tahun ke tahun makin meningkat (Lampiran 3). Dengan berjalannya pelatihan di BLK Condet dengan lancar telah membuktikan bahwa Pemerintah Daerahnya sangat concern dalam pengelolaan BLK Condet tersebut. Karena kejuruan yang ada di BLK Condet adalah termasuk kejuruan yang mahal biaya perawatannya, dengan masih berlangsungnya pelatihan itu berarti bantuan finansial selalu ada untuk BLK Condet tersebut.

Sedangkan BLK Sumedang dari data yang ada (Lampiran 2) menunjukkan angka kestabilan yang cukup, tidak kurang dan tidak lebih. Berarti bahwa

walaupun mendapat bantuan finansial untuk pengelolaan BLK nya tapi hanya secukupnya. Ini masih lebih beruntung bila dibandingkan dengan BLK Indramayu. Dan ternyata, dari data mapping BLK Indonesia oleh Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi tahun 2006, masih banyak BLK yang keadaannya mengenaskan bahkan lebih parah. Terutama di daerah Indonesia bagian timur.

Gambar 1. Diagram Kondisi BLK (Depnakertrans 2006)



Dari data mapping BLK tahun 2006 tersebut diatas, bisa disimpulkan bahwa BLK yang berada di wilayah timur kondisinya buruk, wilayah tengah kondisinya sedang dan wilayah barat kondisinya baik. Berdasarkan data mapping BLK tahun 2006 itulah maka oleh Pemerintah Pusat c.q Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. disusun Rencana Strategis untuk melaksanakan program **"REVITALISASI BALAI LATIHAN KERJA (BLK)."**

Program kerja pemerintah untuk merevitalisasi BLK banyak dibahas secara dalam beberapa paper. Sebelum melaksanakan revitalisasi BLK maka perlu dilakukan beberapa langkah awal yang berguna sebagai rambu-rambu atau petunjuk pelaksanaan revitalisasi BLK agar tidak keluar dari jalur atau melenceng dalam pelaksanaannya. Sejalan dengan desentralisasi maka dalam perkembangannya, BLK memerlukan program operasional awal yang disusun dan dikembangkan berdasarkan:

- Pemetaan (Mapping) BLK dilakukan sebagai studi makro dan studi mikro untuk menentukan jenis dan keterampilan sesuai dengan kondisi dan

potensi BLK tersebut. Hasil studi ini akan digunakan sebagai basis data, dari basis data inilah akan dikembangkan rancangan BLK berkenaan dengan program, sistem dan metode pelatihan, instruktur, sarana pelatihan, dan manajemen BLK.

- Pengembangan Program berdasarkan keterampilan yang akan dikembangkan di BLK, maka disusunlah program-program pelatihan yang terdiri dari kurikulum, modul, dan silabus pelatihan. Program-program ini dibagi menjadi program-program standar dan non standar. Program-program standar akan mengacu kepada standar nasional dan standar internasional, yang menitikberatkan pada keterampilan-keterampilan kejuruan. Program-program ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan baik pasar kerja nasional maupun internasional. Disamping program standar, juga akan dikembangkan program-program non standar dan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan khusus pasar kerja, yang mengacu kepada spesifikasi-spesifikasi khusus dari pekerjaan. Program-program non standar sangat diperlukan, terutama dalam meningkatkan keterampilan khusus para pencari kerja.
- Pengembangan Sistem dan Metode Pelatihan sangat diperlukan dalam menghasilkan program-program pelatihan yang efektif dan efisien berdasarkan kondisi dan kemampuan strategis daerah setempat yang masing-masing mempunyai perbedaan karakteristik yang menonjol.

Setelah rancangan dan strategi awal tersusun secara sistematis dan mempunyai data-data yang kuat sebagai landasan untuk bertindak, maka revitalisasi BLK pun sudah siap untuk dilaksanakan.

Program Revitalisasi BLK ini, selain oleh pemerintah pusat juga harus dipahami pula oleh pemerintah daerah sehingga dapat menyusun peraturan daerah (Perda) untuk menjadikan pelatihan kerja sebagai langkah efektif dalam meningkatkan kinerja BLK di setiap daerah. Demikian pula bagi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang menginduki BLK juga harus berfungsi optimal agar BLK dapat menunjukkan kinerjanya secara maksimal dalam membuktikan fungsinya yang sangat penting dalam pemberantasan pengangguran dan

kemiskinan didaerahnya masing-masing. Berbagai program perlu dilakukan oleh pemerintah khususnya Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. (Depnakertrans). Salah satu usaha untuk perluasan kesempatan kerja dan perbaikan mutu tenaga kerja adalah melalui pelatihan kerja di Balai Latihan Kerja. Menjawab tantangan tersebut, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) mengimplementasikan kebijakan *three in one (3 in 1)* yakni Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan. Kebijakan 3 in 1 ini merupakan salah satu kebijakan yang sangat banyak membawa perubahan ke arah perbaikan demi terlaksananya dengan sukses program revitalisasi BLK. Dalam 3 in 1 ini, program pelatihan yang dilaksanakan harus terkait dengan sertifikasi dan penempatan, bagi tenaga kerja baik di dalam negeri maupun ke luar negeri. Untuk dapat terlaksananya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, diperlukan upaya fungsionalisasi Balai Latihan Kerja di seluruh Indonesia yang dikelola pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Upaya memfungsikan kembali Balai Latihan Kerja ini dilakukan melalui revitalisasi Balai Latihan Kerja, baik menyangkut personel atau instruktur, peralatan, program dan manajemen Balai Latihan Kerja.

Revitalisasi Balai Latihan Kerja, memfokuskan perhatiannya pada *pengangguran*. Karena itu maka penting sekali bagi pemerintah untuk menerbitkan regulasi baik di tingkat pemerintah pusat maupun di tingkat pemerintah daerah, yang ramah dan peduli terhadap pengangguran. Pelatihan kerja harus dipandang sebagai modal awal untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi dan pemberantasan pengangguran sebagai sasaran prioritas. Memfungsikan kembali Balai Latihan Kerja sangat memerlukan pula sasaran, strategis, fungsi dan tugas pekerjaan yang baru juga memerlukan lembaga lain dalam hal ini yaitu Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang berkewajiban dalam mensertifikasi tenaga kerja dan lembaga penempatan kerja. Dengan demikian, lulusan pelatihan di Balai Latihan Kerja diyakini akan memiliki pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan kerja yang diakui secara hukum untuk mengembangkan diri mereka di pasar kerja maupun di dunia usaha wiraswasta secara mandiri.

Pengangguran harus mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dalam revitalisasi BLK. Indonesia membutuhkan regulasi Pemerintah maupun Pemerintah Daerah yang ramah dan peduli terhadap pengangguran. Bappenas menyatakan bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini angka pengangguran terbuka di Indonesia terus naik. Pada tahun 2001, pengangguran terbuka hanya 8,1 persen atau sekitar 5,8 juta orang, meningkat menjadi 9,6 persen atau sekitar 10,3 juta orang pada tahun 2003, dan terus meningkat menjadi 10,3 persen atau sekitar 11,1 juta orang pada tahun 2006 (Tabel 1). Tidak mungkin semua persoalan kemiskinan akan diselesaikan dengan pola konvensional, seperti subsidi keluarga dengan Bantuan Langsung Tunai (BLT). Pelatihan kerja harus dipandang sebagai modal awal untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi dan pengangguran.

Tabel 1: Perkiraan Penduduk, Angkatan Kerja, Pertumbuhan Ekonomi, Penduduk Bekerja dan Penganggur (2003-2009)

URAIAN	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total penduduk (ribu jiwa)	213.734	216.3721	219.010	221.496	223.962	226.468	226.954
Penduduk Usia Kerja (ribu jiwa)	151.936	154858	157.780	160.550	163.320	166.090	168.880
Angkatan Kerja (ribu jiwa)	103.416	105.678	107.940	110.064	112.228	114.372	116.516
Pertumbuhan Ekonomi (%)	4,02	4,43	5,01	5,29	5,91	6,50	7,14
Penduduk Bekerja (ribu jiwa)	92.057	94.048	96.310	99.984	101.941	105.254	108.969
1. Pertanian	40.309	40.591	40.995	41.372	41.730	42.054	42.356
2. Pertambangan & Penggalian	642	654	688	707	729	752	776
3. Industri Pengolahan	12.148	12.451	12.880	13.346	13.852	14.403	15.006
4. Listrik, Gas dan Air Minum	192	206	218	234	253	275	301
5. Konstruksi	4.322	4.410	4.518	4.635	4.764	4.914	5.167
6. Perdagangan, Hotel & Restoran	17.785	18.080	18.431	19.121	19.942	20.880	21.884
7. Pengangkutan dan Telekomunikasi	4.939	5.183	5.483	5.852	6.296	6.888	7.547
8. Bank, Lembaga Keuangan dll	1.069	1.171	1.295	1.442	1.623	1.849	2.131
9. Jasa-Jasa	10.672	11.263	11.794	12.276	12.752	13.260	13.802
Penganggur (ribu jiwa)	11.359	11.630	11.630	11.100	10.287	9.118	7.547
% Terhadap Angkatan Kerja	11,0	11,0	10,8	10,8	9,2	8,0	5,5

Sumber: Renstra, Depnakertrans, 2005-2009.

Pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan adalah kekuatan besar dalam mengatasi pengangguran. Didukung dengan sikap tahan uji atau *endurance* setelah mengikuti pelatihan di BLK, banyak pemuda dan pemudi tamatan SD sampai dengan SLTA yang berhasil mengembangkan usaha mandiri. Dengan bantuan permodalan sedikit mereka secara kreatif merintis inisiatif dalam usaha kecil dan menengah. Banyak pengangguran, jika diberi kesempatan dan permodalan, ternyata bisa menjadi pengelola usaha kecil yang sukses. Dengan demikian, pelatihan kerja bukan hanya perlu dirancang untuk mentransfer teknologi dan ketrampilan bekerja, tetapi juga penting untuk menanamkan jiwa wirausaha.

Kemudian BPS (2006) menjelaskan bahwa di antara 11,1 juta orang penganggur, sebanyak 3,55 juta orang (32,88%) berpendidikan sampai dengan tamat SD, sebanyak 2,68 juta orang (24,82%) tamat SLTP, sebanyak 3,91 juta orang (36,21%) tamat SLTA, sebanyak 0,31 juta orang (2,87%) tamat Diploma, dan hanya 0,39 juta orang (3,62%) tamat sarjana. Pelatihan melalui BLK atau di tempat kerja langsung harus dipandang sebagai kelanjutan dari pendidikan formal. Pandangan ini memberantas egoisme sektoral, kelembagaan, pendanaan dan membuka kesempatan untuk koordinasi, kerjasama, komunikasi dan kesepakatan kinerja antara lembaga pendidikan formal dan lembaga pelatihan kerja untuk bergerak dalam satu langkah demi pengurangan pengangguran.

Beberapa intervensi program maupun keuangan telah ditawarkan kepada pemerintah. Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah harus mendahulukan pengentasan pengangguran yang bertamatan SLTA, SD dan SLTP karena jumlahnya mencapai 93,9% dari total pengangguran. UU 13/2003 tentang Ketenagakerjaan telah memberikan landasan kuat bagi upaya mengatasi pengangguran dan rendahnya produktivitas pekerja Indonesia. Bersama dengan UU 22/1999 yang disempurnakan dengan UU 32/2004 dan UU 25/1999 yang diperbaharui dengan UU 33/2003 Pemerintah Daerah, baik provinsi dan kota/kabupaten, dapat melaksanakan semua kebijakan tersebut dengan sungguh-sungguh melalui pemberdayaan Balai Latihan Kerja agar dapat mengatasi persoalan bersama tentang tingginya angka pengangguran di setiap daerah.

Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi c/q Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan membina BLK menjadi lembaga pelatihan yang kredibel dalam menghasilkan tenaga kerja yang kompeten.

Pengembangan BLK, baik yang dikelola oleh pemerintah pusat maupun oleh pemerintah daerah, diarahkan untuk meningkatkan relevansi, kualitas, dan efisiensi pelatihan kerja. Pemerintah akan mengintensifkan pembinaan melalui perencanaan, bimbingan, konsultasi, fasilitasi, koordinasi dan pengendalian. Khusus dalam aspek pelatihan, pembinaan pemerintah akan difokuskan pada program dan metoda pelatihan, fasilitas dan sarana pelatihan, instruktur dan tenaga kepelatihan, manajemen dan pendanaan pelatihan. Pembinaan ini berguna bagi semua BLK untuk mendukung program 3 in 1, dalam sebuah sistem pengelolaan yang terpadu.

Berkenaan dengan gambar 1 tentang Diagram Kondisi BLK diatas dan penjelasan singkatnya, dapat di simpulkan bahwa ternyata memang perlu dilaksanakan Revitalisasi BLK terutama BLK UPTD dengan alasan sebagai berikut :

Pertama, sebagian besar BLK UPTD pada umumnya dalam kondisi yang kurang layak dan memadai dalam program, fasilitas dan sarana pelatihan, SDM pelatihan, anggaran dan manajemen. Hasil Mapping Depnakertrans RI dari tahun ke tahun dan beberapa kesimpulan dari beberapa paper oleh pengelola BLK, pihak swasta dan praktisi pelatihan kerja memberikan data dan kesimpulan demikian.

Kedua, beberapa BLK UPTD bahkan ada yang sudah beralih fungsi karena oleh pemerintah daerahnya BLK dipandang bukan lembaga prioritas yang penting untuk pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan kerja. Kondisi ini tentunya sangat tidak mendukung upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga kerja melalui pelatihan kerja, seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

Revitalisasi BLK akan berjalan secara paralel di semua BLK yang ada. Pelayanan pelatihan tetap berjalan bersamaan dengan pembenahan dan perbaikan

di BLK-BLK terutama di BLK UPTD. Alasan utama mengapa BLK UPTD yang dijadikan fokus utama dalam program revitalisasi BLK ini adalah karena banyak BLK UPTD yang sudah tidak berdaya, memiliki kemampuan finansial yang terbatas dan tidak mendapatkan perhatian yang cukup atau bahkan lebih dari pemerintah daerahnya maka Depnakertrans RI akan melakukan revitalisasi secara bertahap dan menggunakan kapasitas yang ada berdasarkan skala prioritas. Dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab pembinaan seperti di atas, maka peranan BLK yang sekarang statusnya sebagai UPTP menjadi sangat strategis sebagai sarana Depnakertrans RI dalam merevitalisasi BLK lainnya dalam hal ini BLK UPTD. Peran BLK UPTP sebagai penyelenggara pelatihan akan terus dikembangkan karena sarana prasarana dan SDM nya memang relatif tersedia. Kemudian, BLK UPTP juga akan menjalankan peran dan fungsi pengembangan dan pemberdayaan terhadap BLK yang statusnya sebagai UPTD, di provinsi maupun kota/kabupaten. Revitalisasi BLK perlu dilakukan secara bertahap, komprehensif dan intensif. Hal ini penting karena peran gandanya sebagai penyelenggara dan sekaligus juga sebagai alat pembinaan pelatihan kerja di daerah.

Berdasarkan data lampiran 1 sampai 3, Sejak dicanangkannya Revitalisasi BLK pada tahun 2006 oleh Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. maka bisa di lihat bahwa revitalisasi ternyata masih banyak yang belum merambah ke BLK-BLK terpencil yang tidak strategis lokasinya (sebagai contoh yaitu BLK Indramayu yang bisa dikatakan telah dianaktirikan oleh pemerintah daerah setempat). Dengan hasil tersebut berarti bahwa Revitalisasi BLK UPTD di era Otonomi Daerah tidak berjalan dengan merata dan maksimal. Maka oleh karena itu diperlukanlah strategi-strategi yang bisa memaksimalkan program Revitalisasi BLK UPTD sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia hasil pelatihan yang bisa diperhitungkan ketika terjun ke pasar kerja atau dunia kerja baik lokal maupun internasional.

Setelah dicanangkan "REVITALISASI BLK" oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. Bapak Erman Suparno. Berarti sejak tahun 2006, gerakan Revitalisasi BLK di Indonesia telah dimulai dengan tahap awal sebagai gebrakan yaitu melengkapi dan memperbaiki sarana dan prasarana pelatihan di 42 BLK

UPTD dengan fokusnya BLK-BLK UPTD wilayah tengah dan wilayah timur. Dalam evaluasi kegiatan revitalisasi dan mapping BLK tersebut pada tahun 2008 didapat hasil yang membuktikan bahwa Revitalisasi BLK tersebut belum bisa membawa dampak positif yang signifikan dalam menunjang penyelenggaraan pelatihan secara maksimal.

Ada salah satu pendukung pelatihan yang berpengaruh besar terhadap kemajuan kinerja BLK tetapi belum tersentuh, yaitu manajemen BLK. Bisa dipastikan begitu karena para pelaku yang terkait dalam manajemen BLK masih belum sadar dan mengerti bahwa mereka sudah bukan sebagai perpanjangan tangan lagi dari pemerintah pusat sejak diberlakukannya Otonomi Daerah tapi menjadi lembaga mandiri yang harus dikelola secara swa agar BLK mereka menjadi hidup dan lestari, demi suksesnya peningkatan kualitas tenaga kerja didaerahnya dengan pelatihan kerja yang tepat dan berguna.

Perubahan pola manajemen BLK UPTD dalam tulisan ini dijadikan salah satu strategi yang amat sangat berpengaruh terhadap suksesnya program Revitalisasi BLK.

Dalam pelaksanaannya ternyata ada kendala dan hambatan yang mengganggu kelancaran proses Revitalisasi BLK UPTD tersebut, yaitu kurangnya pengakuan dari pemerintah daerah tentang betapa penting dan perlunya BLK UPTD di daerah dalam mengangkat sumber daya manusia (tenaga kerja) supaya mampu dan sanggup bersaing di pasar kerja. Hal itu dikarenakan belum ada nya peraturan perundang-undangan atau hukum yang secara kuat menjadi dasar pengelolaan manajemen BLK UPTD di daerah sejak diberlakukannya otonomi daerah atau sejak diserahkannya pengelolaan BLK dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah.

Selain manajemen pengelolaan BLK diserahkan kepada Pemerintah Daerah, di masa Otonomi Daerah juga diserahkan tanggung jawab mengenai pelatihan masyarakat pencari kerja lokal atau di daerah atau diwilayahnya. Tapi mengenai kelembagaan BLK belum ada aturan yuridiksinya, sehingga belum ada penglegitimasiian terhadap BLK-BLK yang beralih dari kepemilikan Pemerintah Pusat menjadi Pemerintah Daerah, karena aturan-aturan yang jelas dan tercantum dalam Undang-undang maupun Peraturan Pemerintah belum diterbitkan. Hal ini

juga menjadi salah satu sasaran yang ingin diwujudkan demi suksesnya Revitalisasi BLK UPTD.

Sebenarnya sejak dikeluarkannya UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan PP 38 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, disitu sudah tercantum pula tentang pembagian urusan di bidang ketenagakerjaan, tapi sama sekali tidak menyebut atau membahas tentang BLK, sehingga masih tetap diperlukan adanya sebuah PP lagi yang membahas tentang BLK sebagai landasan hukum dan dasar yang kuat dalam pengelolaan BLK terutama BLK UPTD. Hal ini diharapkan secara otomatis akan mampu mengatur dan mengarahkan pengelolaan manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD supaya seragam dan tidak berbeda-beda dalam upaya mendukung pelaksanaan Revitalisasi BLK UPTD secara maksimal, efisien dan efektif.

1.2. Perumusan Masalah

1. Dengan berlangsungnya otonomi daerah, maka pelatihan oleh BLK diserahkan kepada pemerintah daerah masing-masing. Tapi ternyata mismatch antara hasil pelatihan dengan kebutuhan pasar kerja makin menjadi besar gap nya.
2. Adanya keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BLK UPTD dan sudah tidak relevannya alat- alat pelatihan yang dimiliki sehingga proses BLK UPTD untuk menjadi contoh dan panutan bagi lembaga pelatihan di daerah akan semakin berat dilaksanakan.
3. Lambatnya proses perubahan pola manajemen BLK UPTD yang sebelum Otda berpola sentralisasi menjadi desentralisasi setelah Otda sehingga dalam usaha menseragamkan pola manajemen BLK dalam upaya pelaksanaan revitalisasi BLK UPTD juga akhirnya berjalan lambat.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka pertanyaan penelitian adalah untuk mencari jawaban atas permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

“ Strategi apa saja yang seharusnya digunakan untuk mempercepat kebijakan Revitalisasi BLK UPTD di era otonomi daerah”.

1.4. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang didapat yaitu :

Peneliti

- Memberikan wawasan baru dan pengetahuan mengenai Transformasi organisasi berdasarkan teori Guillard & Kelly, khususnya dimensi revitalisasi.

Akademis

- Untuk menambah pemahaman mengenai revitalisasi di lembaga pelatihan milik pemerintah.

Institusi

- Sebagai bahan masukan bagi Depnakertrans RI dalam merumuskan strategi-strategi yang perlu diambil dalam pelaksanaan revitalisasi BLK agar dapat dengan cepat dan akurat dalam pelaksanaannya.

1.5. Batasan Penelitian

Pembatasan masalah pada tesis ini adalah hanya faktor Otonomi Daerah sebagai variable bebas yang mempengaruhi Revitalisasi BLK terhadap BLK UPTD.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan dan

manfaat penelitian, pembatasan masalah dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Penulis menguraikan secara singkat pendapat para ahli/para pakar/para expert yang ada hubungannya dengan revitalisasi organisasi dalam penerapannya terhadap BLK di era otonomi daerah serta berkaitan dengan topik yang ditentukan penulisan tesis ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas tentang rancangan penelitian yang berisi mengenai desain penelitian, peralatan penelitian, populasi dan sample, tehnik pengumpulan data, tehnik pengolahan dan pembobotan.

BAB IV : ANALISA DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dalam hal ini berisikan mengenai analisa data hasil penelitian yang dilakukan dan pembahasan/interpretasi hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Analitycal Hterarki Process* (AHP).

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis menguraikan kesimpulan dan memberikan saran yang kiranya bermanfaat bagi semua pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak secara langsung dalam menentukan strategi apa yang mendukung Revitalisasi BLK terhadap BLK UPTD di era Otonomi Daerah.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada dasarnya ada dua macam perubahan yang perlu dibedakan secara fundamental, yaitu perubahan orde pertama dan perubahan orde kedua (Meyer et al., 1993 dalam Newman 2000).

Perubahan orde pertama bersifat menambah dan memusat. Perubahan ini akan membantu organisasi memelihara realibilitas internal yang meliputi penyesuaian-penyesuaian dalam sistem, proses, atau struktur, dan bukan merupakan perubahan fundamental dalam strategi, nilai inti, atau identitas organisasi. Perubahan ini terjadi pada lingkungan yang relatif stabil dan dalam waktu yang lama serta akan membuat organisasi menjadi lebih *fit* dan konsisten dalam konteks kelembagaan. Jadi perubahan orde pertama tidak menghasilkan suatu perubahan yang fundamental.

Perubahan orde kedua bersifat transformasional, radikal, dan merubah organisasi secara fundamental yaitu pada inti dari organisasi. Perubahan ini digerakkan oleh perubahan yang mengarah pada kondisi yang kompetitif baik yang berasal dari konteks kelembagaan maupun pasar. Perubahan ini akan membawa organisasi keluar dari lingkungannya dan merubah dasar kekuatannya. Perubahan orde kedua merupakan reorientasi strategik dan sebuah perubahan bentuk sehingga menjadikannya lebih sulit dan berisiko dibandingkan dengan perubahan orde pertama.

Peran pegawai atau sumber daya manusia dalam proses transformasi atau perubahan menurut Lan court dan Savage (1995) diharapkan adalah sebagai berikut: Pertama, SDM sebagai rekan bisnis. Partner bisnis dalam hal ini bertanggung jawab membantu menetapkan kompetensi yang dibutuhkan, mendorong integrasi organisasi, dan mereorganisasi bagiannya. Kedua, fokus pada pengembangan karir dan kompetensi. Apabila ada lembaga atau organisasi sangat menghargai peran dan nilai dari aset yang berupa ilmu pengetahuan dan ketrampilan, maka diharapkan lembaga atau organisasi itu lebih memfokuskan pada identifikasi dan pengembangan kompetensi inti mereka serta kebutuhan akan pengembangan karir dan keahlian. Ketiga, membayar untuk suatu keahlian.

Fokus pada kompetensi inti berhubungan signifikan dengan kinerja manajemen dan program kompensasi. Untuk itu pula sebuah lembaga atau organisasi harus memperhatikan sistem kompensasinya jika ingin mendapatkan kinerja seperti yang diharapkan.

Transformasi mengharuskan lembaga atau organisasi yang dalam hal ini adalah BLK UPTD sebagai pihak yang berkepentingan untuk memberikan pandangan yang jelas mengenai visi organisasi, sehingga setiap individu mempunyai asumsi bahwa transformasi organisasi tergantung pada pergeseran cara berfikir dan bekerja mereka. Hal tersebut disebabkan karena perubahan bersifat tidak kontinu artinya setelah terjadi satu perubahan akan diikuti perubahan lain yang berbeda yang tidak dapat diprediksi sebelumnya karena menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Kesadaran yang muncul akan membuat proses transformasi yang sifatnya kualitatif menjadi lebih jelas bagi setiap pegawai. Yang perlu dikerjakan selanjutnya adalah memberikan pemahaman bagaimana dan kapan perubahan tersebut harus dilakukan dan dengan strategi yang seperti apa sehingga menghasilkan perubahan yang diinginkan.

Transformasi struktur dan infrastruktur akan menghasilkan perubahan hubungan yang fundamental antara pimpinan lembaga dan anggota, anggota dengan *stakeholder* dan antara pegawai dengan lembaga. Prosesnya tidak mudah, selain karena masih adanya sikap resisten terhadap perubahan, karena perubahan itu sendiri kadang-kadang menyakitkan. Orang cenderung resisten terhadap perubahan dikarenakan mereka sudah terlanjur menikmati rutinitasnya sehingga perubahan akan menjadi suatu hal yang mengganggu. Selain itu adanya kepentingan untuk mempertahankan *status quo*. Pada akhirnya ketidakpastian dari hasil perubahan yang menjadi alasan.

Kecenderungan untuk menghindari perubahan berakar pada budaya yang ada dalam suatu organisasi. Untuk merubahnya harus dimulai dengan menciptakan iklim yang kondusif pada perubahan dan sistem yang dapat mewartakan perubahan. Iklim yaitu interaksi antar individu dalam organisasi itu sendiri. Iklim yang baik akan membentuk sistem peringatan dini dimana setiap individu mempunyai tanggung jawab untuk memberikan kontribusi kepada

organisasi dengan melakukan perubahan yang proaktif. Konsekuensinya sistem yang ada dalam organisasi harus mau mengakomodasi setiap perubahan.

Perubahan dalam organisasi diharapkan membawa angin segar dalam upaya peningkatan produktivitas dan kinerja ke arah yang baik dan peningkatan pula terhadap pelayanan sehingga dapat memaksimalkan tujuan yang ingin di raih yang tertuang dalam visi dan misi sebuah organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. BLK UPTD merupakan sebuah organisasi pemerintah yang mencantumkan visi dan misinya dengan menggunakan *good governance* atau kaidah-kaidah yang benar dalam penciptaan proses dan hasil yang maksimal.

Pengembangan lembaga atau organisasi dengan *good governance* bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah maupun swasta dalam rangka mencapai pertumbuhan yang berkesinambung. Organisasi yang mempunyai *good governance* adalah organisasi yang transparan, bertanggung jawab, memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. *Misgovernance* dapat terjadi karena adanya kebijakan yang lebih mementingkan sekelompok orang kuat, berupa pelecehan birokrasi, kegagalan pasar dan KKN akan menghambat pembangunan. Kinerja organisasi sangat terkait pada sikap dan tindakan sumberdaya manusia mulai dari bawahan sampai pada pimpinan yang mampu memberi pelayanan dan kerjasama yang memuaskan konsumen (lokal maupun internasional). *Good governance* perlu diterapkan agar tercipta kinerja yang efisien dan tanggap terhadap keinginan konsumen.

