

**ANALISIS REVITALISASI
BALAI LATIHAN KERJA**

TESIS

**CHRISTIAN KASTANJA
0706191133**



**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN
JAKARTA
JULI 2009**

**ANALISIS REVITALISASI
BALAI LATIHAN KERJA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**CHRISTIAN KASTANJA
0706191133**



**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN
JAKARTA
JULI 2009**

PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : Christian Kastanja
NPM : 0706191133
Tanda Tangan : 
Tanggal : 13 Juli 2009

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : CHRISTIAN KASTANJA
NPM : 0706191133
JUDUL TESIS : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Telah disetujui untuk diuji.

Pembimbing,



(Dr. CHANDRA WIJAYA, MM, MSi.)

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : CHRISTIAN KASTANJA
NPM : 0706191133
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul Tesis : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

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

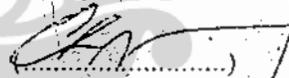
DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : SUAHASIL NAZARA, Ph.D



(.....)

Pembimbing/Penguji : Dr. CHANDRA WIJAYA, MM, M.Si



(.....)

Penguji : Ir. ZAINUL HIDAYAT, M.Si



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 13 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas perkenanNya sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini merupakan salah satu tahapan akhir dalam menempuh pendidikan pada Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dengan adanya bimbingan, bantuan, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak, maka penulis dapat menyelesaikan tugas ini. Olehnya itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D, Ketua Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
2. Dr. Chandra Wijaya, MM, MSi, dosen sekaligus pembimbing penulis, walaupun di tengah kesibukan beliau yang sangat padat, berkenan membimbing dan mengarahkan mulai dari persiapan, proses penulisan hingga selesainya tesis ini.
3. Seluruh dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh pendidikan, baik dari Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan maupun dari disiplin ilmu yang lain.
4. Pimpinan Depnakertrans R.I dan secara khusus Kepala BBLKI Serang yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
5. Pimpinan: Ditjen Binalattas Depnakertrans, PT. Krakatau Steel, PT. Indah Kiat Pulp & Paper, PT. Chandra Asri Petrochemical, BBLKI Serang, PT. Asahi Mas Chemical, yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian baik untuk memperoleh data sekunder maupun data primer (*indeep interview*).

6. Teman-teman satu angkatan yang telah memberi motivasi, untuk penyelesaian tesis ini.
7. Keluarga yang banyak memberi dukungan, teristimewa istriku Monika Sri Prihantini dan kedua anakku yang tersayang Amanda Alfina dan Rhenald Melki Kastanja.

Akhir kata, penulis menyadari apa yang tersaji dalam karya tulis ini masih jauh dari kesempurnaan, olehnya itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan masukan dari pembaca, sehingga tulisan ini bisa menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya. Kiranya Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini

Jakarta, Juli 2009.

Penulis,



Christian Kastanja

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Christian Kastanja
NPM : 0706191133
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Program : Pasca Sarjana
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja.

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juli 2009

Yang menyatakan



(Christian Kastanja)

ABSTRAK

Nama : Christian Kastanja
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Fokus di dalam penelitian ini adalah Revitalisasi Balai Latihan Kerja. Hal ini terkait dengan peran dan fungsi BLK sebagai lembaga pelatihan kerja yang melaksanakan pelatihan bagi masyarakat pencari untuk mempersiapkan mereka memasuki pasar kerja, maupun bagi mereka yang sudah bekerja. Penelitian ini menggunakan teori revitalisasi yang dikemukakan oleh Gouillart dan Kelly dalam bukunya yang berjudul *Transforming The Organization*. Revitalisasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Keselarasan organisasi dengan lingkungannya dapat dicapai melalui pencapaian fokus pasar, penciptaan bisnis baru, dan merubah aturan main melalui teknologi informasi.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, ditemukan bahwa adanya kondisi yang membuat BLK tidak dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai lembaga pelatihan kerja sebagaimana mestinya untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil hal ini terletak pada tata kelola BLK yaitu manajemen yang buruk, SDM yang tidak profesional, birokrasi yang berbelit serta kurangnya promosi. BLK sebagai lembaga pelatihan kerja, pelaksana pelatihan kerja belum maksimal memberikan manfaatnya karena beberapa hambatan dan kendala yang dihadapi oleh BLK antara lain masalah SDM, serta sarana prasarana latihan yang kurang mendukung, program pelatihan yang dijalankan sering tidak sesuai dengan kebutuhan pasar, karena penerapan analisa kebutuhan latihan yang belum maksimal, hal ini di sebabkan karena kurangnya promosi dari BLK sehingga kurang dikenal dan kurang dipercaya.

Strategi yang digunakan untuk memfungsikan kembali BLK sebagai lembaga pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja berkompensi meliputi strategi internal dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menghadapi tantangan yang ada, serta strategi eksternal yaitu melihat dan memanfaatkan peluang yang ada untuk menutupi kelemahan-kelemahan dari BLK.

Kata kunci:

Revitalisasi, pelatihan, kompetensi kerja, tenaga kerja.

ABSTRAK

Nama : Christian Kastanja
Program Studi : Population and Labour force
Judul : Analysis Revitalize Vocational Training Centre

Focus in this research is Revitalization of Vocational Training Center. It relates with BLK'S role and function as institute of job training that perform training for seeker society to get things square them on to the market job, and also on their behalf has already worked. This research used revitalization theory from Gouillart and Kelly which is directed to bring near the program with stakeholders environment, young and their youth organization to go by Market Focus Reaching, New Business Creation, and Information Technology Using.

Based on the writers research, found that sense condition that makes BLK can't carry on function and its role as institute of job training as it were must it to get things square terampil's labour it lays in to manage BLK which is management which poor, SDM that don't professional, bureaucracy that winds and its promotion reducing. BLK as institute of job training, job training executor not yet maximal give its benefit because umpteen interference and faced constraint by BLK for example problem SDM, and facility training that insufficiently backs up, training program that is carried on often in conflict with market requirement, since training need analysis implement that was not maximal, it at causes since its promotion reducing from BLK so less recognised and less trusted.

Strategy that is utilized for vitalization is back BLK as institute of training to result profesional's labour cover internal strategy with utilize aught force to face challenge of aught, and external strategy which is sees and utilize aught opportunity for imbricate weaknesses from BLK.

Key word:

Revitalize, training, job interest, labour.

DAFTAR ISI

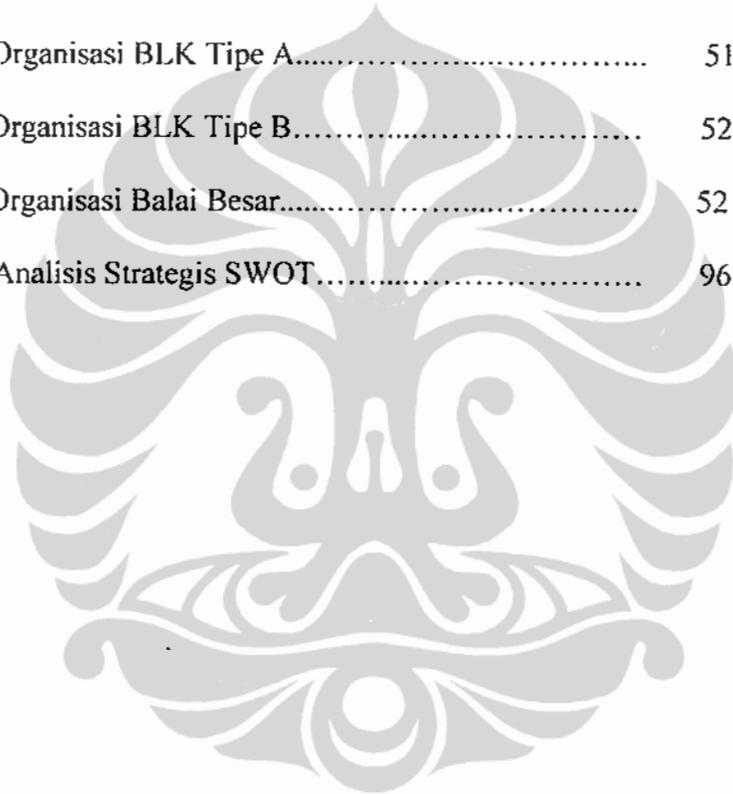
Halaman

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Signifikansi Penelitian.....	18
1.5 Kerangka Pemikiran.....	18
1.6 Sistematika Penulisan.....	20
2. TINJAUAN LITERATUR.....	21
2.1 Harapan.....	21
2.2 Strategi.....	22
2.3 Manajemen Strategi.....	24
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	24
2.3.2 Model Manajemen Strategi.....	24
2.4 Transformasi Organisasi sebagai Metode Pembelajaran.....	25
2.5 Revitalisasi.....	27
2.5.1 Defenisi Revitalisasi.....	27
2.5.2 Proses Perubahan dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi.....	28
2.6 Peran Manajemen Perubahan dalam Revitalisasi Organisasi....	32
2.6.1 Strategi Penerapan Manajemen Perubahan.....	33
2.6.2 Critical Success Factors.....	35
2.6.3 Faktor-faktor Penghambat Penerapan Proses Perubahan.....	39
2.7 Diagnosa Kondisi Awal Organisasi.....	41
2.8 Teori SWOT.....	42
2.8.1 Faktor Lingkungan Eksternal.....	43
2.8.2 Faktor Lingkungan Internal.....	44
3. METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Jenis Penelitian.....	45
3.2 Unit Penelitian.....	45
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.4 Teknik Analisa Data.....	45
3.5 Model Operasional.....	46

47	
4	GAMBARAN UMUM BALAI LATIHAN KERJA..... 49
4.1	Sejarah Balai Latihan Kerja..... 49
4.2	Visi dan Misi Balai Latihan Kerja..... 50
4.2.1	Visi Balai Latihan Kerja..... 50
4.2.2	Misi Balai Latihan Kerja..... 50
4.3	Struktur Organisasi Balai Latihan Kerja..... 51
4.4	Eksistensi dan Perkembangan Balai Latihan kerja..... 53
5	HASIL ANALISIS..... 68
5.1	Permasalahan Di Balai Latihan Kerja yang Dirasakan oleh Stakeholder..... 68
5.2	Analisis dan Evaluasi Kondisi Balai Latihan Kerja..... 75
5.2.1	Sumber Daya Manusia..... 75
5.2.2	Kuantitas dan Kualitas Output..... 77
5.2.3	Sarana dan Prasarana Balai Latihan Kerja..... 78
5.2.4	Kebijakan dan Program Pelatihan..... 79
5.2.5	Sistim Manajemen Balai Latihan Kerja..... 81
5.3	Harapan-Harapan Stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja..... 82
5.4	Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder..... 85
5.5	Strategi memenuhi harapan stakeholder melalui revitalisasi Balai Latihan Kerja..... 87
5.5.1	Analisis Lingkungan Balai Latihan Kerja..... 91
6	KESIMPULAN DAN SARAN..... 99
6.1	Kesimpulan..... 99
6.2	Saran-Saran..... 101
	DAFTAR PUSTAKA..... 103
	LAMPIRAN..... 107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Faktor-faktor pembentuk harapan.....	20
Gambar 2.2	Transformasi Organisasi	25
Gambar 2.3	Managemen perubahan.....	32
Gambar 2.4	Kuadran Analisis SWOT.....	41
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian.....	48
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BLK Tipe A.....	51
Gambar 4.2	Struktur Organisasi BLK Tipe B.....	52
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Balai Besar.....	52
Gambar 5.1	Kuadran Analisis Strategis SWOT.....	96



DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Matrik Internal Factor.....	49
Tabel 2.2	Matrik Eksternal Factor.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian.....	107
Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....	113



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Terwujudnya perekonomian yang mampu menyediakan kesempatan kerja dan penghidupan yang layak serta memberikan fondasi kokoh bagi pembangunan berkelanjutan, merupakan salah satu visi pembangunan nasional 2004-2009. Karena itu, salah satu agenda peningkatan kesejahteraan rakyat adalah terciptanya lapangan kerja guna mengurangi pengangguran terbuka menjadi 5,1% pada 2009. Menurut data dari Biro Pusat Statistik (Sakernas february 2008) tingkat pengangguran terbuka adalah sebesar 9,43 juta jiwa atau 8,58 % dari total angkatan kerja. Tingginya angka pengangguran disebabkan antara lain kondisi ketidakseimbangan antara jumlah pencari kerja dan kesempatan lowongan kerja yang tersedia, ketidaksesuaian antara keahlian dan kompetensi pencari kerja dengan persyaratan dan kualifikasi pasar kerja serta adanya PHK akibat krisis ekonomi global.

Disamping faktor-faktor tersebut diatas, salah satu faktor yang menyebabkan tingkat pengangguran yang masih tinggi adalah ketidakmampuan tenaga kerja kita untuk bersaing dengan tenaga kerja asing dalam mengisi lowongan-lowongan kerja yang tersedia, baik di dalam maupun di luar negeri ini dikarenakan kualitas tenaga kerja kita tergolong masih rendah. Dengan kualitas yang rendah ini menyebabkan tenaga kerja kita akan sulit bersaing atau dengan kata lain posisi tawar tenaga kerja kita sangat rendah baik di bursa kerja dalam negeri, maupun di bursa kerja luar negeri.

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 february 2008), struktur tenaga kerja Indonesia menurut tingkat pendidikan adalah :

- Pendidikan rendah (\leq 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 %

Ini menunjukkan tenaga kerja Indonesia masih didominasi oleh mereka-mereka yang memiliki 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.

Salah satu komponen penting dalam ekonomi untuk menghadapi persaingan global adalah produktivitas tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja merupakan faktor penentu tingkat daya saing baik pada level individu, perusahaan, industri maupun pada level negara. Menurut Dewan Produktifitas Nasional, produktifitas adalah *sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.*

Peningkatan produktifitas merupakan hal yang sangat penting, karena memberikan beberapa keuntungan antara lain, di tingkat perusahaan/organisasi (mikro) dengan peningkatan produktivitas akan memperkuat daya saing perusahaan karena dapat memproduksi dengan biaya yang lebih rendah dan mutu produksi lebih baik, menunjang kelestarian dan perkembangan perusahaan, menunjang terwujudnya hubungan industrial yang lebih baik dan mendorong terciptanya perluasan lapangan kerja. Di tingkat individu akan meningkatkan pendapatan, meningkatkan harkat dan martabat serta pengakuan potensi individu serta meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

Di tingkat nasional (Makro) dengan peningkatan produktivitas maka kemampuan bersaing meningkat khususnya dalam perdagangan internasional yang menambah pendapatan negara, meningkatkan pertumbuhan ekonomi sehingga dapat meningkatkan standar hidup dan martabat bangsa, memperkokoh eksistensi dan potensi bangsa yang berarti memantapkan ketahanan nasional, sebagai alat untuk membantu merumuskan kebijaksanaan dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan dan tumbuhnya dunia usaha yang membawa pengaruh bertambahnya lapangan kerja.

Proses peningkatan produktivitas sendiri terdapat beberapa faktor yang sangat berpengaruh pada peningkatannya baik itu di tingkat makro, mikro maupun bagi tiap individu. Di tingkat makro, stabilitas politik dan keamanan, kondisi

Sumber daya (SDM, alam dan Energi), pelaksanaan pemerintah, kondisi infrastruktur berupa transportasi dan komunikasi dan yang tidak kalah penting adalah perubahan struktural dalam bidang sosial dan budaya. Di tingkat mikro, faktor internal meliputi sumber daya manusia, teknologi, manajemen, dan struktur modal. Selain faktor faktor internal terdapat juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi meliputi produktivitas di tingkat mikro diantaranya kebijaksanaan pemerintah, kondisi politik, sosial, ekonomi dan hankam serta tersedianya sumber daya alam. Di tingkat individu faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah sikap mental (budaya produktif), pendidikan, ketrampilan, kompetensi, dan apresiasi terhadap kinerja.

Tujuan pokok dari pembangunan sebuah negara adalah menghasilkan suatu standar kehidupan yang tinggi dan meningkat bagi para warganya. Kemampuan untuk melakukannya bergantung pada produktivitas dimana tenaga kerja dan modal suatu negara digunakan. Produktivitas adalah nilai *output* yang diproduksi oleh suatu unit tenaga kerja atau modal. Produktivitas bergantung pada kualitas dan penampilan produk (yang menentukan harga yang dapat mereka minta) dan pada efisiensi di mana produk dihasilkan. Produktivitas adalah penentu utama dari standar hidup negara yang berjangka panjang. Produktivitas adalah akar penyebab pendapatan per kapita nasional. Michael Porter secara tegas menyatakan produktivitas merupakan akar penentu tingkat daya saing, baik pada level individu, perusahaan, industri maupun pada level negara. Produktivitas sendiri merupakan sumber standar hidup dan sumber pendapatan individual maupun perkapita. Sedangkan daya saing sendiri pada dasarnya adalah kemampuan untuk menciptakan suatu tingkat kemakmuran. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) mendefinisikan daya saing sebagai *tingkat kemampuan suatu negara untuk menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan tuntutan pasar internasional dan bersamaan dengan itu kemampuan menciptakan suatu kesejahteraan berkelanjutan bagi warganya.*

Menurut *Survey Report* APO (Asian Productivity Organization) tahun 2004, pertumbuhan GDP negara-negara ASEAN selama tahun 1980 hingga 2000 yaitu berturut-turut Singapore tumbuh rata-rata 7,12% pertahun, Malaysia 6,48%, Vietnam 6,36%, Thailand 5,93%, Indonesia 5,4% dan Philipine 2,51%. Sementara

dalam periode yang sama rata-rata TFP (Total Factor Productivity) berturut turut adalah Vietnam 3.27, Malaysia 1.29, Thailand 1.00, Singapore 0.78, Philipine - 0.37, dan Indonesia -0.80. Jadi terdapat hubungan yang sejalan antara tingkat produktivitas dan tingkat daya saing.

Beberapa indikator menunjukkan bahwa Indonesia sendiri masih tertinggal dibandingkan negara-negara lain dalam pencatatan ekonomi dunia yang sudah mengarah ke era informasi dan globalisasi. Hal ini bisa dilihat dari indikator *Global Competitiveness Index*, *ICT Development Index*, *E-Readiness*, *Network Readiness Index*, dan *Human Development Index* yang merupakan indikator yang sering digunakan untuk mengukur sejauh mana posisi sebuah negara dalam lingkungan dan persaingan global.

Ketertinggalan Indonesia yang diukur dari beberapa indikator tersebut ternyata ada kaitannya dengan sejumlah indikator makro ekonomi. Semakin tinggi derajat indikator tersebut ternyata semakin tinggi tingkat perekonomian dan kesejahteraan masyarakat sebuah negara. Fenomena tersebut tentunya menjadi tantangan besar bagi Indonesia di masa yang akan datang, terutama dikaitkan dengan strategi, baik di tingkat makro maupun di tingkat mikro, untuk meningkatkan daya saing di masa yang akan datang, salah satu kunci meningkatkan daya saing adalah mendorong laju inovasi agar bisa bersaing, baik di tingkat lokal, nasional, dan lingkungan global melalui strategi pemanfaatan modal intelektual dan teknologi informasi sebagai salah satu kunci atau basis dalam meningkatkan laju inovasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Evolution of Competitiveness Theory*, Cho dan Moon (2000) melihat daya saing sebagai sebuah konsep yang didasarkan dari pandangan merkantilisme yang memandang perdagangan sebagai zero-sum game, dengan surplus perdagangan sebuah negara diimbangi dengan defisit perdagangan negara lain. Namun, Adam Smith dalam bukunya yang berjudul *The Wealth of Nations* (2003) memandang perdagangan sebagai *positive-sum game* dengan semua mitra yang berdagang dapat memperoleh manfaat jika negara-negara melakukan spesialisasi dalam memproduksi barang-barang yang memiliki keunggulan absolut. Ia percaya operasi hukum alam atau *invisible hand* dan oleh karenanya mendukung individualisme dan perdagangan bebas. Selain itu, setiap

orang lebih memahami kebutuhan dan keinginannya sendiri. Jika setiap orang diizinkan mencari kesejahteraan sendiri maka dalam jangka panjang, ia akan memberikan kontribusi paling besar bagi kebaikan bersama. Hukum alam, dan bukannya peraturan pemerintah, akan berperan mencegah penyalahgunaan kebebasan ini. Secara khusus, keunggulan dari hukum alam ini di matanya berasal dari pembagian kerja (*division of labor*).

Perdagangan internasional oleh karenanya merupakan *positive game* bagi Adam Smith. Mengkritik merkantilisme, Smith menunjukkan bagaimana segala bentuk campur tangan pemerintah, seperti memberikan monopoli, mensubsidi ekspor, melarang impor, dan mengatur upah, dapat menghambat pertumbuhan alamiah aktivitas ekonomi. Sebaliknya, Smith mengungkapkan keunggulan spesialisasi berdasarkan wilayah dan negara. Diawali dengan penalaran seperti ini menunjukkan bagaimana setiap negara dapat jauh lebih baik secara ekonomis dengan berkonsentrasi pada apa yang dapat dilakukannya dengan paling baik daripada mengikuti doktrin merkantilis berupa kecukupan diri nasional (*national self-sufficiency*).

Persaingan adalah sangat penting dalam masyarakat seperti yang diusulkan oleh Adam Smith. Persaingan memastikan bahwa setiap orang dan negara akan melakukan apa yang paling sesuai mereka lakukan. Hal ini memastikan bahwa masing-masing mendapatkan penghargaan penuh atas jasa-jasa mereka dan kontribusi maksimal mereka bagi kebaikan.

Daya saing suatu bangsa ditentukan oleh interaksi antara kinerja ekonomi makro, seberapa jauh kebijakan pemerintah kondusif bagi dunia usaha, kinerja dunia usaha, dan infrastruktur. Daya saing Indonesia makin merosot dari tahun ke tahun dan berada pada papan bawah. Menurut laporan International Institute for Management Development (IMD) dalam World Competitiveness Yearbook, daya saing Indonesia menempati urutan ke-52 pada 2006, menurun menjadi 54 pada 2007 dan bahkan pada 2008 ini peringkat Indonesia anjlok menjadi 51 dari 55 negara. Indonesia jauh di bawah negara ASEAN seperti Singapura (2), Malaysia (19), Filipina (40).

World Economic Forum menempatkan Indonesia pada kelompok negara-negara yang masih dalam kelompok *key driven* yaitu taraf awal tingkat

keunggulan kompetitif yang didukung oleh faktor-faktor dasar seperti institusi, infrastruktur, stabilitas makro ekonomi, kesehatan dan pendidikan dasar masih rendah, sehingga belum mampu mendorong ke posisi yang lebih tinggi yaitu *efficiency driven*, dan masih jauh dari posisi tertinggi yaitu *innovation driven*.

Dengan tingkat daya saing yang rendah, hal ini juga berimbas pada tingkat kualitas hidup atau tingkat kesejahteraan dari masyarakat Indonesia, Human Development Indeks (HDI) yang mengukur perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan dan standar hidup untuk semua negara di seluruh dunia yang dikeluarkan oleh UNDP (United Nation Development Programme), untuk mengklasifikasikan apakah suatu negara adalah negara maju, negara berkembang atau negara terbelakang dan juga untuk mengukur pengaruh dari kebijaksanaan ekonomi terhadap kualitas hidup Indonesia masih belum menggembirakan. Indikator yang digunakan dalam HDI meliputi 3 dimensi dasar pembangunan manusia :

- a. Hidup yang sehat dan panjang umur yang diukur dengan harapan hidup saat kelahiran.
- b. Pengatahuan yang diukur dengan angka tingkat baca tulis pada orang dewasa.
- c. Standard kehidupan yang layak diukur dengan GDP per kapita gross domestic product / produk domestik bruto dalam paritas kekuatan beli purchasing power parity dalam dollar AS.

Peringkat HDI Indonesia pada tahun 2006 menurut penelitian UNDP mencapai 0.711 dan berada di urutan 108, masih jauh berada di bawah negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapore (25), Brunei (34), Malasya (61), Thailand (74), Filipina (74), Pada tahun 2007 angka HDI Indonesia mengalami kenaikan menjadi 0.728, laporan ini dikeluarkan oleh UNDP pada 27 November 2007, Indonesia berada pada peringkat 108 sedunia dan masih dibawah Vietnam. Penilaian tersebut diantaranya usia harapan hidup menempatkan Indonesia pada posisi ke-100. Tingkat pemahaman aksara dewasa di urutan 56. Tingkat pendaftaran di sekolah dasar, lanjutan dan tinggi ada di urutan 110. Sedangkan untuk pendapatan domestik bruto (PDB) per kapita berada di posisi 113. Deskripsi kuantitatif tersebut dapat menyadarkan semua elemen bangsa khususnya

pemerintah untuk bangkit mengejar keteringgalan, dengan melakukan penataan kedalam (birorasi). Demikian pula kita harapkan kebijakan publik yang lahir akan semakin mementingkan pembangunan manusia, sehingga terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur bukan semakin menjauh dari sasaran.

Kini hampir menjadi (atau setidaknya mulai berkembang mewarnai) arus utama (*mainstream*) pendekatan pembangunan bahwa peningkatan daya saing (*competitiveness*), dalam berbagai tataran, dan kohesi sosial (*social cohesion*) diyakini sebagai penentu keberhasilan dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat agar semakin tinggi dan semakin adil secara berkelanjutan. Dengan kata lain, langkah peningkatan daya saing dan kohesi sosial juga perlu dipandang sebagai bagian integral dari penurunan "pengangguran dan kemiskinan" (*poverty*) sebagai suatu bentuk ketidaksejahteraan.

Daya saing nasional harus diarahkan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia. Kesejahteraan bangsa harus dicapai dengan pola pembangunan yang berkesinambungan, satu hal yang penting yang bisa mendorong pembangunan yang berkelanjutan adalah lewat knowledge. Saat ini kita sedang memasuki era ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*), dimana kemampuan baik secara individu maupun secara kolektif yang bersifat kemampuan untuk mendapatkan informasi yang tepat secara cepat dan memiliki daya terap dalam praktek individu maupun kolektif untuk menciptakan nilai tambah, akan menjadi faktor keunggulan dalam persaingan. OECD mendefinisikan Ekonomi pengetahuan sebagai suatu ekonomi yang secara langsung didasarkan pada produksi, distribusi dan penggunaan knowledge dan informasi. Sementara Hossain dan Cheng Ming (2004) mendefinisikan sebagai kegiatan ekonomi dimana ada proses produksi, distribusi dan konsumsi pengetahuan yang berkelanjutan, serta adanya siklus memperluas pengetahuan terus-menerus untuk penciptaan kesejahteraan.

Implementasi dan peningkatan keunggulan dalam ekonomi pengetahuan melibatkan beberapa aktivitas dan komponen. Terdapat tiga aktivitas ekonomi pengetahuan yaitu Knowledge Production; aktivitas produksi didasarkan pengetahuan dan ide baru, Knowledge Distribution; aktivitas penyebaran pengetahuan diantara anggota masyarakat, Knowledge Consumption; penggunaan

pengetahuan untuk menciptakan nilai dan membuat pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada.