Kasim (2000:75) mengartikan *good governance* sebagai proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, politik, ekonomi dsb.) dalam suatu negara dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, serta penggunaan sumber-sumber daya (alam, keuangan, manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. *Good governance* akhir-akhir ini muncul untuk memperbaiki ketidak mampuan pemerintah dan dunia usaha menghadapi krisis ekonomi (Setiono, 2000:75). *Good governance* dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu *Good Government Governance* yaitu penerapan *Good governance* di birokrasi negara dan *Good Corporate Governance* adalah penerapan *Good governance* di sektor swasta.

Good Governance dapat direalisasi menurut Tjokroamidjojo (2000:75)

apabila ada koordinasi dan sinergi yang baik: antara *governance* di sektor pemerintahan dengan *governance* di sektor swasta, agar menghasilkan output yang paling ekonomis dari kegiatan masyarakat. Agenda *governance* sektor pemerintah yang paling penting adalah pemerintahan yang bersih. Agenda tersebut meliputi pembersihan KKN, disiplin anggaran dan penguatan fungsi pengawasan. Makaliwe (2000:60) mempunyai pendapat pentingnya *good governance* di sektor pemerintah yang berorientasi positif. Kegiatan positif tersebut meliputi peningkatan kebijakan deregulasi yang mendorong mekanisme pasar dan pencegahan kegagalan pasar serta penerapan hukuman yang tegas. Sementara itu, agenda *governance* pada sektor swasta adalah praktek bisnis yang sehat untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder*. Agenda tersebut pada dasarnya adalah ketaatan pada peraturan organisasi dan hukum negara. Dalam agenda tersebut perlu diperhatikan penghapusan *rentseeking*, meningkatkan efisiensi dengan manajemen yang profesional, transparansi, akuntabilitas dan keadilan terhadap para *stakeholders* (pemerintah:pajak, pemegang saham, kreditor, pimpinan dan pegawai serta masyarakat) dengan fungsi pengawasan yang kuat.

Bagi organisasi yang bersifat statis tidak akan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan lingkungan yang senantiasa berubah, sehingga secara spesifik tokoh-tokoh organisasi modern menjelaskan bahwa dibutuhkan organisasi baru berkenaan dengan perubahan lingkungan (produk, pasar, teknologi, dan masyarakat) yang cepat (Hatch, 1997:351). Baik organisasi yang berubah karena perubahan lingkungan maupun organisasi yang mempengaruhi terhadap perubahan lingkungannya menunjukkan adanya kemauan dan kemampuan organisasi belajar (*learning organization*) melalui proses transformasi, yaitu suatu proses penyesuaian diri terhadap perubahan dengan menampilkan dirinya sebagai subsistem dari sistem lingkungan dengan kemampuan beradaptasi baik secara reaktif maupun proaktif terhadap perubahan eksternalitas maupun internalitas sehingga dapat menjadi tempat atau wadah dalam mempermudah proses pelaksanaan pekerjaan yang makin berubah.

Henry Mintzberg, dkk (1998:324) menyebutkan bahwa transformasi merupakan proses pembuatan strategi dan sebagai salah satu konsekuensi konfigurasi organisasi disamping gambaran keadaan organisasi. Beberapa contoh

utama bentuk transformasi adalah perubahan haluan (*turn around*), membangun kekuatan baru (*revitalization*), dan tindakan perampingan (*downsizing*). Perubahan organisasional kemungkinan disebabkan oleh interaksi *customer* dengan tindakan *competitor* yang secara keseluruhan menumbuhkan pola perilaku pada anggota organisasi (Bruke dalam Berger, 1994:82).

Dalam organisasi yang memberikan pelayanan pada publik, transformasi dikenal dengan istilah pembaruan atau reformasi (Osborne & Gaebler:1992:108-136). Sedangkan reformasi diartikan sebagai transformasi fundamental terhadap sistem dan organisasi pemerintahan guna mendukung peningkatan efektivitas, efisiensi, daya adaptasi dan kapasitas dalam melakukan inovasi organisasi (Osborne dan Plastrik:1996:13.14).

Reformasi politik dan otonomi daerah merupakan pencetus perubahan terhadap cara pandang masyarakat Indonesia tentang pola sentralisasi yang habis masa aktifnya dan digantikan dengan pola desentralisasi. Dampak yang didapat dari hal tersebut diatas terutama otonomi daerah sangat membawa *major change* atau perubahan besar terhadap semua aspek yang ada dan terutama bagi masyarakat atau penduduk yang tinggal di daerah. Dalam tulisan ini penulis mencoba menyoroti dari aspek tenaga kerja dan peningkatan sumber daya manusia yang ada di daerah.

Tingkat pendidikan dan pengetahuan tenaga kerja, merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kualitas dari tenaga kerja yang ada, menurut data dari Biro Pusat Statistik (Sakernas Februari 2008), struktur tenaga kerja Indonesia menurut tingkat pendidikan adalah :

- Pendidikan rendah (≤ SD) sebesar 56,37 juta atau 56,40 %
- Pendidikan (SLTP) sebesar 18,83 juta atau 18,84 %,
- Pendidikan (SLTA) sebesar 18,54 juta atau 18,54 %
- Pendidikan (diploma ke atas) sebesar 6,20 juta atau 6,06 %

Angka tersebut menunjukkan tenaga kerja Indonesia masih didominasi oleh tingkat pendidikan yang rendah, hal ini akan berdampak pada tingkat produktifitas tenaga kerja yang tentunya akan rendah pula, karena dengan tingkat pendidikan yang rendah kemampuan inovasi tenaga kerja kita juga akan rendah. Sehingga perlu adanya sekolah pendidikan atau pelatihan yang sanggup meningkatkan atau

mendongkrak skill dan kemampuan tenaga kerja kita agar mampu dan sanggup diperhitungkan di pasar kerja global.

Disinilah Lembaga Pelatihan seperti Balai Latihan Kerja menjadi sangat berperan penting dalam usaha meningkatkan atau mendongkrak skill keterampilan dan kemampuan tenaga kerja kita.

2.1 BALAI LATIHAN KERJA

Berdasarkan Glossary Depnakertrans RI, **Balai Latihan Kerja** *adalah sebuah institusi atau lembaga milik Pemerintah Pusat maupun Daerah yang mempunyai fungsi menciptakan Sumber Daya Manusia terlatih yang mampu bersaing dan patut diperhitungkan di Pasar Kerja atau Dunia Kerja.*

Karena hasil lulusan sekolah formal ternyata tetap masih membutuhkan *leverage* (pendongkrak) dalam bentuk *job training services* untuk memasuki dunia kerja. Bila pendidikan formal dan pelatihan kerja bersatu, maka kompetensi dapat mendongkrak mutu dan produktivitas pekerja, yang pada akhirnya akan dapat membantu penurunan angka pengangguran dan kemiskinan.

Globalisasi ekonomi telah mempengaruhi segmentasi pasar tenaga kerja Indonesia. Pertumbuhan ekonomi tidak cukup untuk menyerap angkatan kerja baru, yang setiap tahun terus naik. Pasar tenaga kerja mengalami pergeseran dari pasar domestik ke pasar luar negeri. Sayangnya mayoritas pekerja luar negeri di sektor informal, dan ini tak bisa dipandang sebelah mata oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam mengelola tenaga kerja Indonesia. Dengan segala resiko, baik positif dan negatif, yang harus dikelola oleh semua pihak nampaknya daya tarik kesempatan kerja di luar negeri, termasuk perbedaan peluang kerja dan pendapatan pekerja di dalam dan di luar negeri, harus diantisipasi dengan manajemen tenaga kerja yang lebih transparan, partisipatif dan akuntabel. Permintaan pasar demikian tentu menjadi pertimbangan utama dalam mengelola BLK agar dapat mengarahkan pada pasar kerja dalam negeri pada umumnya dan luar negeri pada khususnya.

2.1.1 Visi dan Misi BLK

Balai Latihan Kerja merupakan sebuah organisasi yang jelas dan memiliki struktur yang pasti, maka bisa dipastikan bahwa Balai Latihan Kerja juga memiliki visi dan misi yang berguna sebagai pagar batasan dan petunjuk operasional BLK yang selalu jadi dasar dalam setiap tindakan maupun kebijakan yang dikeluarkan oleh BLK.

2.1.1.1 Visi Balai Latihan Kerja

Visi organisasi merupakan keinginan yang bersifat ideal yang dirumuskan secara seksama yang menentukan arah atau keadaan masa depan. Visi sebagai hal yang penting untuk kepemimpinan implementasi strategi dan perubahan, dengan demikian visi merupakan titik permulaan dari kenyataan masa depan suatu organisasi.

Balai Latihan Kerja merupakan suatu organisasi yang juga memiliki visi. Visi Balai Latihan Kerja adalah *“sebagai institusi pelatihan kerja yang mampu mempersiapkan tenaga kerja profesional dalam bekerja dan atau berusaha mandiri”* (Pedoman membangun BLK, 2008). Visi yang tepat adalah mampu membangkitkan tenaga dan semangat, mampu menciptakan makna bagi kehidupan perusahaan atau organisasi, mampu menciptakan standar yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, dan dapat digunakan di luar organisasi tersebut.

2.1.1.2 Misi Balai Latihan Kerja

Misi Organisasi merupakan perwujudan dari visi Organisasi. Jika visi merupakan keinginan organisasi maka misi merupakan perwujudan dari keinginan organisasi tersebut. Oleh sebab itu pengejawantahan visi menjadi misi mencerminkan perubahan yang diharapkan dan menggambarkan perjalanan dari titik berangkat sebagai keadaan awal ke arah titik pencapaian sebagai yang diharapkan,

Misi Balai Latihan Kerja adalah :

1. Mempersiapkan tenaga kerja profesional melalui pelatihan kerja berbasis kompetensi.
2. Menjamin mutu lulusan Balai Latihan Kerja dengan uji kompetensi dan sertifikasi profesi.
3. Memperkuat kemitraan strategis dalam penempatan kerja sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh dunia industri dan dunia usaha , baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
4. Memfasilitasi pengembangan wiraswasta di sektor ekonomi nonformal dan informal melalui Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah.

Untuk melaksanakan proses perubahan tersebut diperlukan pendekatan strategis yang sistematis, rasional dan obyektif serta terstruktur.

Berdasarkan latarbelakang kurang berfungsi maksimalnya BLK maka memang perlu dilaksanakan Revitalisasi BLK terutama BLK UPTD dengan alasan sebagai berikut :

Pertama, sebagian besar BLK UPTD pada umumnya dalam kondisi yang kurang layak dan memadai dalam program, fasilitas dan sarana pelatihan, SDM pelatihan, anggaran dan manajemen. Hasil Mapping Depnakertrans RI dari tahun ke tahun dan beberapa kesimpulan dari beberapa paper oleh pengelola BLK, pihak swasta dan praktisi pelatihan kerja memberikan data dan kesimpulan demikian.

Kedua, beberapa BLK UPTD bahkan ada yang sudah beralih fungsi karena oleh pemerintah daerahnya BLK dipandang bukan lembaga prioritas yang penting untuk pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan kerja. Kondisi ini tentunya sangat tidak mendukung upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga kerja melalui pelatihan kerja, seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi c/q Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan membina BLK menjadi lembaga pelatihan yang kredibel dalam menghasilkan tenaga kerja yang kompeten.

Untuk mengarahkan kembali visi dan misi Balai Latihan Kerja, baik dari sisi organisasi, SDM, maupun dari unsur pendukung lainnya dalam rangka menunjang program pengentasan pengangguran serta untuk sememenuhi harapan rakyat maka diperlukan sebuah upaya Revitalisasi terhadap Balai Latihan Kerja.

Sejak reformasi digulirkan 1997 dan UU 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diundangkan, Pemerintah dan Pemerintah Daerah terus berusaha untuk memenuhi amanat bahwa sebesar 20% APBN (dan seharusnya juga APBD) dialokasikan untuk pembangunan pendidikan. Kebijakan tersebut merupakan komitmen Pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib mengurus tenaga kerja dan pengangguran. Hal itu telah ditegaskan dalam Pasal 27(2) UUD 45 bahwa "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Pemerintah wajib berusaha menjamin pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi warganya. Begitu juga Pasal 28 D(2) menegaskan bahwa "*Setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapatkan imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.*" Jadi, mengurus tenaga kerja, mengentaskan pengangguran dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah *constitutional imperative* (kewajiban konstitusional) bagi lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun di daerah.

Oleh karena itu, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, melalui Rapat Koordinasi Nasional Depnakertrans RI tahun 2006, menyampaikan beberapa harapan, yaitu :

1. Dalam rangka penanggulangan pengangguran perlu penyamaan persepsi dan komitmen bersama serta menjadikan pengangguran itu sebagai *common enemy* atau musuh bersama yang perlu kita tanggulangi bersama.
2. Pelaksanaan program *three in one* di daerah, perlu disesuaikan dengan kondisi dan potensi daerah, agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif dan efisien.
3. Untuk meningkatkan kinerja Lembaga Pelatihan Kerja, maka perlu dilakukan Revitalisasi lembaga pelatihan, yang pelaksanaannya dilakukan secara bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

4. Dalam rangka peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, perlu ditempuh serangkaian kebijakan melalui penguatan regulasi, peningkatan pembinaan kelembagaan, peningkatan kualitas sumberdaya manusia, manajemen dan pendanaan pelatihan dan produktivitas.
5. Perumusan kebijakan dalam bentuk peraturan perundang-undangan di bidang pelatihan di daerah jangan sampai berbenturan dengan regulasi lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.
6. Dalam rangka meningkatkan program pelatihan dan produktivitas di daerah, diminta agar Bappeda dapat mengalokasikan dana APBD dan memprioritaskan kebutuhan pelatihan sesuai dengan potensi daerah.

Dengan target yang jelas dan indikator yang terukur, maka arah kebijakan pembangunan ketenagakerjaan punya pilihan pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Berdasarkan kondisi pasar tenaga kerja tersebut, Pemerintah dan Pemerintah Daerah dapat memfokuskan arah pembangunan ketenagakerjaan untuk:

1. Memperluas penyerapan tenaga kerja di sektor non formal, khususnya bidang pertanian atau jasa.
2. Mempertahankan penyerapan tenaga kerja di sektor formal dan bidang industri dan mencegah meluasnya pemutusan hubungan kerja.
3. Meyakinkan konsistensi pelaksanaan kebijakan dan program pelatihan kerja untuk penduduk usia SD sampai dengan SLTA, oleh lembaga pendidikan dan pelatihan yang dikelola Pemerintah dan Pemerintah Daerah, dalam meningkatkan mutu, relevansi dan kompetensi tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan pengguna.
4. Memberikan prioritas utama pada program yang dapat dinikmati langsung oleh para penganggur dan pekerja berproduktivitas rendah, yang berlatar belakang pendidikan SLTA dan pendidikan dasar sebagai major clients dalam pelayanan tenaga kerja.

Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib mengurus tenaga kerja dan pengangguran. Hal itu telah ditegaskan dalam Pasal 27(2) UUD 45 bahwa "Tiap-

tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Pemerintah wajib berusaha menjamin pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi warganya. Begitu juga Pasal 28 D(2) menegaskan bahwa "*Setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapatkan imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.*" Jadi, mengurus tenaga kerja, mengentaskan pengangguran dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah *constitutional imperative* (kewajiban konstitusional) bagi lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun di daerah.

Oleh karena itu, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, melalui Rapat Koordinasi Nasional, menyampaikan beberapa harapan, yaitu :

1. Dalam rangka penanggulangan pengangguran perlu penyamaan persepsi dan komitmen bersama serta menjadikan pengangguran itu sebagai *common enemy* atau musuh bersama yang perlu kita tanggulangi bersama.
2. Pelaksanaan program *3 in 1* di daerah, perlu disesuaikan dengan kondisi dan potensi daerah, agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif dan efisien.
3. Untuk meningkatkan kinerja Balai Latihan Kerja, maka perlu dilakukan Revitalisasi, yang pelaksanaannya dilakukan secara bersama antara pusat dan daerah.
4. Dalam rangka peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, perlu ditempuh serangkaian kebijakan melalui penguatan regulasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan manajemen dan peningkatan sarana dan prasarana.
5. Perumusan kebijakan dalam bentuk peraturan perundang-undangan di bidang pelatihan di daerah jangan sampai berbenturan dengan regulasi lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.
6. Di masa **OTONOMI DAERAH** ini, maka dalam rangka meningkatkan program pelatihan dan produktivitas di daerah, diminta agar *Pemerintah Daerah* dapat mengalokasikan dana APBD dan memprioritaskan kebutuhan pelatihan sesuai dengan potensi daerah.

2.1.2 Fungsi Ideal Balai Latihan Kerja Di Masa Mendatang

BLK mengetahui yang dibutuhkan masyarakat: pencari kerja yang dapat bekerja secara layak dan pekerja yang lebih produktif. Balai Latihan Kerja memiliki peluang yang besar didalam menyatupadukan manajemen antara pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja. Peluang tersebut nampak jelas. Sasaran utama pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja adalah penganggur dan pekerja yang produktivitasnya rendah. Penganggur terbuka yang jumlahnya 11,1 juta sedang menunggu kiprah dan palayanan prima dari BLK, dalam perluasan akses dan peningkatan mutu. Selain sebagai kementerian yang memang bertanggungjawab terhadap ketenagakerjaan, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI akan terus mendorong 182 BLK di seluruh Indonesia, baik yang masih dikelola langsung oleh Depnakertrans maupun yang diserahkan pengelolaannya kepada Pemerintah Provinsi dan Kota/ Kabupaten, untuk memainkan peran dan fungsi yang komprehensif dalam peningkatan kualitas tenaga kerja Indonesia.

Dengan program 3 in 1 "pelatihan, sertifikasi dan penempatan" harus terpadu sejak dari awal perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pelaporan. Depnakertrans bisa saja tetap bekerja dengan struktur organisasi yang ada dan terus berbagi kewenangan dan sinkronisasi anggaran agar pemanfaatan segala sumber daya demi mencapai perbaikan kinerja BLK secara maksimal.

Sesuai strategi yang hendak diterapkan untuk membangun ketenagakerjaan di masa mendatang dan relevan beberapa strategi yang sedang dijalankan oleh Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, maka peran dan fungsi ideal Balai Latihan Kerja antara lain:

1. Pelaksanaan kebijakan dan program pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja yang telah dan akan dikembangkan oleh Pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota dalam upaya memperluas akses pelatihan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja.

2. Pengelolaan semua sumberdaya pelatihan untuk memperluas akses dan meningkatkan kualitas pelatihan berbasis kompetensi agar setiap alumni lulus dalam uji kompetensi dan agar memperoleh sertifikasi profesi yang diakui pengguna dan mendapatkan pekerjaan yang layak untuk kehidupan keluarga.
3. Pembinaan dan pengembangan berbagai macam pilihan program pelatihan kerja berbasis kompetensi yang mampu memberikan pilihan-pilihan karir, *contingency career* baik di sektor formal maupun sektor informal, terutama Usaha Kecil Menengah dan Koperasi.
4. Pengembangan model dan rujukan khususnya dalam standar, pedoman, kriteria dan prosedur dalam pengelolaan pelatihan secara terpadu dengan sertifikasi dan penempatan kerja dalam satu atap.
5. Pengelolaan berbagai program pelatihan reguler dan unggulan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat disertai dengan dukungan informasi pasar kerja dan layanan konsultasi, mediasi, negosiasi dan advokasi terhadap semua pihak.
6. Pioneer bagi lembaga pemerintah dalam penerapan manajemen berbasis kinerja dengan cara pengelolaan dana secara efektif, transparan dan akuntabel untuk mengembangkan dan melaksanakan pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja.
7. Pemulihan keberdayaan warga masyarakat alumni pelatihan dengan membangun usaha mandiri melalui koperasi dan UKM dilengkapi dengan penyertaan modal dan bimbingan manajemen bagi sektor pertanian, non formal dan informal secara berkelanjutan.
8. Perintis pengembangan kemitraan antara BLK dan dunia usaha dan industri melalui aliansi strategis, kolaborasi program dan anggaran, jaringan informasi, pemanfaatan teknologi, layanan konsultasi usaha dan perlindungan terhadap alumni untuk menjamin kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Dalam perkembangan BLK selanjutnya, perubahan nomenklatur jelas akan mewarnai perubahan terhadap peran dan fungsi BLK. Benturan kepentingan antara pendidikan dan pelatihan kerja perlu rekonsiliasi yang elegan antar entitas

publik, terutama di Provinsi dan Kota/Kabupaten. Peran dan fungsi yang ideal bagi BLK yang dijelaskan di depan bisa menjadi referensi umum, yang akan dikembangkan lebih lanjut oleh pengelola dan instruktur BLK masing-masing, sesuai dengan prioritas kebutuhan masyarakat yang harus dilayani BLK agar masyarakat pekerja dapat menikmati layanan seluruh program pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja secara terpadu di setiap BLK.

2.2. REVITALISASI

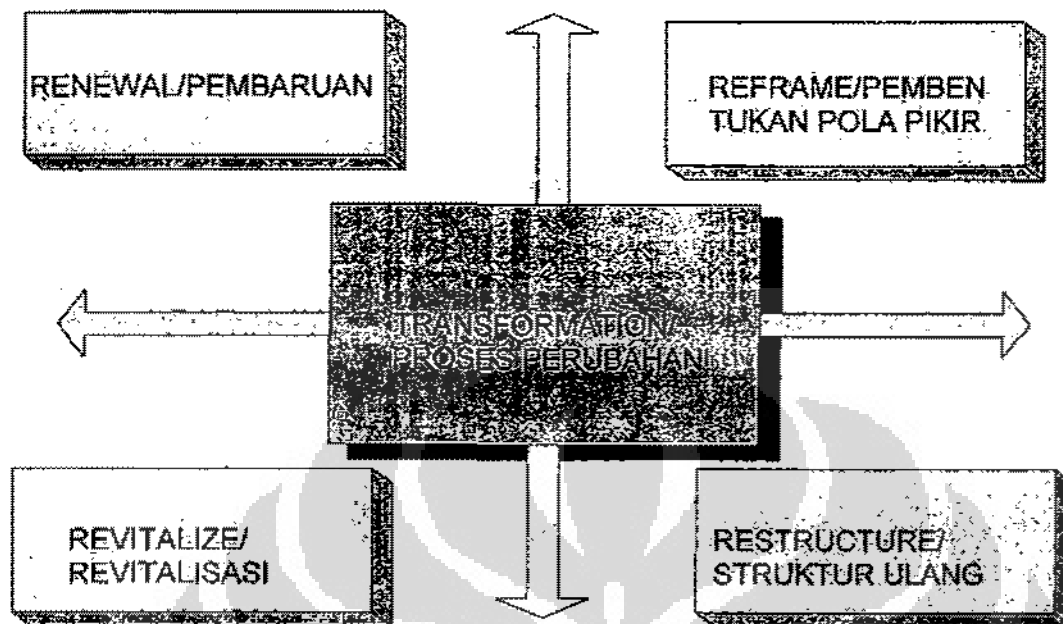
2.2.1 Pengertian Revitalisasi

Upaya untuk menghidupkan kembali sesuatu yang mati, yang pada masa silam pernah hidup, atau mengembalikan, dan mengembangkan sesuatu untuk menemukan kembali potensi yang dimiliki atau pernah dimiliki atau seharusnya dimiliki oleh sesuatu baik dari segala segi, sehingga diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas yang pada akhirnya berdampak pada kualitas, adalah pengertian hakiki tentang *Revitalisasi*.

Menurut Gouillart dan Kelly (1995), pemberdayaan organisasi dapat dilakukan melalui transformasi, yaitu rancang ulang yang teratur terhadap arsitektur genetis, yang dicapai dengan mengerjakan secara simultan empat hal, sebagai berikut:

1. Reframing : Pembentukan ulang pola pikir organisasi
2. Restructuring : Pembentukan ulang terhadap fisik organisasi
3. *Revitalize* : *Mendorong perubahan organisasi*
4. Renewal : Pembaruan organisasi

Gambar 1. Diagram Transformasi Organisasi



Gouillart & Kelly, 1995 : 7

Reframe adalah konsep organisasi tentang apa yang akan dan apa yang dapat dicapai. Reframing ditujukan pada pikiran organisasi dan menyuntikkan visi dan keyakinan baru. Ada tiga dimensi yang perlu dilakukan dalam refram, yaitu: mencapai mobilisasi, menciptakan visi, dan membangun sistem pengukuran dan target.

Restructure adalah perbaikan kembali fisik organisasi agar menjadi ramping dan sehat serta dapat mencapai tingkat kinerja yang kompetitif sebagai alat saing, dengan melakukan tiga hal yaitu: membangun model ekonomi, menyesuaikan prasarana fisik organisasi, dan merancang ulang arsitektur proses dan sistem organisasi.

Revitalize adalah upaya mendorong pertumbuhan dengan mengaitkan organisasi kepada lingkungannya. Revitalisasi merupakan suatu faktor utama yang membedakan proses transformasi dari penciutan organisasi (*downsizing*). Revitalisasi menuntut dilakukan tiga hal yaitu: mencapai fokus pasar, menemukan bisnis baru, dan mengubah aturan main melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Renewal berarti menanamkan keterampilan dan tujuan baru kepada seluruh individu organisasi sehingga organisasi dapat memperbaharui dirinya. Ada tiga

sistem pembaharuan, yaitu: menciptakan struktur imbalan, membentuk pelatihan perorangan dan mengembangkan organisasi.

Fokus penelitian ini adalah pada tahapan Revitalisasi yang merupakan suatu faktor utama yang membedakan proses transformasi dari sekedar penciutan (*downsizing*). Keselarasan organisasi dengan lingkungannya menurut Gouillart and Kelly dapat dicapai melalui tiga (3) pendekatan, yaitu:

1. Pencapaian Fokus Pasar (*Achieve Market Fokus*)

Strategi memfokuskan kepada pasar merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi.

Dengan cara mengenal para pengguna jasa / *stakeholder* dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi. serta memanfaatkan input dan para pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.

Banyak organisasi yang telah berhasil menggunakan strategi ini, dengan melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dan menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam bentuk produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan menekankan pada strategi yang disebut *customer driven creativity*. Melalui strategi ini perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk selalu lebih maju dari pelanggan dan pesaingnya terutama dalam menghasilkan produk dan jasa. Dengan cara ini organisasi bisa tampil beda, segar dan unik. Tampaknya tidak ada bisnis yang dapat bertahan lama jika tidak memusatkan perhatiannya pada kepentingan pelanggan.

Istilah *market focus* mengandung makna yang lebih dari sekedar memberikan perhatian kepada pelanggan. Berfokus kepada pelanggan juga tidak hanya sekedar memberikan apa yang diminta pelanggan, tetapi memenuhi secara nyata apa yang dibutuhkan pelanggan. Dengan demikian, melalui *Market focus* organisasi dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari eksternal dan mengaitkan serta mengadaptasi lingkungan tersebut kedalam organisasi.

Menurut Champy (2005) ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar

organisasi dapat mencapai fokus bisnis yang kuat, yaitu:

- a. Terus menerus mengumpulkan informasi penting tentang pelanggan
- b. Lakukan segmentasi pasar pelanggan
- c. Tentukan proposisi yang memikat bagi masing-masing pelanggan
- d. Carilah mitra-mitra usaha yang akan membangun
- e. Pusatkan perhatian pada perencanaan ulang terhadap proses
- f. Ukurlah terus prestasi melalui sudut pandang pelanggan

2. Penciptaan Bisnis Baru (*Invent New Business*)

Merupakan strategi untuk membangun kemampuan organisasi melalui berbagai pendekatan seperti kemitraan (*partnership*), merger dan akuisisi.

Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa kehidupan baru bagi organisasi. Yaitu dengan menyelaraskan *core competence* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa, serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan kinerja organisasi.

Tidak selamanya organisasi mengandalkan kekuatan sendiri untuk proses bisnisnya, oleh karena itu organisasi harus dapat mencari partner aliansi strategiknya untuk menutupi kelemahan organisasi. (De La Siera:1995:3-10).

Permasalahan transformasi pemerintahan dari birokrasi dalam menghadapi percepatan perubahan dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1995) dengan konsep yang dituangkan dalam *Reinventing Government*. Konsep tersebut menawarkan satu konsep kewirausahaan sebagai suatu konsep yang bisa dijalankan oleh lembaga publik dengan memasukkan semangat kewirausahaan.