Usaha-usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan daya saing bangsa Indonesia adalah, peningkatan sumber daya manusia khususnya di sektor ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan ketersediaan dan kualitas infrastruktur, pengembangan sistem inovasi nasional, dan dukungan sektor keuangan yang berpihak kepada pendanaan sektor riil yang produktif dalam kerangka pola pembangunan yang berkesinambungan.

Pertumbuhan ekonomi nasional, tanpa diikuti peningkatan kualitas tenaga kerja, tidaklah akan membawa dampak positif bagi kesejahteraan rakyat. Sebaliknya, tenaga kerja berkualitas rendah juga sulit meningkatkan kesejahteraan, apalagi dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Manakala pertumbuhan ekonomi Indonesia didominasi oleh investasi asing, dimana proteksi merupakan masa lalu, maka persaingan pasar tenaga kerja Indonesia khusus pada tingkat terampil semakin ketat dan tidak lagi hanya antar pasar tenaga kerja lokal, namun lebih luas lagi dengan tenaga kerja asing sebagai dampak dari globalisasi maupun bagian dari paket investasi. Oleh karena itu Bangsa Indonesia harus segera melakukan positioning tenaga kerja agar mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga tidak tersingkirkan pada era globalisasi yang gelombang pengaruhnya semakin terasa di seluruh wilayah Indonesia.

Banyak faktor yang mempengaruhi masalah kualitas tenaga kerja Indonesia, baik ekonomi maupun non-ekonomi. Faktor non-ekonomi termasuk politik, pendidikan, teknologi, kesehatan, sosial, lingkungan dan budaya masyarakat. Masalah kualitas tenaga kerja membutuhkan penanganan dan penyelesaian yang bersifat multidimensi yang memposisikan faktor tenaga kerja menjadi sangat penting dalam konteks globalisasi, di tengah pasar bebas AFTA, APEC dan WTO, serta adanya tuntutan *zero mistake* dan *high quality*.

Berbagai upaya dan program perlu dilakukan oleh pemerintah khususnya Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, persoalannya adalah bagaimana kemampuan SDM Indonesia untuk menghadapi persaingan global serta upaya apa yang perlu dilakukan agar tidak kalah bersaing dengan tenaga kerja negara lain? Pertanyaan ini pada intinya adalah upaya peningkatan kualitas tenaga kerja

Indonesia, baik dari segi keahlian maupun keterampilannya. Upaya peningkatan kualitas tenaga kerja dapat ditempuh melalui :

1. Pengembangan Kemampuan Tenaga Kerja. misalnya melalui pelatihan kerja
2. Pengelolaan Prestasi Tenaga Kerja. misalnya dengan meningkatkan profesionalisme
3. Pengelolaan Fungsi Sumber Daya Manusia. misalnya peningkatan gizi, kesehatan dan kualitas mental dan spiritual

Flippo dalam Moekijat (1991) pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan Sastrohadiwiryono (2003), pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pasar kerja, perlu adanya hubungan timbal balik antara pihak masyarakat yang membutuhkan dan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat), baik yang bersifat formal maupun nonformal. Salah satu bentuk hubungan timbal balik tersebut adalah pihak masyarakat pengguna harus merumuskan standar kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan bidang pekerjaannya, sedangkan pihak lembaga pendidikan dan pelatihan menggunakan standar kualifikasi tersebut untuk digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum atau program kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut. Kebutuhan kualifikasi SDM ini diwujudkan dalam bentuk Standar Kompetensi Bidang Keahlian yang merupakan refleksi dari kompetensi yang diharapkan dimiliki orang-orang atau seseorang yang akan bekerja di satu bidang.

Perlunya peningkatan keahlian dan keterampilan melalui berbagai pelatihan. Sebab pelatihan tidak terlepas dari konsep pengembangan SDM. Sulit rasanya suatu negara dapat maju tanpa dukungan pelatihan SDM yang baik. Karena itu pelatihan bukan alternatif tapi prioritas. Pada sisi lain abad ke 21 merupakan era human capital dimana SDM menjadi nilai penting bagi dunia.

Akibat kurangnya pelatihan dan pembekalan yang baik bagi calon tenaga kerja, akhirnya banyak tenaga kerja yang menemui kendala.

Sumber daya manusia (*man*) adalah merupakan aset investasi yang apabila dimanfaatkan merupakan modal yang sangat berharga dalam pelaksanaan pembangunan disamping sumber-sumber modal lainnya. Pembangunan nasional sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 diarahkan dalam rangka membangun manusia Indonesia seutuhnya, dengan sasaran utama tercapainya kualitas manusia Indonesia seutuhnya yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Menurut Martoyo (2000 :9) bahwa : Sumberdaya manusia harus dapat diubah menjadi suatu asset keterampilan yang bermanfaat bagi pembangunan. Untuk itu berbagai keahlian, ketrampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumberdaya manusia, sesuai dengan kemampuan biologis dan rohaninya. Tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil dalam membekali dan mempersiapkan sumberdaya manusia, sehingga benar-benar menjadi asset pembangunan bangsa yang produktif dan bermanfaat.

Kata kunci dari pendapat tersebut adalah sumberdaya manusia sebagai asset yang harus dibekali keahlian, keterampilan dan kesempatan yang bermanfaat bagi pembangunan. Senada dengan pendapat tersebut dikatakan oleh Anoraga (2000 : 178) adalah “ Dalam organisasi atau perusahaan, keterampilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, karena keterampilan tersebut dapat meningkatkan produktifitas karyawan”.

Mengenai keterampilan ini Siagian (1981 :59) mengemukakan keterampilan adalah: Kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Artinya pengembangan keterampilan merupakan bagian dari kegiatan pendidikan yang berarti dilakukan secara sadar, pragmatis dan sistematis, khususnya berbagai bidang yang sifatnya teknis dalam penerapannya lebih ditunjukkan kepada kegiatan-kegiatan operasional.

Pembekalan kepada para tenaga kerja dengan pemberian pelatihan menjadi sesuatu yang wajib dilakukan, dan pelatihan yang diberikan haruslah dapat menambah nilai jual (potensi SDM) dari tenaga kerja itu sendiri itu sendiri

yang disesuaikan dengan tuntutan kerja saat ini. Pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan keterampilan atau keahlian kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja. Pelatihan kerja dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan pasar kerja dan dunia usaha, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Pelatihan kerja diselenggarakan berdasarkan program pelatihan yang mengacu pada standar kualifikasi keterampilan atau keahlian yang pelaksanaannya dilakukan secara berjenjang, berkait dan berlanjut.

Pelatihan kerja yang merupakan hak setiap pekerja dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan keterampilan serta keahlian sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya diselenggarakan oleh lembaga pelatihan pemerintah, swasta dan perusahaan. Penyelenggaraan pelatihan kerja wajib memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Tersedianya tenaga pelatihan
2. Tersedianya dana bagi kelangsungan kegiatan penyelenggaraan pelatihan kerja
3. Kurikulum
4. Akreditasi
5. Sarana dan Prasarana pelatihan kerja

Ketersediaan lembaga pelatihan yang didukung dengan sumber daya manusia, perlengkapan pelatihan dan program yang memadai merupakan suatu hal yang penting dalam mengembangkan suatu sistem pelatihan guna menghasilkan peserta pelatihan yang mempunyai kompetensi dan dapat memenuhi harapan pasar kerja. Menjawab tantangan tersebut, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) mengimplementasikan kebijakan *three in one* (3 in 1) yakni Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan. Sehubungan itu, maka program pelatihan yang dilaksanakan harus terkait sertifikasi dan penempatan, baik dalam hubungan kerja maupun usaha mandiri 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.

Merevitalisasi atau mengfungsikan kembali peran dari Balai Latihan Kerja. harus menyeluruh karena dua alasan. *Pertama* sebagian besar Balai Latihan Kerja pada umumnya dalam kondisi yang kurang layak dan memadai dalam program, fasilitas dan sarana pelatihan, SDM pelatihan, anggaran dan manajemen. Hasil Mapping Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada tahun 2006 menunjukkan hampir 100% Balai Latihan Kerja di kawasan Indonesia Timur buruk, di kawasan Indonesia Tengah 3,8% baik, 27,2% sedang dan 75% buruk dan di kawasan barat Indonesia 15,7% baik, 37,3% sedang dan 47% buruk secara nasional Balai Latihan Kerja yang dalam kondisi baik hanya sebesar 11,1%, sedang 30,2% dan yang kondisinya buruk sebesar 58,7% dan beberapa kesimpulan dari beberapa paper oleh pengelola Balai Latihan Kerja, pihak swasta dan praktisi pelatihan kerja memberikan data dan kesimpulan demikian. *Kedua*, beberapa Balai Latihan Kerja bahkan ada yang sudah alih fungsi karena Balai Latihan Kerja dipandang bukan prioritas lembaga yang penting untuk pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan oleh pemerintah daerah. 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 Nomor 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

Revitalisasi dilakukan karena kondisi Balai Latihan Kerja memang memprihatinkan bagi semua pihak, baik di pusat maupun daerah. Berdasarkan kedua alasan di atas, menunjukkan bahwa ternyata kondisi Balai Latihan Kerja kurang memenuhi persyaratan untuk menjalankan program 3 in 1 dalam pelayanan publik. Karena itu, jika tak segera dibenahi, pencari kerja, korban PHK, buruh lepas harian dan kelompok kerja yang rentan kemiskinan lainnya akan kehilangan kesempatan untuk bekerja yang layak. "Padahal, mereka membutuhkan layanan Balai Latihan Kerja, karena berbasis kompetensi dan sertifikasi merupakan gerbang utama mereka masuk dalam dunia kerja. Balai Latihan Kerja adalah pilihan, harapan dan karir masa depan. Selain itu, Balai Latihan Kerja juga menjadi tiket pekerja profesional dan pengusaha yang tangguh

. Memang, sejarah perjalanan Balai Latihan Kerja sejak lahir pada 1947 di Solo Jawa Tengah dan Yogyakarta telah menarik perhatian semua pihak. Hal itu terjadi karena politik-ekonomi tenaga kerja menjadi primadona dalam pembangunan ekonomi. Bahkan, selama satu dekade 1960-1970 mengalami pertumbuhan di Jawa sehingga memantapkan keberadaan Balai Latihan Kerja sampai dekade 1980.

• Dalam perkembangannya, pemerintah bersama negara donor dunia memelopori berdirinya Balai Latihan Kerja di luar Jawa. Spirit atas berdirinya lembaga tersebut adalah paradigma pemerataan. Terlebih lagi stabilitas politik selama era Orde Baru yakni di awal 1980an dan komitmen Indonesia untuk menjadi anggota New Industrialized Countries (NICs) di Asia Tenggara telah mendorong Balai Latihan Kerja dapat menikmati puncak pertumbuhan kelembagaan hingga mencapai 157 Balai Latihan Kerja. Tahun 1990 sampai 1996, keberadaan Balai Latihan Kerja yang semula dirancang sebagai lembaga mandiri, ternyata hanya bisa bertahan seiring dengan arah politik dan sosial ekonomi yang bergejolak. Bahkan, saat ulang tahun emas kemerdekaan RI Balai yang dijadikan tempat penempatan tenaga kerja ini harus menerima ujian dan tantangan yang berat untuk membela keberadaannya di tengah perjalanan reformasi.

Menghadapi kenyataan ini, pembina Balai Latihan Kerja merger dengan unit kerja lainnya atas nama restrukturisasi kabinet pada era reformasi. Pada kurun waktu sewindu (1997-2006) mengalami perubahan nasib karena 147 Balai Latihan Kerja di kota dan kabupaten termasuk bidang garap pemerintah yang harus legowo diserahkan kewenangannya, juga anggarannya kepada pemerintah daerah .

Program 3 in 1 harus dipahami oleh pemerintah daerah sehingga dapat berinisiatif menyusun peraturan daerah (Perda) untuk menjadikan pelatihan kerja sebagai langkah efektif dalam mengatasi pengangguran dan rendahnya kompetensi tenaga kerja di setiap daerah. Demikian pula bagi Disnakertrans harus berfungsi optimal agar Balai Latihan Kerja memiliki posisi yang penting dalam pemberantasan pengangguran dan kemiskinan. Berbagai upaya dan program perlu dilakukan oleh pemerintah khususnya Departemen Tenaga Kerja

dan Transmigrasi. Salah satu usaha untuk perluasan kesempatan kerja dan perbaikan mutu tenaga kerja adalah melalui pelatihan kerja di Balai Latihan Kerja.

Selain itu, Depnakertrans juga meneruskan kerja samanya dengan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) sampai ke wilayah daerah. Pasalnya, kedua lembaga publik itu menempatkan pengangguran sebagai sasaran utama dalam setiap program dan anggaran. Berdasarkan itu, maka langkah yang ditempuh bukan hanya mendekatkan SMK, Universitas dan politeknik dengan Balai Latihan Kerja. "Tetapi mereka bisa mengembangkan cost sharing dalam pelatihan kerja dan pelatihan keterampilan hidup". Depnakertrans juga perlu membangun kerja sama dengan Kementerian Koperasi dan UKM. Jadi, aliansi strategis antar departemen harus dikembangkan sebagai pemaknaan kembali koordinasi antarlembaga pemerintah hingga program dan anggaran sampai ke dalam kesepakatan kinerja bersama.

Melalui revitalisasi Balai Latihan Kerja, fokus perhatiannya adalah pengangguran. Karena itu Indonesia membutuhkan regulasi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang ramah dan peduli terhadap pengangguran. Dari data BPS yang menunjukkan angka pengangguran yang masih besar yaitu 8,39 juta orang, menghadapi fakta tersebut, tidak mungkin semua persoalan kemiskinan akan diselesaikan dengan pola konvensional, seperti subsidi keluarga dengan Bantuan Langsung Tunai (BLT). "Karena itu, pelatihan kerja harus dipandang sebagai modal awal untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi dan pengangguran, itu yang menjadi sasaran prioritas." Untuk itu, mengfungsikan kembali Balai Latihan Kerja menyediakan sasaran, strategis, fungsi dan tugas pekerjaan yang baru sebagai lembaga lain yang berkewajiban dalam sertifikasi dan penempatan kerja. Dengan demikian, alumni Balai Latihan Kerja diyakini akan memiliki pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan kerja untuk mengembangkan diri dalam dunia industri maupun usaha wiraswasta secara mandiri. Meski begitu, kemitraan antara Balai Latihan Kerja dengan dunia usaha dan dunia industri tetap berjalan, Bahkan sejak berdirinya kemitraan ini mengalami penyegaran bentuk, tujuan dan manfaatnya.

Dalam kemitraan ada prinsip *no trust, no business*. Membangun trust berarti membangun citra positif. Terhadap hal ini pemerintah harus percaya pada swasta dan sebaliknya swasta harus percaya pada pemerintah. Kemitraan ini juga harus dimaknai kembali dalam konteks program 3 in 1 yang sedang digerakkan melalui program revitalisasi Balai Latihan Kerja. Melihat kesungguhan pemerintah pusat dan daerah yang akan bekerja keras dan memanfaatkan semua peluang yang ada, termasuk mengalokasikan keuangan negara untuk mengoptimalkan kembali peran Balai Latihan Kerja, maka warga negaranya akan mendapatkan pekerjaan dan kehidupan yang layak. "Karena itu, Balai Latihan Kerja dipandang sebagai lembaga pemerintah yang tepat untuk menjawab dalam mengurangi pengangguran dan mengurangi lebarnya kesenjangan sosial".

Balai Latihan Kerja dibangkitkan kinerjanya kembali dengan mempertimbangkan persoalan pengangguran dan kemiskinan yang sedang dihadapi bangsa. Karena itu pula, Balai Latihan Kerja perlu dikembangkan dengan visi yang jelas untuk menyongsong terwujudnya harapan kehidupan generasi mendatang yang lebih adil dan sejahtera bersama, atas dasar inilah, perlu untuk mengoptimalkan kembali peran dan fungsi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang profesional baik di pasar kerja atau usaha mandiri.

Untuk mengoptimalkan kembali kinerja Balai Latihan Kerja, baik dari sisi organisasi, SDM, maupun dari unsur pendukung lainnya dalam rangka menunjang program "three in one" serta untuk memenuhi harapan stakeholder untuk itu diperlukan sebuah upaya Revitalisasi terhadap Balai Latihan Kerja. Menurut Gouillart dan Kelly (1995) Revitalisasi Organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menselaraskan organisasi dengan lingkungannya. Keselarasan organisasi dengan lingkungan dapat dicapai melalui 3 tahapan atau pendekatan yaitu :

1. Pencapaian Fokus Pasar, dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi, serta memanfaatkan input dari pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.

2. Penciptaan Bisnis Baru, yaitu dengan menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pengguna jasa, serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja organisasi.
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi, untuk perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal, melaksanakan *reengineering* atas sistem organisasi, serta membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan para pengguna jasa dan *stakeholders* lainnya.

Memperhatikan teori revitalisasi Gouillart dan Kelly (1995) di atas, dalam tesis ini yang dimaksudkan dengan "pasar" adalah kalangan industri, organisasi asosiasi industri serta masyarakat pencari kerja sebagai *stakeholders* yang menjadi target pelatihan maupun pengguna hasil pelatihan, sedangkan yang dimaksud dengan "bisnis" adalah program-program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja.

Selanjutnya perlu dirumuskan suatu strategi yang mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas output pelatihan, serta program-program pelatihan di Balai Latihan Kerja dalam rangka pembangunan ketenagakerjaan nasional melalui revitalisasi Balai Latihan Kerja yang akan menyangkut orientasi dan sasaran program serta strategi dalam menjalankan program sesuai dengan visi dan misi Balai Latihan Kerja.

Untuk mengetahui: a. Bagaimana harapan *stakeholders* terhadap keberadaan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja; b. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan *stakeholder*; c. Bagaimana strategi yang diambil oleh Depnakertrans dalam hal ini Ditjen Binalattas dalam memenuhi harapan *stakeholders*, maka penulis melaksanakan penelitian dengan judul: "ANALISA REVITALISASI BALAI LATIHAN KERJA".

I.2. Rumusan dan Pembatasan Masalah

Upaya Revitalisasi Balai Latihan Kerja yang dilakukan Depnakertrans, merupakan suatu usaha berkelanjutan yang mengacu pada UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan serta, peraturan pemerintah No. 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, untuk meningkatkan peran Balai Latihan Kerja dalam rangka mengurangi angka tingkat pengangguran dan

mengurangi lebarnya kesenjangan sosial ekonomi antara kelompok kaya dan miskin yang semakin mengancam sendi-sendi keadilan dan kesejahteraan masyarakat.

Revitalisasi Balai Latihan Kerja yang dilaksanakan meliputi semua aspek dalam rangka mempersiapkan tenaga kerja profesional melalui pelatihan kerja berbasis kompetensi, dan dilaksanakan secara proaktif dan bertahap, diharapkan melalui langkah-langkah proses revitalisasi ini dapat membawa Balai Latihan Kerja mencapai visi yang dicita-citakan yaitu menjadikan Balai Latihan Kerja sebagai suatu institusi pelatihan kerja yang mampu mempersiapkan tenaga kerja profesional dalam bekerja atau berusaha mandiri. Menyikapi keadaan ini dan dalam menghadapi era global dimana tingkat kompetensi dari tenaga kerja yang paling diutamakan, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi secara intensif melakukan proses revitalisasi Balai Latihan Kerja, baik Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat yang dikelola Depnakertrans maupun Balai Latihan Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah yang dikelola oleh Pemerintah provinsi, Pemerintah kabupaten ataupun Pemerintah kota, sehingga nantinya Balai Latihan Kerja dapat bersaing sebagai suatu institusi pelatihan yang handal, juga dapat memberi manfaat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dari rumusan masalah yang ada maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana harapan stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja, khususnya peranan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja untuk meningkatkan dan menghasilkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi tinggi ?
2. Apa saja hambatan-hambatan yang dihadapi Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan dari stakeholder?
3. Strategi apa yang dapat diambil oleh depnakertrans, dalam hal ini direktorat jenderal Binalattas terhadap Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui sejauh mana harapan stakeholder terhadap peran Balai Latihan Kerja dalam meningkatkan dan menghasilkan tenaga kerja yang berkompentensi tinggi.
2. Mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder
3. Merumuskan strategi yang perlu diambil oleh depnakertrans, khususnya Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas terhadap Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder

1.4. Signifikasi Penelitian.

Secara umum signifikasi atau manfaat penelitian ini dibedakan menjadi dua, yakni :

a. Bagi dunia akademis :

- Untuk menambah pemahaman mengenai revitalisasi di sektor institusi pendidikan
- Tambahan bahan kajian atau referensi mengenai revitalisasi

b. Bagi kepentingan praktis merupakan :

- Masukan bagi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, khususnya Drektorat Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas mengenai revitalisasi Balai Latihan Kerja yang sedang dijalankan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (*man*) adalah merupakan aset investasi yang apabila dimanfaatkan merupakan modal yang sangat berharga dalam pelaksanaan pembangunan disamping sumber-sumber modal lainnya. Oleh karena itu kualitas sumberdaya manusia merupakan faktor yang harus mendapat perhatian yang serius guna menghadapi persaingan disegala bidang. Pembangunan nasional sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 diarahkan dalam

rangka membangun manusia Indonesia seutuhnya, dengan sasaran utama tercapainya kualitas manusia Indonesia seutuhnya yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Menurut data BPS Sakernas februari 2008, struktur tenaga kerja Indonesia didominasi oleh tenaga kerja dengan tingkat pendidikan SD atau tidak tamat SD sebesar 56,40%. hal ini mempunyai korelasi yang erat dengan tingkat kompetensinya. Kondisi ini menyebabkan tenaga kerja Indonesia akan sulit bersaing di pasar global, untuk itu perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan atau menutupi kesenjangan kompetensi dari tenaga kerja yang ada melalui pelatihan kerja yang didasarkan atas kebutuhan pasar kerja.

Pelatihan kerja yang merupakan hak setiap pekerja dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan keterampilan serta keahlian sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya diselenggarakan oleh lembaga pelatihan pemerintah, swasta dan perusahaan. Penyelenggaraan pelatihan kerja wajib memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :tersedianya tenaga pelatihan, tersedianya dana bagi kelangsungan kegiatan penyelenggaraan pelatihan, kurikulum, akreditasi, serta sarana dan prasarana pelatihan

Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja pemerintah turut bertanggungjawab dalam implementasi kebijakan "Three in One" dari Depnakertrans guna menghasilkan peserta pelatihan yang mempunyai kompetensi dan dapat memenuhi harapan pasar kerja. Melihat kondisi BLK sekarang ini yang belum maksimal dalam jawab tantangan tersebut, perlu suatu upaya untuk mengoptimalkan fungsi dan peran dari BLK.

Konsep transformasi organisasi dengan pendekatan revitalisasi dari Gouillart dan Kelly yang menyatakan bahwa perlu suatu tindakan perubahan terhadap organisasi untuk memacu pertumbuhan dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya, yang dilakukan melalui pendekatan fokus pasar, penemuan bisnis baru serta pemanfaatan kemajuan teknologi, merupakan konsep yang diterapkan dalam mengoptimalkan fungsi dan peran dari BLK, dalam rangka mengurangi gap kompetensi antara tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan di pasar kerja.

I.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini terdiri dari enam bab yang masing-masing berisikan:

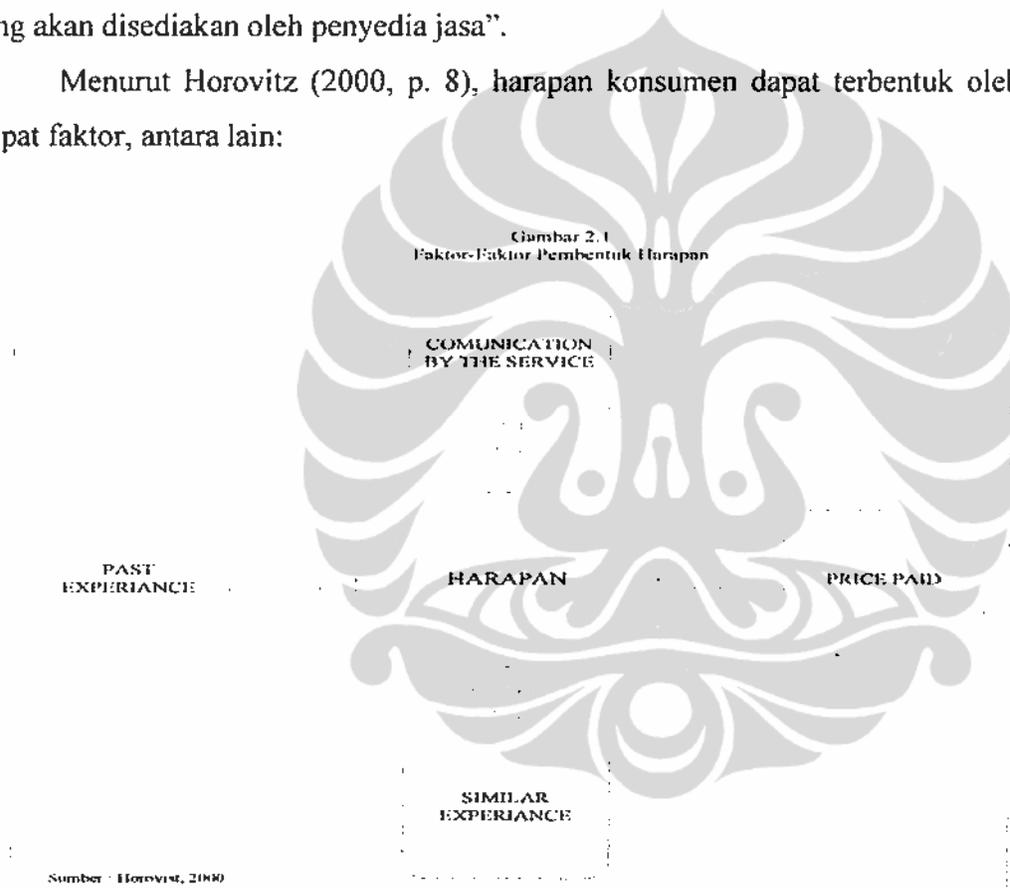
- BAB I PENDAHULUAN**
Menggambarkan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II TINJAUAN LITERATUR**
Berisi tentang teori-teori Revitalisasi Organisasi, dan teori-teori lain yang mempunyai relevansi dengan penelitian.
- BAB III GAMBARAN UMUM BALAI LATIHAN KERJA**
Berisi tentang sejarah Balai Latihan Kerja, Visi dan Misi Balai Latihan Kerja, Struktur Organisasi Balai Latihan Kerja, Eksistensi dan Perkembangan Balai Latihan Kerja.
- BAB IV METODE PENELITIAN**
Pada bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, unit penelitian, jenis data, metode pengumpulan data dan teknik pengolahan data.
- BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**
Berisi tentang hasil penelitian fungsi dan peran Balai Latihan Kerja dalam sistem pelatihan ketanagakerjaan dikaitkan dengan teori yang digunakan dalam menciptakan revitalisasi organisasi pada organisasi Balai Latihan Kerja.
- BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**
Merupakan bab penutup, dimana peneliti akan memberikan kesimpulan Dan saran-saran yang disampaikan kepada pimpinan Direktorat Pembinaan Pelatihan dan produktifitas, Balai Latihan Kerja, serta pihak-pihak terkait setelah mengetahui masalah yang berkaitan dengan revitalisasi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1. HARAPAN.