Berkaitan dengan bisnis yang dijalankan oleh institusi pendidikan dan pelatihan maka tetap harus mengacu pada manajemen pengetahuan. Menurut Davenport (1998), ada 4 (empat) yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a. Menciptakan tempat penyimpanan pengetahuan, mulai dari database majalah dan terbitan mengenai ilmu pengetahuan, hasil penelitian dan sebagainya, baik yang berbentuk manual maupun elektronik.
- b. Memperbaiki akses pada pengetahuan.

Pengetahuan yang disimpan diusahakan agar mudah diakses, baik dari kalangan internal maupun eksternal. Pada saat ini, memasukan data dalam

database dan jaringan komputer mampermudah kita mengakses data melalui internet.

c. Memajukan ilmu pengetahuan

Memajukan ilmu pengetahuan meliputi penciptaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan.

d. Mengelola pengetahuan sebagai aset

Dalam proyek, kumpulan pengetahuan yang dimiliki perlu dinilai secara finansial sebagai aset berharga secara ekonomis dan dapat dimasukkan ke dalam neraca keuangan.

3. Merubah Aturan Main Melalui Teknologi Informasi (*Change The Rules Through Information Technology*)

Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*Change the rules through information technology*) merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi kompetisi. Teknologi informasi dapat mendefinisikan kembali aturan main didalam organisasi. Teknologi dapat diibaratkan sistem saraf manusia yang dapat menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan isyarat bagi gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.

Implementasi IT untuk mendukung kegiatan operasional suatu organisasi baik dalam skala kecil maupun besar, berkembang menjadi kebutuhan mendasar dalam menghadapi era global dan *Good Governance*. Berbagai perangkat IT untuk infrastruktur, *service*, maupun aplikasi, saat ini sangat banyak tersedia di pasaran dalam berbagai bentuk dan fungsinya. Hal ini menyebabkan banyaknya alternatif solusi IT yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan kebijakan pengembangan organisasi. Implementasi IT dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari segi efisiensi kerja tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara pegawai, antar unit, maupun keseluruhan institusi.

Hal mendasar dalam Revitalisasi Organisasi adalah dengan melakukan pengembangan organisasi atau *Organization Development*. Pengembangan

organisasi adalah respon untuk berubah melalui a complex educational strategy dan niat untuk merubah keyakinan, sikap, nilai struktur organisasi agar dapat beradaptasi lebih mudah dengan teknologi baru, pasar dan peluang (Bennis, 1996).

Organisasi perlu mengorganisasikan diri untuk belajar sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan *a sense of community* diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi.

Didalam dunia informasi, aset perubahan sebagai ukuran kekayaan modal organisasi telah bergeser kepada kekayaan pengetahuan (*knowledge*) organisasi, dan pembagian kerja bergeser kepada pembagian pengetahuan dalam organisasi. Dengan meningkatkan pengetahuan didalam organisasi sebagai hasil individu dan organisasi yang belajar, maka pentingnya *team base work* akan terus berkembang dan menjadi tumpuan organisasi.

Organisasi makin memerlukan tanggung jawab individu integritas dan komitmen. Melalui strategi ini organisasi dituntut untuk mengembangkan SDM yang dapat berfikir secara independen dan bekerja sendiri dan kapan bekerja dengan orang lain dan bangga dengan prestasi kerja yang mereka lakukan. Mereka saling memerlukan orang lain dalam mencapai prestasi kerja. Saat ini banyak organisasi yang memfokuskan kepada struktur organisasi yang "*cross functional*" sehingga kondusif bagi terciptanya kerjasama tim dan menumbuhkan suasana belajar (*learn learning*) untuk menumbuhkan inovasi bagi organisasi.

2.2.2 Revitalisasi BLK

Revitalisasi BLK merupakan panduan manajemen untuk memperbaiki kinerja BLK secara terpadu, bertahap dan berkelanjutan, agar kinerja BLK bermanfaat bagi pencari kerja dan atau pekerja yang rendah produktivitasnya. Salah satu program kebijakan yang sangat berarti bagi suksesnya Revitalisasi BLK yaitu program 3 in 1, yang merupakan sistem terpadu antara pelatihan kerja , sertifikasi profesi sebagai penjamin mutu dan penempatan kerja sebagai penjamin tercapainya kesejahteraan keluarga dan setiap warga masyarakat. Program 3 in 1

ini akan mampu membawa perubahan substansi, strategi dan fungsi BLK secara keseluruhan sehingga dapat mendukung revitalisasi BLK secara maksimal.

Program 3 in 1 merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui sampai dimana suksesnya revitalisasi BLK, sebagai bagian integral dari pengembangan Sistem Pelatihan Kerja Nasional. Adapun indikatornya adalah:

- Meningkatnya relevansi dan kualitas pelatihan kerja.

Relevansi dan kualitas pelatihan kerja dapat terlihat dari tercatatnya angka penempatan hasil pelatihan kerja di BLK tersebut.

- Meningkatnya efektivitas dan efisiensi pelatihan kerja.

Efektifitas dan efisiensi pelatihan kerja terlihat dari jumlah peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan di BLK tersebut.

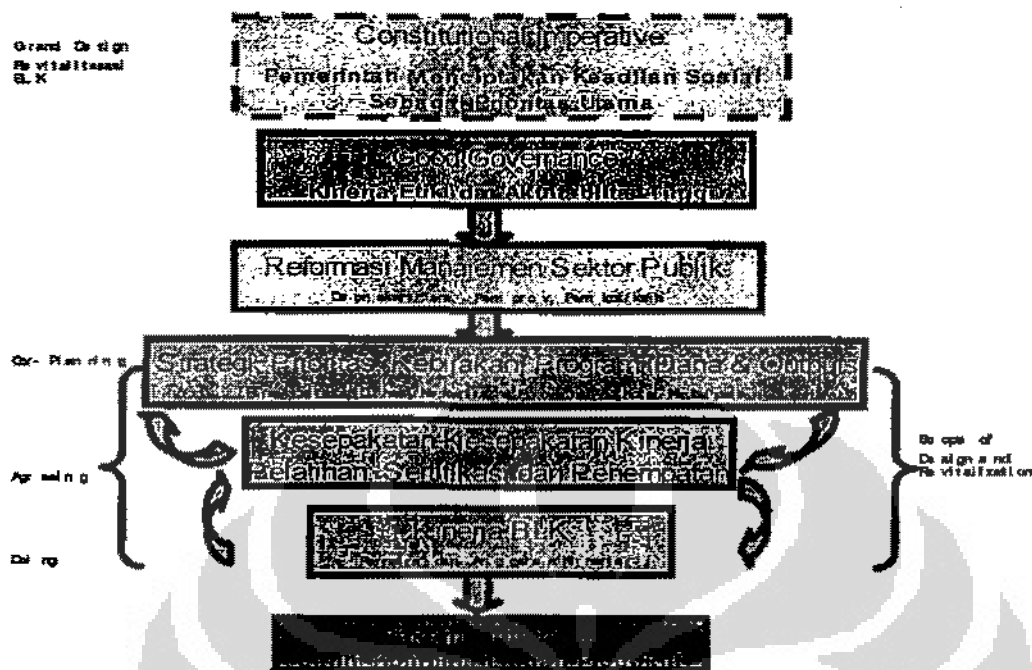
- Meningkatnya kredibilitas dan kemandirian BLK.

Kredibilitas dan kemandirian BLK dapat terlihat pada banyaknya jumlah perusahaan di pasar kerja yang bekerjasama dengan BLK tersebut.

- Berkembangnya BLK sebagai penyelenggara pelatihan terpadu dengan sertifikasi dan penempatan kerja.

BLK sebagai penyelenggara pelatihan terpadu dengan sertifikasi dan penempatan kerja dapat terlihat dengan tercatatnya jumlah peserta yang berhasil disertifikasi lengkap dengan garansi penempatannya pada perusahaan ataupun penempatan di pasar kerja.

Gambar 2. Skema Revitalisasi BLK



Revitalisasi BLK, Depnakertrans 2006

Skema revitalisasi BLK diatas dapat di jabarkan sebagai berikut: Dengan penerapan good governance, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. terus memberikan perhatian untuk mendorong Balai Latihan Kerja agar dapat memiliki kinerja, etika dan akuntabilitas yang tinggi. Bersama-sama dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. melanjutkan reformasi manajemen Balai Latihan Kerja. Sebagai kelanjutan dari reformasi lembaga di sektor publik maka reformasi BLK harus bersifat mendasar dan sistemik, dengan sasaran utama dalam pelayanan pelatihan BLK adalah pencari kerja dan pekerja yang produktivitasnya rendah.

Revitalisasi BLK juga menjadi panduan umum pengelolaan BLK. Depnakertrans, Disnaker Provinsi dan Disnaker Kota/ Kabupaten akan menerapkan strategi, prioritas, kebijakan, program dan dana untuk memperluas kemudahan akses bagi panganggur dan pekerja dan untuk mencapai outputs BLK yang bermutu tinggi, kompeten dan produktif sesuai dengan perkembangan sosial ekonomi di masa datang.

Pemerintah, cq. Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi dituntut menetapkan dan tunduk pada nilai-nilai universal yang akan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan publik, karena nilai-nilai pengelolaan organisasi publik, termasuk BLK, telah banyak berubah. Kebijakan dan program pemerintah harus mewakili nilai-nilai kehidupan masyarakat.

Gambar 3. Transisi Birokrasi ke Manajemen BLK

Birokrasi Tradisional	Manajemen Modern
Administrasi organisasi: Manusia sebagai sumber daya	Organisasi menjerlek: Manusia sebagai modal
Dikelola dengan peraturan; Pengadministrasian lebih dominan	Dikelola dengan Nilai atau Nilai; Tergantung dengan Leadership dan Manajemen
Kontrol melalui Undang-undang; Kaku, hirarki dan kepatuhan	Kontrol melalui Target output; Fleksibilitas dan Kinerja
Kebijakan lewat alokasi sumber daya; Anggaran, Cash basis reporting	Keterbukaan, Kredibilitas dan Akuntabilitas; General purpose Financial Report
Status quo dan status quo; Perubahan sendiri dari	Transformasi, Reformasi dan Revitalisasi; Perubahan adalah proses berkelanjutan
Definisi input dan proses; Membarkan apa yang ada dan layak di sendiri	Definisi output dan outcome; Membarkan apa yang dibutuhkan rakyat dan layak masyarakat.
Dikendalikan dengan struktur dan prosedur	Dikendalikan dengan strategi dan kepuasan konsumen
Birokrasi "birokrasi" atau keabukan	Pemberdayaan = "core business" atau urusan utama
Efektivitas anggaran	Efektivitas pemenuhan kepentingan publik
PNS seumur hidup; Pegawai wajib, kewajiban	PNS profesional; pegawai = investasi, aset
Sistem Manual; Tangible Asesit	Sistem otomatisasi; Intangible Asesit

Stereotype ini sering diberikan kepada lembaga publik yang dikelola pemerintah. Seperti halnya nasib lembaga publik lainnya, BLK juga sering dinilai sebagai birokratis, tidak efisien, belum transparan, pegawai tidak produktif, sulit berubah dan akrab dengan KKN. Pandangan demikian belum tentu semuanya benar. Dalam konteks ini, Revitalisasi BLK menuntut perubahan paradigma dalam kita mengelola 182 Balai Latihan Kerja di Indonesia (Mapping BLK tahun 2008).

Perubahan paradigma akan mendorong perubahan sistem manajemen BLK. Kunci sukses manajemen BLK akan terletak pada pemanfaatan kekuatan yang sifatnya intangibles, termasuk pengetahuan, kepercayaan, kompetensi, ide-ide, informasi, proses, hubungan baik, inovasi, moralitas, jaringan, nilai tambah, pencitraan dan layanan jasa. Oleh karena itu, revitalisasi BLK membutuhkan ketangguhan, kesabaran dan idealisme yang tinggi dari setiap pimpinan lembaga, badan dan unit kerja lainnya di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. sebagai perwujudan pemerintah pusat juga jajaran leader di pemerintahan daerah.

Sasaran yang diharapkan dapat dicapai dari kegiatan Revitalisasi BLK adalah:

- Tersusunnya rancang bangun BLK yang dikelola Pemerintah, BLK yang dikelola Pemerintah Provinsi dan BLK yang dikelola Pemerintah Kabupaten/Kota (UPTP dan UPTD)
- Tersusunnya prioritas program pembangunan BLK yang disertai dengan rencana aksi untuk merevitalisasi BLK menuju ke arah terwujudnya BLK yang berkinerja tinggi.

Pemerintah Provinsi sangat penting untuk menjembatani kepentingan antara masyarakat dan Pemerintah dalam peningkatan kualitas SDM di Indonesia. Untuk pelaksanaan Revitalisasi BLK, peran dan fungsi Pemerintah Provinsi yang diharapkan antara lain:

1. Pengembangan regulasi daerah (Peraturan Daerah) untuk menjaga konsistensi peraturan perundang-undangan dan peraturan provinsi.
2. Penyatuan perencanaan program dan anggaran pembangunan ketenagakerjaan yang akan dilakukan oleh Disnakertrans dan BLK.
3. Pendorong inisiatif tumbuhnya aliansi, kolaborasi dan kemitraan pemerintah dan swasta melalui PPP (*public-private partnership* atau rayonisasi BLK).
4. Pemimpin dalam inovasi dan reformasi manajemen Disnakertrans dan BLK.
5. Penguatan koordinasi, kerjasama dan komunikasi antar provinsi, antar kota/kabupaten dan antar BLK.
6. Membantu pengendalian, pengawasan dan evaluasi setiap program untuk meyakinkan keberhasilan kinerja BLK.

Mayoritas BLK ada di kota dan kabupaten. Pemerintah Kota dan Kabupaten, yang dalam hal ini adalah Dinas Tenaga Kerja atau lembaga publik lainnya yang mengurus ketenagakerjaan, memiliki peran penting dalam revitalisasi BLK. Peran dan fungsi Disnaker Kota/Kabupaten yang diharapkan antara lain:

1. Mengembangkan keselarasan kebijakan melalui Perda tentang pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja di daerah.

2. Mengembangkan dan memberikan prioritas *sasaran program* pemerintah untuk digarap melalui kegiatan BLK.
3. Mengembangkan dan menentukan *pilihan intervensi* yang tepat sesuai dengan prioritas pembangunan dan kebutuhan masyarakat daerah.
4. Memberikan layanan dan *pembiayaan alternatif*, baik melalui APBD maupun dana non budgeter dan dana dari pihak ke tiga lainnya.
5. Menawarkan dana *pinjaman dan permodalan* kepada alumni BLK.
6. Membimbing penerapan *manajemen korporasi* dan budaya pelayanan prima.
7. Membangun *aliansi kelembagaan dan sinergi program* antara BLK, lembaga keuangan dan UKM/Koperasi.
8. Mengembangkan *sentra layanan konsultasi* pengembangan industri dan UKM.
9. Memberikan *dukungan teknis* dalam pengadaan, asuransi, penanaman modal, informasi, mediasi, negosiasi dan bujukan (*jawbowning*).
10. Menggunakan hasil pelatihan BLK sebagai *indikator Standard Pelayanan Minimum*.

Dari sekelumit paparan diatas dapat kita artikan bahwa cita-cita revitalisasi BLK adalah sangat luhur dan mulia terutama dalam tujuan untuk menciptakan tenaga-tenaga kerja yang terampil dan berkualitas dalam menyongsong dan berkarya di era globalisasi seperti saat ini, sehingga mampu diperhitungkan baik di pasar kerja dalam negeri dan luar negeri. Diharapkan pula bahwa mereka dapat mendukung pembangunan nasional serta mensukseskan pemerataan kesejahteraan sesuai yang tersurat dalam UUD tahun 1945.

Pada awal tahun 2007, telah dicanangkan "REVITALISASI BLK" oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. Bapak Erman Suparno. Berarti sejak tahun tersebut, gerakan Revitalisasi BLK di Indonesia telah dimulai dengan tahap awal sebagai gebrakan yaitu melengkapi dan memperbaiki sarana dan prasarana pelatihan di 42 BLK UPTD dengan fokusnya BLK-BLK UPTD wilayah tengah dan wilayah timur. Dalam evaluasi kegiatan revitalisasi dan mapping BLK tersebut pada tahun 2008 didapat hasil yang membuktikan bahwa Revitalisasi

BLK tersebut belum bisa membawa dampak positif yang signifikan dalam menunjang penyelenggaraan pelatihan secara maksimal.

Ada salah satu pendukung pelatihan yang berpengaruh besar terhadap kemajuan kinerja BLK tetapi belum tersentuh, yaitu manajemen BLK. Bisa dipastikan begitu karena para pelaku yang terkait dalam manajemen BLK masih belum sadar dan mengerti bahwa mereka sudah bukan sebagai perpanjangan tangan lagi dari pemerintah pusat sejak diberlakukannya Otonomi Daerah tapi menjadi lembaga mandiri yang harus dikelola secara swa agar BLK mereka menjadi hidup dan lestari, demi suksesnya peningkatan kualitas tenaga kerja didaerahnya dengan pelatihan kerja yang tepat dan berguna.

Perubahan pola manajemen BLK UPTD dalam tulisan ini dijadikan salah satu strategi yang amat sangat berpengaruh terhadap suksesnya program Revitalisasi BLK.

2.3 OTONOMI DAERAH

Dengan berlakunya Otonomi Daerah sejak 1 Januari tahun 2000, sebenarnya diharapkan oleh pemerintah akan membawa banyak kemajuan dan perubahan demi rakyat atau masyarakat agar dapat dicapai tujuan besar Bangsa ini yaitu mengentaskan kemiskinan dan pengangguran. Dalam penjelasan UU NOMOR 22 tahun 1999, Otonomi Daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (pasal 1 huruf (h) UU NOMOR 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah).

Dalam prakteknya ternyata tidak mudah melaksanakan amanat Undang-undang tersebut. Ada kesan yang kuat bahwa Otonomi Daerah diterapkan dengan pendekatan *big bang*, atau dalam tempo yang sesingkat-singkatnya. Perubahan struktural yang tercatat dengan adanya undang-undang tersebut diatas adalah pelaksanaan otonomi daerah secara utuh dan luas di kabupaten/kota, sedangkan provinsi hanya memiliki otonomi yang terbatas. Dengan kata lain, titik berat otonomi daerah ada di kabupaten/kota dengan titik ringan di provinsi.

Implikasinya, kabupaten/kota bebas dari intervensi pusat bahkan bupati/walikota bukan lagi bawahan gubernur dan tidak memiliki hubungan hirarkis (Dwidjowijoto, 2002).

Daerah Otonom, selanjutnya disebut Daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia (pasal 1 huruf (i) UU NOMOR 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah).

Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.[1]

Pengertian "otonom" secara bahasa adalah "berdiri sendiri" atau "dengan pemerintahan sendiri".[2] Sedangkan "daerah" adalah suatu "wilayah" atau "lingkungan pemerintah".[2] Dengan demikian pengertian secara istilah "otonomi daerah" adalah "wewenang/kekuasaan pada suatu wilayah/daerah yang mengatur dan mengelola untuk kepentingan wilayah/daerah masyarakat itu sendiri." Dan pengertian lebih luas lagi adalah wewenang/kekuasaan pada suatu wilayah/daerah yang mengatur dan mengelola untuk kepentingan wilayah/daerah masyarakat itu sendiri mulai dari ekonomi, politik, dan pengaturan perimbangan keuangan termasuk pengaturan sosial, budaya, dan ideologi yang sesuai dengan tradisi adat istiadat daerah lingkungannya (Dwidjowijoto, 2002).

Pelaksanaan otonomi daerah dipengaruhi oleh faktor-faktor yang meliputi kemampuan si pelaksana, kemampuan dalam keuangan, ketersediaan alat dan bahan, dan kemampuan dalam berorganisasi.

Otonomi daerah tidak mencakup bidang-bidang tertentu, seperti politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal, dan agama. Bidang-bidang tersebut tetap menjadi urusan pemerintah pusat.[3] Pelaksanaan otonomi daerah berdasar pada prinsip demokrasi, keadilan, pemerataan, dan keanekaragaman.

Otonomi Daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Daerah Otonom selanjutnya disebut Daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu, yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.3.1 PENJELASAN OTONOMI DAERAH

Dasar Pemikiran

a. Negara Republik Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah (Dwidjowijoto, 2002). Karena itu, Pasal 18 Undang-Undang Dasar 1945, antara lain, menyatakan bahwa pembagian Daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang. Dalam penjelasan pasal tersebut, antara lain, dikemukakan bahwa "oleh karena Negara Indonesia itu suatu *eenheidsstaat*, maka Indonesia tidak akan mempunyai Daerah dalam lingkungannya yang bersifat *staat* juga. Daerah Indonesia akan dibagi dalam Daerah Provinsi dan Daerah Provinsi akan dibagi dalam daerah yang lebih kecil. Di daerah-daerah yang bersifat otonom (*streek en locale rechtsgemeenschappen*) atau bersifat administrasi belaka, semuanya menurut aturan yang akan ditetapkan dengan Undang-Undang". Di daerah-daerah yang bersifat otonom akan diadakan Badan Perwakilan Daerah. Oleh karena itu di daerah pun, pemerintahan akan bersendi atas dasar permusyawaratan.

b. Dengan demikian, Undang-Undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada daerah, sebagaimana tertuang dalam Ketetapan MPR-RI Nomor XVI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan, Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang

Berkeadilan; serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

c. Undang-undang ini disebut "Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah" karena undang-undang ini pada prinsipnya mengatur penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang lebih mengutamakan pelaksanaan asas demokratisasi.

d. Sesuai dengan Ketetapan MPR-RI Nomor XV/ MPR/1998 tersebut di atas, penyelenggaraan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada Daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan Otonomi Daerah juga dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman Daerah.

e. Hal-hal yang mendasar dalam undang-undang ini adalah mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran-serta masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Oleh karena itu, undang-undang ini menempatkan Otonomi Daerah secara utuh pada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, yang dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 berkedudukan sebagai Kabupaten Daerah Tingkat II dan Kotamadya Daerah Tingkat II. Daerah Kabupaten dan Daerah Kota tersebut berkedudukan sebagai Daerah Otonom mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan menurut prakarsa dan aspirasi masyarakat.

f. Provinsi Daerah Tingkat I menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974, dalam undang-undang ini dijadikan Daerah Provinsi dengan kedudukan sebagai Daerah Otonom dan sekaligus Wilayah Administrasi, yang melaksanakan kewenangan Pemerintah Pusat yang didelegasikan kepada Gubernur. Daerah Provinsi bukan merupakan Pemerintah atasan dari Daerah Kabupaten dan Daerah Kota. Dengan demikian, Daerah Otonom Provinsi dan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota tidak mempunyai hubungan hierarki.

g. Pemberian kedudukan Provinsi sebagai Daerah Otonom dan sekaligus sebagai Wilayah Administrasi dilakukan dengan pertimbangan :

- i. untuk memelihara hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- ii. untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah yang bersifat lintas Daerah Kabupaten dan Daerah Kota serta melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah yang belum dapat dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota; dan
- iii. untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan tertentu yang dilimpahkan dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi.

h. Dengan memperhatikan pengalaman penyelenggaraan Otonomi Daerah pada masa lampau yang menganut prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab dengan penekanan pada otonomi yang lebih merupakan kewajiban daripada hak, maka dalam undang-undang ini pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Di samping itu keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi. Yang dimaksud dengan otonomi nyata adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan secara tumbuh, hidup, dan berkembang di Daerah. Yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada Daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh Daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar Daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Otonomi untuk Daerah Provinsi diberikan secara terbatas yang meliputi

kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan kewenangan yang tidak atau belum dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, serta kewenangan bidang pemerintahan tertentu lainnya.

i. Atas dasar pemikiran di atas, prinsip-prinsip pemberian Otonomi Daerah yang dijadikan pedoman dalam Undang-undang ini adalah sebagai berikut (Dwidjowijoto,2002):

- Penyelenggaraan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan, serta potensi dan keanekaragaman Daerah.
- Pelaksanaan Otonomi Daerah didasarkan pada otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.
- Pelaksanaan Otonomi Daerah yang luas dan utuh diletakkan pada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, sedang Otonomi Daerah Provinsi merupakan otonomi yang terbatas.
- Pelaksanaan Otonomi Daerah harus sesuai dengan konstitusi negara sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar Daerah.
- Pelaksanaan Otonomi Daerah harus lebih meningkatkan kemandirian Daerah Otonom, dan karenanya dalam Daerah Kabupaten dan Daerah Kota tidak ada lagi Wilayah Administrasi. Demikian pula di kawasan-kawasan khusus yang dibina oleh Pemerintah atau pihak lain, seperti badan otorita, kawasan pelabuhan, kawasan perumahan, kawasan industri, kawasan perkebunan, kawasan pertambangan, kawasan kehutanan, kawasan perkotaan baru, kawasan pariwisata, dan semacamnya berlaku ketentuan peraturan Daerah Otonom.
- Pelaksanaan Otonomi Daerah harus lebih meningkatkan peranan dan fungsi badan legislatif Daerah, baik sebagai fungsi legislasi, fungsi pengawas maupun fungsi anggaran atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- Pelaksanaan asas dekonsentrasi diletakkan pada Daerah Provinsi dalam kedudukannya sebagai Wilayah Administrasi untuk melaksanakan

kewenangan pemerintahan tertentu yang dilimpahkan kepada Gubernur sebagai wakil Pemerintah.

- Pelaksanaan asas tugas pembantuan dimungkinkan, tidak hanya dari Pemerintah kepada Daerah, tetapi juga dari Pemerintah dan Daerah kepada Desa yang disertai dengan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan mempertanggungjawabkan kepada yang menugaskannya.

Selain wewenang pengelolaan BLK diserahkan kepada Pemerintah Daerah, di masa Otonomi Daerah juga diserahkan tanggung jawab mengenai pelatihan masyarakat pencari kerja lokal di daerah atau diwilayahnya. Tapi mengenai kelembagaan BLK belum ada aturan yuridisnya, sehingga belum ada penglegitimasi terhadap BLK-BLK yang beralih dari kepemilikan Pemerintah Pusat menjadi Pemerintah Daerah, karena aturan-aturan yang jelas dan tercantum dalam Undang-undang maupun Peraturan Pemerintah belum diterbitkan. Hal ini juga menjadi salah satu sasaran yang ingin diwujudkan demi suksesnya Revitalisasi BLK UPTD.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini bertujuan untuk mendeskripsikan prosedur pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilakukan terhadap BLK UPTD dan para *expert* dilingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI. Berikut ini secara berturut-turut akan disajikan sub topik - sub topik tentang pendekatan penelitian, populasi penelitian, operasionalisasi konsep, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis.

3.1. Pendekatan Penelitian.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini maka jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode survey, yaitu metode kualitatif dengan desain survey yang memberikan uraian kualitatif melalui pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada orang, sehingga dapat digunakan sebagai masukan yang bermanfaat untuk pelaksanaan Revitalisasi BLK UPTD supaya berjalan efektif.

Untuk menganalisa data faktor yang berpengaruh sangat beragam kriterianya, maka penulis mencoba menganalisa dengan pendekatan metode Analytical Hierarchy Process (AHP).

Data tersebut berupa data perbandingan berpasangan dengan skala 1 – 9. Data – data yang terkumpul tersebut diolah dengan menggunakan metode AHP. Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, dilakukan analisa sensitivitas terhadap prioritas pemilihan alternatif sasaran kegiatan. Dengan cara ini dapat dilihat kecenderungannya sehingga dapat diketahui pengaruhnya terhadap pergeseran prioritas pemilihan kebijakan.

Namun sebelum membuat kerangka AHP dan kuesioner yang diberikan kepada para responden, penulis melakukan wawancara dengan beberapa *expert* untuk mencari tahu sasaran dan strategi yang harus dilakukan dalam Revitalisasi BLK UPTD. Adapun wawancara di lakukan dengan menggunakan pedoman

wawancara yang pertanyaan-pertanyaan berdasarkan teori Transformasi Organisasi dari Gouliart dan Kelly (1995) (lampiran 2). Dan dari hasil wawancara dengan *expert* (lampiran 3), penulis membuat kerangka AHP dalam memilih prioritas strategi yang tepat dalam merevitalisasi BLK UPTD di era Otonomi Daerah.