Harapan akan timbul saat konsumen memerlukan suatu barang atau jasa. Di saat konsumen belum memerlukan barang atau jasa, maka konsumen tidak akan mengharapkan sesuatu dari barang atau jasa (Han dan Leong, 1996). Adapun definisi harapan menurut Hill (1992, p. 45) adalah, “apa yang konsumen pikirkan harus disediakan oleh penyedia jasa. Harapan bukan merupakan prediksi dari apa yang akan disediakan oleh penyedia jasa”.

Menurut Horovitz (2000, p. 8), harapan konsumen dapat terbentuk oleh empat faktor, antara lain:



1. Communications by the service provider

Para penyedia jasa akan saling bersaing untuk mengkomunikasikan jasanya kepada konsumen. Salah satunya dengan cara memberikan janji-janji melalui iklan dan media lainnya. Janji-janji tersebut nantinya akan menimbulkan harapan dalam diri konsumen.

2. Price paid

Semakin besar jumlah uang yang dikeluarkan oleh konsumen, maka semakin besar harapan konsumen untuk mendapatkan pelayanan yang lebih memuaskan dibandingkan bila mengeluarkan uang dalam jumlah kecil.

3. Past experience

Jika seorang konsumen pernah menikmati pelayanan yang memuaskan di suatu tempat, maka konsumen akan mengharapkan pengalaman yang sama seperti yang pernah dialami, pada waktu menggunakan lagi layanan yang sama.

4. Similar experience

Bila seorang konsumen yang tidak puas pada pelayanan yang diberikan, sehingga teman atau relasi dari konsumen itu tidak akan berharap banyak dari pelayanan yang disajikan atau dengan kata lain tidak akan mencoba menggunakan pelayanan tersebut nantinya. Sebaliknya, bila konsumen sudah merasa puas akan pelayanan yang diberikan, maka mereka akan menceritakan pengalamannya tersebut kepada teman atau relasinya sehingga teman atau relasi ini akan menggunakan pelayanan tersebut dan berharap mendapat pengalaman yang menyenangkan juga.

2.2. STRATEGI

Menurut Lawrence et. al (1999) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan Strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan, sedangkan menurut Griffin (2000) strategi adalah "*Strategy is a Comprehensive Plan for accomplishing an organization's goals*" yaitu rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi .

Pengertian strategi yang tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995 : 859) "Strategi memiliki arti sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus" Strategi dapat juga diartikan seni atau ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mengikuti perkembangan, tidak kaku dan senantiasa mengalami perubahan sesuai

dengan kebutuhan. Dirgantoro (2001: 5) yang menjelaskan definisi strategi sebagai berikut :Strategi adalah hal menetapkan manajemen (dalam arti orang) tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi persaingan di dalam pasar. Dengan demikian kata kunci dari teori tersebut adalah penetapan sumber daya dan bagaimana mengidentifikasi persaingan.

Sumber daya organisasi tentu yang dimiliki oleh organisasi yang terdiri dari manusia dan benda/barang yang dalam hal ini apakah sumber daya tersebut telah siap menghadapi persaingan yang sedemikian cepat. Identifikasi persaingan dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti misalnya mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi baik sekarang maupun ke depan. Lebih jauh dijelaskan definisi strategi mengandung dua komponen yang saling melengkapi, yaitu : *future intentions* atau pengembangan pengawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, dan *kompetitive advantage* atau pemahaman yang dalam, tentang cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Konteks ini bila diimplementasikan ke dalam organisasi pemerintahan cukup relevan, karena dimasa sekarang organisasi pemerintahan dituntut pula untuk mengikuti perkembangan pasar, seperti perkembangan iptek, tata aturan global. Hal yang berbeda dalam organisasi pemerintahan adalah strategi pemberdayaan sumberdaya yang ada masih sangat tergantung dari sistem anggaran yang ada. Oleh karena itu strategi pengembangan sumberdaya manusia pada organisasi pemerintahan ditujukan pada sistem tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Sedangkan menurut Duncan. et al (1996) pengertian Strategi ada 3 yaitu:

1. Strategi merupakan suatu pola dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan posisi organisasi di dalam lingkungannya.
2. Strategi merupakan suatu perilaku organisasi yang berkaitan dengan apa yang akan, sedang dan harus dilakukan.-
3. Strategi merupakan suatu rencana yang berorientasi pada masa depan yang berfungsi sebagai suatu perangkat paduan bagi manajer.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa Strategi merupakan suatu rencana yang mempunyai pola tertentu di dalam suatu organisasi dengan memperhantikan tantangan yang ada untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

Sedangkan jenis-jenis strategi menurut Stoner, Freeman, & Gilbert (1995), strategi dapat dibedakan dalam 3 jenis yaitu ; Strategi pada tingkat perusahaan (*corporate level strategy*), Strategi pada tingkat bisnis (*bisnis level strategy*) dan Strategi pada tingkat fungsional (*functional level strategy*).

2.3. Manajemen Strategi

2.3.1. Pengertian

Pengertian Manajemen Strategi Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Lawrence et. al: 1999).

Menurut David (1998) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Menurut Peach dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi ke masa depan, yang untuk itu membutuhkan sumber daya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkat yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional serta para pendukung lainnya.

2.3.2. Model manajemen strategi

Untuk mempermudah proses manajemen strategi dalara aplikasinya ada beberapa model manajemen strategi. Menurut David (1998) modal strategi ada 3 tahapan manajemen strategi yaitu :

1. Tahap perumusan strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal dan menetapkan kekuatan dan kelemahan internal,
2. Tahap implementasi strategi, tahapan yang menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya.
3. Tahap evaluasi strategi., tahap dimana untuk memperoleh informasi agar dapat diketahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik.

Sedangkan menurut Wijono (1999), model management stretegi terdiri dari 6 bagian yang utama yaitu :

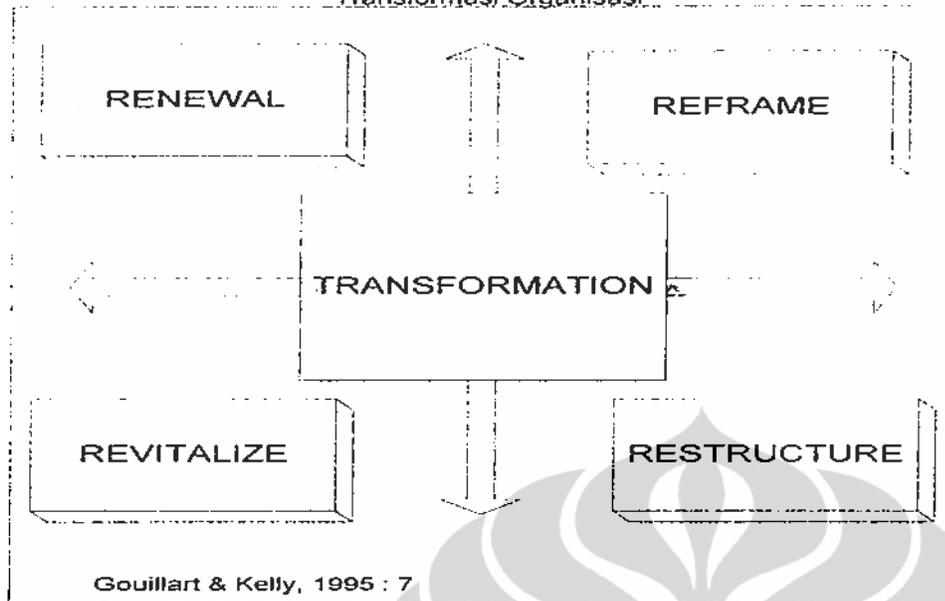
1. Bagian analisis keadaan yang sedang berjalan
2. Bagian memeriksa proyek yang akan datang
3. Bagian menyusun atau menunjukkan jalan yang akan datang
4. Bagian meletakkan strategi dalam kerja
5. Bagian pelaksana rencana strategi
6. Bagian monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan

2.4. Transformasi Organisasi sebagai Metode Pembelajaran

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

- | | | |
|----|---------------|--------------------------------|
| 1. | Reframing | : Pembentukan ulang pola pikir |
| 2. | Restructuring | : Restrukturisasi |
| 3. | Revitalize | : Revitalisasi |
| 4. | Renewal | : Pembaruan |

Gambar 2.2
Transformasi Organisasi



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

Restrukturisasi 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.

Revitalisasi 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 atau pembaharuan berkaitan dengan aspek manusiawi dan semangat organisasi. *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.

Dari empat langkah transformasi organisasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian ini adalah revitalisasi, yaitu untuk mendorong Balai Latihan Kerja dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pelatihan kerja, sesuai dengan harapan para *stakeholders*.

2.5. Revitalisasi

2.5.1. Definisi Revitalisasi

Revitalisasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly (1995), adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya.

Keselarasan organisasi dengan lingkungannya menurut Gouillart dan Kelly (1995) dapat dicapai melalui 3 pendekatan, sebagai berikut :

1. Pencapaian Fokus Pasar, dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi, serta memanfaatkan input dari pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.
2. Penciptaan Bisnis Baru, yaitu dengan menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pengguna jasa, serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja organisasi.
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi, untuk perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal, melaksanakan *reengineering* atas sistem organisasi, serta membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan para pengguna jasa dan *stakeholdres* lainnya.

Revitalisasi organisasi menurut Robert L. Laud (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), merupakan bagian dari *Change Effect Curve* yang mencakup 4 jenis upaya perubahan yaitu *Adaptasi, Revitalisasi, Transformasi, dan Turnaround*. Revitalisasi organisasi mencakup perubahan substansial pada organisasi, tetapi masih selaras dengan struktur, sistem dan proses yang telah ada pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi.

Revitalisasi menurut Asbhy (1999), mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap atau *incremental*, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan *Quantum Leap* tersebut adalah melalui *Benchmarking* :

Berdasarkan landasan teori di atas, maka defenisi Revitalisasi Organisasi Balai Latihan Kerja yang digunakan untuk penelitian ini adalah: Perubahan terencana dari Balai Latihan Kerja untuk mengfungsikan kembali Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja, yang menyangkut personil/instruktur, peralatan, program dan management BALAI LATIHAN KERJA, sehingga mampu menghasilkan peserta pelatihan yang memenuhi standar minimal kompetensi kerja yang dibutuhkan dunia usaha.

2.5.2. Perubahan Dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi

Revitalisasi organisasi yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja, merupakan perubahan secara terencana yang dilaksanakan secara sadar untuk mempertahankan eksistensi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan, serta meningkatkan kontribusi organisasi atau institusi bagi pembangunan ketenagakerjaan nasional. Perubahan terencana menurut Moleong (2000), adalah perubahan yang diperkirakan terlebih dahulu oleh pihak yang hendak mengadakan perubahan.

Revitalisasi organisasi sebagai suatu perubahan terencana terjadi melalui suatu proses jangka panjang yang terbagi dalam tahap-tahap yang direncanakan secara sistematis dan terinci. Landasan teori tentang proses perubahan dalam kerangka revitalisasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dihubungkan dengan teori-teori lain terkait yaitu: *Business Reengineering*, *Learning Organization*, dan *Benchmarking*

Proses Perubahan Terencana menurut Egginso, Mosley, dan Pietri (1991), terdiri dari 6 tahap yaitu:

1. Pimpinan organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk perubahan.
2. Organisasi mulai merumuskan masalah dan memusatkan perhatian para anggota organisasi pada keputusan perubahan.

3. Manajemen dan para agen perubahan mengumpulkan dan menganalisis berbagai informasi dan masalah yang relevan dengan rencana perubahan.
4. Para agen perubahan mendorong seluruh bagian organisasi untuk mengembangkan rencana kegiatan yang mendukung proses perubahan.
5. Rencana kegiatan diujicobakan dalam program percobaan berskala kecil dan hasilnya dianalisis sebelum diterapkan dalam organisasi secara keseluruhan.
6. Serangkaian kegiatan yang telah diuji coba diterapkan dan diterima secara sukarela di seluruh bagian organisasi, sehingga tercipta keterikatan organisasi pada perubahan secara keseluruhan.

Proses perubahan menurut Lowenthal (1994) terdiri dari 4 tahap, sebagai berikut :

- Tahap Persiapan Perubahan, dimulai saat pimpinan puncak organisasi mulai mempertimbangkan dan membahas rencana awal perubahan bersama manajemen tingkat atas dan membentuk tim *change agents*.
- Tahap Perencanaan Perubahan, dilaksanakan dengan mencanangkan Visi, Misi, dan Prinsip-prinsip utama organisasi. Visi dan Misi tersebut kemudian dituangkan dalam Rencana Kerja Strategis 3-5 tahun dan Rencana Kerja Tahunan.
- Tahap Rencana Perubahan, dilaksanakan dengan analisis atas kondisi proses internal organisasi untuk menentukan unit proses yang akan menjadi sasaran perubahan. Rencana perubahan dirancang secara terperinci mencakup *stakeholders* yang terkait, sasaran yang diinginkan, tim yang bertanggung jawab, dan rencana kerja tim. Rancangan perubahan juga perlu mempertimbangkan hambatan yang mungkin terjadi pada rencana perubahan dan faktor budaya yang mempengaruhi implementasi rencana perubahan. Sasaran perubahan ditentukan setelah *ideal process* yang menjadi *benchmark* ditetapkan dan *gap analysis* dilaksanakan dengan membandingkan *ideal process* dengan kondisi riil proses internal

organisasi. Sasaran perubahan diperinci dengan standar ukuran keberhasilan dan analisis dampak perubahan. Sasaran perubahan tersebut harus memperoleh persetujuan dari seluruh *stakeholders* yang terkait. Tahap ini diakhiri dengan implementasi rencana perubahan yang telah dirancang secara terperinci tersebut.

- Tahap Evaluasi Perubahan, dilaksanakan setelah rencana perubahan diimplementasikan dan didasarkan atas standar ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Evaluasi perubahan tersebut harus dilaksanakan oleh tim *change agents* dan seluruh manajemen organisasi. Hasil evaluasi perubahan dimaksud kemudian juga dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* untuk revisi dan penyusunan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Proses revitalisasi organisasi yang dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja tidak terbatas pada periode tertentu melainkan harus dijalankan secara berkesinambungan. Strategi dan program yang telah dijalankan harus direvisi sesuai hasil evaluasi berkala, dan harus diselaraskan dengan perkembangan ketenagakerjaan nasional. Balai Latihan Kerja harus menjadi *learning organization* yang selalu siap memperbaiki kinerja, melaksanakan perubahan yang diperlukan dan proses pembelajaran di setiap organisasi, agar Balai Latihan Kerja mampu beradaptasi dengan perkembangan yang dituntut atas institusi pemerintah yang menangani masalah pelatihan tenaga kerja dari lingkungan dan *stakeholdernya*. Proses revitalisasi Balai Latihan Kerja hanyalah langkah awal dari upaya Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi untuk mendukung program 3 in 1 yaitu pelatihan, sertifikasi dan penempatan serta untuk menjadi *learning organization*.

Proses perubahan menurut Marquardt (1994), adalah sebagai berikut:

1. Membangun komitmen untuk revitalisasi organisasi secara terus menerus dengan menata pengetahuan yang lebih baik, menggunakan teknologi yang tepat, memberdayakan SDM, dan memperluas *learning* agar organisasi dapat menjadi lebih baik dan berhasil mengatasi perubahan lingkungan.
2. Menghubungkan proses *learning* dengan operasional bisnis organisasi

3. Menilai kemampuan organisasi di bidang *Learning*, Organisasi, SDM, Pengetahuan, dan Teknologi
4. Mengkomunikasikan visi organisasi ke seluruh bagian organisasi
5. Mengenali pentingnya sistem thinking dan action learning
6. Menjadikan pimpinan organisasi sebagai model
7. Menyesuaikan budaya organisasi sehingga mencakup proses belajar dan pengembangan yang berkesinambungan
8. Menetapkan strategi organisasi
9. Memotong birokrasi dan merampingkan struktur
10. Memberdayakan dan memotivasi karyawan
11. Memperluas kegiatan *learning* ke seluruh bagian organisasi
12. Menangkap setiap kesempatan belajar dan menambah pengetahuan
13. Mendapatkan dan menerapkan teknologi terbaik
14. Mendorong dan memperluas kesempatan belajar pada tingkatan individu, kelompok, dan organisasi
15. Belajar lebih jauh tentang *learning organization*
16. Beradaptasi, memperbaiki, dan belajar secara berkelanjutan

Untuk mewujudkan revitalisasi organisasi Balai Latihan Kerja serta mencapai visi Balai Latihan Kerja yaitu sebagai institusi pelatihan kerja yang mampu mencetak tenaga kerja yang profesional dan berkompetensi, sehingga mereka dapat bekerja atau berusaha mandiri. Balai Latihan Kerja dapat melaksanakan *benchmarking* atas strategi dan program ketenagakerjaan nasional. Defenisi *benchmarking* menurut Patricia Keehley, Steven Medlin, Sue MacBride dan Laura Longmire (1997), adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengadaptasi praktek-praktek terbaik (*best practices*) untuk memperbaiki kinerja organisasi. Model *benchmarking* dapat diterapkan Balai Latihan Kerja untuk merancang strategi dan program kerja baru yang belum ada di Balai Latihan Kerja tetapi perlu dibuat.

Langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja dalam proses *benchmarking* sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan dan skala rencana *benchmarking*

2. Menganalisis kondisi dan kinerja organisasi yang perlu diperbaiki
3. Melaksanakan riset atas organisasi dan praktek terbaik yang akan diadaptasi
4. Menentukan metode pengukuran kinerja
5. Mengukur kinerja organisasi saat ini sebelum perubahan dilaksanakan
6. Mengumpulkan data tentang praktek terbaik yang akan dijadikan acuan
7. Melaksanakan analisis kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang diharapkan
8. Mengadaptasi praktek terbaik yang telah dipilih untuk memperbaiki kinerja organisasi agar sesuai dengan kinerja yang diharapkan
9. Memonitor hasil dan kinerja organisasi setelah praktek terbaik diadaptasi
10. Memperbaiki proses adaptasi yang perlu disempurnakan berdasarkan hasil yang diperoleh
11. Kembali ke langkah awal untuk perbaikan berkesinambungan dalam organisasi.

2.6. Peran Manajemen Perubahan dalam Revitalisasi Organisasi

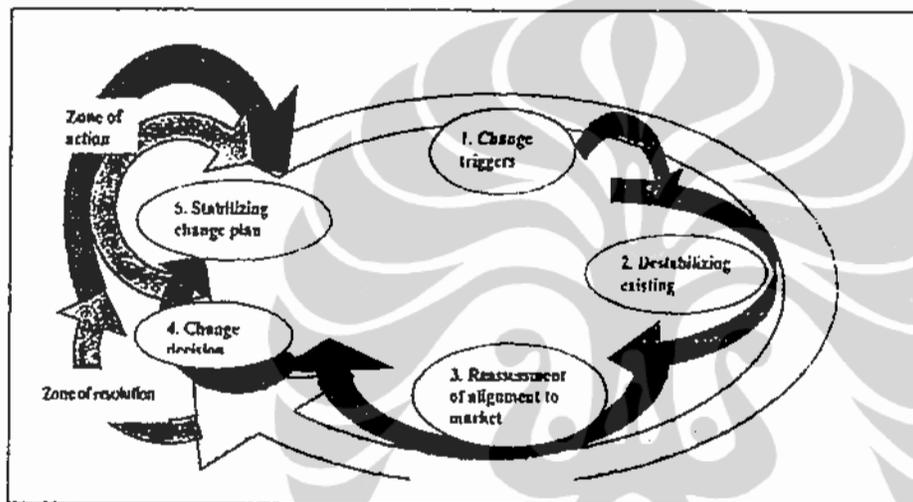
Sebagaimana halnya setiap jenis perubahan besar, revitalisasi organisasi merupakan proses perubahan jangka panjang yang dalam implementasinya pasti terjadi *chaos* dan ketidakpastian. Chan Meng Khoong (1999), menyatakan bahwa proses perubahan organisasi membutuhkan Manajemen Perubahan yang dilaksanakan secara agresif oleh para pimpinan organisasi dan *change agents*, untuk mempertahankan momentum perubahan, mencegah *chaos*, serta mensukseskan program-program perubahan yang telah dicanangkan.

Defenisi Manajemen Perubahan menurut Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger (1994), adalah proses berkesinambungan yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menyelaraskan diri dengan pasar secara lebih responsif dan efektif daripada para pesaingnya. Faktor yang harus diselaraskan secara

berkesinambungan adalah 4 *levers* manajemen utama yaitu: Strategi, Operasi, Budaya dan *Reward*.

Defenisi Manajemen Perubahan pada organisasi pemerintahan, menurut Arne F. Leemans (1976), adalah: Reorganisasi mekanisme pemerintahan (*machinery of the goverment*), yaitu perubahan berskala besar yang dilaksanakan secara sengaja dan terarah terhadap struktur dan mekanisme dalam organisasi pemerintahan.

Gambar 2.3. manajemen perubahan



Sumber : Berger & Sikora

2.6.1. Strategi Penerapan Manajemen Perubahan

Dalam melaksanakan proses revitalisasi organisasi Balai Latihan Kerja, penerapan strategi manajemen perubahan akan membantu proses tersebut. Strategi Penerapan Manajemen Perubahan menurut Donal L. Weintraub (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), terdiri dari 11 bagian sebagai berikut:

A. Strategi Internal, terdiri dari 8 bagian :

1. Leadership dan Komitmen: Sikap manajemen yang mendukung perubahan, memecahkan masalah, serta mengawasi proses perubahan

2. **Infrastruktur:** Efektifitas organisasi dalam penciptaan proses perubahan, pembagian tugas. penunjukkan para penggerak perubahan, serta sistem laporan dan pengawasan proses perubahan
3. **Fokus dan *Rollout*:** Efektifitas organisasi dalam identifikasi prioritas pengguna jasa, proses utama yang harus diperbaiki, serta bagian-bagian organisasi yang harus melaksanakan perubahan
4. **Pengukuran:** Efektifitas organisasi dalam mengembangkan metode pengukuran untuk prioritas baru, proses, hasil, kepuasan konsumen, aktivitas internal organisasi, keberhasilan proses perubahan, serta benchmarking terhadap organisasi lain yang dianggap terbaik
5. **Pendidikan:** Efektifitas organisasi dalam mengukur tingkat kemampuan dan pengetahuan SDM, melaksanakan pendidikan dan pelatihan SDM, mendidik pengguna jasa dan mitra kerja, serta mengembangkan metode pengukuran keberhasilan
6. **Sumber Daya:** Efektifitas organisasi dalam menyediakan sumber daya finansial, SDM, dan waktu yang dibutuhkan untuk keberhasilan penerapan manajemen perubahan, serta memecahkan masalah penghambat perubahan
7. **Informasi dan Komunikasi:** Efektifitas organisasi dalam mengumpulkan informasi penting pendukung perubahan, serta mengkomunikasikan rencana perubahan kepada SDM, pengguna jasa, dan mitra kerja
8. **Penyelajaran Sistem:** Efektifitas organisasi dalam menyelaraskan perubahan dengan strategi dan sasaran jangka pendek, anggaran, sistem *reward*, serta sistem pengukuran kinerja dan promosi SDM

B. Strategi Eksternal, terdiri dari 3 bagian :

- a. **Tanggung Jawab Publik:** Efektivitas organisasi dalam menghubungkan perubahan dengan masalah sosial, lingkungan hidup, citra organisasi, strategi komunikasi, etika bisnis, serta layanan masyarakat

- b. Keselarasan dengan Pengguna Jasa: Efektivitas organisasi dalam identifikasi kebutuhan dan permintaan pengguna jasa, mengembangkan metode pengukuran kepuasan pengguna jasa, menciptakan hubungan kemitraan dengan pengguna jasa utama, serta mengumpulkan umpan balik berkesinambungan dari pengguna jasa.
- c. Keselarasan dengan Mitra Kerja: Efektivitas organisasi dalam identifikasi kebutuhan dan permintaan mitra kerja utama, serta menciptakan hubungan kemitraan dan menyelaraskan strategi dan rencana kerja organisasi dengan mitra kerja utama.

2.6.2. Critical Success Faktors

Mengacu pada Model Perubahan Organisasi menurut Liz Clarke (1994), Balai Latihan Kerja (BLK), harus memperhatikan lima unsur utama yang sangat mempengaruhi keberhasilan proses revitalisasi organisasi Balai Latihan Kerja. Unsur utama adalah lingkungan yang mencerminkan perubahan dunia global. Unsur kedua adalah rencana strategi jangka panjang dan jangka pendek baik yang telah berjalan maupun yang masih harus direncanakan untuk menyesuaikan Balai Latihan Kerja dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi dan lingkungannya. Unsur ketiga adalah SDM Balai Latihan Kerja pada tingkat pejabat structural, pejabat Fungsional dan seluruh pegawai mencakup kualitas, budaya kerja, komitmen, dan kepemimpinan yang secara harus mendukung strategi perubahan yang telah direncanakan. Unsur keempat adalah sistem organisasi Balai Latihan Kerja yang mencakup teknis operasional dari seluruh tugas pokok dan fungsi Balai Latihan Kerja, sistim manajemen kepegawaian dan *reward* SDM, serta jalur komunikasi dan teknologi yang menghubungkan berbagai unit kerja Balai Latihan Kerja dan memberikan kemudahan bagi seluruh stakeholder. Unsur kelima adalah struktur organisasi dari Balai Latihan Kerja yang harus disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Balai Latihan Kerja.

Chan Meng Khong (1999) menyebutkan Critical Success Factors bagi perubahan di organisasi pemerintah mencakup :

1. Dukungan penuh dari pimpinan puncak organisasi
2. Keterlibatan manajemen di seluruh tingkat organisasi

3. Pendekatan *top-bottom-middle out*: Pemilihan *unit pilot project* dilaksanakan secara *top-down*, kemudian dianalisis secara *bottom-up*, dan dilanjutkan dengan konsolidasi dan *review (middle-out)*
4. Persiapan yang memadai sebelum perubahan dilaksanakan
5. Investasi pada infrastruktur
6. Keterlibatan *change agents* secara langsung pada unit dan proses yang melaksanakan perubahan
7. Penggunaan metodologi dan peralatan yang lengkap dan terperinci
8. Pemahaman atas sifat dan kondisi sektor publik (organisasi pemerintah)
9. Pemahaman atas resiko yang mungkin terjadi apabila perubahan tidak dilaksanakan
10. Penerapan Manajemen Perubahan

Chan Meng Khoong, menggambarkan faktor utama yang mempengaruhi efektivitas perubahan organisasi dalam *Yin Yang Balanced Model*, yang mencakup: *Visi Bersama, Faktor Teknis, Faktor Sosial Budaya, dan Lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran.*

Edward G. Lewis (Chan Meng Khong, 1999), menyatakan ada 5 Critical Success Factors yang menjadi fokus organisasi, yaitu :

1. Pemahaman seluruh pimpinan organisasi tentang program perubahan
2. Evaluasi menyeluruh atas lingkungan internal dan eksternal organisasi
3. Identifikasi dan pemberdayaan faktor-faktor utama yang mempengaruhi proses utama organisasi
4. Penggunaan metodologi yang terstruktur secara disiplin
5. Implementasi proses dan prosedur manajemen perubahan yang positif dan dinamis

William M. Lindsay dan Joseph A. Petrick (1997), menyatakan bahwa ada tujuh aspek organisasi yang penting bagi perusahaan organisasi, yaitu: *Kepemimpinan, Sasaran Organisasi, Perencanaan, Pemecahan Masalah, Pembentukan Kerjasama Tim, Change Agents, serta Kemampuan SDM.*

Franklin C. Ashby (1999), menyatakan bahwa untuk keberhasilan proses revitalisasi organisasi dibutuhkan change agents yang memenuhi kriteria sebagai berikut: Dihormati oleh seluruh sumberdaya manusia seluruh tingkat organisasi; Memiliki prestasi kerja yang baik: mampu berkomunikasi dengan baik; mampu bekerja sama secara baik dengan semua orang; memiliki reputasi yang baik, jujur, dapat dipercaya, serta bertanggung jawab.

Jeffrey N. Lowenthal (1994), menyatakan bahwa keberhasilan *organization reengineering* didasarkan pada 2 faktor yang saling berkaitan, yaitu Kepuasan Total Konsumen, dan Proses Internal yang Efektif dan Efisien. Empat komponen terpenting bagi *organization reengineering* menurut Lowenthal adalah: Fokus yang lebih besar pada konsumen internal dan eksternal; Perbaikan besar-besaran pada proses internal organisasi yang menghasilkan peningkatan produktivitas dan *cycle time*; Reorganisasi struktural yang bertujuan memperpendek hirarki dan meningkatkan kerjasama tim; Perbaikan sistem informasi dan pengukuran kinerja organisasi yang mempermudah distribusi data sebagai bahan pengambilan keputusan 3 elemen perubahan yang harus ada agar perubahan dapat dilaksanakan secara efektif menurut Lowenthal adalah: Koordinasi, Kompetensi dan Komitmen.

Allan R. Cohen (Arne F. Leemans, 1976) menyatakan bahwa untuk keberhasilan proses perubahan, khususnya pada organisasi pemerintah, ada sejumlah variable utama yang harus diperhatikan dan kondisi yang dibutuhkan, sebagai berikut:

A. Variable Utama:

1. Kekuasaan dan pengaruh yang menggerakkan perubahan: Keberadaan agen perubahan, dan pihak yang berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan
2. Kekuasaan dan pengaruh yang menggerakkan perubahan: Keberadaan agen perubahan, dan pihak yang berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan;
3. *Inertia* : Penolakan terhadap perubahan karena berbagai pihak dalam organisasi telah merasa nyaman dengan kondisi yang ada dan enggan untuk berubah;

4. Ketersediaan Sumber Daya: Struktur Organisasi, Sistem Operasi, Waktu, SDM, Teknologi dan Metode
5. Biaya dan Keuntungan dari Rencana Perubahan: Biaya dan Keuntungan Primer yang mencakup perubahan pada kekuasaan pengaruh organisasi serta pada output organisasi; serta Biaya dan Keuntungan Sekunder yang mencakup perubahan pada sasaran lain dari program perubahan dan pada biaya untuk sumber daya organisasi.
6. Estimasi Feasibilitas: Analisis atas kelayakan dan peluang keberhasilan program perubahan

B. Kondisi yang dibutuhkan :

1. Adanya pendekatan kolaborasi antara para agen perubahan dan sistem yang menjadi target perubahan, mencakup kerjasama, penentuan target bersama, distribusi wewenang, serta interaksi yang saling menguntungkan antara semua pihak
2. Sasaran dari proses perubahan tidak boleh terlalu jauh berbeda dari sasaran sistem yang sudah berjalan
3. Management harus memberikan dukungan penuh dan legitimasi atas rencana dan proses perubahan
4. Proses penerapan program perubahan harus selaras dengan sasarannya
5. Para agen perubahan harus memiliki jaminan keamanan atas status pekerjaannya dalam organisasi
6. Komitmen sukarela dari orang-orang yang terlibat dalam proses perubahan harus dikembangkan.
7. Legimitasi pengaruh individual harus dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan
8. Efek perubahan terhadap sub sistem yang berhubungan dan saling terkait dengan sistem yang menjadi target perubahan harus turut dipertimbangkan

9. Kesiapan budaya organisasi dan lingkungan organisasi menghadapi perubahan harus diukur sebelum proses perubahan dilaksanakan

2.6.3. Faktor-faktor Penghambatan Penerapan Proses Perubahan

Suatu organisasi harus mempertimbangkan bahwa meskipun perubahan telah direncanakan dengan baik, tetapi berbagai hambatan dalam proses penerapan strategi dan program transformasi mungkin ditemukan. Dua belas faktor penghambat penerapan proses perubahan, khususnya pada organisasi pemerintahan seperti Balai Latihan Kerja, menurut Gerald E. Caiden (Arne F. Leemans, 1976) adalah:

1. Awal proses penerapan manajemen perubahan yang tidak adil.
2. Perubahan dilaksanakan dengan imitasi (pengulangan program, tidak spesifik, dan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi), bukan inovasi.
3. Diagnosa dan penetapan sasaran yang tidak tepat, rencana perubahan yang sulit diterapkan, dan kinerja komponen perubahan yang tidak memadai.
4. Keberadaan tujuan pribadi atau golongan yang disembunyikan di titik balik sasaran yang ditetapkan dalam rencana perubahan.
5. Pendekatan yang tidak tegas dalam proses perencanaan perubahan, penetapan tujuan dan strategi, serta pengambilan keputusan penting bagi implementasi proses perubahan.
6. Perencanaan yang tidak tepat: Penetapan sasaran jangka pendek dan jangka panjang yang tidak tepat, perencanaan waktu dan sumber daya yang tidak memadai, dan pemilihan SDM yang tidak sesuai.
7. Keterbatasan metode dan instrumen perubahan.
8. Sumber daya yang tidak memadai karena proses perubahan tidak dipandang sebagai investasi yang membutuhkan sumber daya waktu, tenaga, kreatifitas, dan dana.
9. Ketiadaan umpan balik karena para pihak yang berkepentingan tidak saling mempercayai, tidak terbuka, dan tidak peduli dengan keberhasilan proses perubahan.

10. Pengawasan tidak dilaksanakan untuk memastikan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana dan memberikan hasil sesuai harapan.
11. Evaluasi diabaikan : Hasil perubahan hanya diukur berdasarkan penilaian para pelaku perubahan sendiri, dan tidak dinilai oleh masyarakat luas yang dilayani oleh organisasi.
12. Goal Displacement : perubahan dilaksanakan hanya untuk membungkam kritikan terhadap organisasi pemerintah, proses perubahan dimanfaatkan untuk meningkatkan karir, atau dihambat oleh unit-unit operasional dalam organisasi.

Kesiapan dan komitmen SDM juga merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan karena SDM merupakan ujung tombak penggerak yang dapat menghambat proses perubahan jika mereka tidak mendukung perubahan atau tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan program perubahan yang telah dicanangkan oleh manajemen. Thomas Clarke dan Stewart Clegg (1998), menegaskan sejumlah hambatan perubahan yang terkait dengan SDM yaitu:

1. SDM yang terlibat dalam proses perubahan tidak dilatih secara tepat untuk melaksanakan tugasnya;
2. Keputusan perubahan dan implementasinya tidak dibuat dan dilaksanakan secara konsisten dan disiplin;
3. SDM organisasi enggan berubah karena takut kehilangan jabatan dan kekuasaan mereka;
4. Perebutan kekuasaan dan politik organisasi mensabotase penerapan *best practices* yang telah direncanakan.

Sedangkan menurut John P. Kotter (1997), ada empat alasan utama mengapa orang menolak perubahan, yaitu:

1. Ketakutan atas kehilangan sesuatu yang berharga
2. Salah pengertian terhadap perubahan serta segala implikasinya
3. Keyakinan bahwa perubahan tidak akan membawa perbaikan bagi organisasinya
4. Toleransi yang rendah terhadap perubahan.

Untuk menghilangkan berbagai hambatan terhadap proses perubahan, langkah yang dapat dilaksanakan oleh para pihak penentu kebijakan adalah:

1. Diagnosa yang tepat terhadap masalah-masalah yang akan dihadapi
2. Pembentukan kelompok fokus untuk membahas berbagai alternatif, implikasi, dan ide-ide tentang perubahan yang akan dilaksanakan
3. Implementasi dilaksanakan secara bertahap dan mendasar
4. Penyesuaian kebutuhan perubahan dengan kebutuhan dan sasaran berbagai pihak dalam organisasi
5. Pendidikan, pelatihan, partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan SDM untuk mensukseskan implementasi program perubahan
6. Manajemen masa transisi yang tepat untuk menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan organisasi
7. Periode *trial and error* untuk meneliti validasi rencana perubahan tanpa menimbulkan resiko yang terlalu besar Bagi organisasi
8. Penentuan waktu dan momentum yang tepat untuk melaksanakan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi

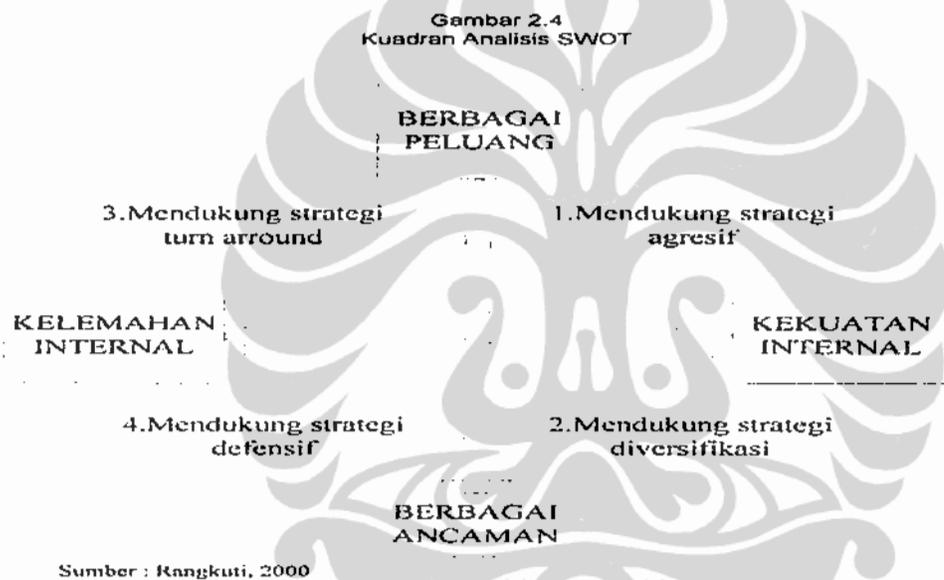
2.7. Diagnosis Kondisi Awal Organisasi

Proses revitalisasi organisasi harus diawali dengan penelitian kondisi organisasi secara obyektif dan menyeluruh. Berger dan Sikora (1994), menyatakan bahwa proses perubahan harus diawali dengan diagnosis kondisi awal (*as-is situation*) organisasi. Chen Meng Khoon (1999), menyatakan bahwa perubahan membutuhkan persiapan yang mencakup *substantive background study* atas lingkungan eksternal dan internal organisasi. Diagnosis yang dilakukan secara menyeluruh akan mengukuhkan posisi organisasi yang akan melaksanakan revitalisasi dan memudahkan organisasi untuk menentukan alokasi sumber daya langkah-langkah yang harus dilaksanakan untuk mensukseskan upaya revitalisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (1994), untuk mewujudkan perubahan perlu melaksanakan identifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya masalah, peluang, tantangan dan kesempatan secara tepat sebelum menentukan strategi yang jelas untuk mewujudkan perubahan.

2.8. Analisis SWOT

Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja suatu perusahaan/organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2000), yang dimaksud dengan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan/organisasi. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*)



Pada *kuadran 1*, merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan/organisasi yang berada di kuadran ini memiliki peluang dan Rekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan pada kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Pada *kuadran 2*, meskipun perusahaan/organisasi menghadapi berbagai ancaman, namun perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diverifikasi (produk/pasar).

Pada *kuadran 3*, perusahaan/organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi disisi lain perusahaan juga menghadapi beberapa

kendala/kelemahan internal. Fokus strategi yang perlu diterapkan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Pada *kuadran 4*, merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan/organisasi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Agar kita dapat melakukan analisis situasi terhadap suatu organisasi atau perusahaan, maka perlu diidentifikasi beberapa faktor yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi, diantaranya adalah:

2.8.1 Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kondisi eksternal yang berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, namun kondisi eksternal ini dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Siagian (1998), terdapat berbagai faktor lingkungan eksternal, yakni:

1. Lingkungan jauh: ekonomi, geografis, demografi, psikologis, politik, social, teknologikal.
2. Lingkungan yang dekat: pesaing, penyandang dana, pasaran tenaga kerja, pemasok, pelanggan.
3. Lingkungan industri: ancaman dari pendatang baru, faktor pemasok, faktor pembeli, faktor produk substitusi, faktor pesaing.

Sedangkan Jauch & Gluech (1998), mengidentifikasi lingkungan industri terdiri dari : sosioekonomi, konsumen, pemerintah, internasional, pesaing, iklim, serta pemasok teknologi.

Selanjutnya Pearce & Robinson (1997), menyatakan bahwa berbagai lingkungan luar dapat mempengaruhi organisasi, baik memberikan peluang maupun menimbulkan ancaman. Secara umum dibagi dalam 3 kelompok, yakni:

1. Lingkungan jauh, adalah faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu organisasi. Lingkungan jauh terdiri dari situasi perekonomian, jumlah penduduk, tingkat pendidikan penduduk, legal dan regulasi, dan pemanfaatan teknologi.
2. Lingkungan industri, faktor-faktor tentang persaingan yang berpengaruh pada operasional yaitu kekuatan pemasok yang

merupakan gambaran unit-unit usaha yang berpengaruh pada organisasi.

3. Lingkungan oprasional, adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam pemasaran produk dan jasa secara menguntungkan, terdapat 5 (lima) faktor operasional yang dapat diidentifikasi sebagai berikut: pesaing adalah gambaran tentang organisasi lain yang sejenis, yang mempunyai peluang untuk memberikan jasa yang berpengaruh pada organisasi, termasuk sumberdaya manusia. Penyandang dana adalah gambaran tentang siapa dan dari mana asal sumber dana oganisasi dan pesaing. Pelanggan adalah gambaran trend dan harapan pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa organisasi. Epidemiologi adalah gambaran tentang penyakit yang berpengaruh pada organisasi.

2.8.2 Faktor Internal

Faktor lingkungan internal dapat berpengaruh sebagai kekuatan dan kelemahan bagi pencapaian tujuan perusahaan/atau organisasi. Faktor intenal yang perlu diperhatikan dalam analisis menurut Siagian (1998), adalah: keuangan dan akuntan, sumber daya manuasia, produksi, kegiatan operasional dan faktor-faktor teknis, struktur organisasi dan manajemen.

Sedangkan menurut Jauch & Glueck (1998), yang dimaksud faktor internal adalah sebagai berikut;

1. Pemasaran dan distribusi
2. Penelitian dan pengembangan
3. Manajemen produksi dan operasi
4. Sumber daya dan karyawan perusahaan
5. Keuangan dan akutansi

Menurut Pearce & Robinson (1997), yang termasuk dalam faktor internal adalah manajemen mutu, pemasaran, keuangan, produk layanan, fasilitas, manajemen, dan sistem informasi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif analisis kualitatif, yaitu jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, data penelitiannya lebih banyak berupa deskripsi, narasi, cerita dokumen tertulis (Strauss and Corbin, 1990).

3.2. Unit Penelitian

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari lingkungan Industri, Training officer PT. Chandra Asri Petrochemical, Kepala Bagian Elektronika Pusdiklat PT. Krakatau Steel, Training Officer PT. Indah Kiat Pulp & Paper, HR Manager PT. Asahi Mas Chemical, Peserta Pelatihan di Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang (BBLKI Serang), serta lulusan peserta pelatihan Balai Latihan Kerja sebagai eksternal stakeholder. Sedangkan dari unsur Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas yaitu Direktur Instruktur dan Tenaga Keahlian, Kasubdit Instruktur dan Lembaga Pelatihan Swasta Direktorat Instruktur dan Tenaga Keahlian, Kepala Seksi Pembinaan Instruktur dan Tenaga Keahlian Direktorat Intala, Kabag Tata Usaha Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang, Kasie kerja sama dan penyelenggaraan Balai Latihan Kerja Industri Serang, Karyawan Balai Latihan Kerja, Instruktur Balai Latihan Kerja sebagai internal stakeholder.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memenuhi hal-hal di atas maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui dua kegiatan yaitu:

a. Desk Research

Desk Research atau studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai informasi yang terkait dengan Balai Latihan Kerja. Sumber informasi berasal dari buku-buku panduan program pengembangan Balai Latihan Kerja, buku-buku panduan pengembangan pelatihan, media cetak (majalah dan koran), jurnal,

internet, serta berbagai dokumen dari studi dan kajian yang pernah dilakukan. Yang akan digunakan untuk menambah perspektif dan ketajaman analisis peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian.

b. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan dengan pejabat di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas, Depnakertras RI yaitu Direktur Intala (Instruktur dan Tenaga Pelatihan), Kasubdit Instruktur Lembaga Pelatihan Swasta Direktrat Intala, kepala seksi Pembinaan Instruktur Direktorat Intala, kepala bagian program Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang, instruktur di Balai Latihan Kerja, Karyawan di Balai Latihan Kerja sebagai internal stakeholder. Sedangkan dari eksternal dari asosiasi industri, HR Manager officer PT. Indah Kiat Pulp & Paper, HR manager PT. Asahimas Chemichal, traing officer PT. Chandra Asri, peserta pelatihan di Balai Latihan Kerja, Alumni peserta latihan di Balai Latihan Kerja.

Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang kondisi Balai Latihan Kerja, dan persoalan-persoalan yang paling krusial dari Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja yang mempunyai peran yang penting dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja, Kedua teknik pengumpulan data tersebut difokuskan pada revitalisasi Balai Latihan Kerja yang mencakup tiga pilar utama dari suatu lembaga pelatihan yaitu sumber daya manusia dan sistim managemen di Balai Latihan Kerja, program-program pelatihan di Balai Latihan Kerja serta Sarana dan fasilitas pelatihan yang ada di Balai Latihan Kerja. Dari data yang terkumpul, kemudian dilakukan analisis data, yaitu dengan mencoba menemukan hal-hal penting dan pokok-pokok pikiran yang menggambarkan permasalahan di sekitar tema yang diteliti.

3.4. Teknik Analisis Data

Pada tahapan analisis, kajian menggunakan pendekatan content analysis yang merupakan teknik untuk mendapat isi kandungan dari informasi dan data yang diperoleh. Content analysis berupaya mendapatkan apa yang ada dalam kandungan informasi dan data.

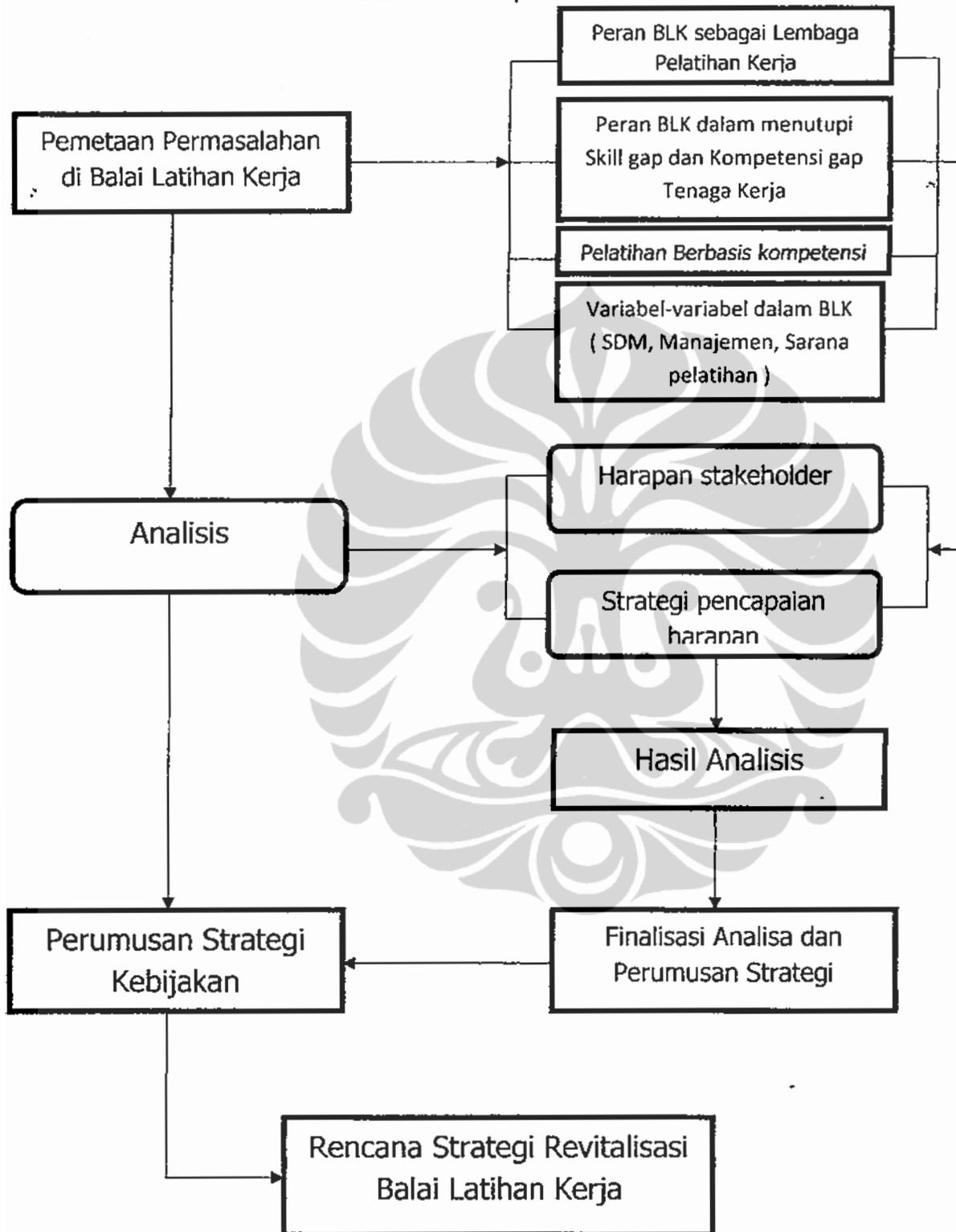
3.5. Model Operasional Penelitian

Serangkaian analisis dalam kajian diperlukan guna mendapatkan hasil analisis yang signifikan terhadap revitalisasi Balai Latihan Kerja. Analisis mendalam yang dilakukan berawal dari proses pemetaan profil dan kondisi Balai Latihan Kerja yang meliputi peran dan fungsi BLK, sumber daya manusia, sistem manajemen, fasilitas dan peralatan serta program-program pelatihan yang selama ini dijalankan serta harapan stakeholders terhadap Balai Latihan Kerja.

Proses pemetaan ini dilanjutkan dengan kegiatan analisis guna mendapatkan beberapa simpulan mengenai tuntutan peningkatan peran dan fungsi dari Balai Latihan Kerja dalam rangka pengembangan ketenagakerjaan dalam rangka mengurangi angka tingkat pengangguran, melalui pelatihan berbasis kompetensi di Indonesia sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis dan tinjauan akademis serta hal penting lainnya. Sebagai akhir kegiatan kajian, keseluruhan hasil analisis di atas akan menjadi bahan bagi penyusunan kebijakan-kebijakan strategis dalam rangka pengembangan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan yang bertugas untuk mempersiapkan tenaga kerja Indonesia yang profesional di masa depan.

Tahapan penelitian ini dapat ditunjukkan dalam gambar 3.1

Gambar 3.1 Tahapan Proses Penelitian



BAB IV GAMBARAN UMUM BALAI LATIHAN KERJA

4.1. SEJARAH BALAI LATIHAN KERJA

Balai Latihan Kerja (BLK) lahir sejak 1947 di Solo, Jawa Tengah. Selama 15 tahun, Balai Latihan Kerja . tumbuh dan berkembang menjadi lembaga. Balai Latihan Kerja menjadi perhatian semua pihak, karena politik ekonomi tenaga kerja memang telah menjadi primadona dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Selama satu dekade 1960-1970, Balai Latihan Kerja tumbuh dan terus memantapkan keberadaannya pada periode 1970-1980. Bersama lembaga donor dunia, Pemerintah memelopori berdirinya Balai Latihan Kerja di luar Jawa. Paradigma pemerataan menjadi spirit perkembangan Balai Latihan Kerja pada periode ini. Stabilitas politik selama era orde baru, 'berkah' *oil boom* di awal 1980an dan komitmen Indonesia untuk menjadi anggota NICs (*New Industrialized Countries*) di Asia Tenggara telah mendorong Balai Latihan Kerja pada periode 1980-1990 dapat menikmati puncak pertumbuhan kelembagaan hingga mencapai 157 Balai Latihan Kerja.

Dari tahun 1990-1996, Balai Latihan Kerja semula dirancang sebagai lembaga yang harus mandiri, tapi fakta arah jarum politik dan sosial yang lagi bergejolak membuat Balai Latihan Kerja hanya bisa bertahan. Di ulang tahun emas kemerdekaan Republik Indonesia, Balai Latihan Kerja harus menerima ujian dan tantangan yang berat untuk membela keberadaannya di tengah perjalanan reformasi. Pembina Balai Latihan Kerja merger dengan unit kerja lainnya atas nama restrukturisasi kabinet pada era reformasi. Pada kurun waktu sewindu, 1997-2006, Balai Latihan Kerja berganti sopir Sebanyak 147 Balai Latihan Kerja di kota dan kabupaten termasuk bidang garap pemerintah yang harus legowo diserahkan kewenangannya dan juga anggarannya ke pemerintah daerah. Status terbaru diberikan kepada 11 Balai Latihan Kerja, menjadi UPTP. Balai Latihan Kerja masa lalu harus direlakan menjadi sejarah. Pelajaran yang baik akan berharga untuk masa depan. Balai Latihan Kerja masa depan harus kita kelola dengan benar agar membawa manfaat bagi tenaga kerja. Grand Design Revitalisasi Balai Latihan kerja akan mengisi era berikutnya dengan konsep dan

program yang sederhana tetapi sangat mendasar, yaitu keterpaduan antara pelatihan, sertifikasi dan penempatan.

4.2. VISI DAN MISI BALAI LATIHAN KERJA

Menurut Peter F. Drucker dalam M Suyanto (2007). fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan visi dan misi organisasi, mendefinisikan dan menegakkannya secara jelas dan nyata. Pemimpin menetapkan tujuan, menentukan prioritas serta menetapkan dan memonitor standar.