3.1.1 Prinsip Dasar AHP

Dalam analisis ini sesuai dengan hipotesa yang ada, maka teknik/metode analisis yang akan dipergunakan adalah Analytic Hierarchy Process (AHP). AHP diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971 – 1975 di Wharton School.

Dalam menyelesaikan persoalan dengan AHP ada prinsip – prinsip yang harus dipahami, diantaranya : *decomposition*, *comparative judgement*, *synthesis of priority*, dan *logical consistency*.

Comparative judgement

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu yang dalam kaitannya dengan dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena ia akan berpengaruh terhadap prioritas elemen – elemen. Hasil dari penilaian ini akan tampak lebih enak bila disajikan dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *pairwise comparasion*. Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika membandingkan dua elemen, seseorang yang akan memberikan jawaban perlu pengertian menyeluruh tentang elemen – elemen yang akan dibandingkan dan relevansinya terhadap kriteria atau tujuan yang dipelajari.

Decomposition

Setelah persoalan didefinisikan, maka perlu dilakukan *decomposition* yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur – unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan pada terhadap unsur – unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa

tingkatan dari persoalan tadi. Karena alasan ini, maka proses analisis ini dinamakan hirarki. Ada dua jenis hirarki, yaitu lengkap dan tidak lengkap. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada suatu tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya.

Synthesis of Priority

Dari setiap matriks pairwise comparasion kemudian dicari eigenvectornya untuk mendapatkan local priority. Karena matriks pairwise comparation terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan global priority harus dilakukan sintesa diantara local priority. Prosedur melakukan sintesa berbeda menurut bentuk hirarki. Pengurutan elemen – element menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesa dinamakan priority setting.

Local Consistency

Konsistensi memiliki dua makna. Pertama adalah bahwa obyek – obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi.

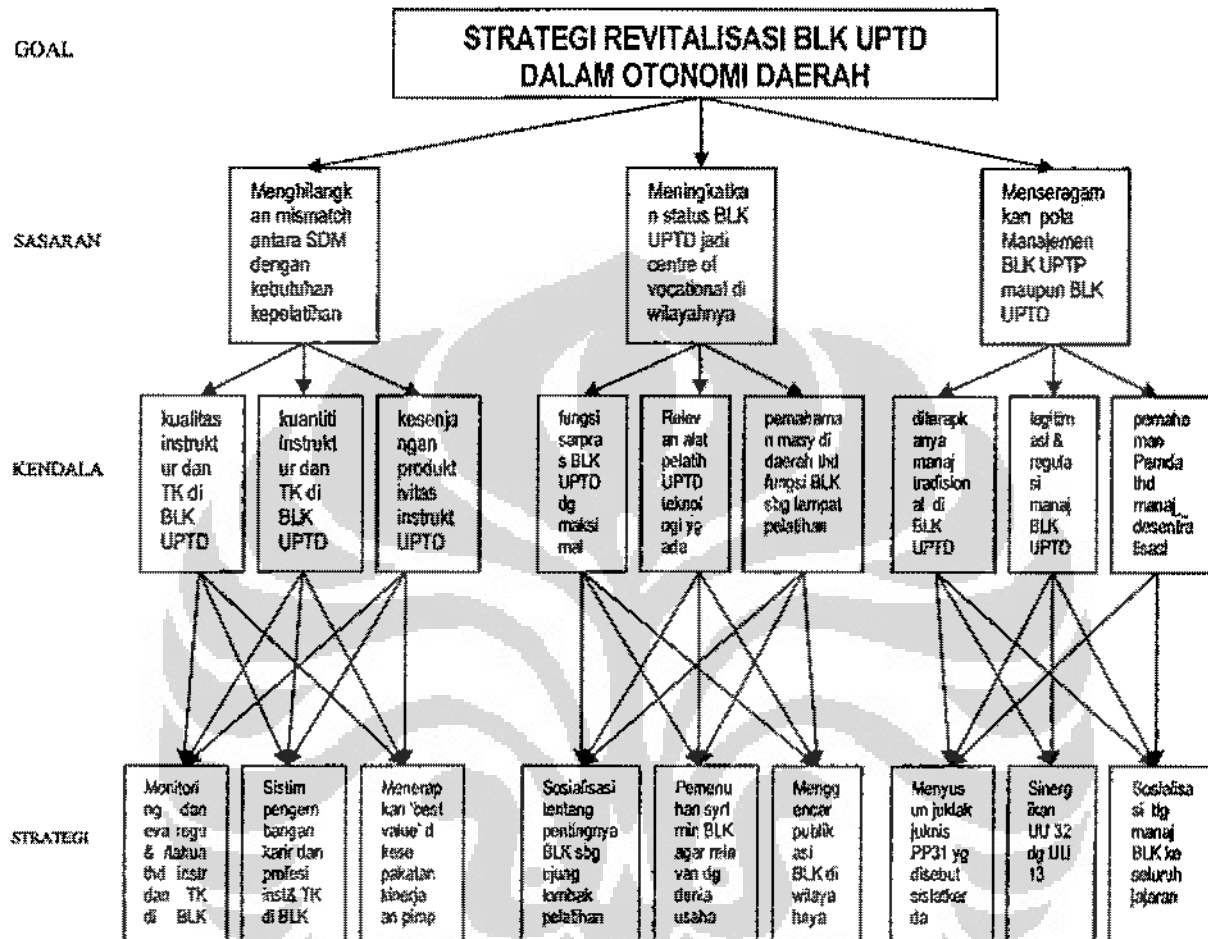
3.1.2 Prosedur Analytical Hierarchy Process

Dalam pengambilan keputusan dengan metode AHP langkah – langkah kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan suatu kegiatan yang memerlukan pemilihan dalam pengambilan keputusannya.
- b. Menentukan kriteria dari pilihan – pilihan tersebut terhadap identitas kegiatan membuat hirarkinya.
- c. Membuat matriks pairwise comparasion berdasarkan kriteria focus dengan memperhatikan prinsip – prinsip comparative judgment,
- d. Membuat matriks pairwise comparasion dengan memperhatikan prinsip – prinsip comparative judgement berdasarkan kriteria diatasnya.

3.1.3 Penggunaan Aplikasi AHP

Gambar 1. Hierarki Penelitian



3.1.4 Penjelasan Aplikasi AHP

Berdasarkan kerangka AHP diatas dapat maka faktor – faktor yang berpengaruh yang merupakan sasaran agar pelaksanaan Revitalisasi BLK UPTD di era otonomi daerah berjalan efektif dan efisien dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menghilangkan mismatch antara SDM yang ada dengan kebutuhan pelatihan, Adanya ketidaksesuaian antara SDM yang dihasilkan oleh BLK apabila dibandingkan dengan kebutuhan pelatihan yang seharusnya dilaksanakan demi mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di pasar kerja dan dunia usaha.

2. Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya
Kurangnya pengenalan masyarakat terhadap BLK yang ada di wilayahnya karena kurangnya publikasi dan sosialisasi, sehingga popularitas BLK terkesampingkan oleh lembaga pelatihan swasta.
3. Menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD
Pola manajemen BLK UPTD ternyata berbeda dengan pola manajemen BLK UPTP, sehingga sangat wajar apabila kekuatan dan kemampuan pun akan berbeda antar BLK UPTD dengan UPTP.

Adapun kendala yang dihadapi dalam meningkatkan sasaran "Menghilangkan mismatch antara SDM yang ada dengan kebutuhan pelatihan" tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Instruktur dan Tenaga Kepelatihan di BLK UPTD
Yaitu rendahnya kualitas instruktur dan TK di BLK UPTD karena kurangnya pemahaman pemerintah daerah tentang pentingnya mengupgrade kualitas instruktur dan TK agar pelatihan dapat berjalan secara tepat dan akurat.
2. Kuantitas instruktur dan Tenaga Kepelatihan di BLK UPTD
Yaitu kurangnya jumlah instruktur dan TK di BLK UPTD akibat kurangnya regenerasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah.
3. Kesenjangan produktivitas instruktur di BLK UPTD
Yaitu besarnya gap antara peserta pelatihan dengan hasil pelatihan yang diserap oleh pasar kerja.

Untuk mengatasi kendala-kendala diatas, maka perlu dicermati aktor pelaku dalam mengatasi kendala tersebut yaitu :

1. Instruktur dan Tenaga Keahlian

Yaitu elemen yang sangat berperan penting demi kelangsungan pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK).

2. Pejabat Struktural Daerah

Yaitu Kepala BLK UPTD, Kabag Tata Usaha BLK UPTD dan para pembuat kebijakan di struktur pemerintah daerah.

3. Pejabat Struktural Pusat

Yaitu Menakertrans RI beserta jajaran yang terkait dalam mengarahkan setiap kebijakan yang di tetaskan atau di cetuskan.

Untuk mengatasi permasalahan dan mencapai sasaran dimaksud diperlukan kebijakan / strategi. Untuk itu dipilih kebijakan sebagai berikut :

1. Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan terhadap instruktur dan TK di BLK UPTD.

Yaitu melakukan Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan terhadap instruktur dan TK di BLK UPTD sehingga dapat diketahui dengan jelas dan tepat tentang kekuatan instruktur dan tenaga keahlian kemudian dapat pula diketahui pelatihan apa yang diperlukan oleh instruktur dan tenaga keahlian demi menunjang pelatihan tenaga kerja di BLK UPTD tersebut sebelum memasuki pasar kerja atau dunia kerja.

2. Sistem pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD.

Yaitu menerapkan pelatihan dalam meningkatkan kapabilitas instruktur dan tenaga keahlian sehingga memiliki skill atau keahlian yang mumpuni serta mampu melatih tenaga kerja yang tangguh dalam menghadapi pasar kerja atau dunia kerja.

3. Menerapkan best value dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur dan TK di BLK UPTD.

Yaitu menerapkan sistim reward and punishment berdasarkan kesepakatan pimpinan dan instruktur serta tenaga kepelatihan di BLK UPTD agar menjadi pendongkrak semangat mengajar atau melatih sehingga tidak ada instruktur atau tenaga kepelatihan yang bekerja seandainya. Semuanya bekerja berdasarkan semangat profesionalisme yang bertanggung jawab.

Adapun kendala yang dihadapi dalam meningkatkan sasaran " Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya" tersebut adalah sebagai berikut :

1. Fungsi BLK UPTD yang bekerja kurang maksimal
Yaitu kurang berfungsinya sarana dan prasarana BLK UPTD dalam mendukung setiap kegiatan BLK terutama dalam melaksanakan kepelatihan.
2. Relevansi alat pelatihan di BLK UPTD dengan teknologi yang ada
Yaitu kurang relevannya alat-alat pelatihan yang dimiliki BLK UPTD dengan teknologi yang digunakan dewasa ini di pasar kerja.
3. Pemahaman masyarakat di daerah terhadap fungsi BLK UPTD sebagai tempat pelatihan
Yaitu kurangnya kesadaran dan pemahaman terhadap fungsi dasar BLK UPTD sebagai tempat melatih tenaga kerja dalam persiapan menuju pasar kerja.

Untuk mengatasi kendala-kendala diatas, maka perlu dicermati aktor pelaku dalam mengatasi kendala tersebut yaitu :

1. Instruktur dan Tenaga Kepelatihan

Yaitu elemen yang sangat berperan penting demi kelangsungan pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK).

2. Pejabat Struktural Daerah

Yaitu Kepala BLK UPTD, Kabag Tata Usaha BLK UPTD dan para pembuat kebijakan di struktur pemerintah daerah.

3. Pejabat Struktural Pusat

Yaitu Menakertrans RI beserta jajaran yang terkait dalam mengarahkan setiap kebijakan yang di tetaskan atau di cetuskan.

Untuk mengatasi permasalahan dan mencapai sasaran dimaksud diperlukan kebijakan / strategi. Untuk itu dipilih kebijakan sebagai berikut :

1. Sosialisasi tentang pentingnya BLK UPTD sebagai ujung tombak pelatihan di daerah.

Yaitu usaha Pemerintah Daerah untuk mensosialisasikan tentang BLK UPTD kepada masyarakat dan menjelaskan nilai lebih dari proses pelatihan yang dilaksanakan di BLK UPTD dalam melatih tenaga kerja atau sumber daya masyarakat yang ada dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan sebelum masuk ke dalam pasar kerja atau dunia kerja yang sangat kompetitif.

2. Pemenuhan persyaratan minimal BLK UPTD agar relevan dengan kebutuhan dunia usaha.

Yaitu Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah bersama-sama melakukan pemenuhan persyaratan minimal yang dimiliki oleh BLK UPTD secara sharing baik melalui APBN maupun APBD dalam melengkapi peralatan

pelatihan, sarana, prasarana, sumber daya manusia (Instruktur dan tenaga kepelatihan) sesuai persyaratan minimal yang berlaku.

3. Menggencarkan publikasi BLK UPTD diwilayahnya masing-masing.

Yaitu memperbanyak program-program sosialisasi tentang BLK UPTD agar masyarakat yang ada di wilayah kerja BLK tersebut dapat mengetahui bahwa dengan pelatihan yang dilaksanakan di BLK tersebut anak-anak maupun saudara-saudara mereka bisa berlatih demi meningkatkan keterampilan sebelum bersaing di pasar kerja atau dunia kerja.

Adapun kendala yang dihadapi dalam meningkatkan sasaran "Menghilangkan mismatch antara SDM yang ada dengan kebutuhan pelatihan" tersebut adalah sebagai berikut :

1. Diterapkannya pola manajemen tradisional di BLK UPTD

Yaitu masih diterapkannya pola manajemen tradisional yang mendasarkan pada input semata tanpa memikirkan output atau tenaga kerja yang dihasilkan.

2. Legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD

Yaitu kurang diakuinya pola manajemen BLK UPTD di daerah karena pengukuhan manajemen kelembagaannya masih belum diprioritaskan oleh pemerintah daerah setempat.

3. Pemahaman Pemerintah Daerah terhadap manajemen desentralisasi

Yaitu pemerintah daerah belum memahami bahwa setelah lepas dari binaan pemerintah pusat maka BLK UPTD sekarang dilimpahkan pengelolaan dan manajemennya ke pemerintah daerah setempat.

Untuk mengatasi kendala-kendala diatas, maka perlu dicermati aktor pelaku dalam mengatasi kendala tersebut yaitu :

1. Instruktur dan Tenaga Kepelatihan

Yaitu elemen yang sangat berperan penting demi kelangsungan pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK).

2. Pejabat Struktural Daerah

Yaitu Kepala BLK UPTD, Kabag Tata Usaha BLK UPTD dan para pembuat kebijakan di struktur pemerintah daerah.

3. Pejabat Struktural Pusat

Yaitu Menakertrans RI beserta jajaran yang terkait dalam mengarahkan setiap kebijakan yang di tetaskan atau di cetuskan.

Untuk mengatasi permasalahan dan mencapai sasaran dimaksud diperlukan kebijakan / strategi. Untuk itu dipilih strategi sebagai berikut :

1. Menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak juknis) pola manajemen BLK UPTD.

Yaitu agar pola manajemen BLK UPTD mempunyai arahan yang jelas dalam pelaksanaan manajemen pengelolaan dan manajemen pelatihan BLK UPTD sehingga tidak akan melenceng dari aturan yang telah ditentukan.

2. Mensinergikan UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah beserta penjelasannya PP 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan Pemerintah Daerah dengan UU 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

Yaitu agar dengan Mensinergikan UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah beserta penjelasannya PP 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan Pemerintah Daerah dengan UU 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dapat di hasilkan peraturan atau Undang-undang yang punya kekuatan dimata

hukum sehingga mampu melegitimasi dan meregulasikan manajemen di BLK UPTD.

3. Mensosialisasikan tentang manajemen BLK ke seluruh jajaran.

Yaitu mensosialisasikan tentang pentingnya manajemen BLK UPTD di daerah kepada seluruh aparatur yang terlibat di pemerintahan daerah agar pemahaman tentang manajemen desentralisasi di era Otonomi Daerah ini bukan menjadi hambatan atau masalah, tetapi sebagai upaya mempercepat penyerapan hasil pelatihan oleh pasar kerja lokal pada khususnya dan pasar kerja global pada umumnya.

3.2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah BLK UPTD (BLK Indramayu, BLK Sumedang dan BLK Las Condet) beserta jajarannya dan Depnakertrans RI beserta jajarannya.

BLK yang dipilih hanya 3 (tiga) untuk dijadikan sebagai sumber data penelitian adalah agar masing-masing BLK saling mewakili keadaan BLK yang baik (BLK Condet), sedang (BLK Sumedang) dan buruk (BLK Indramayu) berdasarkan mapping BLK tahun 2006. Dalam teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner dan pengambilan data menggunakan teknik purposive sampling, yakni metode pemilihan sampel berdasarkan kebutuhan dan pentingnya sampel oleh peneliti.

3.3. Pemilihan Expert.

Pemilihan expert (yang berjumlah 15 expert) yaitu dipilih berdasarkan peran dan keterkaitan dalam kebijakan revitalisasi BLK baik yang berada di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, yaitu :

1. Sekertaris Jenderal Departemen tenaga Kerja dan Transmigrasi RI

2. Direktur Lembaga dan Sarana Pelatihan Kerja, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas
3. Kepala Sub Direktorat Pembinaan Sarana, Direktorat Bina Lembaga dan Sarana Pelatihan Kerja
4. Kepala Seksi Standar Fasilitas dan Peralatan Pelatihan
5. Kepala Seksi Penyusunan Biaya Pelatihan
6. Kepala BLK Condet
7. Kepala Bagian Tata Usaha BLK Condet
8. Instruktur Kejuruan BLK Condet
9. Kepala BLK Sumedang
10. Instruktur BLK Sumedang
11. Kepala BLK Indramayu
12. Instruktur BLK Indramayu
13. Kepala Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Indramayu
14. Kepala BLK Bekasi
15. Kepala Sub Seksi Pemasaran BLK Bekasi

3.4. Pengolahan data

- Menyusun data; dengan cara mengumpulkan, melakukan pengecekan dan menyusun rekapitulasi data. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meneliti kebenaran data yang diperoleh berdasarkan jawaban dari sampel yang diteliti dengan pendapat peneliti.
- Mengklasifikasikan data yaitu menggolongkan, mengelompokkan, dan memilah data berdasarkan klasifikasi yang telah dibuat dan ditentukan peneliti.
- Mengolah data yang dilakukan dengan menemukan jawaban dan sekaligus menarik hubungan antara permasalahan penelitian dengan jawaban yang diberikan sampel melalui program / software Expert Choice.

- Melakukan analisa secara sistematis terhadap hasil yang didapat melalui program /software Expert Choice.

3.5. Analisa data

Analisis data adalah proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan. S. Nasution (1996:126) menjelaskan bahwa menyusun data berarti menggolongkannya ke dalam pola, tema atau kategori sehingga dengan demikian tidak akan terjadi *chaos*.

Tafsiran atau interpretasi data artinya memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep yang mencerminkan pandangan atau perspektif peneliti, dan bukan kebenaran. Kebenaran hasil penelitian masih harus dinilai orang lain dan diuji dalam berbagai situasi lain. Hasil interpretasi juga bukan generalisasi dalam arti kuantitatif, namun lebih bersifat hipotesis kerja yang senantiasa harus diuji kebenarannya dalam situasi yang lain.

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk analisis kualitatif. Teknik ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang upaya-upaya revitalisasi BLK UPTD dalam era otonomi daerah.

Bogdan dan Biklen (1982) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif berusaha untuk memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam suatu situasi tertentu menurut perspektif sendiri. Dalam hal yang sama, S Nasution (1996 : 18) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam lingkungannya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Penelitian ini disebut juga penelitian *naturalistic*, karena situasi lapangan penelitian bersifat natural atau wajar sebagaimana adanya tanpa dimanipulasi diatur dengan eksperimen atau tes.

Beberapa karakteristik penelitian kasus antara lain :

- a. Mempunyai latar alamiah sebagai sumber langsung
- b. Manusia sebagai alat atau instrumen penelitian
- c. Bersifat deskriptif analitik
- d. Lebih menekankan pada proses daripada hasil semata

- e. Peneliti cenderung menganalisis datanya secara induktif
- f. Mengutamakan makna

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini antara lain :

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah pencatatan kembali dalam bentuk uraian atau laporan secara rinci dan sistematis yang dapat digunakan dalam menganalisis data. Laporan yang direduksi itu, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan penting, diberi susunan yang sistematis agar lebih mudah untuk dikendalikan. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperlukan.

b. Data Display

Data display adalah upaya untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari sebuah penelitian. Dalam hal ini sangat diperlukan matrik atau grafik untuk membantu peneliti menghindari sesuatu diluar fokus penelitian. Membuat display juga merupakan analisis.

c. Kesimpulan dan Verifikasi

Sejak awal peneliti berusaha mencari makna data atau kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Untuk itu ia perlu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya. Kesimpulan itu awalnya bersifat tentatif, kabur dan diragukan, namun setelah data bertambah dan analisis dilakukan secara terus menerus kesimpulan dari makna data akan lebih *grounded*. Hal ini dapat dilakukan dengan verifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dapat dilakukan dengan mencari data baru.

Lebih lanjut analisis data dalam penelitian ini menggunakan kriteria-kriteria Transformasi Organisasi dengan pendekatan 4R oleh Francis J. Guillard dan James N. Kelly dengan memfokuskan pada revitalisasinya.

d. Validasi Data

Kriteria validasi atau keabsyahan data penelitian dalam penelitian kasus ini hampir sama dengan penelitian kualitatif pada umumnya adalah :1) validitas internal atau kredibilitas, 2) transferabilitas atau validasi eksternal, 3) dependabilitas (realibilitas), 4) konfirmabilitas (objektivitas).

1). Kredibilitas.

Untuk mencapai tingkat kredibilitas dalam penelitian ini maka ada beberapa langkah yang bisa diikuti antara lain :

- a) *Triangulasi*, adalah mengecek kebenaran data yang diperoleh dengan cara membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain tentang hal yang sama pada berbagai fase penelitian lapangan dalam waktu yang berlainan.
- b) *Peer Debriefing*, adalah pembicaraan dengan kolega yakni kegiatan yang membahas dan membicarakan hasil penelitian dengan teman-teman sejawat atau kolega. Ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan-masukan berupa pandangan yang netral dan objektif, baik berupa saran maupun kritikan-kritikan sehingga meningkatkan tingkat kepercayaan dari hasil penelitian ini.
- c) Penggunaan bahan referensi. Ini dilakukan dengan menggunakan transkrip wawancara.
- d) *Member Check*. Ini dilakukan dengan mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian dengan informasi yang diperoleh untuk dinilai kebenaran dan keotentikannya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2). Transferabilitas

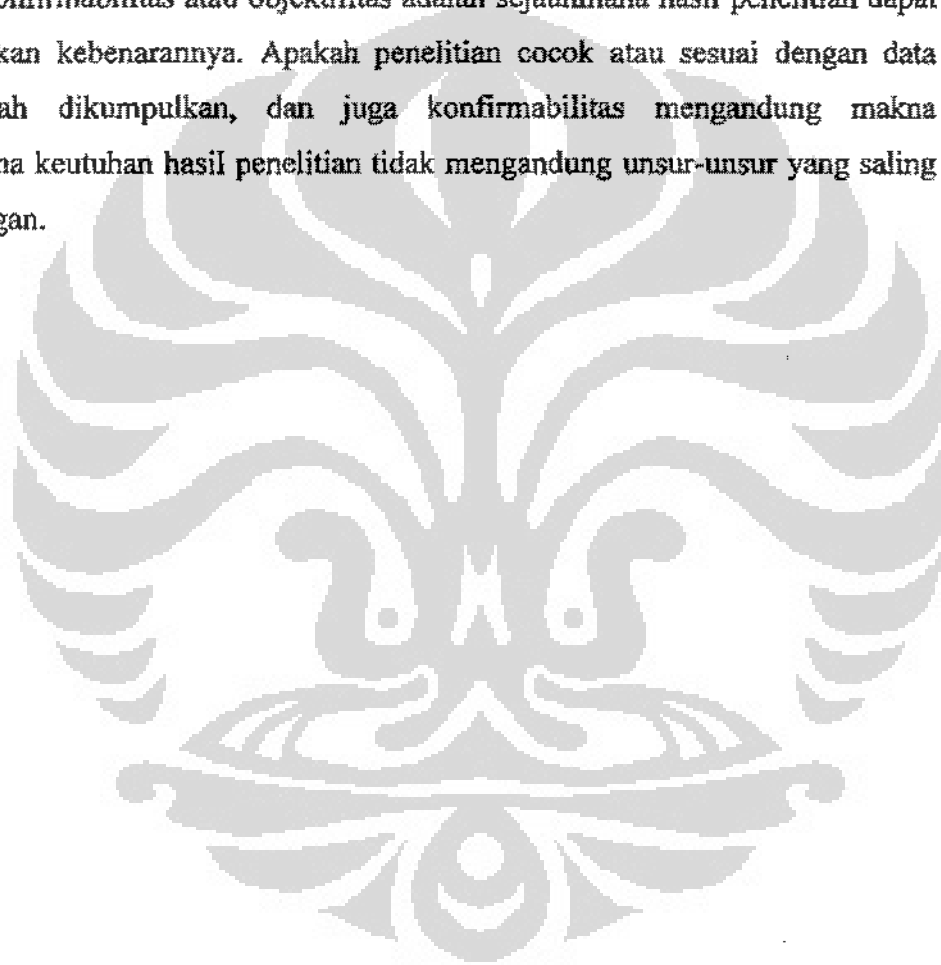
Transferabilitas adalah untuk melihat sejauhmana hasil penelitian dapat diaplikasikan atau digunakan dalam situasi yang berbeda. S Nasution (1988:118) menjelaskan bahwa bagi peneliti *naturalistic*, transferabilitas tergantung pada si pemakai, yakni hingga manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. Peneliti melihat transferabilitas sebagai suatu kemungkinan. Ia telah memberikan deskripsi yang terinci bagaimana ia mencapai hasil penelitiannya. Apakah hasil penelitiannya dapat diterapkan, diserahkan pada pembaca atau pemakai. Bila pemakai melihat ada dalam penelitian itu yang serasi bagi situasi yang dihadapinya maka di situ tampak adanya transfer, walaupun dapat diduga bahwa tidak ada dua situasi yang sama sehingga perlu penyesuaian menurut keadaannya masing-masing.

3). Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan adalah berkaitan dengan keandalan, hal ini bisa dilakukan dengan *audit trail*, yaitu dengan mempelajari laporan-laporan lapangan dan laporan-laporan selanjutnya, sampai laporan penelitian ini selesai dengan tujuan mengetahui tingkat kekonsistenan peneliti dalam setiap segmen penelitian.

4). Konfirmabilitas

Konfirmabilitas atau objektifitas adalah sejauhmana hasil penelitian dapat diberlakukan kebenarannya. Apakah penelitian cocok atau sesuai dengan data yang telah dikumpulkan, dan juga konfirmabilitas mengandung makna sejauhmana keutuhan hasil penelitian tidak mengandung unsur-unsur yang saling bertentangan.