4.2.1. Visi Balai Latihan Kerja

Visi perusahaan atau 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 hari esok suatu perusahaan atau organisasi . Tony Buzan (2004), visi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.

Balai Latihan Kerja merupakan suatu lembaga pelatihan kerja yang juga memiliki. Visi Balai Latihan Kerja adalah *“sebagai institusi pelatihan kerja yang mampu mempersiapkan tenaga kerja profesional dalam bekerja dan atau berusaha mandiri”*. Visi yang benar memiliki daya tarik dan menyebabkan orang lain membuat komitmen, membangkitkan tenaga dan semangat, mampu menciptakan makna bagi kehidupan perusahaan atau organisasi, mampu menciptakan standar yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, dapat digunakan orang luar.

4.2.1. Misi Balai Latihan Kerja

Misi perusahaan merupakan perwujudan dari visi perusahaan. Keduanya merupakan acuan utama dari segala perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Jika visi merupakan keinginan perusahaan maka misi merupakan perwujudan dari keinginan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu penurunan visi menjadi misi

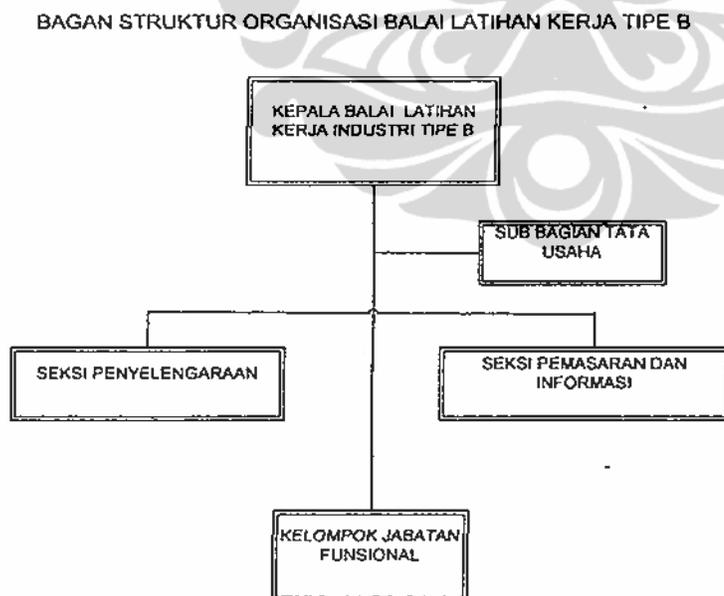
mencerminkan perubahan yang diharapkan, yang menggambarkan perjalanan dari titik berangkat sebagai keadaan awal ke arah titik pencapaian sebagai keadaan yang diharapkan, misi Balai Latihan Kerja adalah :

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.

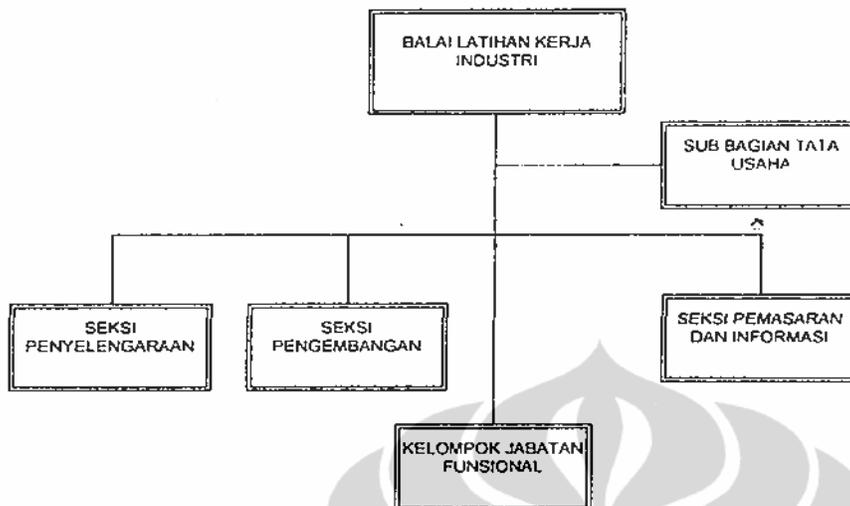
4.3. STRUKTUR ORGANISASI BALAI LATIHAN KERJA

Gambar 4.1



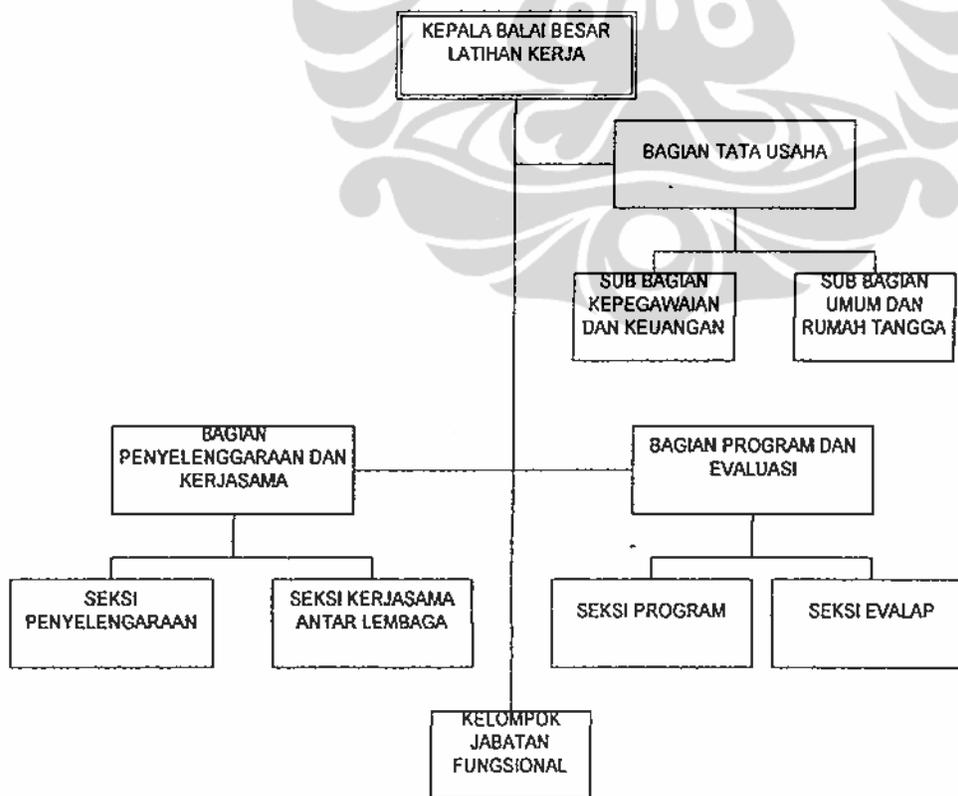
Gambar 4.2

Bagan Struktur Organisasi Balai Latihan Kerja Tipe A



Gambar 4.3

Bagan Struktur Organisasi Balai Besar Latihan Kerja



4.4. EKSISTENSI DAN PERKEMBANGAN BALAI LATIHAN KERJA

Lebih dari enam dekade sudah berjalan, seharusnya Balai Latihan Kerja cukup dewasa menyongsong kinerja yang lebih merakyat. BLK bisa saja berubah nama, namun tujuan mulia dalam mengantarkan tenaga kerja untuk mendapatkan haknya dalam memperoleh pekerjaan dan kehidupan yang layak bagi semua warga negara tak pernah akan berubah. Balai Latihan Kerja tetap dipandang sebagai kebutuhan karena eksistensi Balai Latihan Kerja memang dibangun oleh, dalam dan untuk masyarakat Indonesia. Kehadiran Balai Latihan Kerja adalah untuk membantu upaya-upaya pemerintah dalam:

1. Menciptakan suatu iklim usaha dan dunia industri.
2. Peningkatan profesionalisme tenaga kerja, baik didalam maupun luar negeri.
3. Pemberdayaan kapasitas orang penganggur, buruh, nelayan dan pekerja cacat.
4. Peningkatan kesejahteraan tenaga kerja.

1. Periode 1945 - 1960 : Merangkak dari Jawa

Pada awal kemerdekaan 1945, para pengusaha swasta dan pejuang Islam telah menggagas adanya lembaga yang menangani masalah ketenaga-kerjaan. Dua tahun kemudian, tahun 1947, BLK berdiri pertama di Solo. Kemudian BLK kedua dibangun di Yogyakarta. Gelombang perkembangan BLK terjadi dalam periode 1950 sampai 1951 ketika delapan BLK dibangun di Surabaya, Jakarta, Bandung, Semarang, Singosari, Lembang, Klampok dan Wonojati.

Pendirian Balai Latihan Kerja di Surabaya dimaksudkan untuk memberikan pelatihan kepada para instruktur. Sementara itu keempat BLK di Pasar Rebo, Bandung, Semarang, dan Singosari ditujukan untuk memberikan pelatihan keterampilan industri. Sedangkan BLK di Lembang, Klampok dan Wonojati dibangun untuk memberikan pelatihan keterampilan bidang pertanian. Untuk pengadaan peralatan di BLK Pasar Rebo dan Bandung dilakukan melalui bantuan dana dari Colombo Plan dan ILO. Sedangkan peralatan untuk BLK Singosari disediakan oleh Pemerintah Belanda pada tahun 1967.

Pendirian Balai Latihan Kerja di luar Jawa dimulai pada tahun 1957 di Padang, Sumatera Barat. Kemudian, pada tahun 1964, UNO (Proyek UNTEA) membantu mendirikan tiga BLK di Jayapura dan Manokwari di Irian Jaya. Pada tahun 1967, pemerintah Jerman memberikan bantuan untuk pendirian sebuah BLK di Palembang, Sumatera Selatan. Secara keseluruhan, ada 15 Balai Latihan Kerja yang dibangun dalam periode mulai 1945 sampai 1960an.

Program pelatihan BLK dalam periode ini lebih difokuskan pada keterampilan industri seperti konstruksi, elektronika dan listrik. Kelompok yang menjadi sasaran pelatihan ini adalah para pencari kerja, veteran, dan karyawan dari instansi pemerintah lainnya. Pelatihan ini diselenggarakan relatif intensif (960 jam), dikarenakan jumlah kelompok sasaran yang relatif kecil.

Dengan dibangunnya BLK dan meningkatnya kebutuhan akan pelatihan dalam periode 1945-1960an, maka unit kerja yang bertanggungjawab atas peningkatan pelatihan di pemerintah pusat mengalami perubahan. Dalam periode tahun 1940an, unit kerja yang mengelola program pelatihan adalah Unit/Divisi Pendidikan Kejuruan. Tetapi dalam tahun 1950an dialihkan ke Dinas Pendidikan Kejuruan/Direktorat Pendidikan Kejuruan. Akhirnya dalam tahun 1960an, direktorat ini diganti menjadi Direktorat Pembinaan Keahlian dan Kejuruan (Direktorat Binalianru), bersama sama dengan dibentuknya Lembaga Peningkatan Pendidikan Kejuruan.

2. Periode 1960 -1970: Ekspansi Balai Latihan Kerja ke Luar Jawa

Perkembangan Balai Latihan Kerja selama periode tahun 1970an ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah BLK di luar Jawa. Berbeda dengan periode sebelumnya program-program pelatihan BLK relatif kurang intensif (480 jam). Hal ini disebabkan oleh lebih besarnya kelompok sasaran. Agar dicapai pendistribusian yang merata, maka aspek kuantitatif dari program ini lebih dominan. Selama periode ini, "Unit-Unit Pelatihan Keliling (*Mobile Training Unit/MTU*)" juga dikembangkan untuk mencapai kelompok sasaran yang berada di daerah pedesaan. Kelompok sasaran dari program ini selama periode tersebut adalah pemuda putus sekolah, tetapi muatan dari pelatihan keterampilan ini lebih

maju dari waktu sebelumnya, yang meliputi mata pelajaran teknologi mekanik, otomotif, dan listrik.

Dalam periode 1970an, Balai Latihan Kerja Bandung dikembangkan sebagai Balai Latihan Kerja Industri dan Manajemen (BLKIM). Program pelatihan/pendidikan di BLKIM diikuti oleh calon-calon eksekutif dari berbagai instansi dan perusahaan pemerintah. Seperti perusahaan kertas (PT. Pabrik Kertas Gowa, Ujung Pandang) dan perusahaan semen (PT. Semen Gresik). BLKIM terkenal di sektor swasta karena programnya yang telah "demand- driven (d disesuaikan dengan permintaan)" dan manajemen BLKIM telah mandiri dalam bidang keuangannya. Mengevaluasi mutu program dan manajemen Balai Latihan Kerja, secara umum ada empat Balai Latihan Kerja yang menonjol dalam periode 1970an, antara lain : BLK-Bandung, BLK-Singosari, BLK -Pasar Rebo, BLK-Condut dan BLK-Palembang.

3. Periode 1970 - 1980 : Menikmati Pertumbuhan Balai Latihan Kerja

Pada tahun 1974 pemerintah Kanada memberikan bantuan untuk membangun Balai Latihan Kerja di Samarinda, Kalimantan Tengah. Ini diikuti dengan dibangunnya tiga Balai Latihan Kerja di Condut-Jakarta, Ujung Pandang-Sulawesi Selatan, dan Medan-Sumatera Utara dalam periode mulai dari tahun 1975 sampai 1976. Ketiga BLK ini dibangun dengan bantuan berturut-turut dari pemerintah Selandia Baru, Jepang, dan Belanda.

Pada tahun 1979, dengan bantuan dari IBRD (Bank Dunia), pemerintah Indonesia membangun 17 Balai Latihan Kerja baru dan merenovasi dua BLK di propinsi-propinis Banda Aceh (Aceh), Pekan Baru (Riau), Jambi, Padang (renovasi), Bengkulu, Bandar Lampung (Lampung), Semarang (renovasi), Cilacap (Jawa Tengah), Surabaya (Jawa Timur), Denpasar (Bali), Mataram (Nusa Tenggara Barat), Kupang (Nusa Tenggara Timur), Pontianak (Kalimantan Barat), Banjarmasin (Kalimantan Selatan), Palangkaraya (Kalimantan Tengah), Bitung (Sulawesi Utara), Palu (Sulawesi Tengah), Kendari (Sulawesi Tenggara), dan Ambon (Maluku). Di akhir periode 1970an, jumlah keseluruhan BLK di Indonesia telah menjadi 21 unit.

Unit kerja yang mengelola pelatihan di pemerintah pusat mengalami beberapa perubahan dan juga pengembangan. Jika selama periode 1960an, program pelatihan dikelola oleh Direktorat Pembinaan Keahlian dan Kejuruan (Direktorat Binalianru) dan Lembaga Peningkatan Pendidikan Kejuruan, maka dalam periode tahun 1980an, Lembaga Peningkatan Pendidikan Kejuruan menjadi Pusat/Balai Peningkatan Pendidikan Kejuruan. Dalam periode yang sama, Pusat/Balai Peningkatan Produktivitas Nasional mulai dibentuk.

4. Periode 1980 -1990: Puncak Pertumbuhan Balai Latihan Kerja

Perkembangan Balai Latihan Kerja dalam periode mulai tahun 1980 sampai awal tahun 1990an ditunjukkan dengan dua tahapan perkembangan. Dalam periode 1981-1985, perkembangan BLK memasuki tahap perkembangan puncak dengan dibangunnya 16 BLK tipe B dan 104 BLK tipe C (BLK Kecil). Jumlah keseluruhan dari mencapai 157 buah. Pada pertengahan tahun 1980an, perkembangan BLK memasuki tahap pembinaan ketika lembaga-lembaga BLK diklasifikasikan menjadi tiga tipe: tipe A, tipe B, dan tipe C. Pengklasifikasian ini didasarkan pada daya tampung Balai Latihan Kerja tersebut.

Dalam periode 1983-1988, program pelatihan Balai Latihan Kerja dilaksanakan berdasarkan prinsip Trilogi Pelatihan yaitu :

1. Pelatihan harus berdasarkan permintaan.
2. Pelatihan harus sesuai dengan perkembangan teknologi.
3. Pelatihan harus disatupadukan dalam proses yang saling bersangkutan paut (hubungan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan) dan pelaksanaan proses (koordinasi antar instansi yang berpartisipasi).

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja dalam periode ini meliputi bidang industri, pertanian, manajemen, dan lainnya. Pada waktu yang sama, telah dikembangkan Sistem Pelatihan Nasional dan Standar Kualifikasi Keterampilan. Program pelatihan BLK dalam periode ini dititik-beratkan pada pelatihan untuk para penganggur, karena itu, untuk kepentingan ini kegiatan-kegiatan komersial BLK dibatalkan.

Tetapi, di awal tahun 1990an, perkembangan BLK memasuki zaman baru yang ditandai dengan berubahnya orientasi dari orientasi *supply driven* (dijalankan untuk memenuhi sediaan) menjadi berorientasi pada *demand driven* (dijalankan sesuai dengan permintaan): Karena itu, peran BIK sebagai penyelenggara dikurangi, dan BLK ini lebih diarahkan kepada penyelenggaraan jenis-jenis program pelatihan tertentu.

Pada awal tahun 1990an Balai Latihan Kerja lebih diarahkan kepada penyelenggaraan program-program pelatihan untuk tenaga teknis agar supaya memiliki kemampuan yang sama seperti lulusan politeknik. Balai Latihan Kerja juga didorong untuk mengembangkan kemitraan dan koordinasi dengan masyarakat pengusaha dan instansi-instansi pemerintah lainnya.

Sejalan dengan tantangan yang dihadapi, strategi pengembangan pelatihan juga mengalami perubahan drastis. Dalam periode 1980an, unit kerja yang bertanggungjawab atas *program-program* pelatihan adalah Direktorat Pembinaan Keahlian dan Kejuruan dengan pelaksana Pusat Bina Kerja (selanjutnya menjadi Pusat Latihan Kerja), Balai Latihan Kerja dan Balai Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja.

Dalam periode 1990an (1993) program pelatihan dikelola oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja yang memiliki lima direktorat, yaitu :

- Direktorat Pengembangan Lembaga dan Sarana Pelatihan,
- Direktorat Pengembangan Standardisasi dan Sertifikasi,
- Direktorat Pengembangan Tenaga Instruktur dan Keahlian,
- Direktorat Pengembangan Program Permagangan,
- Direktorat Pengembangan Produksi dan Teknologi.

5. Periode 1990-1997: Balai Latihan Kerja menuju Kemandirian

Balai Latihan Kerja sebagai unit operasional Departemen Tenaga Kerja (Depnaker) memiliki fungsi ganda. Pertama, sebagai penyelenggara pelatihan, dan kedua, sebagai model lembaga pelatihan. Fungsi kedua ada kaitannya dengan fungsi Depnaker dalam pelatihan berdasarkan Surat Keputusan Pemerintah No. 71/1977 tentang Pelatihan Tenaga Kerja Nasional. Kenyataan menunjukkan

bahwa Depnaker masih menghadapi permasalahan struktural / *dalam* melaksanakan fungsi-fungsi ini. Diantaranya, permasalahan struktural yang dihadapi oleh Depnaker adalah:

1. Rencana pelatihan masih disusun berdasarkan orientasi-sarana dan bukan berorientasi pada permintaan (*demand orientation*).
2. Sarana-sarana pelatihan yang ada sebagian besar tidak sesuai dengan perekonomian daerah, dan beberapa sarana sudah tidak berfungsi lagi.
3. Program-program pelatihan pada umumnya disusun berdasarkan *jurusan dasar yang tidak* berkelanjutan dan tidak responsif terhadap kebutuhan.
4. Program-program pelatihan yang diselenggarakan di BLK-BLK (program kelembagaan) tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan yang tersedia daerah.
5. Program pelatihan yang tersedia dan dilaksanakan sangat kaku karena merupakan paket-paket kegiatan yang sudah rigid sesuai budget/ anggaran yang telah ditetapkan pemerintah yang harus dipertanggung-jawabkan, walaupun sudah tidak sesuai dengan keadaan/kebutuhan.
6. Kemampuan para instruktur sebagian besar dihasilkan dari program kursus tetapi tidak didukung oleh pengalaman-pengalaman industrial.
7. Sumber pendanaan dari Anggaran Negara (APBN) yang hanya mencakup 50 persen dari kapasitas BLK
8. Manajemen BLK sentralistik dan birokratis, sehingga manajemen ini tidak responsif terhadap peluang-peluang yang ada di daerah.

Disebabkan permasalahan-permasalahan di atas, maka kinerja Balai Latihan Kerja menjadi tidak optimal dan kurang profesional. Hal ini dapat diukur dengan rendahnya tingkat penyerapan lulusan dan juga rendahnya tingkat penggunaan sarana ini. Sesuai dengan kebijakan reformasi bidang pelatihan yang menyatakan bahwa program-program pelatihan harus disusun sebagai kegiatan usaha yang berorientasi pada permintaan, maka kondisi Balai Latihan Kerja

sekarang perlu ditingkatkan/diperbaiki. Untuk menjadi sebuah model lembaga pelatihan, maka Balai Latihan Kerja harus dikelola agar menjadi unit-unit pelatihan yang lebih efektif dan lebih efisien. Karena alasan inilah, reformasi Balai Latihan Kerja diperlukan.

Krisis multidimensi menyadarkan bahwa *Pemerintah harus realistis* dalam pembangunan tenaga kerja. Kemandirian manajemen dan finansial dipandang menjadi salah satu alternatif dalam mengembangkan Balai Latihan Kerja. Reformasi menemukan momentumnya paska krisis. Reformasi Balai Latihan Kerja diarahkan untuk menata ulang seluruh sistem pengelolaan Balai Latihan Kerja agar bisa mandiri.

1. ***BLK untuk Industri*** – Balai Latihan Kerja-Balai Latihan Kerja yang berlokasi di kawasan industri dikembangkan untuk menjadi BLK Industri. Program pelatihan di BLK industri ditujukan untuk memberikan keterampilan multi seperti teknik mekanik, teknik elektro, otomotif, dan pekerjaan kantor. Program tersebut dikembangkan melalui program standar dan program non-standar. Metode pelatihan yang diterapkan adalah sistem magang untuk program standar dan sistem kelembagaan untuk program-program non-standar. Manajemen Balai Latihan Kerja industri akan dikembangkan agar supaya memiliki komite manajemen bersama dengan asosiasi-asosiasi industri atau Kawasan Industri. Selanjutnya, akan dikembangkan kerjasama antara Balai Latihan Kerja dan lembaga-lembaga pelatihan lainnya atau asosiasi-asosiasi profesional.
2. ***BLK untuk tujuan khusus*** – Balai Latihan Kerja khusus adalah Balai Latihan Kerja-Balai Latihan Kerja yang memberikan pelatihan program khusus seperti kepariwisataan, kelautan, niaga atau konstruksi. BLK-BLK Khusus dikembangkan dari Balai Latihan Kerja-Balai Latihan Kerja yang berlokasi di wilayah perkononman khusus. *Program-program* pelatihan mereka akan dilaksanakan baik dalam program standar *maupun program* non-standar. Program-program pelatihan ini akan dikelola melalui sebuah *joint operation management* (manajemen operasional bersama).

3. **BLKRJA untuk Usaha Kecil dan Menengah (BLK UKM)** – Balai Latihan Kerja-Balai Latihan Kerja yang berlokasi di kawasan industri atau wilayah perekonomian khusus akan dikembangkan menjadi BLK-BLK untuk Usaha Kecil dan menengah (BLK UKM). Balai Latihan Kerja ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas orang-orang yang berada di pedesaan dengan cara memberikan program-program pelatihan dalam keterampilan teknik, manajerial, dan keterampilan wirausaha. Keterampilan-keterampilan, kejuruan yang dikembangkan meliputi manajemen, kewirausahaan, pertanian dan pengolahan hasil pertanian serta berbagai keterampilan kerajinan. Keseluruhan program pelatihan di BLK UKM adalah non standar/*tailor made programe* terhadap kebutuhan kelompok sasaran. Program pelatihan ini diselenggarakan melalui Unit Pelatihan Keliling (*Mobile Training Unit*) dan Sistem Pelatihan Berproduksi yang dikelola bersama dengan lembaga-lembaga yang relevan
4. **BLK untuk Pendidikan dan Pengembangan Instruktur** - Mengakui sangat pentingnya tenaga instruktur dalam suatu lembaga pelatihan, maka sebagian Balai Latihan Kerja akan dikembangkan menjadi balai/pusat pelatihan dan pengembangan instruktur. Fungsi BLK ini juga mengembangkan perangkat lunak pelatihan seperti modul-modul pelatihan dan lembar-lembar kerja. Keterampilan kejuruan yang akan dikembangkan meliputi semua keterampilan kejuruan yang diberikan di BLK. Metode pelatihan menerapkan baik sistem kelembagaan maupun *on the job system*, sedangkan manajemen BLK-BLK ini akan sepenuhnya ditangani oleh Departemen Tenaga Kerja

6. Periode 1998-2006: Sewindu BLK dalam Transisi

Reformasi politik memang melelahkan. Semuanya harus dibayar mahal. Korban utama adalah pekerja. PHK terjadi dimana-mana. Investor lari ke luar negeri. Kita harus belajar dari sejarah masa kini. Pemerintah tidak bisa dibangun dengan kebencian. Sendi-sendi kehidupan yang porak poranda, pecah berkeping harus dirajut kembali. BLK adalah salah satu lembaga publik di bidang pelatihan

yang akan merajut kembali mutu dan relevansi tenaga kerja dalam pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan.

Dengan diterapkannya otonomi daerah mulai 2001, reformasi BLK semakin gencar dilakukan pemerintah daerah. Salah satu hal yang menonjol adalah adanya desentralisasi manajemen BLK. Reformasi Balai Latihan Kerja dilaksanakan berdasarkan pemikiran bahwa:

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

Ada resiko desentralisasi yang tak dapat dikelola dengan benar. Banyak BLK yang akhirnya salah urus. Beberapa BLK dilikuidasi lembaganya, tetapi sumber daya dan kewajibannya justru ditambah. SDM mengalami degradasi dan jumlah maupun mutunya.

Program kerja pemerintah untuk merevitalisasi BLK dibahas secara mendalam dalam beberapa paper. Sejalan dengan desentralisasi perkembangan BLK memerlukan program operasional yang disusun dan dikembangkan berdasarkan :

1. Pemetaan BLK dilakukan melalui studi makro dan studi mikro untuk menentukan jenis dan keterampilan sesuai dengan kondisi dan potensi BLK-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 Balai Latihan Kerja.

2. Pengembangan Program Berdasarkan keterampilan yang akan dikembangkan di BLK. maka disusunlah program-program pelatihan yang terdiri dari kurikulum, modul, dan silabus pelatihan. Program ini dibagi menjadi program standar dan non-standar. Program standar akan mengacu kepada standar nasional dan standar internasional, yang menitikberatkan keterampilan-keterampilan kejuruan. Program ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan baik pasar kerja nasional maupun internasional. Disamping program standar, juga akan dikembangkan program non-standar dan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan khusus pasar kerja, yang mengacu kepada spesifikasi-spesifikasi pekerjaan. Program-program non-standar sangat diperlukan, terutama dalam meningkatkan keterampilan pegawai.
3. Pengembangan Sistem dan Metode - Sistem dan metode pelatihan sangat diperlukan dalam menghasilkan program-program pelatihan yang efektif dan efisien. Berdasarkan kondisi perekonomian setempat, maka sistem dan metoda pelatihan di BALAI LATIHAN KERJA akan disusun menjadi lima variasi :
 - a. **Sistem Permagangan** - Ini merupakan sistem pelatihan gabungan di BLK dan *on the job training* di lingkungan perusahaan dengan rasio 4-7-1 yang berarti 4 bulan di BLK, 7 bulan di perusahaan dan 1 bulan untuk review dan pengujian (testing) di BLK. Sistem pelatihan ini diselenggarakan di daerah-daerah yang memiliki banyak industri, program pelatihan tiga tahun ini dirancang untuk menghasilkan tenaga kerja yang cakap dan terdidik. Di waktu mendatang, sistem pemagangan akan merupakan sistem utama/terpenting dalam operasional BLK.
 - b. **Sistem Kelembagaan** - Ini merupakan sistem konvensional dimana seluruh tahapan pelatihan sepenuhnya dilaksanakan di lingkungan BLK. Oleh karena itu programnya dapat diselenggarakan dengan pendekatan yang intensif. Akan tetapi, sistem ini mengandung

beberapa kelemahan. Satu kelemahan utama dari sistem ini adalah bahwa para peserta latih tidak disesuaikan secara baik dengan kondisi lingkungan dan kondisi kerja yang sesungguhnya. Untuk mengatasi kelemahan ini, programnya dapat dimodifikasi dengan mengalokasikan 25% dari mata pelajaran (subyek) pelatihannya untuk diberikan di perusahaan. Sistem ini dikembangkan di BLK bersama beberapa perusahaan industri atau untuk program non-standar.

- c. ***Sistem Pelatihan Keliling/Mobile*** - Ini merupakan sistem pelatihan yang diselenggarakan dalam suatu pendekatan mobil, dimana sarana-sarana pelatihannya diangkut ke tempat-tempat yang berbeda. Program ini kebanyakan dilaksanakan di daerah daerah pedesaan yang bertujuan meningkatkan produktivitas dan penghasilan penduduk pedesaan melalui penciptaan kesempatan kerja. Dalam jangka panjang, upaya ini diharapkan dapat menekan arus urbanisasi ke kota-kota.
- d. ***Sistem Pelatihan Berproduksi*** - Dalam sistem pelatihan berproduksi ini, programnya dirancang tidak hanya untuk melatih para peserta latih tetapi juga melatih para peserta untuk dapat menghasilkan barang/produk yang laku dijual. Untuk mencapai itu, BLK didukung oleh dua bengkel, bengkel pelatihan dan bengkel produksi. Sistem ini dikembangkan di BLK-BLK yang berada di daerah yang memiliki beberapa usaha industri.
- e. ***Sistem Pelatihan Tenaga Ahli (Madia)*** - Ini merupakan suatu jenis pelatihan yang dihasilkan dari kerja sama tiga pihak, yaitu BLK, universitas/politeknik dan perusahaan industri. Program ini ditujukan untuk menghasilkan tenaga ahli (teknisi) setingkat D-3. Lama pendidikan 3 tahun dan program ini didukung oleh tenaga instruktur dan dosen dari politeknik. Program ini akan dikembangkan di BLK-BLK potensial tertentu yang memenuhi kualifikasi.

7. Periode 2007-2011: Revitalisasi BLK dengan Program '3 in 1'

Balai Latihan Kerja akan menyatupadukan pelatihan, sertifikasi dan penempatan. Secara bertahap dan menyeluruh, program revitalisasi BLK harus merespon dengan tepat terhadap kendala dan tantangan yang berkembang di BLK saat ini agar BLK bisa menggunakan semua sumberdaya yang ada untuk menyongsong generasi pekerja yang profesional di hari depan.

1. Balai Besar Pengembangan di kelola langsung oleh Ditjen Binalattas Depnakertrans. Jumlahnya ada 2 BLK, Bandung dan Bekasi. Fungsi utamanya adalah melatih Instruktur BLK Pembina dan Pelaksana. Diharapkan BLK ini mampu berfungsi sebagai *center of excellence* bagi lembaga pelatihan milik pemerintah maupun swasta. Namun, untuk menjalankan fungsi itu banyak kendala. Kendala utamanya adalah jumlah dan mutu Instruktur terbatas. Fasilitas bangunan untuk kantor, bengkel dan asrama sudah kurang layak. Fasilitas peralatan dan mesin sudah ketinggalan jaman. Tidak pernah menggunakan *strategic planing and budgeting* sebagai panduan mencapai kinerja. Hasil pelatihan dan kinerja BLK tidak pernah diukur dan dilaporkan secara partisipatif, terbuka dan akuntabel di muka masyarakat. Pola manajemen masih berorientasi pada inputs, bukan outputs. Pelatihan masih dipandang sebagai *public good*, bukan *private* dan *merit good*. Untuk bisa menjadikan BLK Rujukan ini sebagai *center of excellence* bagi lembaga pelatihan swasta dan milik pemerintah lainnya masih memerlukan revitalisasi di semua aspek manajemen Balai Latihan Kerja.
2. Balai Besar Latihan Kerja Industri sebanyak 3 dan Balai Latihan Kerja Industri sebanyak 6 dikelola Ditjen Binalattas Depnakertrans sebagai UPTP. Kendala utama yang sering dihadapi antara lain: jumlah dan mutu Instruktur terbatas. Fasilitas bangunan untuk kantor, bengkel dan asrama sudah kurang layak. Fasilitas peralatan dan mesin sudah ketinggalan jaman. Nomenklatur sudah berubah, tapi program pelatihan tidak berubah. Belum pernah menggunakan

strategik planing and budgeting sebagai panduan mencapai kinerja. Hasil pelatihan dan kinerja BLK tidak pernah diukur dan dilaporkan secara partisipatif, terbuka dan akuntabel di muka masyarakat. Program pelatihan tak lebih dari sebagai proyek. Kemajuan mendongkrak mutu dan relevansi tenaga kerja belum cukup data untuk dikatakan berhasil. Fungsi BLK ini diharapkan sebagai *center of development* bagi BLK lain maupun gerakan ekonomi kerakyatan di wilayah provinsi.

3. Balai Latihan Kerja Pemberdayaan sebanyak 154 unit dan dikelola langsung oleh Dinas Tenaga Kerja atau lembaga sejenis di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota. Kendala utama yang sering dihadapi antara lain: jumlah dan mutu Instruktur terbatas. Fasilitas bangunan untuk kantor, bengkel dan asrama sudah kurang layak. Fasilitas peralatan dan mesin sudah ketinggalan jaman. Nomenklatur sudah berubah, tapi program pelatihan tetap sama saja. Keuangan dari Pemerintah daerah terbatas. Ketergantungan dengan dana pemerintah masih tinggi. Kebijakan Pemerintah tidak selalu selaras dengan kebijakan dan program yang dibutuhkan masyarakat lokal. *Leadership* Pemda umumnya rendah Otoritas manager dalam pengambilan keputusan dan alokasi keuangan sangat terbatas. Sumber dana belum bervariasi. Pembahaman strategi planing and budgeting sebagai panduan mencapai kinerja sangat rendah. Hasil pelatihan dan kinerja BLK tidak pernah diukur dengan sertifikasi dan penempatan. Laporan program dan keuangan belum terbuka dan akuntabel di muka masyarakat. Harapan BLK ini diharapkan sebagai *center of empowerment* terhadap koperasi dan UKM maupun kegiatan sosial ekonomi masyarakat.

Mulai tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 mendatang, Pemerintah pusat bersama Pemerintah Daerah, termasuk sektor swasta dan masyarakat agar merevitalisasi semua jenis BLK secara bertahap agar BLK dapat menunjukkan kinerjanya yang lebih baik. Semua sumber daya dan dana harus ditata dengan

benar agar menghasilkan jumlah dan mutu outputs setiap BLK agar memenuhi kebutuhan pengangur. Proses dan inputs tidak harus seragam antar daerah, antar BLK. Sejarah masa depan adalah apa yang bisa kita kontrol. Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi akan membuat sejarah BLK. Konsep '3 in 1 akan mempersiapkan generasi tenaga kerja yang bermutu dengan tiga program terpadu:

1. Pelatihan berbasis kompetensi.
2. Sertifikasi profesi sebagai penjamin mutu.
3. Penempatan kerja sebagai jaminan kelayakan hidup sejahtera.

Semua sumber daya Balai Latihan kerja harus memiliki kontribusi yang jelas dan terukur untuk mengatasi pengangguran dan kemiskinan. Sesuai Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor : PER. 06/MEN/III/2006, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, sekarang ini terdapat 2 Balai Pengembangan, 3 Balai Besar Latihan Kerja Industri, 6 Balai Latihan Kerja Industri, 2 Balai Besar dan 4 Balai Latihan Ketransmigrasian serta 1 Balai Besar Produktivitas yang tersebar dalam berbagai nama, Lokasi, Eselon, Kedudukan dan Wilayah Kerja masing-masing. Revitalisasi BLK akan mengisi dan meneruskan tradisi perubahan agar lebih mempunyai makna yang cermat bagi semua pihak, khususnya pencari kerja dan pekerja.

Balai Latihan Kerja segera merubah paradigma dari pola administrasi konvensional menuju ke pola manajemen modern. Pilar kemajuan BLK tidak lagi bertumpu pada ketergantungan inputs dan proses, tetapi lebih mengutamakan *outputs* dan *outcomes*. Peran *regulatory*, fasilitasi dan supervisi dilakukan oleh pengambil kebijakan di pusat. Sedangkan kewenangan dan keuangan akan dipandang sebagai alat perbaikan kinerja BLK namun keberhasilan BLK akan dinilai dari kepuasan *clients*, pekerja dan pengguna alumni BLK.

Revitalisasi BLK menyediakan sasaran, strategi, fungsi dan tugas pekerjaan yang baru kepada BLK sebagai lembaga pelatihan, yang akan disatupadukan keberhasilannya dengan lembaga lain yang berkewajiban dalam sertifikasi dan penempatan kerja. Pengelola pelatihan, termasuk struktur dan staf

administrasi, harus memperbaiki kualifikasi dan kinerjanya untuk bisa memberikan layanan publik bidang pelatihan secara prima.



BAB V HASIL ANALISIS

5.1. Permasalahan Di Balai Latihan Kerja yang Dirasakan oleh Stakeholder

Sebagaimana telah diuraikan dalam bab terdahulu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana harapan stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja, kendala-kendala yang dihadapi Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder dan strategi-strategi perlu diambil oleh Depnakertrans dalam memenuhi harapan stakeholder tersebut. Untuk itu telah dilakukan wawancara dengan informan dari Asosiasi industri, Alumni peserta pelatihan Balai Latihan Kerja, peserta pelatihan BLK, instruktur Balai Latihan Kerja, karyawan Balai Latihan Kerja, pejabat struktural Balai Latihan Kerja, serta mereka yang memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan terhadap Balai Latihan Kerja di Direktorat Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas yaitu Direktur Instruktur dan Tenaga Pelatihan, Kasubdit Instruktur Lembaga Pelatihan Swasta serta Kasie pembinaan Instruktur.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan didapati bahwa dari pendapat kalangan eksternal stakeholder yaitu mereka-mereka yang selama ini menggunakan jasa Balai Latihan Kerja, bahwa Balai Latihan Kerja itu belum banyak yang mengetahui keberadaannya, padahal misinya sangat baik, ataupun mereka hanya mengenal Balai Latihan Kerja sebagai tempat kursus keterampilan dasar bagi mereka yang putus sekolah seperti yang diungkapkan oleh :

MAE (PT. Indah Kiat Pulp & Paper) :

"Cuma disini tidak semua orang artinya masyarakat itu mengenal Balai Latihan Kerja, apa itu sih Balai Latihan Kerja, sebenarnya kalau tahu program-program itu sangat bagus sekali".

AJ (Karyawan PT. Guna Nusa /Alumni peserta pelatihan BLK):

"gimana yah Balai Latihan Kerja, itu belum membumi, hanya dikenal sebatas lembaga pelatihan kerja bagi mereka yang putus sekolah, jadi banyak yang memandang Balai Latihan Kerja dengan istilahnya sebelah mata, tidak mempunyai manfaat yang besar kalau mengikuti pelatihan di Balai Latihan Kerja"

AS (Karyawan PT.Comunication Cable System Indonesia / Alumni peserta pelatihan BLK) :

“Balai Latihan Kerja Serang sekolahnya gratis tapi peminatnya tidak bertambah tapi berkurang, ini suatu tanda promosi yang kurang bagus, managemen pemasaran tidak baik”

Balai Latihan Kerja tidak lebih dari suatu tempat kursus untuk melatih masyarakat putus sekolah, yang belum berperan secara optimal karena mempunyai kapasitas yang terbatas yang dinyatakan oleh : SW (Pusdiklat PT. Krakatau Steel) :

“Secara kuantitas yah kurang, karena yang membutuhkan banyak sementara kapasitas Balai Latihan Kerja itu sedikit jadi Balai Latihan Kerja belum bisa mengakomodir semua keinginan masyarakat untuk pelatihan di Balai Latihan Kerja”.

Permasalahan lain dari Balai Latihan Kerja ialah tingkat kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan Balai Latihan Kerja itu masih rendah dalam melatih tenaga kerja dengan tingkat kompetensi tertentu, seperti yang diungkapkan oleh SMK (PT. Chandra Asri Chemichal) :

“Yah Balai Latihan Kerja merupakan suatu lembaga pelatihan kerja yang bagus tetapi manfaatnya bagi kami belum terlalu dirasakan dan didengar. Balai Latihan kerja bagi kami, perusahaan atau saya pribadi belum terlalu berfungsi dengan baik, hanya untuk melatih orang putus sekolah jadi belum banyak dipercaya, untuk melatih tenaga kerja dengan kompetensi yang lebih dari sekedar memberi keterampilan. Jadi belum terlalu memasyarakat di kalangan industri”

Peran dan fungsi dari Balai Latihan Kerja belum banyak manfaatnya yang dirasakan oleh dunia industri, ataupun masyarakat pencari kerja. hal ini disebabkan karena pengelolaan Balai Latihan Kerja yang kurang baik, karena tidak di dukung oleh sumber daya manusia yang profesional di bidangnya menurut AS (Alumni peserta pelatihan BLK) :

“Peran Balai latihan Kerja kurang optimal, karena manajemen pengelolaan kurang handal, Manajemen masih di kelola orang-orang yg punya pikiran masa lalu yg tidak visioner, orang-orang malas, dan pegawai-pegawai yg tidak profesional. fungsi Balai Latihan kerja juga masih jauh dari optimal. karena pengelolaan yg beruntakan”

Âkibat dari pengelolaan Balai Latihan Kerja yang tidak optimal ini, banyak program-program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja kebanyakan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga output dari pelatihan tersebut tidak dapat diserap oleh pasar tenaga kerja, seperti yang dinyatakan oleh NLS (PT. Asahi Mas Chemichal) :

“Beberapa kali saya melihat bahwa program-program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja itu sebagian besar belum sesuai dengan kebutuhan di tempat kami, ada beberapa misalnya untuk bidang las ada yang kami butuh tetapi, kebanyakannya program-program pelatihan di Balai Latihan Kerja masih tidak sesuai dengan apa yang diharapkan di industri, sehingga perlu ada penyesuaian”

Permasalahan yang dirasakan oleh industri atau masyarakat pencari kerja maupun yang dirasakan oleh pejabat di lingkungan Depnakertrans dalam hal ini Ditjen Binalattas sebagai lembaga yang bertugas untuk membina Balai Latihan Kerja di Indonesia, menyiapkan beberapa langkah untuk mengembangkan Balai Latihan Kerja sehingga dapat keluar dari permasalahan-permasalahan tersebut , hal itu dinyatakan, SM (Direktorat Intala).

“Jadi sebenarnya ada beberapa hal konsep yang kita punya dalam pengembangan Balai Latihan Kerja antara lain masalah SDMnya, Managemennya kemudian masalah sarana fasilitasnya kalau itu semua sudah bisa kita perbaiki secara bertahap itu kemungkinan besar menjadi faktor yang paling utama dalam pengembangan BLK, terutama SDMnya karena SDM kita lihat di beberapa Balai Latihan Kerja itu masih sangat kurang”

Dalam memandang persoalan Balai Latihan Kerja, kita dapat rangkum dalam tiga masalah yang mendesak :

- SDM dan Management Pelatihan
- Program-program pelatihan
- Fasilitas dan sarana pendukung pelatihan

Masalah Sumber Daya Manusia dan Sistem management, merupakan masalah yang mendasari permasalahan di Balai Latihan Kerja saat ini, apalagi jika kita membandingkan kondisi SDM dan management Balai Latihan Kerja Saat ini dengan lembaga-lembaga pelatihan kerja lainnya. Kualitas SDM dan management lembaga pelatihan tenaga kerja swasta bekerja dengan tingkat profesional yang tinggi, sehingga dapat memberi nilai tambah bagi organisasi dan memajukan organisasi, namun kemampuan SDM dan Sistem Management Balai Latihan Kerja bekerja tidak profesional bahkan cenderung untuk merusak Balai Latihan kerja itu sendiri, seperti yang diungkapkan AWB (Direktorat Intala):

"jangan anggap instruktur saja, managementnya juga, yang paling banyak merusak Balai Latihan Kerja adalah orang yang dimanagement. Instruktur merusak tidak terlalu banyak, mulai dari kepala, eselon-eselon disitu yang menggegoroti bahan pelatihan, kan itu yang merusak, nah itu yang harus diperbaiki , sistem management harus diperbaiki."

Contoh jurusan elektronik industri butuh kabel 100m, beli 20 m praktek si praktek, atau mau menggulung dinamo kabel bekas digulung terus gimana mau hasilnya bagus? Nah itu contohnya jadi justru yang banyak merusak itu di management, nah management itu yang harus juga di revitalisasi.

Kelemahan SDM dan sistem manajemen sangat dipengaruhi oleh pola pikir sebagian besar dari mereka yang tetap berfikir masa lalu yang tidak melihat kedepan, tentang arti pentingnya pelatihan bagi pengembangan kualitas tenaga kerja kita, seperti yang diungkapkan AS (Alumni BLK) :

"Peran Balai Latihan Kerja kurang optimal, karena manajemen pengelolaan kurang handal, Manajemen masih di kelola orang-orang yg punya pikiran masa lalu yg tidak visioner, orang-orang malas, dan

pegawai-pegawai yg tidak professional. fungsi Balai Latihan Kerja juga masih jauh dari optimal. karena pengelolaan yg berantakan”

Disamping itu pula sistim manajemen dari Balai Latihan Kerja menjadi berantakan karena kebanyakan dipimpin oleh orang-orang yang tidak memahami masalah pelatihan seperti yang dinyatakan , BT (BBLKI Serang)

“Yah memang terus terang kita akui dengan jujur. sejak adanya undang-undang 22 tahun 99 tentang pemerintah daerah beberapa balai ini, memang diserahkan ke pemerintah daerah, dengan diserahkan ke pemerintah daerah, pengelolaan balai terutama oleh kepala-kepala yang berlatarbelakang bukan orang pelatihan ini kan terus terang menyedihkan sebagai contoh regenerasi tenaga kepelatihan itu tidak dilakukan, renewal... pebaruan alat-alat juga tidak dilakukan. kemudian kurikulum silabusnya juga, mereka kelihatan masih mengacu pada kurikulum silabus yang lama, belum sepenuhnya mengacu pada CBT”

Selanjutnya persoalan yang di hadapi oleh Balai Latihan Kerja adalah masalah program-program pelatihan yang dijalankan di Balai Latihan Kerja, program pelatihan merupakan core bisnis dari BLK sehingga penyusunan program pelatihannya perlu mendapat masukan atau informasi dari pihak industri mengenai kebutuhannya, sehingga hasil pelatihannya akan mudah bekerja, seperti yang dinyatakan, MAE (PT Indah Kiat) :

“Program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja itu bagus, yah terutama ada program teknisi yang 3 tahun itu, kebanyakan juga lulusannya langsung kami terima bekerja di sini, saya percaya program-program yang lainnya juga bagus, Cuma ada beberapa hal yang perlu di pikirkan kembali oleh Balai Latihan kerja dalam melaksanakan program-program di Balai Latihan Kerja antara lain perlu komunikasi dengan pihak kami atau industri sehingga pas atau cocok dengan kebutuhan dari kami, kalau berdasarkan itu tentu lulusannya akan mudah terserap”

Kesalahan dalam penyusunan dan mengelolah program pelatihan akan meyebabkan banyak hasil lulusan pelatihan dari Balai Latihan Kerja yang sulit memperoleh pekerjaan, ungkapan dari AJ (PT. Guna Nusa):

“Kalau saya pribadi melihatnya sangat bagus peran Balai latihan Kerja . tetapi kalau memang benar berjalan sesuai dengan yang ditetapkan, kalau tidak salah untuk melatih atau mempersiapkan tenaga kerja yang terampil, yang siap pakai. Cuman masalahnya sering berbeda dengan kenyataannya, banyak juga lulusan Balai Latihan Kerja yang susah juga dalam memperoleh pekerjaan”

Hal yang penting dalam permasalahan di Balai Latihan Kerja dalam rangka menjalankan fungsi dan peran dari Balai Latihan Kerja melalui program-program pelatihan yang dijalankan adalah masih banyak program pelatihan yang dijalankan tidak melalui analisa kebutuhan pasar kerja yang ada, program pelatihan masih bersifat proyek karena sistim yang berlaku di BLK itu sebagian besar masih menjalankan program pelatihan itu sesuai dengan arahan dari top management, yang dinyatakan SMT (BBLKI - Serang) :

“Kalau Pelatihan tenaga kerja masih bersifat proyek belum mengacu pada kebutuhan pasar kerja, jarang dilakukan analisa kebutuhan pelatihan sehingga tingkat kompetensi yang dicapai tidak sesuai atau belum sesuai dengan kebutuhan dari Industri”.

Juga sama halnya dengan yang dinyatakan oleh BT (BBLKI – Serang) :

“Terus terang kita akui selama ini masih banyak balai-balai yang mendesain satu program pelatihan tadi masih apa yah, top down yah maunya dari atas begitu yah harus begitu”.

Selanjutnya persoalan yang di hadapi oleh Balai Latihan Kerja adalah masalah Fasilitas dan Sarana Peralatan pendukung pelatihan. Sarana peralatan dan fasilitas pendukung pelatihan merupakan bagian yang terpenting dari suatu proses pengembangan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan yang dinyatakan SM (Direktorat Intala) :

“Jadi sebenarnya uda beberapa hal konsep yang kita punya dalam pengembangan Balai Latihan Kerja antara lain masalah SDMnya,

managemennya kemudian masalah sarana fasilitasnya kalau itu semua sudah bisa kita perbaiki secara bertahap itu kemungkinan besar menjadi faktor yang paling utama dalam pengembangan Balai Latihan Kerja”.

Kekurangan atau tidak cukupnya bahan serta peralatan pelatihan, akan mengganggu jalannya suatu proses pelatihan dinyatakan oleh DM (Peserta pelatihan Teknisi Ahli di Balai Latihan Kerja) :

“tapi seringkali ada peralatan pelatihan yang tidak komplit, dan kalau ditanya kebanyakan katanya sih belum datang barangnya, saya pikir yang sering kita alami adalah keterbatasan bahan dan alat pelatihan, sehingga sering kali prakteknya tertunda”.

Sarana prasarana pelatihan yang terdapat di Balai Latihan Kerja juga sangat terbatas dan dan tidak merata ada BLK tertentu mempunyai peralatan yang cukup tetapi BLK lainnya sangat minim, seperti dinyatakan NLS (PT. Asahi Mas Chemichal) :

“Saya melihat untuk kebanyakan Balai Latihan Kerja fasilitas yang tersedia masih sangat minim terlepas dari ada beberapa Balai Latihan Kerja yang peralatannya sudah cukup baik”.

Permasalahan yang juga sering mengenai sarana fasilitas pelatihan yang ada di suatu Balai Latihan Kerja adalah sering kali ketinggalan dari sisi teknologinya ini berdampak pada hasil pelatihan yang susah beradaptasi dengan lingkungan kerja, karena pada sistim pelatihan (vokasi) yang dilaksanakan seperti di Balai Latihan Kerja, itu sangat membutuhkan praktek untuk meningkatkan keterampilan seseorang dalam penguasaan teknologi terbaru yang dipakai di tempat kerja, seperti dinyatakan, SW (Pusdiklat PT. Krakatau Steel) :

“masalah teknologi di Balai Latihan Kerja yaitu kadang-kadang masih ketinggalan saat-saat tertentu sama, tapi begitu sudah berupa tahun dia ketinggalan, misalnya Balai Latihan Kerja di bangun pada tahun 1986 dipakai teknologi 86, tapi setelah 10 tahun, dia tidak berubah, masih tetap gunakan teknologi 86”.

Persoalan krusial yang dihadapi Balai Latihan Kerja mengenai masalah sarana fasilitas latihan adalah tidak adanya sistim perawatan yang baik, sehingga banyak peralatan yang rusak tidak dapat digunakan karena tidak pernah ada maintainancenya, walaupun ada tidak maksimal dinyatakan. DH (Alumni peserta pcelatihan BLK):

"banyaknya perlatan-peralatan canggih yang sudah agak error, atau tidak akurasi lagi, saya lihat maintainance di Balai Latihan Kerja ini sangat kurang sekali, sehingga itu tadi banyak peralatan yang rusak atau tidak berfungsi dengan baik".

Dan juga pernyataan dari MAE (PT. Indah Kiat Pulp & Paper) mengenai pentingnya maintainance atau perawatan bagi peralatan pelatihan:

"Kalau mengenai fasilitasnya pada umumnya ketinggalan dan tidak terurus, yah kadang tidak diperbaiki, apa mungkin di Balai Latihan Kerja tidak ada departemen maintainancenya?"

5.2. Analisis dan Evaluasi Kondisi Balai Latihan Kerja.

5.2.1. Sumber Daya Manusia

Kebijakan, program dan lembaga Balai Latihan Kerja bisa dibuat. Tetapi, keberhasilan Balai Latihan kerja sangat ditentukan oleh SDMnya. Instruktur dan tenaga kepelatihan merupakan pilar utama lembaga pelatihan, sertifikasi dan penempatan. Karena Keberhasilan penempatan, sertifikasi dan pelatihan sangat ditentukan oleh kinerja instruktur dan tenaga kepelatihan. Instruktur yang profesional seharusnya dapat menjamin pemanfaatan sarana, peralatan dan proses pelatihan yang efektif dan efisien. Tenaga kepelatihan yang bermutu dapat menjamin analisa kebutuhan pelatihan, penerapan pelatihan berbasis kompetensi perencanaan program, penyusunan anggaran, pengambilan keputusan. pengembangan modul dan media pelatihan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan hasil pelatihan secara akuntabel. Instruktur dan tenaga kepelatihan adalah pelaku yang paling bertanggung jawab atas outputs pelatihan. Apakah peserta pelatihan benar-benar siap menghadapi uji kompetensi? Apakah pemegang sertifikasi dapat dijamin mendapatkan penempatan kerja, baik dalam maupun luar negeri, atau memperoleh dukungan modal dan bimbingan untuk usaha mandiri?