BAB IV

ANALISA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 ANALISA PEMILIHAN STRATEGI

Berdasarkan hasil pengumpulan data untuk memulai penelitian ini, saya menghubungi beberapa expert dan mendapatkan masukan tentang goal atau tujuan, sasaran, kendala-kendala dan strategi-strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

Berdasarkan kegiatan tersebut diatas, maka dapat di jabarkan sebagai berikut :

- ❖ Tujuan yang ingin dicapai dalam tulisan ini yaitu menentukan strategi yang tepat untuk dilaksanakan dalam rangka suksesnya program revitalisasi BLK UPTD di masa otonomi daerah.
- ❖ Sasaran yang ingin dicapai demi terlaksananya revitalisasi BLK UPTD dengan sukses dan berhasil adalah menghilangkan mismatch antara sumber daya manusia dengan kebutuhan pelatihan di daerah, meningkatkan status BLK UPTD menjadi pusat percontohan dan pembinaan terhadap lembaga pelatihan yang ada di daerah dan mensekragamkan pola manajemen BLK di seluruh pelosok tanah air, baik BLK UPTD maupun BLK UPTD.
- ❖ Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang disebutkan diatas, ternyata memiliki kendala-kendala sebagai berikut :
 - Rendahnya kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD
 - Kurangnya kuantitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD
 - Adanya kesenjangan produktivitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD
 - Belum berfungsinya sarana dan prasarana yang ada di BLK UPTD dengan maksimal
 - Kurang relevannya alat-alat pelatihan yang ada di BLK UPTD bila dibandingkan dengan teknologi yang berkembang saat ini

- Kurangnya pemahaman oleh masyarakat di daerah bahwa ada lembaga resmi khusus milik pemerintah yang berfungsi sebagai tempat pelatihan dan pembekalan keterampilan demi menunjang skill calon tenaga kerja.
 - Masih diterapkannya pemahaman manajemen tradisional oleh BLK UPTD, dalam artian BLK hanya mengejar profit keuangan semata dan mengesampingkan niat luhur untuk meningkatkan skill calon tenaga kerja supaya mereka siap bersaing di pasar kerja yang sangat kompetitif
 - Belum adanya legitimasi dan regulasi yang jelas, pasti dan resmi terhadap pengakuan oleh masyarakat terhadap BLK UPTD
 - Masih rancu dan lemahnya pemahaman pemerintah daerah terhadap pola manajemen pemerintahan yang baru yaitu desentralisasi
- ❖ Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut diatas demi tercapainya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai maka dipilihlah strategi-strategi sebagai berikut :
- Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap instruktur dan tenaga kepelatihan sehingga dapat dilakukan pembinaan secepatnya agar dapat dilakukan tindakan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan riil
 - Melaksanakan sistem pengembangan karir dan profesi terhadap instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD supaya mampu dan sanggup mengikuti perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi dan perkembangan kebutuhan pelatihan calon tenaga kerja sebagai persiapan terjun ke pasar kerja
 - Menerapkan standar terhadap best value kesepakatan kinerja sehingga dapat memotivasi semangat kerja secara maksimal demi tercapainya visi dan misi BLK UPTD
 - Melaksanakan sosialisasi tentang betapa pentingnya BLK sebagai ujung tombak dalam pembinaan terhadap lembaga pelatihan yang ada didaerahnya masing-masing
 - Melakukan pemenuhan syarat minimal BLK UPTD agar relevan dengan dunia usaha dan pasar kerja baik di daerah maupun di nasional bahkan di pasar kerja internasional
 - Menggencarkan publikasi tentang eksistensi BLK UPTD supaya seluruh masyarakat di daerah berbondong-bondong menuju BLK dalam upaya

meningkatkan skill dan keterampilan mereka sebelum masuk ke dunia usaha dan pasar kerja yang sangat kompetitif akhir-akhir ini

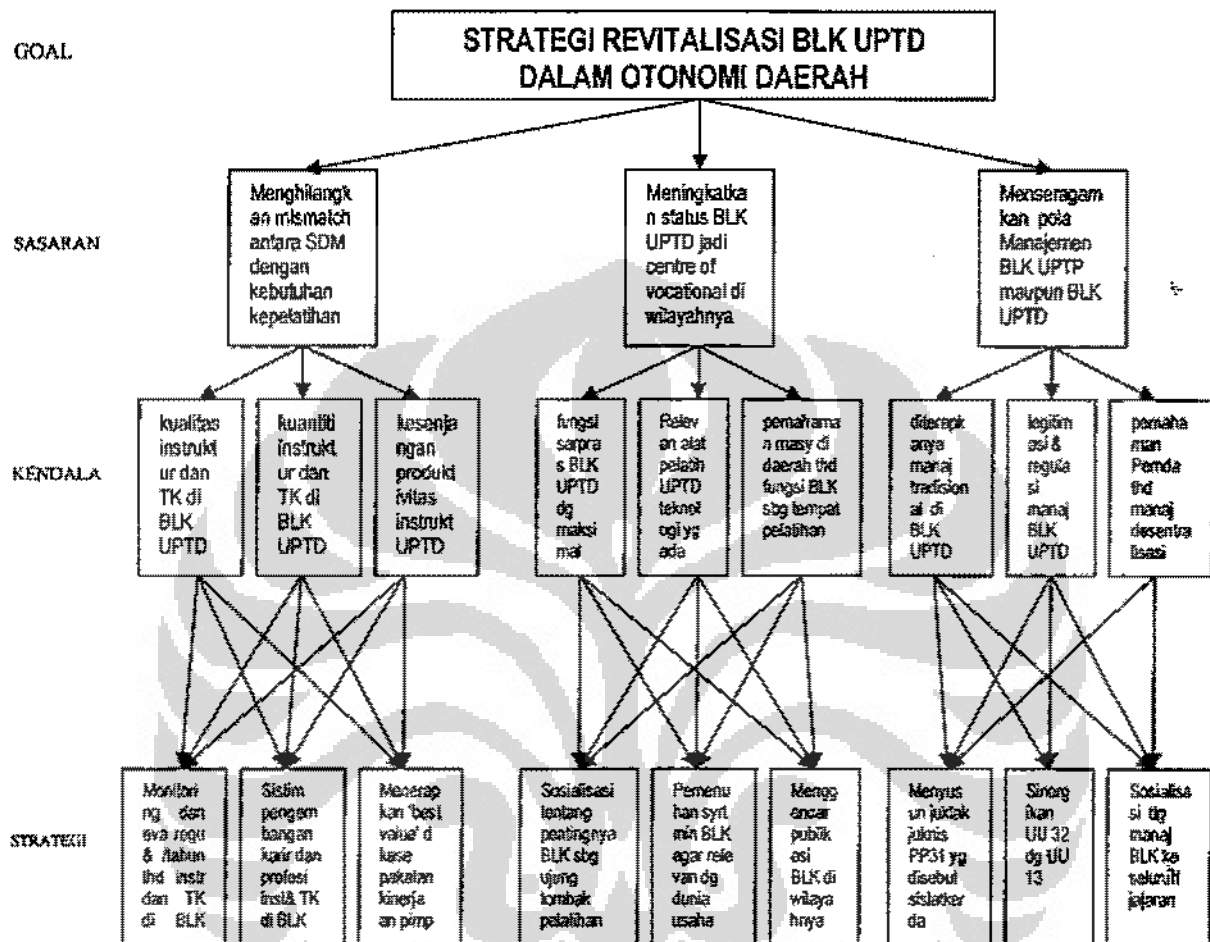
- Menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam rangka penyelenggaraan BLK UPTD beserta fungsinya sebagai turunan dari Peraturan Pemerintah no 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, yang disebut sebagai Sistem Pelatihan Kerja Daerah
- Mensinergikan UU 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dengan UU 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih lugas dan jelas tentang kelembagaan BLK UPTD, dan menjadi tandem PP 38 tahun 2007 tentang Pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, penda provinsi dan penda kabupaten/kota
- Melakukan sosialisasi yang gencar tentang perubahan manajemen BLK UPTD yang tadinya sentralisasi dan bersifat tradisional atau hanya mengejar profit semata menjadi BLK UPTD yang desentralisasi dan bersifat modern atau BLK UPTD yang mengabdikan dan memenuhi kebutuhan masyarakat di daerah terhadap kebutuhan pelatihan

Dari rincian poin-poin diatas penulis melihat keseragaman tujuan dan goal demi tercapainya revitalisasi BLK sehingga dapat mencapai tujuan besar yang dicanangkan oleh pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mensejahterakan rakyat secara adil dan merata dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Kemudian penulis menentukan metode penelitian yang akan digunakan untuk mengolah data yang didapat dengan menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) sehingga dapat ditentukan hasil yang tepat dalam penentuan strategi yang paling tepat dalam mengejar tujuan atau goal yang diinginkan demi terlaksananya revitalisasi BLK UPTD dalam era otonomi daerah ini.

Kemudian dengan menggunakan pendekatan AHP didapatkan kerangka sebagai berikut:

Gambar 1. Pohon kerangka Hirarki

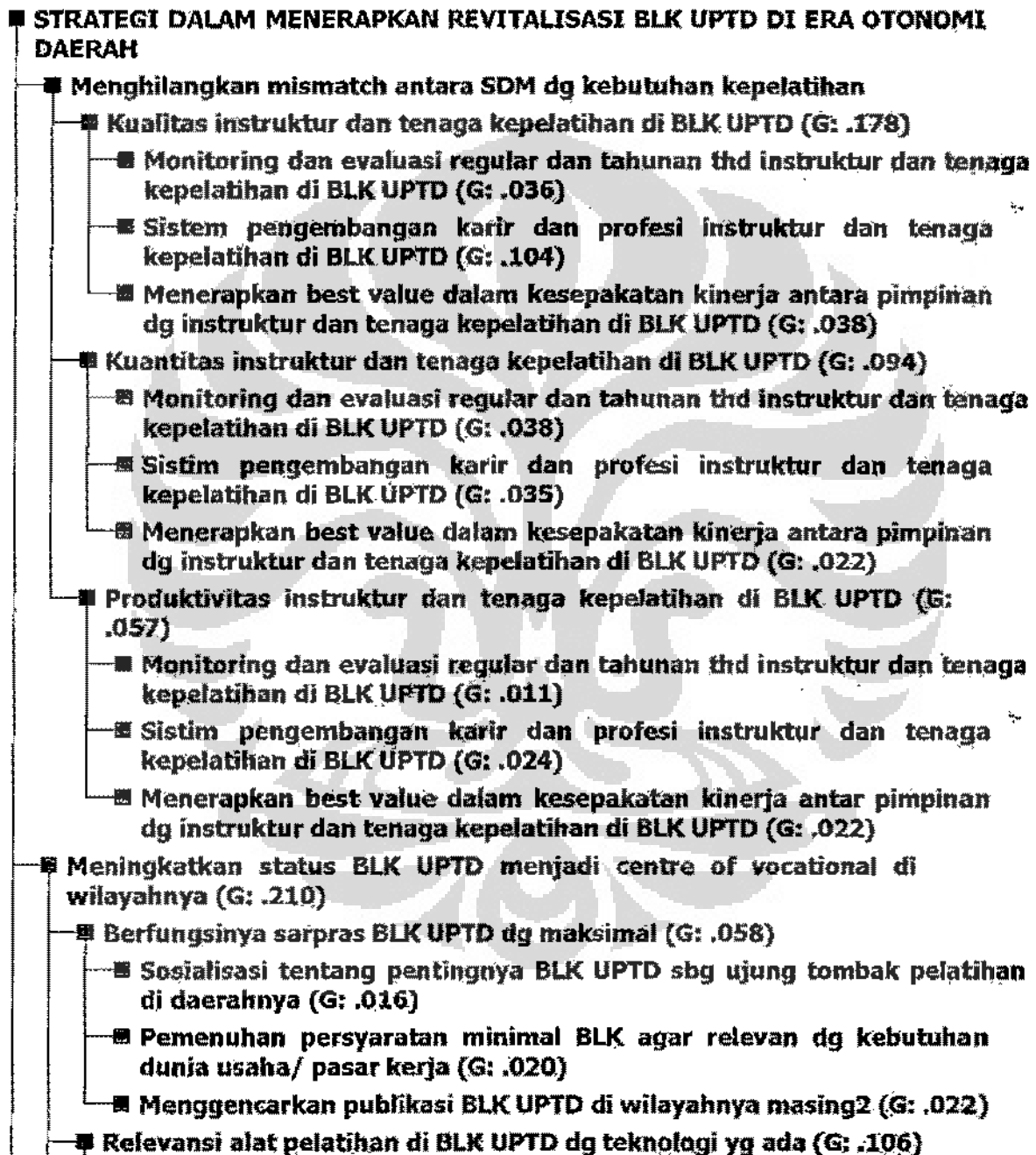


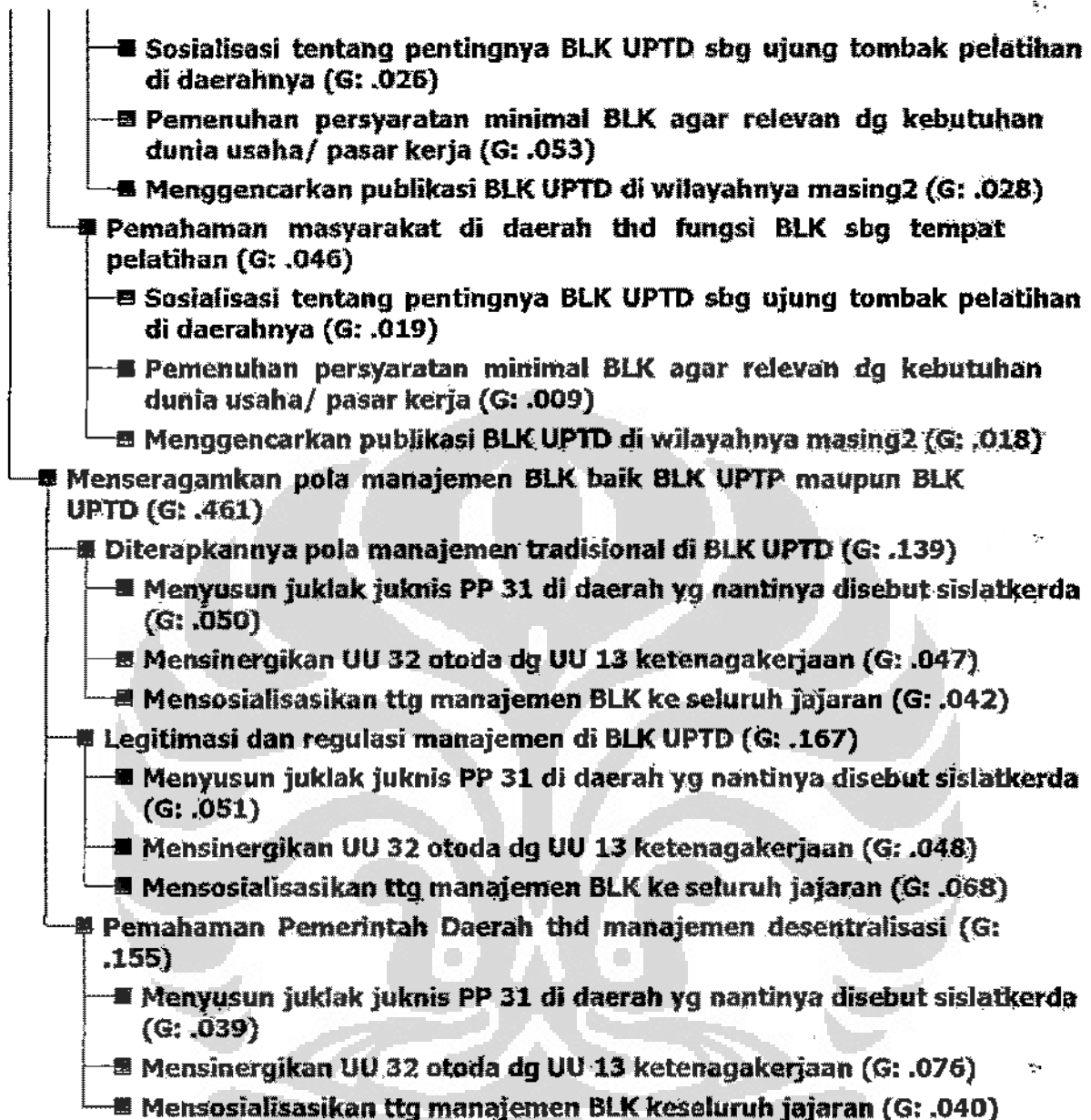
4.2 ANALISA DENGAN EXPERT CHOICE

Setelah didapat kerangka hirarki yang terpampang diatas maka penulis membutuhkan alat pengolahan data agar didapatkan nilai dan prosentase terbesar sebagai strategi yang diutamakan dalam pelaksanaan revitalisasi BLK UPTD di era otonomi daerah yaitu dengan sebuah program atau software Expert Choice 2000.

Dari hasil analisa AHP yang dilakukan terhadap 15 expert sebagai koresponden yang selanjutnya diolah dengan Expert Choice 2000, di dapatkan hasil view tree secara global sebagai berikut :

Gambar 2. View tree hasil loan Expert Choice





Dari table view tree diatas maka dapat dijelaskan bahwa dengan menggunakan aplikasi expert choice dihasilkan prioritas-prioritas yang lebih dominan. Kemudian dijabarkan sebagai berikut :

- o Dalam mencapai goal "Strategi dalam menerapkan Revitalisasi BLK UPTD di era Otonomi Daerah" terdapat 3 (tiga) sasaran yaitu :
 1. Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan (32,9%)

2. Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya (21,0%)
3. Menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD (46,1%)

Dapat dilihat bahwa dari 3 sasaran tersebut demi mencapai goal strategi dalam menerapkan revitalisasi BLK UPTD di era otonomi daerah maka strategi menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD adalah sasaran yang lebih utama dan dominan dengan nilai persentase sebesar 46,1%.

Dengan menseragamkan pola manajemen BLK UPTP dan UPTD diharapkan akan terjadi standarisasi dalam pengembangan BLK guna melahirkan tenaga kerja yang kompeten. Sehingga amanat yang tercantum di dalam UU No. 13 dapat terlaksana.

- o Dalam mencapai sasaran menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan maka muncul kendala-kendala sebagai berikut :
 1. Kurangnya kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (54,0%)
 2. Kurangnya kuantitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (28,7%)
 3. Adanya kesenjangan produktivitas instruktur di BLK UPTD (17,4%)

Dapat dilihat dari 3 (tiga) kendala itu terdapat kendala kurangnya kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD adalah kendala yang paling utama yang harus di atasi.

Sebenarnya hal ini sudah dirintis beberapa tahun belakangan ini oleh UPTP dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi instruktur UPTD. Dengan rutin setiap tahun beberapa UPTP menyelenggarakan diklat dasar calon instruktur dan diklat upgrading instruktur. Diklat-diklat tersebut dilakukan agar instruktur-instruktur yang berada di dalam BLK UPTD dapat bersaing dengan instruktur UPTP, baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan dalam menghadapi teknologi-teknologi terkini.

Disamping itu, Depnakertrans Pusat secara rutin mengumandangkan pentingnya alokasi dana untuk pengembangan instruktur lewat dana APBD. Jika hanya tergantung dengan dana APBN tentu hal ini tidak akan mencukupi.

o Dan strategi yang bisa digunakan dalam mengatasi kendala-kendala tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Melaksanakan Monitoring dan evaluasi secara regular dan tahunan terhadap instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (26,9%)
2. Melaksanakan pengembangan karir dan profesi instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (47,8%)
3. Menerapkan "best value" dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (25,3%)

Dapat dijelaskan bahwa melaksanakan pengembangan karir serta profesi terhadap instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD sebagai strategi yang paling dominan dan utama dengan persentase 47,8 %.

Dengan pengembangan karir serta profesi instruktur dan tenaga kepelatihan, diharapkan para instruktur dan tenaga kepelatihan semakin terpacu untuk meningkatkan kemampuan diri dalam menghadapi tantangan jaman. Dengan begitu, alumni-alumni yang tercetak dari BLK UPTD diharapkan mampu untuk berbicara dalam persaingan tenaga kerja global.

o Dalam mencapai sasaran meningkatkan status BLK UPTD menjadi Centre of Vocational di wilayahnya ternyata terdapat kendala-kendala sebagai berikut:

1. Tidak berfungsinya BLK UPTD dengan maksimal (27,6%)
2. Tidak relevannya alat pelatihan di BLK UPTD dengan teknologi yang ada (50,5%)
3. Kurangnya pemahaman masyarakat di daerah terhadap fungsi BLK sebagai tempat pelatihan (22,0%)

Dari 3 (tiga) kendala tersebut dapat dilihat dari nilai persentase yang tinggi yaitu sebesar 50,5% tentang tidak relevannya lagi alat pelatihan di BLK UPTD bila dibandingkan dengan teknologi yang ada di dunia kerja atau pasar kerja global, adalah merupakan kendala utama yang harus diatasi terlebih dahulu daripada 2 (dua) kendala lainnya.

Hal ini mengindikasikan bahwa kurang pedulinya pemerintah daerah akan kemajuan BLK UPTD. Jika BLK UPTD memperoleh peralatan yang *up to date* yang sesuai dengan teknologi yang sedang berkembang saat ini, tentu kemampuan instruktur akan mengikuti kemampuan peralatan yang ada. Asumsi bahwa BLK UPTD tidak dapat mendatangkan "keuntungan" bagi daerah setempat agaknya menjadi catatan tersendiri bagi Depnakertrans Pusat. Bila dilihat dari segi rupiah memang mungkin hal itu benar, tetapi apakah tidak bisa melihat bahwa dengan adanya BLK UPTD yang modern dengan segala peralatannya akan mengangkat pengetahuan tenaga kerja setempat? Harus disadari bahwa BLK bukan sebagai tempat mencari keuntungan, tetapi posisi BLK cenderung sebagai lembaga pencipta tenaga kerja yang handal sehingga hal ini merupakan investasi yang berharga bagi daerah tersebut.

- o Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut diatas, maka di tentukanlah 3 (tiga) strategi yang diharapkan mampu menghilangkan kendala-kendala tersebut, yaitu:
 1. Menggencarkan sosialisasi tentang pentingnya BLK sebagai ujung tombak pelatihan di daerah (29,2%)
 2. Memenuhi persyaratan minimal BLK agar relevan dengan kebutuhan dunia usaha atau dunia kerja (37,6%)
 3. Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing-masing (33,1%)

Dapat dijelaskan bahwa pemenuhan persyaratan minimal BLK UPTD agar relevan dengan kebutuhan di dunia usaha atau dunia kerja merupakan strategi utama yang seharusnya dilaksanakan dengan persentase sebesar 50,5% agar alat pelatihan di BLK UPTD relevan terhadap teknologi yang ada saat ini.

Dari hasil di atas, jelas bahwa pemerintah daerah harus mengalokasikan sebagian dari APBD untuk pembangunan/revitalisasi BLK UPTD agar mampu bersaing dengan lembaga pelatihan swasta. Jika tidak maka BLK UPTD akan semakin tenggelam keberadaannya. Tanggung jawab pemerintah daerah / BLK UPTD dalam menciptakan tenaga kerja yang siap pakai akan terhambat.

Dengan memenuhi persyaratan minimal BLK agar relevan dengan kebutuhan dunia usaha, perlu adanya peningkatan baik dari *hardware*, *software* maupun

brainware. Hal ini sangat membutuhkan dukungan, bukan saja dari pusat, melainkan daerah juga harus mendukung.

o Sedangkan dalam upaya mencapai sasaran mensekagamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD ternyata terdapat pula kendala-kendala sebagai berikut:

1. Masih diterapkannya manajemen tradisional di BLK UPTD (30,1%)
2. Belum jelasnya legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD (36,2%)
3. Kurangnya pemahaman Pemerintah Daerah terhadap manajemen desentralisasi (32,6%)

Dengan nilai persentase sebesar 36,2% yaitu tentang belum jelasnya legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD, adalah merupakan kendala yang paling utama untuk segera di atasi demi tercapainya sasaran mensekagamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD.

Depnakertrans pusat sebagai lembaga pengayom BLK UPTD di seluruh Indonesia harus mensosialisasikan standarisasi bentuk BLK ke seluruh Indonesia. Baik dari fisik, peralatan maupun SDM yang ada di BLK harus memenuhi standar yang telah ditentukan. Dengan demikian, tenaga kerja yang tercetak dari manapun asalnya BLK tersebut tentunya hasilnya akan sama sesuai dengan standar menurut level keahlian masing-masing.

o Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut diatas dipersiapkan beberapa strategi sebagai berikut:

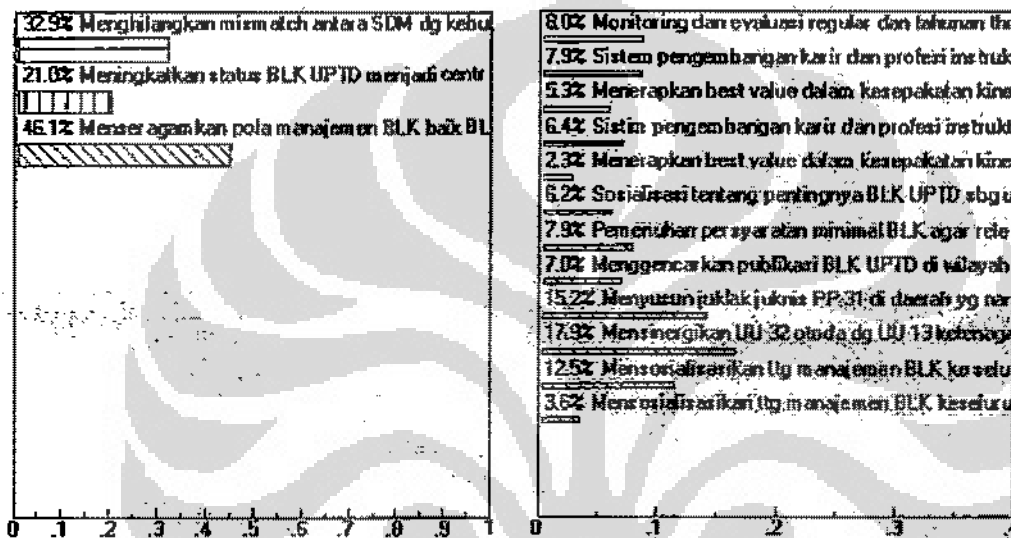
1. Menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak juknis) Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Sislatkernas) yang nantinya bisa disebut Sistem Pelatihan Kerja Daerah (Sislatkerda) (30,9%)
2. Mensinergikan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah beserta penjelasannya dengan Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (36,5%)
3. Mensosialisasikan tentang manajemen BLK ke seluruh jajaran baik di pusat maupun di daerah (32,7%)

Dapat dijelaskan bahwa strategi mensinergikan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah beserta penjelasannya dengan Undang-

undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dengan persentase sebesar 36,5 % adalah merupakan strategi yang paling tepat dan akurat dalam mengatasi kendala belum jelasnya legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD.

Gambar 3. Sensitivitas Goal atau tujuan

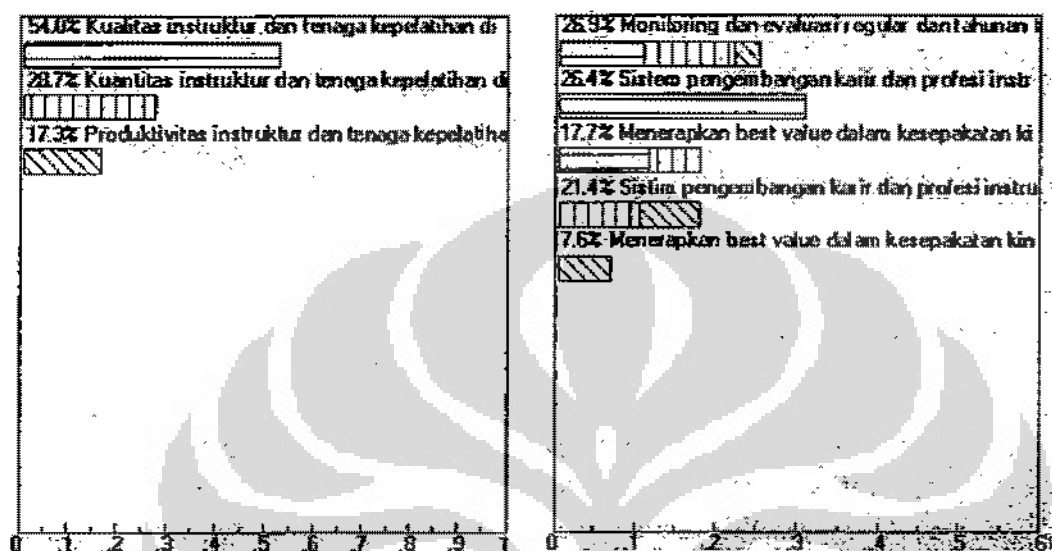
Dynamic Sensitivity for nodes below: STRATEGI DALAM MENERAPKAN REVITALISASI BLK UPTD DI ERA OTONOMI DAERAH



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa diantara 3 (tiga) sasaran di kotak sebelah kiri terlihat berdasarkan angka persentase sensitivitas maka didapatkan hasil bahwa Menseragamkan pola manajemen BLK (46,1%) tampak dominan dibandingkan dengan Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan (32,9%) dan Meningkatnya status BLK UPTD sebagai Centre of Vocational di daerahnya (21,0%). Maka dapat diartikan yaitu ada penentuan peringkat sasaran yang mana yang harus dilakukan lebih dahulu yaitu Menseragamkan pola manajemen BLK sebagai yang peringkat pertama kemudian Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan pelatihan dan Meningkatkannya status BLK UPTD sebagai Centre of Vocational sebagai yang peringkat kedua dan peringkat ketiga.

Gambar 3. Sensitivitas sasaran 1

Dynamic Sensitivity for nodes below: STRATEGI DALAM MENERAPKAN REVITALISASI BLK UPTD DI ERA OTONOMI DA > Menghilangkan mismatch antara SDM dg kebutuhan kepelatihan



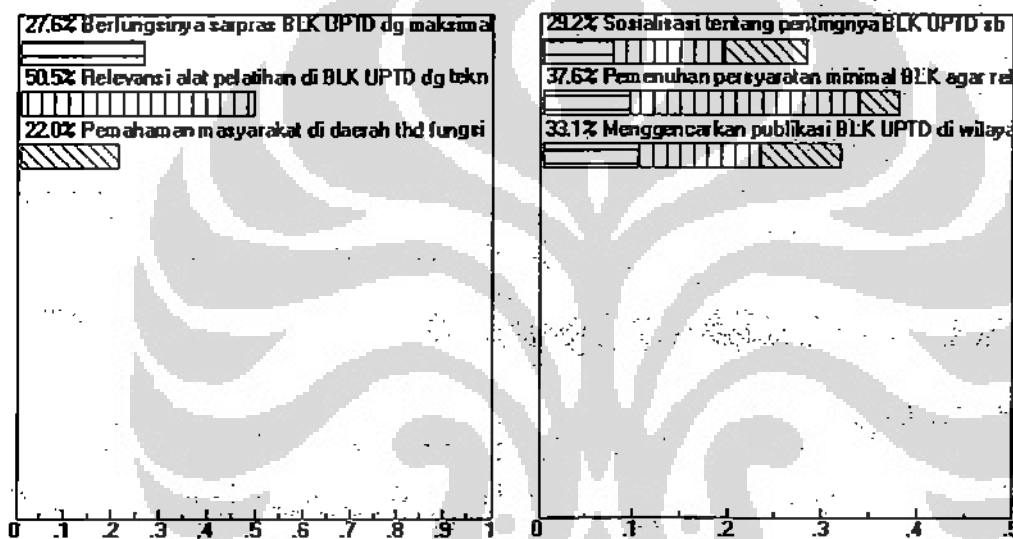
Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa dalam sasaran Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan pelatihan berdasarkan angka persentase sensitivitas maka didapatkan hasil bahwa ada 3 (tiga) kendala yang menghambat (kolom sebelah kiri) yaitu Kurangnya Kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (54,0%), Kurangnya Kuantitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (28,7%) dan Kurangnya produktivitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (17,3%). Dengan kendala Kurangnya kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD sebagai kendala utama yang harus diatasi lebih dulu berdasarkan skala prioritas.

Kemudian dilihat berdasarkan strategi yang harus diprioritaskan (kolom sebelah kanan) dengan rincian sebagai berikut, yaitu Monitoring dan evaluasi regulor dan tahunan terhadap instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (26,9%), Sistem pengembangan karir dan profesi instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (47,8%) dan menerapkan "best value" dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD (25,3%). Maka strategi yang paling utama dalam mengatasi kendala

kurangnya kualitas instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD dan demi mencapai sasaran menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan pelatihan adalah memperbaiki sistem pengembangan karir dan profesi instruktur dan tenaga kepelatihan di BLK UPTD.

Gambar 4. Sensitivitas sasaran 2

Dynamic Sensitivity for nodes below: STRATEGI DALAM MENERAPKAN REVITALISASI BLK UPTD DI ERA OTONOMI DA > Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wila



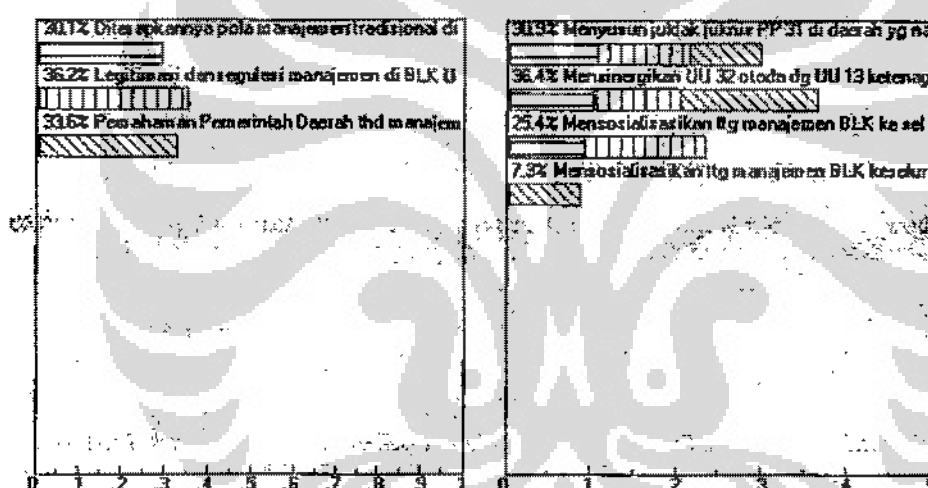
Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa dalam sasaran Meningkatnya status BLK UPTD sebagai Centre of Vocational di daerahnya berdasarkan angka persentase sensitivitas maka didapatkan hasil bahwa ada 3 (tiga) kendala yang menghambat (kolom sebelah kiri) yaitu Kurang berfungsinya sarana dan prasarana di BLK UPTD dengan maksimal (27,6%), Kurang relevannya alat pelatihan di BLK UPTD bila dibandingkan dengan teknologi yang ada (50,5%) dan Kurangnya pemahaman masyarakat di daerah terhadap fungsi BLK sebagai tempat pelatihan (22,0%). Dengan kendala Kurang relevannya alat pelatihan di BLK UPTD bila dibandingkan dengan teknologi yang ada sebagai kendala utama yang harus diatasi lebih dulu berdasarkan skala prioritas.

Kemudian dilihat berdasarkan strategi yang harus diprioritaskan (kolom sebelah kanan) dengan rincian sebagai berikut, yaitu Sosialisasi tentang

pentingnya BLK sebagai ujung tombak pelatihan di daerah (27,4%), Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dengan kebutuhan dunia usaha (37,6%) dan menggencarkan publikasi BLK di wilayahnya masing-masing (33,1%). Maka strategi yang paling utama dalam mengatasi kendala Kurang relevannya alat pelatihan di BLK UPTD bila dibandingkan dengan teknologi yang ada dan demi mencapai sasaran Meningkatnya status BLK UPTD sebagai Centre of Vocational di daerahnya adalah Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dengan kebutuhan dunia usaha.

Gambar 5. Sensitivitas sasaran 3

Dynamic Sensitivity for nodes below: STRATEGI DALAM MENERAPKAN REVITALISASI BLK UPTD DI ERA OTONOMI DA > Menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD (G



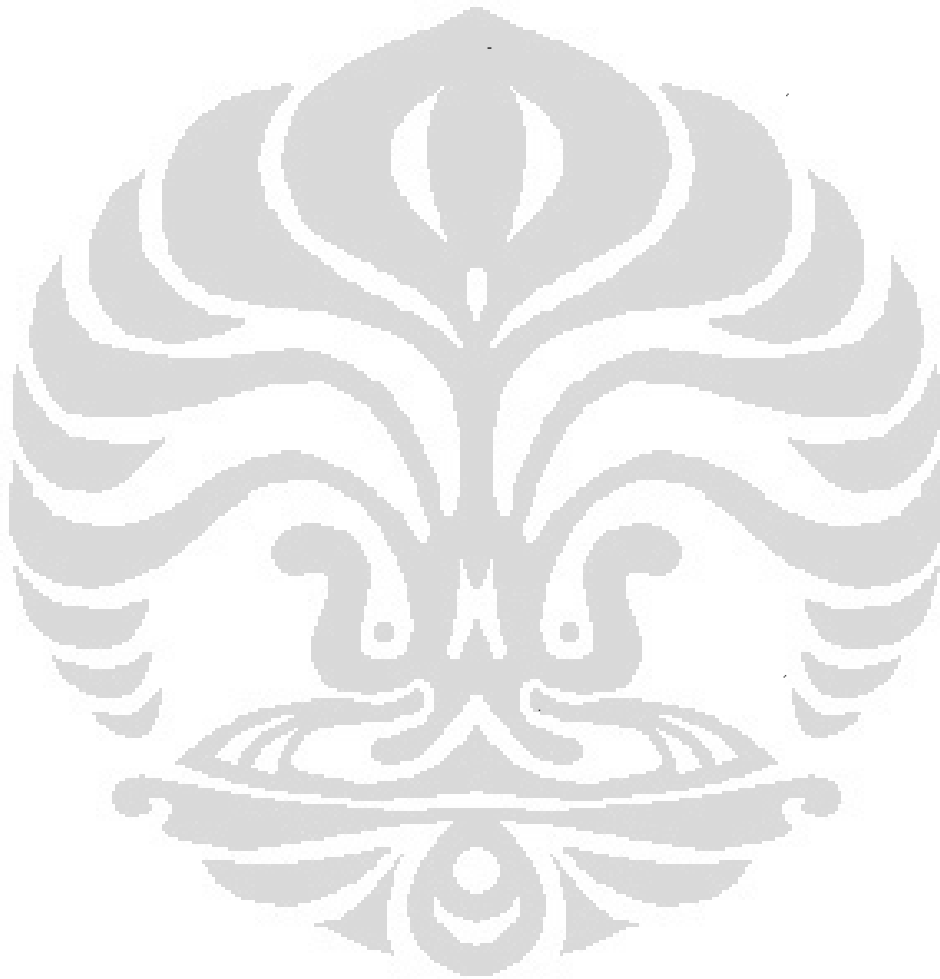
Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa dalam sasaran Menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD berdasarkan angka persentase sensitivitas maka didapatkan hasil bahwa ada 3 (tiga) kendala yang menghambat (kolom sebelah kiri) yaitu Kurang diterapkannya pola manajemen tradisional di BLK UPTD (30,1%), Kurangnya legitimasi dan regulasi tentang manajemen BLK UPTD (36,2%) dan Kurangnya pemahaman pemerintah daerah terhadap manajemen desentralisasi (32,6%). Dengan kendala Kurangnya legitimasi dan regulasi tentang manajemen BLK UPTD sebagai kendala utama yang harus diatasi lebih dulu berdasarkan skala prioritas.

Kemudian dilihat berdasarkan strategi yang harus diprioritaskan (kolom sebelah kanan) dengan rincian sebagai berikut, yaitu Menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak juknis) Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 2003 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional di daerah yang nantinya disebut Sistem Pelatihan Kerja Daerah (30,9%), Mensinergikan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah daerah dengan Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (36,5%) dan Mensosialisasikan tentang manajemen BLK ke seluruh jajaran dan lapisan di daerah (32,7%). Maka strategi yang paling utama dalam mengatasi kendala Kurangnya legitimasi dan regulasi tentang manajemen BLK UPTD dan demi mencapai sasaran Menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD adalah Mensinergikan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah daerah dengan Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Berdasarkan hasil pemaparan dari tabel gambar *View Tree Expert Choice* tersebut maka dapat diambil hasil akhir tentang penentuan Strategi terbaik untuk segera dilaksanakan agar dapat dengan tepat dalam melaksanakan Revitalisasi BLK UPTD di era Otonomi Daerah yaitu Mensinergikan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah daerah dengan Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sehingga legitimasi dan regulasi BLK UPTD dapat dijadikan landasan yang kuat dalam Sasaran menseragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD.

Penjelasannya adalah sebagai berikut, bahwa dengan usaha Mensinergikan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah daerah dengan Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maka akan terbentuk aturan baru atau bahkan Undang-undang baru yang lebih memfokuskan pada penglegitimasian dan pengregulasian manajemen BLK UPTD sehingga bisa dan sanggup diseragamkan polanya dengan BLK UPTP ataupun dengan BLK dimanapun saja diseluruh penjuru Indonesia. Sehingga dalam pelaksanaannya, BLK UPTD memiliki dasar hukum yang kuat dan pemerintah daerah pun tidak semena-mena bisa menghentikan kegiatan BLK UPTD dan tidak akan terjadi lagi pengambilalihan BLK untuk dijadikan kantor bahkan pengkebirian pelatihan di BLK UPTD akibat pemikiran bahwa perawatan aset-aset BLK yang dilakukan

hanya akan mengurangi pendapatan daerah akan dihilangkan. Kemudian BLK UPTD akan dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan tupoksinya dalam rangka mempersiapkan tenaga kerja supaya siap terjun ke pasar kerja baik nasional maupun internasional.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan analisa di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Sasaran utama yang dominan mempengaruhi penentuan strategi *revitalisasi BLK UPTD di era otonomi daerah yaitu mensekragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD sebesar 46,1 %*.
2. Kendala utama yang harus secepatnya di atasi agar sasaran *mensekragamkan pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD yaitu mengupayakan legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD sebesar 36,2 %*.
3. Dan akhirnya di dapatkan bahwa alternatif strategi *Mensinergikan UU 32 tahun 2004 tentang pemerintah Daerah (Otda) dengan UU 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan* merupakan strategi yang terbaik, yaitu sebesar 36,5 %, agar *keseeragaman pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD* dapat terlaksana.

Artinya bahwa dengan strategi mensinergikan UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Otda) dengan UU 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan merupakan strategi yang terbaik dan paling tepat untuk sesegera mungkin dilaksanakan agar kendala kurangnya legitimasi dan regulasi yang pasti tentang pengakuan secara yuridis terhadap status dan manajemen BLK UPTD dan mampu membentuk keseeragaman pola manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD sehingga revitalisasi BLK pada umumnya dan revitalisasi BLK UPTD pada khususnya dapat terlaksana secara maksimal dengan cepat dan akurat.

5.2. SARAN

Revitalisasi BLK secara cepat dan tepat memang saat dibutuhkan saat ini, melihat dari kenyataan yang ada bahwa masih besarnya prosentase BLK yang terbengkalai dan tertinggal bila dibandingkan dengan lembaga pelatihan swasta yang ada maka diharapkan agar BLK yang sudah ada supaya lebih diberdayakan kinerjanya daripada usaha pemerintah daerah yang berlomba-lomba mendirikan BLK-BLK baru sebagai tonggak pembuktian terhadap tingginya kemampuan daerah mereka demi mengejar gengsi dan egoisme para pimpinan pemerintah daerah semata.

Dengan hasil penelitian ini maka penulis mengharapkan agar tulisan ini dapat dijadikan bahan pertimbangan yang diambil oleh Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI pada umumnya dan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas pada khususnya dalam mengambil langkah-langkah kebijakan demi suksesnya Revitalisasi BLK pada umumnya dan revitalisasi BLK UPTD pada khususnya di era Otonomi Daerah, sehingga tidak ada satupun pemerintah daerah yang menganggap bahwa BLK hanyalah sebagai monumen saja, tetapi menjadi alat untuk menjaring dan melatih tenaga kerja supaya sanggup berkompetisi di dunia usah serta pasar kerja global di masa ini.

DAFTAR PUSTAKA

A. PERUNDANG-UNDANGAN

UU Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

UU Nomor 39 tahun 2004 tentang Penempatan dan Perlindungan TKI

UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah dan Pemerintah Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2004 tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi

Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang Pembagian urusan pemerintahan antara Pemerintah, Pemda Propinsi dan Pemda Kabupaten/Kota

Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2004 – 2009

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.PER.14/MEN/VI/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Depnakertrans RI.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No.PER.06/MEN/III/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Depnakertrans

B. TESIS

Kurnianingsih, Utari. (2000). *Antisipasi Kebijakan Transformasi Organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

Ningsih, Anis Ratna. (2006). *Analisis Transformasi Organisasi Pusdiklat Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

Permana, Djaka. (1999). *Transformasi Organisasi Badan Administrasi Kepegawaian Negara*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

C. BUKU

Abdul Wahab, Solichin. 2001. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. ed 2. Jakarta: Bumi Aksara

Becker, B. & Gerhart, B. 1996. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal

Bennis, Warren . 1991. *Reinventing Leadership*

Bennis, Warren, dan Burt Nanus. 2006. "Leaders: Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab". Jakarta: Bhuana Ilmu Populer

Berger, Lance A, Martin J. Sikora, Dorothy R. Berger, 1994, *The Change Management Handbook : A Road Map To Corporate Transformation*. USA: Irwin Professional Publishing

Carl J. Friedrich. 1963. *Man and His Government*. New York: Mc Graw Hill

Chief J.O. Udoji. 1981. *The African Public Servant as a Public Policy in Africa*, Addis Abeba: African Association for Public Administration and Management

De La Siera, M Cauley. 1995. *Managing Global alliances: Key Steps for Successful Collaboration*, Addison - Wesley Publishers Ltd and Economist Unit

Drucker, Peter F., 1995, *Managemen di Tengah Perubahan* (terjemahan). Jakarta: Elex Media.

Espejo, Raul. Schuhmann, Werner. Bilello, Ubaldo & Schwaninger, Markus.

Universitas Indonesia

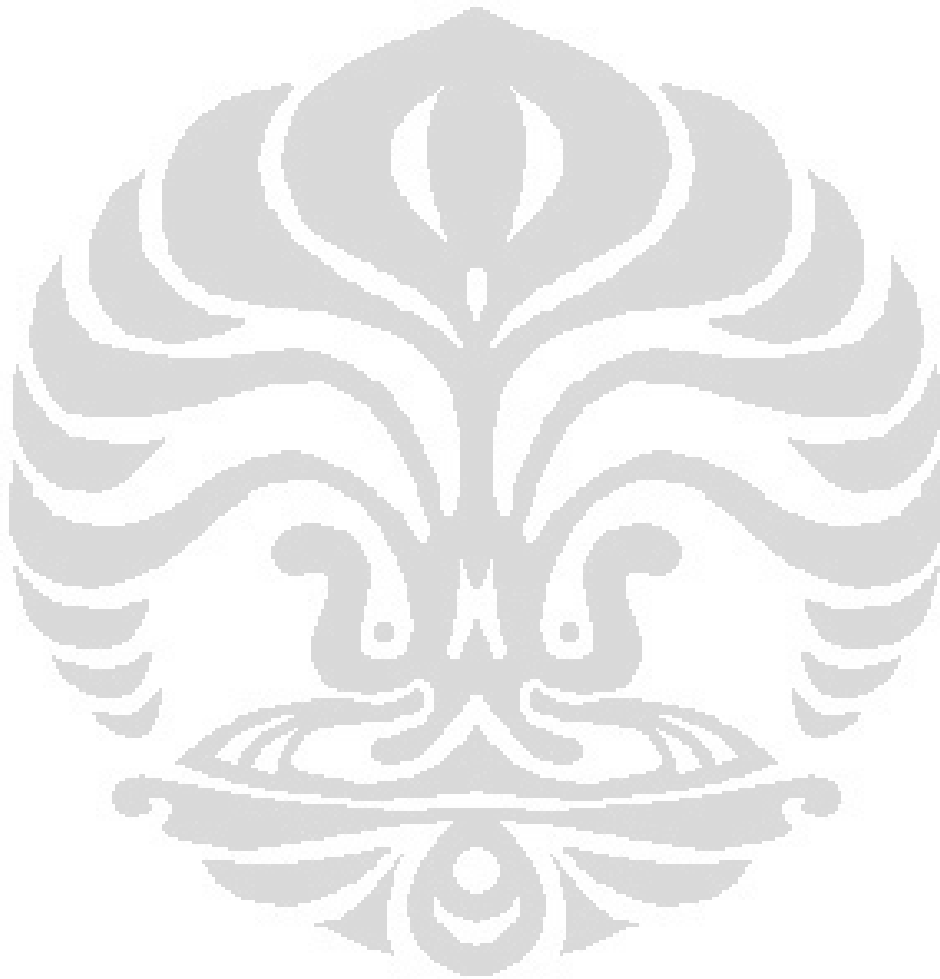
- 1996, *Organizational Transformation And Learning A Cybernetic Approach to A Management*. Canada: John Wiley and Sons Ltd,
- French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. 2000. *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. McGraw-Hill Book Co - Sincelahore.
- Gaebler, Ted and David Osborne. 1995. *Mewirousahakan Birokrasi*. (Abdul Rosyid, Trans). Jakarta: PT. Teruna Grafica
- Gomes FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Gouillart, Francis J. and James N Kelly. 1995. *Transforming The Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise and Renewing People*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Harold D. Laswell, Abraham Kaplan. 1970. *Power and Society*. New Haven: Yale University Press
- Husein, Martani. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Universitas Indonesia
- Hasibuan, Malayu SP, 1997, *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit bumi aksara
- Kasim. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Kotter, JP dan J.L. Heskett , 1997. *Corporate Culture and Performance*, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Kristiadi, J.B., 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan: Kumpulan Tulisan*. LAN. Jakarta
- Lancourt, J. & Savage, C. 1995. *Organizational Transformation and The Changing Role of The Human Resource Function. Compensation & Benefits Management*: Autumn
- Lubis & Huseini, M. 1987. *Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*. Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia
- Miles, Robert H. (1997). *Leading Corporate Transformation A Blue Print For Business Renewal*. San Fransisco USA: Jossey-Bass Publisher

- Mintzberg, Henry et al. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Trough The Wild Of Strategic Management*. New York: The Free Press
- Mulyana D., 2003, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, cetakan pertama, Divisi Buku Perguruan Tinggi. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada
- Nasution, A. 2000. *Peluang Bisnis di Era Kompetitif*. Jakarta: PT. Pustaka Binnaman Pressindo
- Newman, Janet (2001). *Modernising Governance. New Labour, Policy and Society*. London: Sage
- Nolan, Richard L. & David D, Croson, 1995, *Creative Destruction: A Six Stage Process for Transforming the Organization*. Boston, USA Harvard: Business all Press
- Osborne, David & Plastrik, Peter (1996). *Banishing Beureacracy The Five Strategies For Reinventing Government*. NY USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Pfeffer, M. 1996. *The Art to Maintance Human Resources*. New York: Mc.Graw-Hill Company
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Klaten: PT. Intan Sejati
- Thoha, Mifah. 2003. *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thomas, Vinod. 2000. *The Quality of Growth*. World Bank Institute. USA
- Tracey, William R. 1974. *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM
- Ulrich, D. 1997, *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Busines School Press
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Penerbit PT. Raja grafindo Persada
- Winardi. 1989. *Strategi Pemasaran*, MandarMaju, Bandung
- Wirawan. 2002. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta : Yayasan Bangsa Indonesia

D. BULETIN

Kasim, A. Dr., Tjokroamidjojo, B. Dr. dan Setiono. *Good Governance*.
Manajemen Usahawan Indonesia, No.10/Th XXIX Oktober 2000. Jakarta.

Makaliwe, W. *Krisis Ekonomi di Indonesia: Belajar Dari Pengalaman Tiga
Tahun*, Manajemen Usahawan Indonesia, No. 101 Th. XXIX Oktober 2000.
Jakarta



**DATA LULUSAN DAN PENEMPATAN
BLK UPTD KABUPATEN INDRAMAYU
TAHUN 2004 - 2008**

NO	KEJURUAN/SUB KEJURUAN	TAHUN LULUSAN	LAKI- LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH LULUSAN	PENEMPATAN		JUMLAH	KETERANGAN
						LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
		2004							
I.	TEKNOLOGI MEKANIK								
	1. Las Karbit		-	-	-	-	-	-	
II.	LISTRIK/ ELEKTRONIKA								
	1. Televisi		-	-	-	-	-	-	
III.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		-	-	-	-	-	-	
IV.	OTOMOTIP								
	1. Sepeda Motor								
	2. Mobil Bensin								
V.	TATA NIAGA								
	1. Komputer								
	2. Sekretaris		-	-	-	-	-	-	
VI.	PERTANIAN								
	1. Hortikultura		-	-	-	-	-	-	
	2. Processing		-	-	-	-	-	-	
	3. Perikanan		-	-	-	-	-	-	
VII.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		-	44	44	-	10	10	
		2005							
I.	LISTRIK/ELEKTRONIK								
	1. Televisi		-	-	-	-	-	-	
	2. Instalasi Penerangan		-	-	-	-	-	-	
II.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		-	-	-	-	-	-	
III.	OTOMOTIP								
	1. Mobil Bensin		-	-	-	-	-	-	
IV.	TATA NIAGA								
	1. Komputer		-	-	-	-	-	-	
V.	PERTANIAN								
	1. Processing		-	-	-	-	-	-	
VI.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		-	16	16	-	4	4	

			LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
		2006					
I.	TEKNOLOGI MEKANIK						
	1. Las Karbit		-	-	-	-	-
	2. Mesin Logam		-	-	-	-	-
II.	LISTRIK/						
	ELEKTRONIKA						
	1. Televisi		-	-	-	-	-
	2. Instalasi penerangan		-	-	-	-	-
	3. Radio		-	-	-	-	-
III.	BANGUNAN						
	1. Bangunan Batu		-	-	-	-	-
IV.	OTOMOTIP						
	1. Sepeda Motor		-	-	-	-	-
	2. Mobil Bensin		-	-	-	-	-
V.	TATA NIAGA						
	1. Komputer		-	-	-	-	-
	2. Sekretaris		-	-	-	-	-
VI.	ANEKA KEJURUAN						
	1. Menjahit		-	15	15	-	-
		2007					
I.	TEKNOLOGI MEKANIK						
	1. Las Listrik		-	-	-	-	-
	2. Las Karbit		-	-	-	-	-
II.	LISTRIK/						
	ELEKTRONIKA						
	1. Televisi		-	-	-	-	-
	2. Radio		-	-	-	-	-
III.	BANGUNAN						
	1. Meubelair		-	-	-	-	-
IV.	OTOMOTIP						
	1. Sepeda Motor		-	-	-	-	-
	2. Mobil Bensin		-	-	-	-	-
V.	TATA NIAGA						
	1. Komputer		-	-	-	-	-
VI.	PERTANIAN						
	1. Hortikultura		-	-	-	-	-
VII.	ANEKA KEJURUAN						
	1. Menjahit		-	16	16	5	5

		LULUSAN	LAIN	LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	Jumlah	KETERANGAN
		2008						
I.	TEKNOLOGI MEKANIK							
	1. Las Listrik	-	-	-	-	-	-	
	2. Las Karbit	-	-	-	-	-	-	
	3. Las Pabrikasi	-	-	-	-	-	-	
II.	LISTRIK/							
	ELEKTRONIKA							
	1. Audio Video	-	-	-	-	-	-	
	2. Elektronika	-	-	-	-	-	-	
III.	BANGUNAN							
	1. Meubelair	-	-	-	-	-	-	
IV.	OTOMOTIP							
	1. Sepeda Motor	-	-	-	-	-	-	
	2. Mobil Bensin	-	-	-	-	-	-	
	3. Cat Duco	-	-	-	-	-	-	
V.	TATA NIAGA							
	1. Komputer	-	-	-	-	-	-	
VI.	PERTANIAN							
	1. Tanaman Sayuran	-	-	-	-	-	-	
	2. Hortikultura	-	-	-	-	-	-	
	3. Perikanan	-	-	-	-	-	-	
VII.	ANEKA KEJURUAN							
	1. Menjahit	1	12	13	1	3	4	

**DATA LULUSAN DAN PENEMPATAN
BLK UPTD KABUPATEN SUMEDANG
TAHUN 2004 - 2008**

NO	KEJURUAN/SUB KEJURUAN	TAHUN LULUSAN	LAKI- LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH LULUSAN	PENEMPATAN		JUMLAH	KETERANGAN
						LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
		2004							
I.	TEKNOLOGI MEKANIK								
	1. Las Karbil		25	-	25	24	-	24	
II.	LISTRIK/ ELEKTRONIKA								
	1. Televisi		9	-	9	5	-	5	
III.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		31	-	31	20	-	20	
IV.	OTOMOTIP								
	1. Sepeda Motor								
	2. Mobil Bensin		13	-	13	10	-	10	
V.	TATA NIAGA								
	1. Komputer								
	2. Sekretaris		5	5	10	-	5	5	
VI.	PERTANIAN								
	1. Hortikultura		16	-	16	10	-	10	
	2. Processing		2	43	45	2	19	21	
	3. Perikanan		26	6	32	22	-	22	
VII.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		2	44	46	1	40	40	
		2005							
I.	LISTRIK/ELEKTRONIK								
	1. Televisi		11	-	11	5	-	5	
	2. Instalasi Penerangan		16	-	16	3	-	3	
II.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		16	-	16	6	-	6	
III.	OTOMOTIP								
	1. Mobil Bensin		16	-	16	3	-	3	
IV.	TATA NIAGA								
	1. Komputer		6	9	15	1	2	3	
V.	PERTANIAN								
	1. Processing		2	30	32	-	-	-	
VI.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		-	16	16	-	4	4	