Balai latihan kerja membutuhkan instruktur, tenaga kepelatihan dan staf manajemen yang profesional, mampu bekerja secara mandiri maupun *teamwork*, kuat dalam *leadership* dan berbudaya kerja tinggi. Pelayanan pelatihan kepada para penganggur dan tenaga kerja yang rendah produktivitasnya hanya bisa dicapai oleh instruktur yang memiliki mental pelayan prima terhadap publik. Sebagai pelayan publik, tugas utamanya mengurus dan melayani masyarakat, khususnya peserta pelatihan.

Instruktur Balai Latihan Kerja bukan hanya membutuhkan pendidikan formal, tetapi lebih dari itu mereka juga membutuhkan pengalaman kerja. Wawasan luas di bidang pengembangan SDM, kemampuan keilmuan dalam analisa makro dan mikro ekonomi, literatur pedagogik yang kontemporer dan kemauan menikmati profesi pelatihan. Perpaduan antara pengetahuan dan pengalaman menghasilkan kepribadian, kepemimpinan dan keteladanan. Hampir di semua Balai Latihan Kerja mereka akan kehilangan instruktur berpengalaman. Hasil mapping Balai Latihan Kerja menunjukkan bahwa sebanyak 20%, dari 3.100 instruktur akan memasuki pensiun. Regenerasi harus dipersiapkan. Seleksi, promosi, rotasi, mutasi harus direncanakan agar Balai Latihan Kerja tetap berjalan dalam pengelolaan program pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja.

Balai Latihan Kerja dikelola oleh PNS, yang sering dipandang sebagai malas, lambat, dan sulit berubah untuk kemajuan. Kesimpulan ini *tidak sepenuhnya* benar untuk BLK. Disana masih banyak pejabat birokrasi dan PNS yang produktif. Namun, BLK memang perlu menemukan pimpinan, staf administrasi dan PNS yang siap memikul tanggungjawab dan melaksanakan peran dan fungsi yang baru, yang dikembangkan dari program '3 in 1. Di masa mendatang, BLK juga diperkirakan masih mengalami kekurangan tenaga profesional dan berpengalaman. Rakornas (2006) mencatat beberapa keluhan dan masalah penting yang berkaitan dengan SDM. Salah satunya adalah penempatan-pejabat dan kepala Balai Latihan Kerja yang dianggap sebagai belum berdasarkan *meritocracy*. Seleksi, pengangkatan dan promosi pimpinan Balai Latihan Kerja juga diperkirakan sebagai belum transparan, partisipatif maupun akuntabel. Pengelolaan SDM di lingkungan Balai Latihan Kerja memang menjadi wilayah

dan kewenangan Pemerintah Daerah setelah Balai Latihan Kerja diserahkan pengelolaannya kepada Pemerintah Provinsi maupun Kota/ Kabupaten.

5.2.2. Kuantitas dan Kualitas Output

Output Balai Latihan Kerja adalah *employability of jobseekers and more productive workers*. Secara kuantitatif, output BLK memang jumlahnya tidak sebesar apa yang dicapai oleh lembaga pendidikan formal. Jumlah lulusan BLK masih sedikit karena jumlah BLK hanya 165 unit. Sedangkan *clients* atau orang yang dilayani, yaitu tenaga kerja jumlahnya melebihi dari 70% dari total penduduk sebesar 227 juta pada tahun 2008. Akibatnya, BLK menghadapi dilema, jika pemerataan dikembangkan, mutu sering menjadi sulit dicapai. Sebaliknya, jika mutu diutamakan, pemerataan akses sering terpinggirkan.

Data alumni Balai Latihan Kerja belum dikelola dengan baik. Padahal, data alumni menjadi salah satu awal dari perencanaan pelatihan, sertifikasi dan penempatan kerja. Data akurat dan lengkap tentang alumni BLK belum tersedia. Data alumni BLK menurut jenjang dan jenis program pelatihan setiap provinsi atau kota/kabupaten juga semakin sulit dianalisa karena kerjasama, koordinasi, komunikasi antara Depnakertrans dan Disnaker Provinsi maupun Kabupaten/Kota tidak selalu mudah menghasilkan data yang terbaru dan lengkap.

Output Balai Latihan Kerja sedikit karena daya tampungnya memang sedikit. Pengalaman dan observasi mantan Kepala BLK, yang diwawancarai selama penyusunan Revitalisasi BLK ini, mengakui bahwa perkiraan tentang jumlah daya tampung BLK per tahun secara nasional tidak lebih dari 150,000 orang. Jika angka ini benar, maka revitalisasi BLK memang perlu program lengkap dan anggaran yang besar. Jika pengangguran yang jumlahnya 11,1 juta sebagai indikator prioritas sasaran perluasan akses dalam revitalisasi BLK, maka BLK memerlukan waktu sangat lama, sehingga prioritas dari revitalisasi BLK adalah bagaimana menutupi gap kompetensi tenaga kerja kita akibat kebijakan SISDIKNAS yang belum link and match dengan kebutuhan kerja. Selain itu penambahan kapasitas daya tampung BLK bisa memperbaiki kinerja dalam perluasan akses maupun peningkatan mutu.

Revitalisasi BLK harus menfokuskan pada output. Akses dan mutu bisa dikembangkan secara bersama. Akses dan mutu harus menjadi dasar dalam menentukan target dan sasaran pelatihan di BLK. Mulai saat ini, pengelola sebanyak 165 BLK dapat memulai dengan prioritas program pelatihan kejuruan yang mendukung pencapaian penempatan kerja atau usaha mandiri. Menjadi alumni BLK sebagai usahawan dan usahawati adalah dimensi baru yang akan diwujudkan dalam 5 tahun mendatang. Sarana dan prasarana, SDM, peralatan workshop dan bengkel, alokasi dana, jumlah peserta pelatihan dan seluruh resources BLK akan dikerahkan untuk menyiapkan pekerja yang kualitasnya terjamin dan memiliki derajat akurasi penempatan yang tinggi serta memiliki jiwa dan mental kewirausahaan yang tangguh.

5.2.3. Sarana dan Prasarana Balai Latihan Kerja

Perluasan akses dan perbaikan mutu tenaga kerja membutuhkan sarana, prasarana dan peralatan yang lengkap. Agar mudah diakses oleh pencari kerja, BLK membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki daya tampung yang lebih banyak. Kondisi BLK menunjukkan bahwa mayoritas BLK tidak mampu berfungsi sebagai pelayanan pelatihan, sertifikasi dan penempatan tenaga kerja. Salah satu alasannya karena sarana dan prasarana telah banyak yang rusak. Pemerintah nampaknya kewalahan untuk membangun kembali gedung kantor, ruang kegiatan belajar, asrama, workshop dan bengkel BLK di berbagai provinsi, kota dan kabupaten yang dilaporkan dalam kondisi rusak berat. Ada 11 UPTP (Medan, Serang, Bekasi, Bandung, Semarang, Surakarta, Makassar, Samarinda, Banda Aceh, Ternate dan Sorong) yang sarannya masih bisa digunakan untuk pelatihan. Tapi banyak pengelola BLK gagal merawat sarana gedung, workshop atau bengkel.

Sebagai lembaga pelatihan kerja, BLK lumpuh. Setelah desentralisasi berjalan 5 tahun, sebanyak 6 BPPD dari 18 BPPD yang ada di seluruh Indonesia ditemukan telah tidak memiliki gedung kantor lagi. Fenomena tersebut terjadi di Bali, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah dan Sumatra Utara. Dari 165 BLK, Loka Latihan Kerja di Lhokseumawe dan Poso rusak total akibat dari kerusuhan masal (Depnakertrans, 2006).

Kemampuan 165 BLK yang dikelola pemerintah untuk memberikan pelayanan pelatihan kerja hanya mencapai outputs sekitar 150 ribu orang per tahun. Jika lembaga pelatihan milik swasta juga memiliki kapasitas dan daya tampung pelatihan yang sama dengan BLK pemerintah, maka pelayanan pelatihan kerja untuk jutaan pencari kerja memerlukan waktu sangat lama. Oleh karena itu, pembangunan sarana dan prasarana pelatihan ini tidak bisa ditunda lagi agar BLK bisa berfungsi optimal dalam melatih pencari kerja, menyediakan tempat uji kompetensi dan mendukung jaringan informasi penempatan kerja bagi para alumni BLK sendiri maupun lembaga pelatihan lainnya.

5.2.4. Kebijakan dan Program Pelatihan

Pemerintah bisa memberikan yang terbaik untuk pencari kerja. Alat paling efektif bagi pemerintah adalah kebijakan, baik berupa UU atau PP. Kebijakan pemerintah harus pro pengangguran dan pekerja, tanpa harus melupakan persyaratan dari perusahaan swasta dan dunia usaha lain. Keselarasan dalam mengelaborasi kedua kepentingan itu memang urusan pemerintah. UU nomor 13/2003 tentang Ketenagakerjaan cukup jelas dalam menentukan kemana tenaga kerja kita mau dibawa. Menginjak tahun ke tiga pelaksanaan UU tersebut dalam pembangunan ketenagakerjaan, perluasan kesempatan kerja belum memiliki dampak yang berarti terhadap penurunan angka pengangguran dan kemiskinan baik di tingkat nasional maupun daerah provinsi. Dampak UU 32/2004 terhadap perubahan status Disnaker dan BLK di daerah lebih jelas dari pada UU 13/2003 tentang Ketenagakerjaan.

Sistim Pelatihan Kerja Nasional (SPKN) telah didukung dengan Peraturan Pemerintah. PP nomor 31/2006 tentang Sistim Pelatihan Kerja Nasional (SPKN) belum banyak difahami oleh pimpinan dan staf Dinas Tenaga Kerja Provinsi, Kota atau Kabupaten. PP ini juga belum dikuasai benar oleh pengelola BLK. Hal itu wajar karena PP ini memang masih baru. Sinerji antara desentralisasi dan PP SPKN perlu dilakukan agar pengelolaan BLK segera dapat dikembangkan pola manajemennya yang tepat. Daya politis atau *political power* dari PP Nomor 31/2006 dalam mendorong kebijakan dan program pelatihan kerja di daerah masih perlu waktu panjang dan proses maupun hasilnya masih perlu pengkajian lebih

lanjut. Jika PP cukup efektif, langkah yang perlu dikembangkan dalam pengembangan BLK adalah sosialisasi regulasi nasional secara luas agar muncul kebijakan dan program pelatihan di daerah. Tapi, jika ternyata tidak efektif, harus ada jalan lain untuk menguatkan kebijakan pelatihan kerja. PP nomor 31/2006 mungkin dapat ditingkatkan menjadi UU SPKN.

Pelatihan kerja dan BLK membutuhkan dukungan kebijakan dari pemerintah daerah. Selain regulasi pemerintah pusat dalam bentuk UU atau Peraturan Pemerintah, kebijakan daerah dalam bentuk Perda provinsi dan Perda kota/kabupaten sangat diperlukan untuk menjaga eksistensi BLK dan menjamin pelaksanaan pelatihan kompetensi, ujian kompetensi dan penempatan sebagai satu kesatuan manajemen. Perda dibutuhkan untuk memperkuat landasan pemberdayaan kapasitas BLK. Kurangnya konsistensi kebijakan antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah, diduga telah menjadi penyebab stagnasi kinerja BLK. Perda akan efektif untuk mencegah proses marginalisasi BLK yang sedang berlangsung di banyak Provinsi, Kota/Kabupaten.

Alumni BLK diyakini akan memiliki pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan kerja untuk mengembangkan diri dalam dunia industri maupun usaha wiraswasta secara mandiri. Program pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pencari kerja dan cocok dengan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh pengguna tenaga kerja. Sejak berdirinya, BLK telah memberikan pelatihan dengan beberapa kejuruan untuk mendukung industri dan dunia usaha yang memerlukan keahlian di bidang teknologi, termasuk mekanika, otomotif, fabrikasi, teknologi informatika, kelistrikan, pengelasan, elektronika, bangunan, dan mekatronika. Dan, akhir-akhir ini ada program pelatihan UKM dan bahasa. Pelatihan, sertifikasi dan penempatan di sektor industri harus dikaji ulang karena industrialisasi di Indonesia telah dinyatakan gagal. Sebagai gantinya, BLK harus menemukan dan mengembangkan pelatihan, sertifikasi dan penempatan di sektor pertanian, jasa dan nonformal karena ketiga pasar kerja tersebut memiliki daya serap yang lebih prospektif daripada sektor industri.

Output pelatihan BLK belum tentu dapat lulus dalam uji kompetensi. Karena, pelatihan berbasis kompetensi belum berjalan seperti yang diharapkan. Konsep sudah berkembang dikalangan pengambil kebijakan di pemerintah pusat.

Namun, program pelatihan berbasis kompetensi juga belum sepenuhnya difahami oleh pimpinan BLK, instruktur, tenaga kepeatihan dan materi dan metodologi pelatihan juga belum memasyarakat di lingkungan pengelola pelatihan di BLK. Perkembangan teknologi industri terkini belum dielaborasi dalam standard kompetensi tenaga kerja dan BLK selalu ketinggalan jaman. Akibatnya, program pelatihan yang dikelola sekarang belum dirancang, dilaksanakan dan dipersiapkan untuk sertifikasi dan mengacu pada perubahan paras kerja untuk penempatan mereka.

5.2.5. Sistim Manajemen Balai Latihan Kerja

Balai Latihan Kerja terlambat dalam melakukan reformasi organisasi. Selama ini pola manajemen BLK masih konvensional. Resiko dari penerapan UU 32/2004 tentang Pemerintah Daerah dan dampaknya terhadap perubahan manajemen BLK kurang dapat diantisipasi dengan tepat. Banyak pegawai BLK yang belum menerima bahwa sentralisasi manajemen BLK telah sepakat ditinggalkan. Mereka juga kurang percaya diri bahwa desentralisasi dilaksanakan untuk mempermudah pelayanan publik, di bidang pelatihan kerja.

Sebagai bagian dari lembaga publik, BLK harus dikelola dengan kreatif. Pengelolanya juga harus profesional. Manajemen BLK harus menjaga akuntabilitas publik. Perencanaan program dan pengambilan keputusan BLK harus dikembangkan secara partisipatif. Penggunaan anggaran BLK juga harus transparan. Semua jajaran manajemen BLK harus mendengarkan keluhan dan harapan stakeholder. BLK harus memenuhi kebutuhan pencari kerja dan pekerja yang begitu rentan PHK setiap waktu. BLK harus tegas menyatukan antara *public good*, *private good* dan *merit good* dalam setiap program pelatihan. BLK tidak bisa lagi dikelola dengan paradigma tradisional, menggantungkan dana pemerintah, orientasi pada proyek, tanpa kontribusi yang jelas terhadap tujuan dan sasaran pemerintah dalam memerangi *common enemy* yang namanya pengangguran dan kemiskinan.

Berbeda dengan lembaga pendidikan formal, BLK juga perlu membuktikan bahwa fungsi publiknya berjalan dengan membuktikan kepuasan peserta pelatihan sebagai pelanggannya. BLK sudah saatnya menggunakan perencanaan strategis

sebagai indikator dan kesepakatan kinerja kelembagaan. Pengelola BLK, khususnya instruktur dan tenaga kepelatihan, harus dilengkapi otoritas dan dana yang cukup, agar mereka bisa mencapai tujuan dan hasil yang disepakati dalam renstra BLK. Manajemen BLK harus memiliki indikator kinerja jelas dengan mendahulukan output dari pada hanya berfokus pada perbaikan input dan proses pelatihan. Dampak positif dari mahalanya perbaikan sarana, peralatan bengkel dan penambahan dana terhadap hasil pelatihan, hasil sertifikasi profesi dan hasil penempatan kerja harus dapat dibuktikan secara transparan dan akuntabel sebab semua itu atas biaya yang harus dibayar melalui pajak. Pengelola BLK harus disiapkan untuk kompetitif, dengan jenjang karir dan penghargaan yang jelas. Jiwa *entrepreneurship* harus ada sebagai landasan manajemen BLK. Bukan untuk mempertahankan status jabatan atau memperkaya pribadi, tetapi untuk membantu pencari kerja memenuhi haknya mendapatkan pekerjaan agar bisa hidup layak dalam keluarganya.

5.3. Harapan-Harapan Stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja

Harapan akan timbul saat konsumen memerlukan suatu barang atau jasa. Di saat konsumen belum memerlukan barang atau jasa, maka konsumen tidak akan mengharapkan sesuatu barang atau jasa. Harapan dari para Stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja antara lain :

1. Meningkatkan citra dan memasyarakatkan keberadaan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja, seperti yang dinyatakan oleh :

DH (Alumni Balai Latihan Kerja /PT.DANONE Indonesia)

“Balai Latihan Kerja harus berani tampil pede dengan kemampuan yang dimiliki baik dengan cara expose di media cetak maupun elektronik, ini bertujuan agar masyarakat tahu bahwa Balai Latihan Kerja bisa menjadi solusi tepat dalam mengasah kemampuan, baik secara skill maupun kemampuan dalam berkompetisi di dunia kerja”.

AJ (Alumni Balai Latihan Kerja / PT. Guna Nusa)

“Balai Latihan Kerja lebih membumi lagi, artinya lebih berpromosikan diri dan menciptakan atau membuat program-program pelatihan yang

bagus yang bisa menghasilkan lulusan yang bagus yang langsung bisa dapat kerja”.

MAE (PT. Indah Kiat Paper & Pulp)

Disamping itu Balai Latihan Kerja harus mempromosikan diri melalui apa saja sarana untuk promosi bila perlu sewa konsultan untuk iklan supaya dikenal dan program-program yang ditawarkan itu laku.

2. Pengelolaan Balai Latihan Kerja, sebagai lembaga pelatihan milik pemerintah kerja harus dikelola secara profesional, sehingga dapat memberikan hasil pelatihan yang optimal bagi stakeholder, dinyatakan :

NLS (PT. Asahi Mas)

“Perlu pengelolaan dengan lebih profesional, kebanyakan instansi pemerintah itu tidak profesional, melihat peran dari Balai Latihan Kerja, ini sangat baik sekali jika Balai Latihan Kerja ini di kelolah dengan baik dan profesional, sehingga harapan industri mendapat tenaga kerja yang berkualitas itu pasti”.

3. Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan perlu melakukan komunikasi-komunikasi dengan industri untuk mengetahui keberadaan dan kebutuhan industri (melakukan Training needs analisis = TNA) untuk dapat membuat program-program pelatihan yang sesuai kebutuhan stakeholder, seperti yang dinyatakan :

SMK (PT. Chandra Asri)

“Balai Latihan Kerja harus sering melihat dan bertanya ke industri tentang keberadaan dan kebutuhan dari industri, misalnya di industri ini butuh tenaga kerja dengan kualifikasi apa saja yah? Dari situ Balai Latihan Kerja akan melatih orang untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga langsung terserap pasar, jadi mungkin yang nganggur juga akan lekas berkurang”.

4. Balai Latihan Kerja harus melakukan terobosan dalam merespon kemajuan Teknologi Informasi, untuk pengembangan, seperti yang disampaikan :

HS (PT. Indah Kiat Pulp & Paper)

Balai Latihan Kerja harus lebih merespon perkembangan ini, perkembangan teknologi di bidang IT, karena kami sendiri disini dari segi ITnya kami memang seluruh karyawan itu dipersyaratkan untuk melek istilah basic knowledge di bidang IT, mungkin dalam program pelatihan, mungkin dia mesti ada tambahan pengenalan di bidang IT ini agak banyaklah dari mungkin yang sebelumnya mungkin perlu ditambahkan,

AS (PT. Comunication Cable System Indonesia)

Bagi saya Balai Latihan Kerja lambat dalam merespon perkembangan IT bagi perkembangan Balai Latihan Kerja, seharusnya dengan kemajuan IT, Balai Latihan Kerja bisa menarik keuntungan misalnya meningkatkan komunikasi dengan dunia industri melalui kemajuan IT, mempromosikan diri melalui internet, dan menggunakan sarana IT untuk kelancaran proses pelatihan.

5. Diperlukan Peningkatan kemampuan dari SDM dan peralatan di Balai Latihan Kerja, untuk merespon kebutuhan pasar kemampuan SDM dan peralatan harus dilengkapi sesuai dengan kebutuhan pasar, seperti yang dinyatakan :

SM (Direktorat Intala)

"SDM dari Balai Latihan Kerja ini harus dibenahi, instruktunya harus melihat dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, artinya dia harus mengembangkan pelatihan-pelatihan yang diperlukan atau sesuai dengan kebutuhan pasar, begitu alatnya juga harus disesuaikan.

MAE (PT. Indah Kiat)

SDM Balai Latihan Kerja kususnya instruktur, yah perlu juga untuk on the job di perusahaan-perusahaan, kalau kita mengajar dan kita pernah mengalaminya itu akan lebih mudah untuk menjelaskan kepada peserta pelatihan, kalau SDM selain instruktur yah perlu juga dididik untuk

bekerja secara profesional jadi tidak membawa budaya kebanyakan PNS yang santai dan agak lambat, maksud saya bukan PNS keseluruhan hanya sebagian aja.

Drs. Sy (Direktorat Intala)

"Pada umumnya stakeholder mempunyai harapan agar Balai Latihan Kerja menjalankan perannya sebagai lembaga pelatihan yang berkualitas, yang tentunya perlu penyediaan SDM pelatihan yang berkompeten dan tentunya didukung oleh peralatan sarana pelatihan yang memadai, ini saya kira yang menjadi harapan dasar dari stakeholder".

5.4. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Balai Latihan Kerja dalam memenuhi harapan stakeholder.

Kendala yang dihadapi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan dalam memenuhi harapan-harapan dari stakeholder antara lain :

1. Sumber Daya Manusia yang belum profesional, baik tenaga instruktur maupun tenaga pendukung pelatihan lainnya, dinyatakan oleh :

SMT (BBLKI Serang)

"Belum bisa menghasilkan lulusan yang mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan pencari kerja yang tidak melalui proses pelatihan kerja, sehingga hasil lulusan Balai Latihan Kerja belum dijadikan Aset bagi Perusahaan. Hal ini karena SDM pelatihan kita juga masih lemah"

Sy (Direktorat Intala)

Kendala-kendala yang paling utama yang dihadapi Balai Latihan Kerja saya kira masalah sumber daya manusia di Balai Latihan Kerja itu sendiri, tentunya untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompetensi atau mempunyai skill yang bagus membutuhkan tenaga pelatih/instruktur yang profesional. Nah di Balai-Latihan Kerja kebanyakan masih terdapat persoalan-persoalan mengenai profesionalisme dari instruktur, terutama dalam rangka penerapan program pelatihan berbasis kompetensi, sehingga instruktur dapat memanfaatkan sarana, peralatan dan pelatihan yang efektif.

bagaimana dia bisa berfungsi sebagai Balai Latihan Kerja yang bisa memenuhi kebutuhan pasar”.

5.5. Strategi Memenuhi Harapan Stakeholder melalui Revitalisasi Balai Latihan Kerja.

Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktifitas, sebagai direktorat yang bertanggungjawab terhadap perkembangan dari Balai Latihan Kerja, merasakan beberapa keterbatasan dalam meningkatkan peran dan fungsi dari Balai Latihan Kerja, sehingga tidak mungkin melayani semua kebutuhan stakeholder secara serentak, untuk itu dilakukan strategi pengembangan terhadap Balai Latihan Kerja, secara bertahap untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar dengan jalan mengembalikan peforma Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja, sehingga standard kompetensi bisa dicapai, seperti dinyatakan AWB (Direktorat Intala) :

“Jadi Intinya Balai Latihan Kerja dikembalikan kepada peforma dia untuk menjadi wadah pelatihan sehingga standart kompetensi bisa dicapai oleh institusi, peralatannya, managementnya, instruktur harus disesuaikan kembali Sehingga mampu melahirkan lulusan-lulusan yang sesuai standar industri itu, standart kompetensi, kalau itu sudah bisa dicapai maka berarti salah satu indikator bahwa sudah dapat melakukan revitalisasi, nah mungkin kalau mau melihat hasil, mungkin dalam konteks parsial-parsial, begitu masuk di Serang mungkin welding, begitu masuk di Cevest mungkin welding bisa, IT mungkin bisa, kembali lagi ke standard karena standard demikian banyaknya unit kompetensi kita parsial lagi disitu, tidak bisa katakan sektor otomotif tercapai, tidak bisa katakan seluruh sektor IT tercapai di Cevest, cevest sudah sukses di bidang IT, tapi hanya katakan dari 150 standart kompetensi yang ada yang sudah fix performanya mencapai 50 unit kompetensi, bisa begitu mengevaluasinya hasil dari revitalisasi itu”.

Sehingga dapat disimpulkan dalam memenuhi kebutuhan pasar dengan sumber daya yang terbatas dilakukan :

- Pendekatan pasar untuk melihat kebutuhan yang paling mendesak
- Pendekatan secara parsial sesuai dengan sumber daya yang ada

Disamping itu pula strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar perlu dilakukan suatu penerapan sistim yang tepat dalam proses informasi pasar kerja serta dalam proses perekrutan seperti dinyatakan, AWB (Direktorat Intala) :

"Jadi tidak bisa dikatakan bahwa kalau banyak penganggur otomatis dosa besar dari Balai Latihan Kerja, otomatis dikatakan tidak sesuai tidak mampu berlatih. Tunggu dulu, Balai Latihan Kerja untuk bidang bisa melatih sesuai pesanan industri manapun, dan kalau dia nganggur tunggu dulu itu hal lain lagi kita duduk bicara dulu, mungkin informasi lulusannya tidak sampai ke industri, mungkin lulusannya ini tidak berminat masuk di industri yang ada, tapi ke industri yang lain, jadi ada sesuatu yang tidak matching disitu antara , nah inilah pentingnya penyelesaian yang arif di rekrut, jadi bicara penyerapan pasar kita harus bergerak dari sin".

Strategi lain yang perlu kita perhatikan dalam rangka pengembangan Balai Latihan Kerja adalah dengan pemanfaatan secara maksimal kemajuan teknologi informasi sekarang ini dinyatakan oleh SM, Direktorat Intala :

"Sebenarnya untuk IT itu contoh misalnya seperti salah satunya IT di bidang three in one , itukan itu salah satu IT sebenarnya, menginformasikan melalui internet sehingga pengguna tenaga kerja mengetahui di Balai Latihan Kerja , kita punya Balai Latihan Kerja ,program itu di Serang ada , di Bandung ada, di Cevest ada, itu salah satu IT, pengembangan IT di Balai Latihan Kerja itu penting sekali, karena dengan cara ini lebih efisien".