	KEJURUAN	LULUSAN 2006	LAKI		LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH	KETERANGAN
I.	TEKNOLOGI MEKANIK								
	1. Las Karbit		14	-	14	3	-	3	
	2. Mesin Logam		8	-	8	-	-	-	
II.	LISTRIK/ ELEKTRONIKA								
	1. Televisi		10	-	10	2	-	2	
	2. Instalasi penerangan		11	5	16	2	-	2	
	3. Radio		13	-	13	3	-	3	
III.	BANGUNAN								
	1. Bangunan Batu		16	-	16	-	-	-	
IV.	OTOMOTIP								
	1. Sepeda Motor		16	-	16	4	-	4	
	2. Mobil Bensin		27	-	27	6	-	6	
V.	TATA NIAGA								
	1. Komputer		8	8	16	2	1	3	
	2. Sekretaris		-	16	16	-	4	4	
VI.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		3	12	15	1	4	5	
		2007							
I.	TEKNOLOGI MEKANIK								
	1. Las Listrik		15	-	15	3	-	3	
	2. Las Karbit		16	-	16	-	-	-	
II.	LISTRIK/ ELEKTRONIKA								
	1. Televisi		13	-	13	1	-	1	
	2. Radio		16	-	16	1	-	1	
III.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		16	-	16	-	-	-	
IV.	OTOMOTIP								
	1. Sepeda Motor		16	-	16	3	-	3	
	2. Mobil Bensin		16	-	16	4	-	4	
V.	TATA NIAGA								
	1. Komputer		18	10	28	6	3	9	
VI.	PERTANIAN								
	1. Hortikultura		8	7	15	-	-	-	
VII.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		-	16	16	-	5	5	

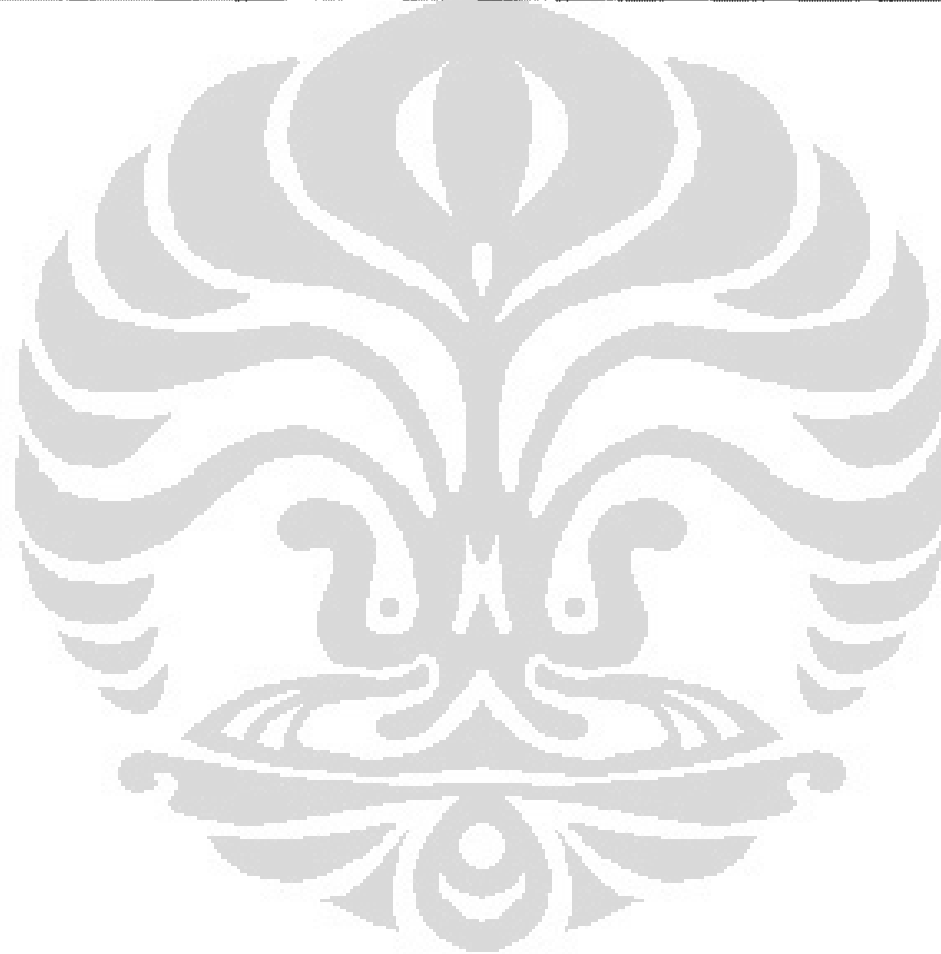
	KEJURUAN	LULUSAN 2008	LAKI		LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH	KETERANGAN
I.	TEKNOLOGI MEKANIK								
	1. Las Listrik		16	-	16	3	-	3	
	2. Las Karbit		16	-	16	4	-	4	
	3. Las Pabrikasi		16	-	16	6	-	6	
II.	LISTRIK/ ELEKTRONIKA								
	1. Audio Video		14	-	14	-	-	-	
	2. Elektronika		32	-	32	6	-	6	
III.	BANGUNAN								
	1. Meubelair		32	-	32	-	-	-	
IV.	OTOMOTIF								
	1. Sepeda Motor		15	-	15	3	-	3	
	2. Mobil Bensin		16	-	16	5	-	5	
	3. Cat Duco		16	-	16	6	-	6	
V.	TATA NIAGA								
	1. Komputer		30	16	46	7	9	16	
VI.	PERTANIAN								
	1. Tanaman Sayuran		14	-	14	-	-	-	
	2. Hortikultura		11	5	16	-	-	-	
	3. Perikanan		16	-	16	-	-	-	
VII.	ANEKA KEJURUAN								
	1. Menjahit		3	26	29	3	6	9	

**DATA LULUSAN DAN PENEMPATAN
BLK UPTD LAS CONDET
TAHUN 2004 - 2008**

NO	KEJURUAN/SUB KEJURUAN	TAHUN LULUSAN	LAKI- LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH LULUSAN	PENEMPATAN		JUMLAH	KETERANGAN
						LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
		2004							
	WELDING								
1	Las 1 G Plat		30	-	30	30	-	30	
2	Las 2 G Plat		30		30	30		30	
3	Las 3 G Plat		30		30	30		30	
4	Las 4 G Pipa		30		30	30	-	30	
5	Las 5 G Pipa		30		30	30		30	
6	Las 6 G Pipa		30	-	30	30	-	30	
		2005							
	WELDING								
1	Las 1 G Plat		60	-	60	60	-	60	
2	Las 2 G Plat		60		60	60		60	
3	Las 3 G Plat		60		60	60		60	
4	Las 4 G Pipa		60		60	60	-	60	
5	Las 5 G Pipa		60		60	60		60	
6	Las 6 G Pipa		60	-	60	60	-	60	
7	Las Bawah Air		16		16	16		16	

		LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH	KETERANGAN
		2006				
	WELDING					
1	Las 1 G Plat	60	-	60	60	-
2	Las 2 G Plat	60		60	60	
3	Las 3 G Plat	60		60	60	
4	Las 4 G Pipa	45		45	45	-
5	Las 5 G Pipa	60		60	60	
6	Las 6 G Pipa	60	-	60	60	-
7	Las Bawah Air	16		16	16	
		2007				
	WELDING					
1	Las 1 G Plat	60	-	60	60	-
2	Las 2 G Plat	60		60	60	
3	Las 3 G Plat	60		60	60	
4	Las 4 G Pipa	60		60	60	-
5	Las 5 G Pipa	45		45	45	
6	Las 6 G Pipa	60	-	60	60	-
7	Las Bawah Air	32		32	32	

	KELURAHAN	LULUSAN 2008	LAKI		LULUSAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH	KETERANGAN
	WELDING								
1	Las 1 G Plat		60	-	60	60	-	60	
2	Las 2 G Plat		60		60	60		60	
3	Las 3 G Plat		60		60	60		60	
4	Las 4 G Pipa		60		60	60	-	60	
5	Las 5 G Pipa		60		60	60		60	
6	Las 6 G Pipa		45	-	45	45	-	45	
7	Las Bawah Air		32		32	32		32	



PEDOMAN WAWANCARA STRATEGI REVITALISASI DALAM OTONOMI DAERAH

(Pendekatan *Reframing, Restructuring, Revitalizing dan Renewing*)

Menurut Francis J. Gouillart dan James N. Kelly (1995), perubahan organisasi dapat dilakukan melalui transformasi yang dicapai melalui 4 kategori berikut, yaitu:

- Pembentukan ulang pola pikir (*Reframing*)
- Restrukturisasi (*Restructuring*)
- Revitalisasi (*Revitalizing*) dan
- Pembaruan (*Renewing*)

1. *Reframing*

Reframing (dikaitkan dengan *mind*: akal/pikiran), ialah perubahan bentuk konsepsi organisasi terhadap apa yang akan dan dapat dicapai. *Reframing* ditujukan kepada konsepsi atau pemikiran organisasi yang didorong oleh visi dan keyakinan baru. Kegiatan pertama dalam *reframing* yaitu *Achieve Mobilization* atau mencapai mobilisasi yaitu suatu proses kegiatan yang menyangkut berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi dan komitmen seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi; kegiatan kedua, *creating vision*, yaitu menciptakan visi, merupakan suatu pemikiran bersama tentang gambaran apa yang diidamkan di masa mendatang; kegiatan ketiga, *building the measurement system*, yaitu kegiatan mengembangkan sistem pengukuran, merupakan penjabaran visi ke dalam serangkaian sasaran dan tindakan yang akan dilakukan dan dapat diukur keberhasilannya.

REFRAMING :

Achieving Mobilization

1. Bagaimana Strategi BLK dalam mencapai tujuan organisasi?

Creating The Vision

2. Apakah kendala dari BLK dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

Building The Measurement System

3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari BLK?

2. Restructuring

Restructuring (dikaitkan dengan badan/intern organisasi), ialah upaya perbaikan kembali tubuh organisasi agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik pada tingkat kompetitif. Restrukturisasi berkaitan dengan badan organisasi, dan untuk memiliki kemampuan bersaing, organisasi organisasi harus berbentuk ramping dan *fit* menjadi pertimbangan utama. Kegiatan pertama, *constructing an economic model* yaitu membangun model ekonomi dimana dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ini ibarat sistem pernapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pernapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan manusia sehingga model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Kegiatan kedua, *configuring the physical infrastructure* yaitu teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya bangunan kelas, bengkel, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset-aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada. Kegiatan ketiga, *redesigning the work architecture* yaitu mendesain kembali arsitektur pekerjaan. Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks, yang dalam hal ini disebut *work architecture*. Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan bisnis dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya.

RESTRUCTURING :

Constructing An Economic Model

4. Apakah BLK secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pusat pelatihan kerja di bawah lingkungan pemerintah daerah atau bahkan pemerintah pusat?

Configuring The Phisycal Infra Structure

5. Bagaimana infra struktur saat ini (Otonomi Daerah) dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

Redesigning The Work Architecture

6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai?

3. Revitalizing

Revitalizing (keterkaitan antara badan organisasi dengan lingkungan), ialah bagaimana memacu pertumbuhan dengan jalan mengkaitkan badan organisasi dengan lingkungan, hal ini berarti upaya organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan melalui suatu kekuatan yang baru. Terdapat tiga sistem dalam revitalisasi, antara lain : sistem pertama, *achieve market focus*, kemajuan pertumbuhan bisnis dilakukan dengan memfokuskan pada pelanggan; sistem kedua: *invent new business*, pertumbuhan juga dimulai dari bisnis baru yang sangat sederhana dan penemuan bisnis baru memberikan kehidupan yang baru pada organisasi. Sistem yang ketiga: *change the rules through information technology* yaitu teknologi sering memberikan dasar-dasar cara baru untuk berkompetisi, informasi teknologi khususnya dapat mendefinisikan kembali aturan-aturan main sebuah organisasi.

REVITALIZATING :

Achieving Market Focus

7. Apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

Inventing New Bussiness

8. Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness BLK sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

Changing The Rules Through Information Technology

9. Apakah di BLK bapak sudah membangun sistem informasi secara Online?

4. Renewing

Renewing (dikaitkan dengan jiwa/semangat organisasi), ialah berurusan dengan sisi kemanusiaan, dan penempatan seseorang yang berkemampuan baru (*new skills*) dan bertujuan baru, sehingga memungkinkan organisasi untuk bangkit secara mandiri. Terdapat tiga sistem di dalam *renewal*, yaitu yang pertama adalah *creat a reward system*, penghargaan

mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi pegawai. Sistem kompensasi harus diberikan kepada pegawai yang berani mengambil resiko dan mendorong orang untuk mengkaitkan masa depannya dengan transformasi organisasi. Sistem ini menimbulkan rasa kepuasan individu; sistem ke dua adalah *build individual learning*, tidak akan ada suatu transformasi organisasi tanpa transformasi sejumlah besar individu. Organisasi harus komit pada pengembangan pegawainya dan membudayakan saling belajar, dan *individual learning* meningkatkan aktualisasi diri pada beberapa individu yang menonjol; dan sistem ke tiga, adalah *develop the organization*, yaitu organisasi-organisasi perlu untuk mengorganisasikan dirinya untuk selalu belajar, dengan belajar itu organisasi akan mampu beradaptasi, berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan menumbuh kembangkan organisasi memperkokoh *sense of community* (rasa kebersamaan) diantara individu.

RENEWING :

Developing The Reward System

10. Apakah sudah ada sistem reward di BLK bapak, dan bagaimana bentuknya?

Building Individual Learning

11. Bagaimana manajemen BLK dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi pegawai?

Developing The Organization

12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

TRANSKRIP WAWANCARA 1

Kepala BLK Sumedang

REFRAMING :

1. Achieving Mobilization

Bagaimana Strategi BLK di tempat Bapak dalam mencapai tujuan organisasi?

"Ya... harus dikembalikan lagi ke fungsinya sebagai pusat pelayanan di wilayahnya masing-masing... Tapi itu tidak mudah... Karena ini menyangkut ketersediaan sarana dan prasarana di BLK, sekaligus pemahaman masyarakat akan BLK sebagai tempat latihan"

2. Creating The Vision

Apakah kendala dari BLK dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

"Mungkin yang pertama dari instrukturinya, karena BLK menjadi tempat pelatihan sehingga instruktur menjadi ujung tombak... Namun instruktur itu juga dilihat dari kuantitas, kualitas dan produktivitasnya sehingga tercapai sistem pelatihan yang baik"

3. Building The Measurement System

Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari BLK?

"Kalo kita melihat kinerja, berarti semakin banyaknya peserta pelatihan yang terserap dunia kerja berarti akan semakin baik mutu sebuah BLK.. Makanya kami mencoba meng-adapt sistem dari Ditjen Bina Lattas yaitu dengan pola 3 in 1 yaitu melaksanakan pelatihan, sertifikasi dan sekaligus mencari penempatan... Dan itu sudah diterapkan di BLK UPTP"

RESTRUCTURING :

4. Constructing An Economic Model

Apakah BLK secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pusat pelatihan kerja di bawah lingkungan pemerintah daerah atau bahkan pemerintah pusat?

"Kita sebagai BLK UPTD selain sebagai fungsi pelayanan sosial juga dibebankan sebagai dalam pendapatan anggaran daerah dimana sebagian hasil akan disetorkan kepada pemerintah daerah. Sehingga kita merasa tertantang untuk mencukupi target yang diberikan oleh pemerintah daerah"

5. Configuring The Physical Infra Structure

Bagaimana infra struktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

"Ya memang dalam restrukturisasi organisasi peran infra struktur sangat penting.. ini dikaitkan dengan relevansi yang berhubungan ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan dengan jenis pelatihan itu sendiri yang sesuai dengan kebutuhan industri. Memang pada saat ini di BLK kami masih minim sarana dan prasarana pelatihan... Yang saat ini ada umumnya sudah tua... belum ada bantuan dari pemerintah daerah maupun pusat... sehingga untuk restrukturisasi organisasi masih sangat sulit"

6. Redesigning The Work Architecture

Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai?

"Salah satu problem adalah perbedaan produktivitas dari tiap-tiap pegawai yang ada... sehingga walaupun instruksi kerja sudah diberikan namun tetap saja banyak pegawai yang tidak melaksanakan tugas yang sesuai dengan yang ditetapkan sehingga produktivitas menurun... Begitu pula sebaliknya, ada pegawai yang telah melaksanakan tugas dengan baik bahkan dapat mengerjakan/meng-back up pekerjaan pegawai lainnya"

REVITALIZATING :

7. Achieving Market Focus

Apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

"Jika di tempat kami belum semuanya.. karena masih ada kejuruan yang belum dapat dipasarkan dengan optimal.... contohnya aneka kejuruan misalnya menjahit.... Untuk kejuruan tersebut peminatnya agak kurang sehingga dalam satu tahun Cuma satu paket pelatihan"

8. Inventing New Bussiness

Bagaimana caranya mengembangkan *core bussiness* BLK sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

"Kita sih mengupayakan tidak menghilangkan mismatch antara program pelatihan dengan dunia industri... Ataupun dengan kewirausahaan mandiri... Namun ya tidak menutup kemungkinan kualitas instruktur yang ada tidak dapat melatih program pelatihan yang diminta dengan industri... Contoh waktu kita menjajagi kerjasama dengan PT. Aneka Jaya yang bergerak di bidang Las... pihak perusahaan meminta untuk pesertanya dapat mengerjakan las overhead.. tetapi instruktur kita belum bisa sehingga permintaan perusahaan belum bisa kita akomodir..."

9. Changing The Rules Through Information Technology

Apakah di BLK bapak sudah membangun sistem informasi secara *Online*?

"Wah, kalo sistem online disini belum.. tetapi kalo itu bisa diwujudkan akan sangat membantu sekali... Apalagi yang saya dengar kalo di BLK UPTP sudah ada kios 3 in 1 yang memungkinkan pencari kerja dan perusahaan bertemu secara online... Saya sih mengharapkan dari pemerintah daerah maupun pusat untuk dapat diselenggarakannya kios 3 in 1 di BLK kami"

RENEWING :

10. Developing The Reward System

Apakah sudah ada sistem reward di BLK bapak, dan bagaimana bentuknya?

"Ya kalo sistem reward di sini tidak ada kalo itu berupa uang... kan instruktur sudah dapat uang dari hasil mengajar... jadi itu haknya.. jadi kalo reward dari saya ya paling saya mendahulukan dalam pengembangan karirnya... jika ada undangan dari pemerintah daerah maupun pusat yang berupa bimtek, diklat pasti akan saya dahulukan... terutama instruktur-instruktur yang berpotensi..."

11. Building Individual Learning

Bagaimana manajemen BLK dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi pegawai?

"Ya kalo kita sih hanya mengirimkan usulan-usulan untuk dapat mengikuti kegiatan-kegiatan dari pemerintah daerah maupun pusat untuk mengikuti kegiatan diklat upgrading, bimtek, sosialisasi ataupun workshop... Ya seperti diamanatkan PP 31 untuk meningkatkan kompetensi pegawai kan tugas dari pemerintah daerah maupun pusat.. kita disini kan hanya sebagai pelaksana saja dalam hal pemberian pelatihan kepada masyarakat"

12. Developing The Organization

Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

"Menciptakan budaya organisasi sih yang biasa saya lakukan ya melalui rapat dengan pegawai, apel pagi, .. dari situ saya mencoba memberikan informasi atau hal-hal yang informatif kepada seluruh pegawai... apa yang terjadi di BLK ini... Ya sedikit-sedikit tentang tugas dan fungsi lembaga kita sebagai ujung tombak... selain itu ya untuk sharing informasi dalam mendukung pelaksanaan tugas atau kegiatan"

TRANSKRIP WAWANCARA 2

Expert Pusat

REFRAMING :

1. Achieving Mobilization

Bagaimana Strategi BLK dalam mencapai tujuan organisasi?

"sebetulnya tujuan organisasi itu merupakan bagian kecil dari tujuan pemerintah.. Tujuan dibangunnya BLK itu salah satunya untuk memberikan pelatihan kepada masyarakat guna bekal mencari kerja atau usaha mandiri... dari situ, diharapkan peran pelatihan di BLK dapat menekan angka pengangguran akibat tersalurkannya lulusan-lulusan BLK yang terserap di dunia industri ataupun membuka usaha mandiri ... Nah, kalau BLKnya baik maka lulusan pelatihan akan mampu terserap di pasar kerja atau benar-benar melakukan usaha mandiri"

2. Creating The Vision

Apakah kendala dari BLK dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

"kendala sih tetap ada dan masih banyak.. contohnya kualitas dan kuantitas instruktur.. sarana dan prasarana... maupun pemahaman pemahaman pemerintah daerah dalam mengendalikan atau mengelola BLK di wilayahnya.. ini menjadi penting karena semenjak adanya otonomi daerah, maka banyak BLK-BLK yang dulunya dikelola oleh pusat dilimpahkan kewenangannya kepada pemerintah daerah... sehingga peran serta daerah menjadi sangat penting karena mungkin hampir sekitar 160 BLK yang dikelola oleh pemerintah daerah saat ini... sehingga pencapaian visi dan misi organisasi BLK tergantung oleh kemauan dari pemerintah daerah dalam mengelola BLK di wilayahnya"

3. Building The Measurement System

Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari BLK?

"Kalo dilihat dari target adalah dikenalnya BLK oleh masyarakat sekitar sebagai salah satu alternatif upaya untuk memberikan suatu pelayanan pelatihan secara gratis maupun swadana sedangkan kalo dilihat dari segi mutu dan kinerja BLK ya itu bergantung kembali kepada BLK itu sendiri.. bagaimana penyerapan lulusan pelatihan di pasar kerja... namun ini juga berpengaruh terhadap pimpinan BLK bagaimana dia mengelola BLKnya.. karena yang terjadi semenjak adanya otonomi daerah adalah banyak kepala BLK yang bukan orang pelatihan...sehingga pengetahuan tentang BLK maupun pelatihan sangat kurang.. itulah yang terjadi pasca otda di beberapa daerah"

RESTRUCTURING :

4. Constructing An Economic Model

Apakah BLK secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pusat pelatihan kerja di bawah lingkungan pemerintah daerah atau bahkan pemerintah pusat?

"untuk BLK di bawah pemerintah pusat sudah dijelaskan tugas dan fungsinya.. kita selalu memonitoring terhadap kinerja baik instruktur maupun tenaga kepelatihan di BLK tersebut namun jika BLK di bawah pemerintah daerah.. kebijakan pusat mungkin hanya sebatas himbauan ataupun memberikan pedoman-pedoman yang dapat digunakan dalam pengelolaan BLK tersebut"

5. Configuring The Phisycal Infra Structure

Bagaimana infra struktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

"restrukturisasi organisasi tidak hanya dilihat dari infra struktur saja... akan tetapi, dilihat dari efektif dan efisiensinya struktur organisasi dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik... Memang, peran serta infra struktur tidak dapat dihilangkan begitu saja... relevansinya sarana dan prasarana dengan teknologi yang digunakan di dunia kerja harus match... demikian juga dengan kompetensi instruktur, program pelatihan yang berbasis kompetensi... serta dukungan

yang kuat dari pihak manajemen... selama ini dari BLK yang dikelola pemerintah pusat.. ketersediaan sarana dan prasarana bisa dikatakan lebih baik dari BLK pemerintah daerah.. namun tidak menutup kemungkinan juga pemerintah pusat melalui dana dekonstralisasi maupun dana tugas pembantuan memberikan anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana di BLK.. sehingga menjadikan BLK pemerintah daerah sebagai pusat pelatihan di wilayahnya”

6. Redesigning The Work Architecture

Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai?

“pada dasarnya instruksi kerja sudah melekat pada masing-masing pegawai yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya... namun perlu adanya himbuan dan pemberitahuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai tersebut... jika kita berbicara instruktur BLK, mungkin ada beberapa terjadi kesenjangan produktivitasnya... ini disebabkan setelah terjadinya otoda jumlah pelatihan yang ada di BLK-BLK di daerah sangat minim bahkan tidak ada sama sekali dalam satu tahun, sehingga bagaimana kita bisa melihat kinerja atau produktivitas instruktur jika tidak ada pelatihan..?”

REVITALIZATING :

7. Achieving Market Focus

Apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

“kebijakan dari pemerintah pusat adalah pelatihan yang berbasis kompetensi... kompetensi ini berarti kompetensi yang diakui oleh dunia industri.. karena yang menyusun kompetensi ini melibatkan stakeholder-stakeholder.. dalam hal ini dunia industri... sehingga, program pelatihannya pun sesuai dengan kebutuhan industri sehingga diharapkan lulusan pelatihannya pun terserap oleh dunia industri.....untuk BLK yang dikelola oleh pemerintah daerah adapun pelatihannya disesuaikan dengan potensi industri yang ada di wilayah tersebut sehingga diharapkan lulusannya dapat diserap oleh industri di wilayah itu.....”

8. Inventing New Bussiness

Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness BLK sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

“Core business adalah pelatihan sehingga diharapkan BLK mampu mengikuti perkembangan di pasar kerja.....program pelatihan maupun sarana dan prasarana yang berbasis kompetensi adalah salah satu proses adaptasi dari pengelolaan manajemen konvensional menjadi pengelolaan yang berbasis pasar kerja hal ini diharapkan terserapnya peserta pelatihan di dunia kerja”

9. Changing The Rules Through Information Technology

Apakah di BLK sudah membangun sistem informasi secara Online?

“Di BLK yang dikelola oleh pemerintah pusat, semuanya sudah memiliki Kios 3 in 1 dimana data pelatihan,sertifikas dan penempatan sudah terecord dalam data base Kios tersebut.....adapun kegunaannya agar perusahaan yang membutuhkan karyawan bisa melighat data lulusan pelatihan di BLK tersebut...sebaliknya lulusan BLK dapat melihat kebutuhan atau lowongan di perusahaan yang sudah mendaftari di kios tersebut.....kios 3 in 1 ini merupakan syarat minimal BLK yang dikelola oleh BLK Pusat,untuk tahun 2009 ini sudah dianggarkan 10 BLK UPTD(Bali, Gorontalo, Pontianak, Kendari, Sragen, Tulungagung, Bangka Belitung, Lahat, Metro Lampung) untuk mendirikan Kios tersebut....sekaligus proses sosialisasi bagi pemma dalam memasarkan BLK diwilayahnya.....”

RENEWING :

10. Developing The Reward System

Apakah sudah ada sistem reward di BLK, dan bagaimana bentuknya?

“Reward diberikan kepada instruktur dengan percepatan kenaikan pangkat dibanding instruktur lainnya (apabila instruktur nya produktif) dan bagi instruktur tersebut diberikan Diklat lanjutan, Bimtek dan Workshop baik di dalam maupun di luar negeri, sebagai contoh kemarin kita mengirim 4 orang instruktur kejuruan otomotif yang terbaik untuk mengikuti pelatihan di Mercedes Jerman, 25 orang instruktur untuk mengikuti kursus metodologi di Jerman dan Korea

Selatan, belum lagi yang mengikuti bidang teknis sesuai kejuruannya di Jepang dan Korea Selatan.....itulah bentuk reward yang diberikan.....”

11. Building Individual Learning

Bagaimana manajemen BLK dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi pegawai?
“Pengembangan kompetensi dalam BLK diberikan kepada kepala tersebut untuk menganggarkan dalam hal pengembangan kompetensi tersebut...namun tidak tertutup kemungkinan Ditjen Binalattas dalam hal ini untuk menganggarkan sertifikasi kompetensi bagi instruktur yang adahal ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah instruktur yang tersertifikasi sehingga makin baik pula mutu pelatihan yang dilaksanakan oleh BLK...”

12. Developing The Organization

Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?
“Budaya organisasi diharapkan melekat disetiap pegawai yang ada sehingga kinerja organisasi secara otomatis dapat berjalan dengan optimal.....yaitu dengan pemahaman tentang tupoksinya dan visi misi organisasi.....adapun caranya dengan himbauan ketika rapat kerja maupun sosialisasi..... ”



TRANSKRIP WAWANCARA 3

Kepala BLK Condet

REFRAMING :

1. Achieving Mobilization

Bagaimana Strategi BLK dalam mencapai tujuan organisasi?

"Harus dikembalikan lagi ke fungsi BLK sebagai pusat pelayanan pelatihan. ... Dimana di Pelatihan tersebut harus ada unsur instruktur, program pelatihan dan alat pelatihan.... Saya rasa jika itu di create dengan cermat, terarah dan terorganisir maka tujuan organisasi dari BLK akan tercapai... Apalagi dengan adanya Otonomi Daerah dimana BLK dituntut sebagai fungsi sosial juga fungsi pendapatan yang dibebani target pendapatan asli daerah tersebut... Jadi jika tujuan organisasi tidak tercapai maka otomatis target pendapatannya juga tidak tercapai "

2. Creating The Vision

Apakah kendala dari BLK dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

" Kalo di BLK sini yang terutama kualitas instruktur.... Dimana sekarang semenjak adanya Otonomi Daerah, pengembangan karir instruktur juga agak tersendat... Instruktur merupakan jabatan fungsional sehingga dalam kenaikan pangkatnya dapat lebih cepat dari pegawai lainnya, namun tidak adanya Tim Penilai Angka Kredit di daerah maka kenaikan pangkat instruktur sama dengan pegawai lainnya... hal ini menyebabkan penurunan tingkat produktivitas instruktur...tidak ada lagi kemauan instruktur dalam menulis modul atau program pelatihan karena tidak ada angka kreditnya... sehingga saya harapkan pemerintah daerah dapat membentuk lagi Tim Angka Kredit agar produktivitas instruktur dapat ditingkatkan.....sehingga BLK sebagai lembaga pelatihan yang excellent dapat diterima oleh masyarakat luas... "

3. Building The Measurement System

Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari BLK?

" Target dari BLK disini sudah direncanakan dalam anggaran yang ditentukan dari pemerintah daerah, namun kita juga menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan yang ada.... Kalo saya sih mengukur mutu dan kinerja BLK dengan mengukur apakah anggaran yang diberikan dari tahun ke tahun semakin bertambah atau tidak.....ketidakmampuan mengelola anggaran yang ditetapkan juga merupakan kinerja dari BLK tersebut... Sedangkan mutu dapat dilihat dari jumlah serapan peserta pelatihan yan telah diterima di dunia kerja dan pencapaian instruktur yang berprestasi dalam berbagai ajang kompetisi yang ada.. Namun mulai tahun ini diterapkan kesepakatan kinerja dari pemerintah daerah dengan pimpinan di BLK maupun diseluruh jajarannya tapi hitung-hitungan pengukuran kinerja organisasinya saya belum paham betul"

RESTRUCTURING :

4. Constructing An Economic Model

Apakah BLK secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pusat pelatihan kerja di bawah lingkungan pemerintah daerah atau bahkan pemerintah pusat?

"Selama BLK ini masih berdiri dan fungsinya sebagai lembaga pelatihan maka saya kira organisasi BLK sudah memenuhi tugas dan fungsinya... namun saya tidak berani menjamin keberadaan BLK akan dapat dipertahankan sebagai lembaga pelatihan akibat perkembangan jaman dan tuntutan organisasi yang ada di pemerintah.... Selama UU no 32 dan UU 13 belum direvisi maupun diubah secara radikal, maka saya kira BLK masih dapat eksis dalam memberikan pelayanan pelatihan bagi masyarakat"

5. Configuring The Phisycal Infra Structure

Bagaimana infra struktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

"Infrastruktur di BLK sekarang ini saya rasa salah satu yang terbaik di BLK yang ada.. bahkan bila dibandingkan dengan BLK yang dikelola pemerintah pusat, maka saya yakin kita tidak

kalah... mungkin ini dikarenakan kita merupakan BLK khusus kejuruan Las, yang perhatian pemerintah daerah untuk pengadaan sarana dan prasarana sangat bagus... Bahkan alat-alat kami juga dijadikan alat kalibrasi untuk beberapa perusahaan besar, contohnya PDAM.... Jadi saya rasa untuk alat kita dapat mengikuti perkembangan jaman."

6. Redesigning The Work Architecture

Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai?

"Namanya mengelola manusia lebih sulit bila mengelola barang... memang tidak semua pegawai di tempat kami yang memahami instruksi atau kewajiban yang harus dikerjakannya, namun selama itu tidak mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan, maka kami tidak mempermasalahkannya... Namun saya berharap agar agar monitoring dan evaluasi terhadap pegawai yang ada dapat benar-benar dijalankan secara murni dan konsekuen sesuai dengan aturan yang berlaku..... Keberhasilan suatu organisasi merupakan cermin keberhasilan dari para pegawai.."

REVITALIZATING :

7. Achieving Market Focus

Apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

"Mungkin karena kita merupakan BLK khusus bidang Las maka kebutuhan pasar kita sudah jelas dan kita tidak kesulitan dalam mencari pasar... Alat-alat kita sangat lengkap, bahkan banyak perusahaan yang tidak mempunyai alat khusus, datang kesini untuk sekedar mengetes barang atau mengkalibrasi alatnya.... Yang mungkin harus dikembangkan lagi adalah perluasan informasi tentang BLK, karena banyak masyarakat tidak tahu lagi tentang BLK kami..."

8. Inventing New Bussiness

Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness BLK sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

"Memang kita harus selalu mengikuti perubahan yang ada di dunia industri, namun kita mensiasatinya dengan melakukan benchmark dengan dunia industri, baik secara program pelatihan maupun secara sarannya... Dengan jalan itu maka BLK sebagai lembaga pelatihan mempunyai relevansi dengan dunia usaha sebagai pengguna lulusan di BLK"

9. Changing The Rules Through Information Technology

Apakah di BLK sudah membangun sistem informasi secara Online?

"Memang BLK kami belum membangun sistem online, namun memang banyak kegunaannya kami akan malakukannya... Memang kios 3in1 yang sudah dipergunakan oleh BLK dibawah pemerintah pusat banyak manfaatnya, namun kita belum memasang di tahun 2009 ini, mungkin di tahun 2010.... Memang kios 3in1 bisa dapat digunakan sebagai bentuk sosialisasi BLK kepada masyarakat bahkan kedunia industri sehingga semakin banyak lulusan pelatihan yang terserap di dunia industri sehingga makin berkurang tingkat pengangguran."

RENEWING :

10. Developing The Reward System

Apakah sudah ada sistem reward di BLK, dan bagaimana bentuknya?

"Secara tertulis sih belum ada, namun kita sudah mengetahui pegawai yang memang bisa dikatakan diatas rata-rata di banding lainnya dan itu kami berikan kemudahan atau prioritas utama dalam mengikuti kegiatan yang sifatnya pengembangan buat karirnya... seperti upgrading, Bimbingan Teknis, Sosialisasi maupun Workshop... hal inilah sebagai reward bagi pegawai yang berprestasi....."

11. Building Individual Learning

Bagaimana manajemen BLK dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi pagawai?

"Pengembangan kompetensi pegawai terus dikembangkan selama masih ada anggarannya... Pengembangan kompetensi pegawai memang harus terus dilakukan untuk terciptanya relevansi dengan dengan dunia usaha sebagai user kita... Pengembangan kompetensi seyogyanya

mendapat perhatian dari pemerintah pusat maupun daerah... Dari kegiatan upgrading, Bimtek, Workshop bahkan kompetisi buat instruktur harus secara rutin diselenggarakan seperti yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat.... Kalo dari internal BLK sendiri, mungkin baru sebatas usulan untuk menjadi peserta di kegiatan tersebut yang saya sebutkan tadi."

12. Developing The Organization

Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

"Budaya organisasi disini sudah cukup baik, kita sudah meninggalkan pola manajemen tradisional dalam mengelola BLK dengan manajemen based on competencies Memang kadang pemahaman dari pejabat di lingkungan pemerintah daerah kurang, tapi saya maklum karena kadang pejabat tersebut bukan dari orang pelatihan sehingga kadang kebijakan-kebijakannya tidak sesuai jika diterapkan.... namun yah bagaimana lagi....tapi disini kita menerapkan bahwa BLK itu ibarat lading atau sawahmu, sehingga tolong kamu garap lading atau sawahmu itu dengan semaksimal mungkin, sehingga sawah kamu itu dikenal oleh orang banyak, itu saja yang saya tekankan kepada pegawai saya..... "



TRANSKRIP WAWANCARA 2

Expert Pusat 2

REFRAMING :

1. Achieving Mobilization

Bagaimana Strategi BLK dalam mencapai tujuan organisasi?

"Tujuan organisasi di BLK harus dapat menghasilkan lulusan pelatihan untuk diserap ke dunia industri sebanyak-banyaknya.... Industri sebagai user, sehingga BLK sebagai penjamin mutu lulusan dapat bekerja di dunia industry dengan baik.... nah yang banyak terjadi adalah BLK hanya sebagai tempat pelatihan saja, ketika sudah dilatih maka ketika melamar di dunia industry tidak diterima..... oleh karena itu strategi di BLK harus bersuber pada kualitas instruktur, program pelatihan yang berbasis dunia usaha dan ketersediaan alat pelatihan yang sesuai dengan industry.... Sekarang fenomena yang terjadi adalah sejak adanya otonomi, banyak BLK yang mati suri, karena jumlah pelatihannya hanya sedikit, bagaimana dia dapat memasok lulusannya ke dunia kerja jika lulusannya sedikit, belum lagi dari sisi program maupun alat pelatihannya.. jadi kualitas, program dan alat merupakan factor utama..... "

2. Creating The Vision

Apakah kendala dari BLK dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

" seperti yang saya sebutkan sebelumnya, bahwa semenjak otda banyak BLK yang dalam kewenangan pemerintah daerah menerapkan pola pengelolaannya masih bersifat tradisional, belum based on competencies.... Belum lagi peran dan fungsi BLK yang gedungnya digunakan bersama untuk instansi lain.. bagaimana visi dan misi pelatihan dapat dicapai bila keberadaan bengkel berubah fungsi jadi kantor.....belum lagi alat yang dulunya ada di bengkel dipergunakan untuk keperluan lain.. jadi saya kadang sedih jika mendengar keluhan dari teman-teman di BLK bahwa BLKnya sudah tidak dapat difungsikan sebagai mana yang ditetapkan..... "

3. Building The Measurement System

Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari BLK?

" target dan sasarnya sih sudah cukup jelas, seperti yang diamanatkan dalam UU no 13 dan PP 31 tentang Sislakernas, namun kembali lagi bagaimana target dapat dicapai bila BLK telah berubah fungsi.... Seharusnya pemerintah daerah jangan semena-mena mengalih fungsikan BLK, karena dia juga bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan kerja di wilayahnya... ini ada lo di PP 31... belum lagi jika dia melihat UU 32 tentang otda tersebut... Jadi memang harus ada kemauan dan upaya yang keras dalam mengelola BLK sebagai pusat pelatihan kerja di wilayahnya, toh kalo yang BLK itu maju, maka saya jamin, wilayah tersebut akan maju juga.... Akan banyak industry ataupun usaha kerja mandiri yang berimbas pada kebutuhan penyerapan lapangan kerja..... Jadi target yang dipertanyakan dari sasaran kinerja, tergantung daerahnya karena kewenangannya sudah dilimpahkan kepada pemerintah daerah.... "

RESTRUCTURING :

4. Constructing An Economic Model

Apakah BLK secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pusat pelatihan kerja di bawah lingkungan pemerintah daerah atau bahkan pemerintah pusat?

"pelatihan kerja dalam hal ini BLK, baik yang dikelola pemerintah pusat dan pemerintah daerah sudah tertuang dalam PP no. 31 tentang Sislakernas, sehingga itu dapat dijadikan pedoman dalam mengelola BLK tersebut.... Arah dan kebijakannya harus selaras dengan UU 13 maupun UU no 32 bila itu BLK UPTD..... Tapi dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari unsur pimpinan yang menjabatnya... mau dibawa kemana organisasi tersebut...Pimpinan harus mempunyai visi dan misi yang selaras dengan tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah... "

kemampuan manajerial merupakan hal yang terpenting dalam mengelola BLK, sehingga pemenuhan tugas dan fungsi sebagai pelatihan kerja diwilayahnya dapat berjalan dengan maksimal"

5. Configuring The Physical Infra Structure

Bagaimana infra struktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

"Nah itu tadi yang saya jelaskan, bahwa fungsi BLK di beberapa wilayah sudah berubah fungsi, apakah ini bagian dari restrukturisasi organisasi di pemerintah daerah.... Itu yang belum terjawab, karena pemerintah daerah mempunyai wewenang dalam mengelola masalah ketenagakerjaan didaerahnya... namun saya berharap agar UU 32 itu dapat sejalan dengan UU 13 atau PP 31.... Karena nantinya akan ada Sistem Pelatihan Kerja Daerah, yang petunjuk pelaksanaannya akan daterbitkan tahun ini, sehingga ini dapat dijadikan pedoman dalam mengembangkan pelatihan kerja di daerahnya melalui BLK yang ada diwilayahnya..... Namun untuk ketersediaan infrastruktur yang ada pemerintah pusat menginventarisir melalui kegiatan monitoring dan mengajukan anggarannya melalui dana dekonsentrasi maupun dari dana tugas perbantuan yang diharapkan dapat membenahi masalah insfrastruktur yang ada di BLK UPTD tersebut.."

6. Redesigning The Work Architecture

Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai?

"Semenjak diberlakukannya otda, pemerintah pusat dalam hal ini Ditjen Binalattas yang mengurus masalah pelatihan hanya dapat melihat dari laporan-laporan yang disampaikan oleh dinas tenaga kerja di daerah, meskipun kita melakukan monitoring dan evaluasi ke daerah tersebut untuk melihat secara nyata keadaan yang sesungguhnya.... Sehingga kita hanya melihat dari kinerja organisasi dalam hal ini BLK sebagai bahan sudah atau belum dipahaminya instruksi kerja yang diberikan....karena instruksi itu harus sudah melekat pada diri masing-masing personel"

REVITALIZATING :

7. Achieving Market Focus

Apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

"program pelatihan yang berbasis kebutuhan pasar dapat dilihat dari terserapnya peserta pelatihan di pasar kerja.....semakin banyak yang terserap berarti program pelatihan di BLK tersebut sesuai dengan kebutuhan user... Namun masih banyak BLK yang menerapkan hanya dari kuantitas peserta pelatihannya saja, tanpa melihat apakah dia terserap di dunia industry atau tidak.....ini merupakan manajemen tradisional.... ..sehingga perlu mensekagamkan pola manajemen yang berbasis kompetensi (ini sudah dilakukan oleh BLK yang dikelola pemerintah pusat) dengan pola manajemen yang ada di BLK UPTD "

8. Inventing New Bussiness

Bagaimana caranya mengembangkan core bussines BLK sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

"Mengembangkan core bussines BLK dengan menghilangkan kesenjangan atau gap antara Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Pelatihan yang ada di BLK dengan kebutuhan pelatihan..... ini merupakan fondasi awal karena ketersediaan akan jumlah maupun kualitas instruktur di suatu BLK sangat mutlak... Banyak yang terjadi setelah otda, bahwa banyak jumlah instruktur di suatu BLK kurang dari 5 orang saja, belum adanya formasi instruktur diwilayah tersebut... Jadi bagaimana kita bicara kualitas, hila kuantitasnya saja tidak mencukupi.... Jadi memang perlu adanya sosialisasi tentang pentingnya peran BLK didaerah sebagai ujung tombak pelatihan didaerah tersebut.... Jadi banyak BLK didaerah yang seperti mati suri akibat dari pemahaman pemerintah daerah yang kurang masalah pentingnya pelatihan"

9. Changing The Rules Through Information Technology

Apakah di BLK sudah membangun sistem informasi secara Online?

"Sistem online sangat diperlukan dalam kemajuan jaman sekarang ini.... System online lebih memudahkan pengguna atau user dalam mencari kandidat yang dibutuhkan di perusahaannya..... Keberadaan system online dalam hal ini Kios 3 in 1 yang ada di BLK pusat wajib diseragamkan atau diikuti oleh BLK daerah, karena hal ini dapat mempermudah bertemunya perusahaan dengan calon karyawan.... Hal ini disebabkan bahwa peserta pelatihan dapat mendaftarkan diri di database kios 3in1, sehingga perusahaan dapat mengakses kebutuhan calon karyawannya dengan melihat kriteria yang dimiliki oleh para peserta pelatihan....karena semuanya terangkum dalam database yang dimiliki kios 3in1..... Saya melihat kios 3in1 banyak manfaat yang diperoleh..untuk BLK UPTD sudah dianggarkan pembuatannya namun saya lupa jumlahnya. ada 8 atau 10 untuk tahun 2009 saja... belum lagi tahun 2010.... Pemanfaatan kios 3in1 merupakan ajang sosialisasi BLK dalam publikasi BLK sebagai tempat pelatihan kerja."

RENEWING :

10. Developing The Reward System

Apakah sudah ada sistem reward di BLK, dan bagaimana bentuknya?

"Kalo jabatan instruktur reward yang diberikan adalah mereka mempunyai tunjangan khusus tersendiri disamping honor ketika mengajar dan percepatan kenaikan pangkat dengan menghitung angka kreditnya..... Reward lain diberikan dengan diikutsertakannya dalam program upgrading, Bimtek, Sosialisasi maupun Workshop.... Hal ini merupakan bagian dari pengembangan karir dan profesi yang dimiliki instruktur.. Namun sejak Otda banyak instruktur didaerah yang kesulitan mengajukan kenaikan pangkatnya karena tidak adanya Tim yang menilai untuk kenaikan pangkatnya, ada lagi kasus di banyak daerah tunjangan khusus fungsional instruktur dihapuskan karena ketidakmampuan pemerintah daerah dalam menganggarkan tunjangan tersebut.... Jadi jangankan pemberian reward di daerah, diberi gaji yang tidak telat saja sudah Alhamdulillah....."

11. Building Individual Learning

Bagaimana manajemen BLK dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi pegawai?

"Pengembangan kompetensi merupakan hal yang mutlak untuk jaman sekarang ini, semakin majunya teknologi di dunia industry menuntut kemampuan kompetensi instruktur juga harus mengikuti perkembangan yang ada.... Peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan dengan pelaksanaan Uji Kompetensi untuk masing-masing instruktur yang sesuai dengan bidangnya... Kebijakan dari pemerintah pusat bahwa semakin banyaknya instruktur yang telah tersertifikasi secara otomatis semakin baik mutu pelatihan di BLK... hal ini juga diterapkan di BLK di daerah bahwa para instruktur didaerah untuk dapat menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui oleh dunia industry, untuk itu instruktur juga harus memiliki kompetensi yang sesuai dibidangnya."

12. Developing The Organization

Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

"Penciptaan budaya organisasi tidak didapat sesaat saja... itu merupakan proses dari himbauan, sosialisasi ataupun memberikan contoh kongkret kepada seluruh jajaran dari hari ke hari sehingga budaya organisasi tersebut melekat pada diri personel... Penciptaan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik dalam organisasi Penerapan ukuran kinerja dari organisasi dapat mudah diraih bila budaya organisasi sudah melekat pada diri seluruh pegawai yang ada.... Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja yang berakhir pada meningkatnya kinerja organisasi..."

Kuesioner AHP (The Analytical Hierarchy Process) Dalam menentukan strategi pelaksanaan Revitalisasi BLK UPTD di era Otonomi Daerah

A. Penjelasan

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi atau penilaian responden yang dianggap expert atas berhasilnya revitalisasi BLK UPTD.
2. Kegunaan penelitian adalah untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan Universitas Indonesia.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan dalam upaya Revitalisasi BLK UPTD agar berjalan lebih cepat dan akurat
4. Mengingat pentingnya masukan dari Bapak/Ibu, mohon kiranya dapat memberikan penilaian dalam kuesioner berikut. Kami menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan Bapak/Ibu maka penulisan tesis ini tidak dapat terwujud.
5. Karena sifatnya penelitian, maka segala masukan yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya.

B. Data Responden Expert

1. Nama :
2. Instansi :
3. Alamat :
4. Tgl. Pengisian :

C. Petunjuk Pengisian Kuosioner

1. Untuk memberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan secara numerik (skala 1 hingga 9), dengan menggunakan skala sebagai berikut:

Skala	Keterangan	
1	Kedua elemen sama pentingnya	<i>equal importance</i>
3	Elemen yang satu lebih penting	<i>moderate importance</i>
5	Lebih penting	<i>essential/strong importance</i>
7	Sangat lebih penting	<i>very strong importance</i>
9	Mutlak sangat penting	<i>Extreme importance</i>
2,4,6,8,	Nilai diantara dua penilaian	
<i>Reciprocal</i>	Nilai kebalikan	

2. Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen, berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen a dinilai 3 kali lebih penting dibanding elemen b, maka

elemen b harus sama dengan elemen 1/3 kali lebih penting dibanding elemen a.

3. Jika elemen pada kolom sebelah kiri (pilihan "a") lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan (pilihan "b") nilai perbandingan ini diisikan pada sebelah kiri dan jika sebaliknya maka diisikan pada sebelah kanan (lihat contoh)
4. Hirarki pemilihan kebijakan "efektivitas sistem sertifikasi kompetensi nasional terdiri dari goal , sasaran, kendala dan kebijakan.

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Dalam upaya **Makan supaya kenyang**, sasaran manakah yang lebih penting untuk dilakukan !

(Bandingkan elemen-elemen sasaran pada Kolom 1 dengan elemen-elemen sasaran di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	
Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan									X								Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya
Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan						X											Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya
Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan														X			Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya

Keterangan :

- 1) Jika jawaban yang diprioritaskan adalah **Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan itu sama pentingnya dengan Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya**, maka tanda silang (X) diletakkan pada kolom angka 1.
- 2) Jika jawaban yang diprioritaskan adalah **Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan itu 4 kali lebih penting dibandingkan Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya**, maka tanda silang (X) diletakkan pada kolom 4 bagian kiri.
- 3) Sebaliknya jika jawaban yang diprioritaskan adalah **Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan itu 6 kali lebih penting dibandingkan Meningkatkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan**, maka tanda silang (X) diletakkan pada kolom 6 bagian kanan.

1. Dalam upaya **Revitalisasi BLK UPTD** agar berjalan efektif, **sasaran** manakah yang lebih penting untuk dilakukan !
(Bandingkan elemen-elemen sasaran pada kolom 1 dengan elemen-elemen sasaran di baris yang sama pada kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya	
Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menseragamkan pola Manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD	
Meningkatkan status BLK UPTD menjadi centre of vocational di wilayahnya	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menseragamkan pola Manajemen BLK baik BLK UPTP maupun BLK UPTD	

2. Dalam upaya **Menghilangkan mismatch antara SDM dengan kebutuhan kepelatihan**, **kendala / permasalahan** manakah yang lebih penting untuk diatasi !
(Bandingkan elemen-elemen kendala pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kendala di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 1
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Kurang nya kualitas instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Kurangnya kuantitas instruktur dan TK di BLK UPTD	
Kurang nya kualitas instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Adanya kesenjangan produktivitas instruktur di UPTD	
Kurangnya kuantitas instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Adanya kesenjangan produktivitas instruktur di UPTD	

3. Dalam upaya Meningkatkan status BLK UPTD menjadi Centre of Vocational diwilayahnya, kendala / permasalahan manakah yang lebih penting untuk diatasi !
(Bandingkan elemen-elemen kendala pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kendala di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom	Bobot																Kolom	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Tidak berfungsinya sarpras BLK UPTD dg maksimal																		Tidak Relevansinya alat pelatihan di UPTD dengan teknologi yg ada
Tidak berfungsinya sarpras BLK UPTD dg maksimal																		Kurangnya pemahaman masyarakat di daerah thd fungsi BLK sbg tempat pelatihan
Tidak Relevansinya alat pelatihan di UPTD dengan teknologi yg ada																		Kurangnya pemahaman masyarakat di daerah thd fungsi BLK sbg tempat pelatihan

4. Dalam upaya Menseragamkan pola manajemen BLK baik UPTP maupun UPTD, kendala/ permasalahan manakah yang lebih penting untuk diatasi !
(Bandingkan elemen-elemen kendala pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kendala di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																Kolom 2	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Masih diterapkannya pola manajemen tradisional di BLK UPTD																		Kurang legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD
Masih diterapkannya pola manajemen tradisional di BLK UPTD																		Kurangnya pemahaman Pemda thd manajemen desentralisasi
Kurang legitimasi dan regulasi manajemen BLK UPTD																		Kurangnya pemahaman Pemda thd manajemen desentralisasi

5. Untuk mengatasi kurangnya kualitas instruktur dan TK di BLK UPTD, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran menghilangkan mismatch antara SDM dg kebutuhan pelatihan tercapai ?

(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD	
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK	
Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK	

6. Untuk mengatasi kurangnya kuantitas instruktur dan TK di BLK UPTD, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran menghilangkan mismatch antara SDM dg kebutuhan pelatihan tercapai ?

(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD	
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK	
Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK	

7. Untuk mengatasi adanya kesenjangan produktivitas instruktur di BLK UPTD, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran menghilangkan mismatch antara SDM dg kebutuhan pelatihan tercapai ?
(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																Kolom 2	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD
Monitoring dan evaluasi regular dan tahunan thd instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK
Sistim pengembangan karir dan profesi instruktur dan TK di BLK UPTD	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menerapkan 'best value' dalam kesepakatan kinerja antara pimpinan dengan instruktur TK

8. Untuk mengatasi tidak berfungsinya sarpras BLK UPTD dg maksimal, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran meningkatkan status BLK UPTD menjadi Centre of Vocational di wilayahnya tercapai?
(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																Kolom 2	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2
Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha	█		█		█		█		█		█		█		█		█	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2

9. Untuk mengatasi **tidak relevansinya alat pelatihan di BLK UPTD dg teknologi yg ada**, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran **meningkatkan status BLK UPTD menjadi Centre of Vocational di wilayahnya** tercapai?
(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha	
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2	
Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2	

10. Untuk mengatasi **kurangnya pemahaman masyarakat di daerah thd fungsi BLK sbg tempat pelatihan**, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran **meningkatkan status BLK UPTD menjadi Centre of Vocational di wilayahnya** tercapai?
(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha	
Sosialisasi tentang pentingnya BLK sbg ujung tombak pelatihan di daerah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2	
Pemenuhan persyaratan minimal BLK agar relevan dg kebutuhan dunia usaha	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menggencarkan publikasi BLK UPTD di wilayahnya masing2	

11. Untuk mengatasi masih diterapkannya pola manajemen tradisional di BLK UPTD, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran keseragaman pola manajemen BLK baik UPTP maupun UPTD tercapai?

(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakerda																		Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan	
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakerda																		Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran	
Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan																		Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran	

12. Untuk mengatasi kurang adanya legitimasi dan regulasi manajemen BLK di daerah, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran keseragaman pola manajemen BLK baik UPTP maupun UPTD tercapai?

(Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																		Kolom
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakerda																		Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan	
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakerda																		Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran	
Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan																		Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran	

13. Untuk mengatasi kurangnya pemahaman Pemda thd manajemen BLK terdesentralisasi, strategi manakah yang lebih penting agar sasaran keseragaman pola manajemen BLK baik UPTP maupun UPTD tercapai? (Bandingkan elemen-elemen kebijakan pada Kolom 1 dengan elemen-elemen kebijakan di baris yang sama pada Kolom 2)

Kolom 1	Bobot																Kolom 2	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakterda	■		■		■		■		■		■		■		■		■	Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan
Menyusun juklak juknis PP 31 di daerah yg nantinya disebut sislakterda	■		■		■		■		■		■		■		■		■	Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran
Mensinergikan UU 32 otoda dg UU 13 ketenagakerjaan	■		■		■		■		■		■		■		■		■	Mensosialisasi kan ttg manajemen BLK ke seluruh jajaran

-----TERIMAKASIH-----