Strategi yang digunakan adalah dengan lebih lagi memaksimalkan implementasi program-program yang dilaksanakan, menurut George Edward III (1980), ada 4 variabel yang menentukan suatu program, yaitu komunikasi, pelaksana, birokrasi dan sumber daya. Dipandang dari implementasi program kita perlu memberikan perhatian yang lebih bagi keempat hal di atas, seperti dinyatakan Sy, Dierktorat Intala

"Saya kira banyak yang sudah dilakukan oleh depnakertrans itu sudah banyak, tetapi dalam pelaksanaannya sering tidak maksimal, saya tidak tau kenapa, tapi saya kira ini juga merupakan kendala bagi Balai Latihan

Kerja, kebanyakan implementasi program pengembangan instruktur dan tenaga pelatihan itu tidak berjalan sebagaimana mestinya, artinya tidak mencapai sasaran yang diinginkan. Saya kira kita perlu follow up pelaksanaan program-program up grading atau pengembangn instruktur dan tenaga pelatihan dengan lebih intensif lagi supaya tidak sia-sia dan tepat sasaran. di samping instruktur tenaga SDM pendukung pelatihan lainnya juga di up grade melalui himtek maupun pendidikan atau kursus-kursus untuk pengembangan mereka, jangan lupa termasuk penyediaan peralatan pelatihan juga dilengkapi melalui kerja sama dengan luar negeri misalnya di Balai Latihan Kerja Industri Serang peralatan-peralatan semua bagus-bagus dan instruktur nya juga disiapkan secara khusus”.

SM (Direktorat Intala) berpendapat usaha untuk mmeuhi kebutuhan pasar perlu dilakukan komunikasi-komunikasi yang intensif dengan dunia industri, salah satu caranya melalui pembentukan forum komunikasi antara Balai Latihan Kerja dengan asosiasi industri yang ada di daerah setempat, sehingga Balai Latihan Kerja bisa mengetahui kebutuhan industri dan membuat program yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, dan tidak lagi membuat program yang bersifat konvensional :

“Artinya dengan pelatihan berbasis kompetensi ini kita mengharapkan Balai Latihan Kerja, menyesuaikan dengan kebutuhan pasar jadi tidak lagi melihat program yang bersifat konvensional, jadi tidak hanya melatih-melatih dan tidak melihat kebutuhan pasar, artinya seperti kita buat di Balai Latihan Kerja Serang kita membuat semacam forum, forum komunikasi antara industri di wilayah di situ dengan Balai Latihan Kerja, di mana disitu salah satu konsep CBT masuk disana, karena kita ingin tau masukan-masukan dari industri tentang apa sih permasalahan yang ada di industri, kebutuhan apa yang ada di industri, sehingga nanti dengan kebutuhan itu industri akan bekerjasama dengan Balai Latihan Kerja di wilayah tersebut nanti Balai Latihan Kerja harus menyesuaikan dengan kebutuhan yang dunia industri butuhkan, itukan salah satunya berkaitan dengan lingkungan ini apa yang dibutuhkan oleh industri”.

Dalam rangka revitalisasi Balai Latihan Kerja, maka diperlukan 3 pendekatan, yaitu Pencapaian Fokus Pasar, Penciptaan Bisnis Baru dan Pemanfaatan kemajuan Teknologi Informasi.

1. Pencapaian Fokus Pasar.

Pasar yang dimaksud adalah pengguna jasa Balai Latihan Kerja dalam hal ini adalah masyarakat pencari kerja, industri, atau asosiasi industri, dan strategi yang dijalankan oleh Balai Latihan Kerja, yaitu memenuhi kebutuhan masyarakat pencari kerja, industri (stakeholder), dalam wawancara didapati kebutuhan stakeholder adalah peningkatan kemampuan/kompetensi tenaga kerja sehingga menjadi tenaga kerja yang profesional, melalui pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja. Program yang telah dilakukan oleh Balai Latihan Kerja dalam menjawab kebutuhan pasar yaitu berupa pelatihan-pelatihan peningkatan ketrampilan dan kompetensi tenaga kerja itu dalam wawancara didapati masih jauh dari keinginan pasar, sehingga perlu adanya strategi-strategi baru yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pasar.

2. Penciptaan Bisnis Baru.

Bisnis baru yang dimaksudkan disini adalah program-program baru pada bidang pelatihan pengembangan kompetensi tenaga kerja yang lebih kreatifitas dan inovasi dalam menjawab kebutuhan dan harapan stakeholder. Balai Latihan Kerja melakukan terobosan-terobosan baru, salah satunya adalah PBK (Pelatihan Berbasis Kompetensi) yang merupakan program pelatihan yang menekankan pada apa yang seorang individu dapat mendemostrasikan pengetahuan, keterampilan serta sikap profesional di tempat kerja, sesuai dengan standard industri sebagai hasil dari training.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi.

Dalam upaya penyebaran informasi dan sosialisasi mengenai keberadaan Balai Latihan Kerja, secara lebih luas, cepat dan efektif tentang program-program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja, dan untuk meningkatkan pelayanan kepada stakeholder diperlukan teknologi informasi.

Untuk menyusun strategi dalam memenuhi harapan *stakeholders* terhadap Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan dilakukan analisa terhadap faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dan melalui studi literatur.

5.5.1. Analisis Lingkungan

Strategi Balai Latihan Kerja, merupakan suatu langkah atau rencana strategi yang disusun berdasarkan kondisi lingkungan (Evidence Based) dan perubahan yang terjadi melalui suatu analisis terhadap lingkungan, baik internal maupun eksternal dengan mempertimbangkan karakteristik Balai Latihan Kerja. Sebagaimana diketahui bahwa untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Kondisi lingkungan tersebut akan memberikan kekuatan dan kelemahan bagi organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi jalannya organisasi dalam bentuk peluang dan ancaman. Apabila kondisi lingkungan tersebut tidak bisa dikenali dan diidentifikasi secara baik oleh organisasi, maka akan berakibat fatal terhadap kelangsungan organisasi tersebut.

Oleh karena pengaruh dan akibat yang ditimbulkan begitu besar, maka menjadi penting bagi pimpinan organisasi dan segenap jajarannya untuk secara intens memantau dan mengikuti perubahan di lingkungan yang terjadi. Hal ini perlu diupayakan agar organisasi mampu menjawab setiap perubahan yang menjadi ancaman / tantangan organisasi. Dengan demikian, organisasi dalam hal ini Balai Latihan Kerja akan tetap eksis dan mampu mencapai tujuan dan sasaran pembangunan ketenagakerjaan secara optimal.

Analisis lingkungan yang akan dilakukan yaitu dengan menggunakan metode " Analisis SWOT " (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Analisis SWOT ini secara efektif sangat membantu Balai Latihan Kerja dengan melakukan analisa lingkungan internal dan eksternal. Adapun empat unsur strengths, weakness, oppurtunities, threats yang terangkum dalam lingkungan internal dan eksternal Balai Latihan Kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Lingkungan Internal

Faktor-faktor lingkungan internal adalah segala sesuatu yang ada di dalam organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan organisasi. Faktor lingkungan internal terdiri dari aspek operasional yang meliputi sistem dan prosedur kerja, fungsi manajemen, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, keuangan serta teknologi yang diperlukan dan dimiliki oleh Balai Latihan Kerja. Faktor internal akan memberikan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness) pada organisasi.

Adapun hasil identifikasi faktor internal di Balai Latihan Kerja adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan (Strengths) :

1. Merupakan Lembaga Pemerintah
2. Tersedianya dukungan dana APBD dan APBN;
3. Tersedianya sarana dan prasarana pelatihan
4. Tersedianya sumber daya manusia yang memadai;
5. Tersedianya Peraturan Perundang - undangan bidang ketenagakerjaan
6. Tersedianya program-program pelatihan berbasis kompetensi

b. Kelemahan (Weakness) :

1. Masih belum optimalnya manajemen keuangan
2. Sarana prasarana pelatihan yang kurang memadai
3. Masih kurang profesionalnya beberapa personel Balai Latihan Kerja
4. Manajemen yang kurang profesional
5. Program pelatihan yang kurang sesuai kebutuhan pasar
6. Masih belum optimalnya sistem komunikasi dan koordinasi hubungan internal

Lingkungan Eksternal

Merupakan faktor - faktor di luar Organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kemampuan organisasi yang meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, keamanan dan teknologi. Faktor eksternal inilah yang akan memberikan " peluang " (opportunities) tapi juga memunculkan " tantangan " (threats).

Adapun faktor eksternal Balai Latihan Kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut :

a. Peluang (Opportunities) :

1. Adanya dukungan dari pemerintah.
2. Adanya dukungan dari stakeholder.
3. Keterbukaan pasar tenaga kerja baik dalam maupun luar negeri.
4. Sarana dan Prasarana cukup memadai
5. Makin tingginya kesadaran masyarakat akan kebutuhan pelayanan bidang pelatihan ketenagakerjaan .
6. Kemajuan teknologi informasi (IT)

b. Tantangan (Threats) :

1. Tingginya angka pengangguran;
2. Kesempatan kerja yang tersedia sangat terbatas;
3. Masih rendahnya kualitas dan produktivitas tenaga kerja;
4. Makin kritisnya masyarakat dan tingginya tuntutan terhadap pelayanan publik.
5. Terjadi penurunan peserta pelatihan.

Setelah faktor – faktor lingkungan yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat diidentifikasi, maka dilakukan analisis terhadap interaksi antara : *Kekuatan dan peluang; Kekuatan dan ancaman ; Kelemahan dan peluang; dan Kelemahan dan tantangan.*

Analisis yang dilakukan yaitu dengan melakukan pencermatan, pembobotan terhadap masing – masing point dari kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sehingga masing – masing faktor lingkungan internal dan eksternal mencapai total nilai 1. Selanjutnya untuk tiap – tiap unsur dalam faktor lingkungan tersebut diberi *nilai* dari angka 1 – 4, menurut nilai kepentingan dan pengaruhnya. Nilai 4 = sangat berpengaruh, nilai 3 = berpengaruh, nilai 2 = kurang berpengaruh, dan nilai 1 = tidak berpengaruh. Bobot yang ada dikalikan nilai maka akan diperoleh score. Score inilah yang menentukan urutan prioritas mana yang paling berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan. Secara rinci, penghitungan analisis lingkungan strategis dapat dilihat pada tabel berikut

SM (Direktorat Intala)

"Pertama masalah SDMnya kadang-kadang dia tidak menyesuaikan dengan lingkungannya tidak up to date, misalnya seringkali Balai Latihan Kerja melatih yang tidak sesuai dengan kebutuhan industri. Salah satunya itu, SDMnya itu sendiri masalah itu sangat krusial, karena Balai Latihan Kerja itu didukung oleh SDMnya terutama instrukturanya, kalau misalnya instrukturanya tidak dilatih tidak diberikan satu upgrade tentang ilmu-ilmu yang sesuai dengan kebutuhan pasar, ini tidak akan menyesuaikan kebutuhan pasar, itu salah satu perlunya di sana kendalanya".

2. Program pelatihan yang dijalankan sering kali bersifat proyek dan tanpa melalui Training Needs Analysis yang baik, seperti yang dinyatakan oleh :

BT (BBLKI Serang Serang)

"terus terang kita akui selama ini masih banyak balai-balai yang mendesain satu program pelatihan tadi masih apa yah, top down yah maunya dari atas begitu yah harus begitu

3. Salah satu kendala dalam pelaksanaan program-program pelatihan di Balai Latihan Kerja adalah Kinerja Management yang tidak visioner seperti yang dinyatakan oleh AS (PT. CCSI / Alumni Balai Latihan Kerja)

"Peran Balai Latihan Kerja kurang optimal, karena manajemen pengelolaan kurang handal, Manajemen masih di kelola orang-orang yg punya pikiran masa lalu yg tidak visioner, orang-orang malas, dan pegawai-pegawai yg tidak profesional. fungsi Balai Latihan Kerja juga masih jauh dari optimal, karena pengelolaan yg berantakan"

4. Sarana dan fasilitas pelatihan yang belum memadai sehingga kurang mampu mendukung proses pelatihan yang dijalankan, dinyatakan

SM (Direktorat Intala)

"salah satunya kendalanya adalah masalah fasilitasnya juga, mempengaruhi juga, makanya akan direvitalisasikan, revitalisasi mengenai sarananya, kalau sarana atau fasilitas tidak mendukung

Tabel 5.1 Hasil Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)

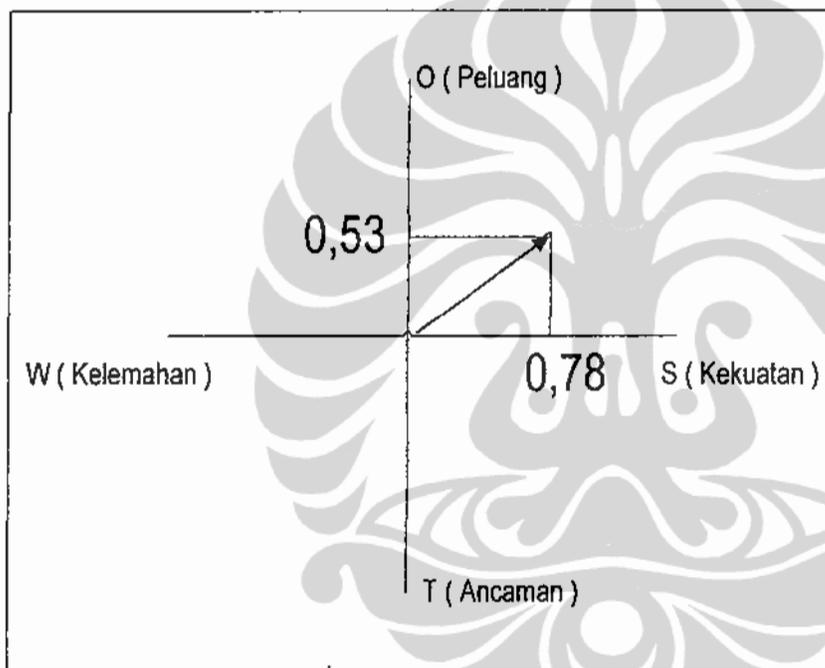
LINGKUNGAN STRATEGIS	BOBOT	NILAI	SCORE	
1	2	3	4	5
Analisa lingkungan internal				
Kekuatan (Strengths)				
1. Merupakan Lembaga Pemerintah	0.15	4	0.60	
2. Tersedianya dukungan dana APBD dan APBN	0.10	3	0.30	
3. Tersedianya sumber daya manusia yang memadai	0.15	3	0.45	
4. Sarana dan Prasarana cukup memadai	0.08	3	0.24	
5. Tersedianya progarm pelatihan berbasis kompetensi	0.09	2	0.18	
6. Tersedianya perundang-undangan ketenagakerjaan	0.04	2	0.08	
	0.61			1.85
Kelemahan (Weakness)				
1. Masih belum optimal manajemen keuangan	0.07	4	0.28	
2. Sarana prasarana pelatihan yang kurang memadai	0.06	3	0.18	
3. Masih kurangnya profesinal beberapa Personil organisasi	0.09	3	0.27	
4. Managemen yang kurang profesional	0.05	2	0.10	
5. Program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar	0.09	2	0.18	
6. Belum optimalnya komunikasi dan koordinasi dalam hubungan internal	0.03	2	0.06	
	0.39			1.07

Tabel 5.2 Hasil Matrix External Factor Evaluation (EFE)

LINGKUNGAN STRATEGIS	BOBOT	NILAI	SCORE	
1	2	3	4	5
Analisa Lingkungan Eksternal				
Peluang (Opportunities)				
1. Adanya dukungan dari pemerintah	0.15	4	0.60	
2. Adanya dukungan dari Industri atau stakeholder	0.10	3	0.30	
3. Keterbukaan pasar tenaga kerja baik dalam maupun di luar negeri	0.09	2	0.18	
4. Sarana dan Prasarana cukup memadai	0.09	3	0.27	
5. Makin tingginya kesadaran akan kebutuhan pelatihan ketenagakerjaan	0.06	2	0.12	
6. Kemajuan teknologi informasi	0.10	3	0.30	
	0.53			1.77
Ancaman (Threats)				
1. Tingginya angka pengangguran	0.08	3	0.24	
2. Kesempatan kerja yang tersedia sangat terbatas	0.07	2	0.14	
3. Masih rendahnya kualitas, dan produktifitas tenaga kerja	0.09	4	0.36	
4. Masih minimnya tenaga teknis dan fungsional, proses regenerasi tidak berjalan	0.09	3	0.27	
5. Makin kritisnya masyarakat dan tingginya tuntutan terhadap pelayanan publik.	0.04	2	0.08	
6. Terjadinya penurunan jumlah peserta pelatihan	0.05	3	0.15	
	0.40			1.24

Dengan diketahui besarnya nilai total pada tiap faktor strategi internal dan strategi eksternal, selanjutnya kita dapat mengetahui keadaan aktual Balai Latihan Kerja dengan membuat selisih nilai skor rata-rata antara faktor peluang dengan ancaman dan selisih nilai skor rata-rata faktor kekuatan dan kelemahan.

Posisi Balai Latihan Kerja terhadap peluang dan ancaman adalah $1.77 - 1.24 = 0.53$ kearah peluang. Posisi Balai Latihan Kerja terhadap kekuatan dan kelemahan adalah $1.85 - 1.07 = 0.78$ kearah kekuatan. Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka strategi yang dapat diambil untuk memenuhi harapan stakeholder terhadap Balai Latihan Kerja adalah strategi Ekspansi (SO) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.



Gambar 5.1
Kuadran analisis strategi SWOT

Langkah-langkah strategi yang diambil dalam rangka memenuhi harapan stakeholder berdasarkan strategi SO adalah sebagai berikut :

<p>IFAS</p>	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masih belum optimal dukungan dana • Sarana prasarana pelatihan yang kurang memadai • Masih kurangnya profesional beberapa Personil organisasi • Manajemen yang kurang profesional • Program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar • Belum optimalnya komunikasi dan koordinasi dalam hubungan internal 	<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merupakan Lembaga Pemerintah • Tersedianya dukungan dana APBD dan APBN • Tersedianya sumber daya manusia yang memadai • Sarana dan Prasarana cukup memadai • Tersedianya program pelatihan berbasis kompetensi • Tersedianya perundang-undangan ketenagakerjaan
<p>EFAS</p> <p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya dukungan dari pemerintah • Adanya dukungan dari Industri atau stakeholder • Keterbukaan pasar tenaga kerja baik dalam maupun di luar negeri • Sarana dan Prasarana cukup memadai • Makin tingginya kesadaran akan kebutuhan pelatihan ketenagakerjaan • Kemajuan teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk forum komunikasi antara BALAI LATIHAN KERJA dengan asosiasi industri untuk membuat program yang sesuai dengan kebutuhan pasar • Mengoptimalkan sarana peralatan latihan yang ada untuk memenuhi unit-unit kompetensi tertentu. • Meningkatkan promosi Balai Latihan Kerja dengan memanfaatkan teknologi IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat program pelatihan berbasis kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar • Optimalkan program-program up grading atau pengembangn instruktur dan tenaga pelatihan dengan lebih intensif lagi supaya tidak sia-sia dan tepat sasaran. • Penerapan proses pelatihan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi • Meningkatkan sarana dan peralatan pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi • Menerapkan manajemen berbasis kompetensi memperbaiki sistim manajemen Balai Latihan Kerja

THREATS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tingginya angka pengangguran • Kesempatan kerja yang tersedia sangat terbatas • Masih rendahnya kualitas, dan produktifitas tenaga kerja • Masih minimnya tenaga teknis dan fungsional, proses regenerasi tidak berjalan • Makin kritisnya masyarakat dan tingginya tuntutan terhadap pelayanan publik. • Terjadinya penurunan jumlah peserta pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi secara terus-menerus serta memperbaiki kinerja semua proses pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan program regenerasi SDM di bidang pelatihan • Memperbaiki proses rekrutmen bagi setiap peserta program pelatihan yang dijalankan • Memberikan informasi serta tindakan-tindakan yang bertujuan untuk menjelaskan kepada pemprov, serta pemkab/kota tentang arti pentingnya BALAI LATIHAN KERJA bagi pembangunan ketenagakerjaan

1. Membuat program pelatihan berbasis kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
2. Optimalkan program-program up grading atau pengembangan instruktur dan tenaga pelatihan dengan lebih intensif lagi supaya tidak sia-sia dan tepat sasaran.
3. Penerapan proses pelatihan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi
4. Meningkatkan sarana dan peralatan pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi
5. Menerapkan manajemen berbasis kompetensi memperbaiki sistim manajemen Balai Latihan Kerja.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Persoalan yang paling mendasar gagalnya Balai Latihan Kerja, menjalankan peran dan fungsi mulianya adalah terletak pada tata kelolanya yaitu kinerja manajemen yang buruk, promosi terbatas dan gaya khas birokrasi yang masih kental. Dengan demikian revitalisasi Balai Latihan Kerja yang paling mendasar adalah memperbaiki jajaran pengelola, mereka haruslah figur yang visioner yang mengerti perencanaan dan pembangunan ketenagakerjaan dan memahami prinsip pelatihan terintegrasi dan memahami fenomena global beserta alur fluktuasinya, karena menjadi penentu utama peningkatan kualitas SDM yang berbasis kompetensi dan daya saing.
2. Revitalisasi Balai Latihan Kerja terkait erat sekali seluruh variabel-variabel yang ada dalam lembaga BALAI LATIHAN KERJA diantaranya sumberdaya manusia Balai Latihan Kerja, manajemen kinerja, fasilitas peralatan pelatihan yang ada di Balai Latihan Kerja serta program-program yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja.
3. Revitalisasi Balai Latihan Kerja dengan pendekatan teori revitalisasi dari Gouillart dan Kelly (1995) diarahkan untuk lebih mendekatkan Balai Latihan Kerja khususnya program-program yang dijalankan Balai Latihan Kerja dengan lingkungan stakeholders yaitu asosiasi industri, industri serta masyarakat pencari kerja, melalui:
 - a. Pencapaian fokus pasar, dalam rangka memenuhi harapan stakeholder terhadap SDM dan Kinerja BLK yaitu dengan memperbaiki jajaran pengelola, mereka haruslah figur yang visioner yang mengerti perencanaan dan pembangunan ketenagakerjaan dan memahami prinsip pelatihan, peningkatan kualitas program yang dijalankan terkait dengan materi, metode dan sasaran program untuk lebih meningkatkan kapasitas dan kompetensi tenaga kerja kita saat ini dan masa depan.

- b. Penciptaan Bisnis Baru, yaitu BLK perlu menciptakan program-program pelatihan yang baru, yaitu program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dalam hal ini pelatihan berbasis kompetensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan industri, sehingga dapat memberi manfaat kepada masyarakat pencari kerja, industri yang membutuhkan hasil dari program pelatihan yang dilaksanakan di Balai Latihan Kerja.
 - c. Pemanfaatan Teknologi Informasi, yaitu dengan meningkatkan proses sosialisasi keberadaan Balai Latihan Kerja dan program-program pelatihan yang dilaksanakan, serta pelayanan dari Balai Latihan Kerja secara luas, cepat dan efektif melalui media internet dan media informasi lainnya kepada masyarakat pencari kerja, dan industri.
4. Hasil wawancara dengan informan didapatkan gambaran sebagai berikut :
- a. Program revitalisasi Balai Latihan Kerja, diharapkan BALAI LATIHAN KERJA mampu menjadi lembaga pelatihan yang profesional, sehingga mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang terbaik dalam hal ini lulusan yang mampu bersaing dipasar kerja baik di dalam maupun di luar negeri.
 - b. Program – program yang dijalankan di Balai Latihan Kerja harus melalui suatu studi analisa kebutuhan pasar tenaga kerja sehingga lulusannya mudah terserap.
 - c. Program Pengembangan Balai Latihan Kerja seharusnya mampu menjadikan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan yang mampu memberikan kesempatan bagi masyarakat seluruhnya untuk dapat memperoleh akses untuk mengikuti pelatihan, dalam rangka mempersiapkan mereka untuk memperoleh pekerjaan bagi masa depan mereka.
 - d. Program Pengembangan Balai Latihan Kerja, harus menjadikan BLK sebagai lembaga yang mudah diakses oleh segenap masyarakat, sehingga mereka dapat memperoleh informasi-informasi pelatihan dan

pengembangan kompetensi yang dijalankan di BLK untuk pengembangan mereka, sehingga BLK menjadi solusi yang tepat bagi pengurangan angka pengangguran.

- e. Program pengembangan Balai Latihan Kerja, harus menjadikan BLK sebagai lembaga pelatihan yang harus menerapkan sistem manajemen berbasis kompetensi bagi pengelolaan SDM yang ada di lembaga Balai Latihan Kerja tersebut.
 - f. Memberikan informasi serta tindakan-tindakan yang bertujuan untuk menjelaskan kepada pemprov, serta pemkab/kota tentang arti pentingnya BLK bagi pembangunan ketenagakerjaan
5. Melalui analisa SWOT didapatkan strategi "Ekspansi" dalam memenuhi harapan stakeholders terhadap strategi pengembangan Balai Latihan Kerja yaitu :
- a. Membuat program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar atau industri, untuk meningkatkan daya saing di pasar kerja.
 - b. Optimalkan program-program up grading atau pengembangan instruktur dan tenaga pelatihan dengan lebih intensif lagi supaya tidak sia-sia dan tepat sasaran.
 - c. Penerapan proses pelatihan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi
 - d. Meningkatkan sarana dan peralatan pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi
 - e. Menerapkan manajemen berbasis kompetensi dalam rangka memperbaiki sistem manajemen Balai Latihan Kerja

6.2. Saran-saran

- 1) Bagi Ditjen Binalattas ; untuk mengoptimalkan peran Balai Latihan Kerja dalam rangka menghasilkan tenaga kerja yang berkompetensi, perlu dilakukan pendekatan-pendekatan sebagai berikut :

- Pencapaian fokus pasar, yaitu melakukan sosialisasi kepada *stake holder mengenai fungsi dan peran strategis BLK dalam mempersiapkan tenaga kerja profesional* yang terkait langsung dengan tenaga kerja baik lembaga diklat maupun perusahaan. Dengan demikian BLK dapat mengenal dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan *stakeholder* serta memanfaatkan input mereka untuk menyempurnakan strategi organisasi .
- Penciptaan bisnis baru, yaitu dengan menyelaraskan fungsi utama Balai Latihan Kerja sebagai lembaga yang melakukan pelatihan kerja agar selaras dengan kebutuhan *stakeholder* dalam hal ini masyarakat pencari kerja maupun asosiasi industri.
- Merubah aturan main melalui teknologi informasi komunikasi di dalam manajemen BLK, untuk meningkatkan kinerja BLK, serta dapat menghubungkan BLK dengan *stakeholdernya*.
- Melihat persoalan yang paling mendasar gagalnya BLK, menjalankan perannya adalah terletak pada tata kelolanya yaitu kinerja manajemen yang buruk, SDM yang kurang profesional, promosi terbatas dan gaya khas birokrasi yang masih kental. Maka diharapkan Ditjen Binalattas dalam melaksanakan revitalisasi BLK, hendaklah mengacu pada persoalan yang mendasar diatas, yaitu memperbaiki jajaran pengelola, mereka haruslah figur yang visioner yang mengerti tentang sistim pelatihan ketenagakerjaan. perencanaan dan pembangunan ketenagakerjaan.
- Melihat peran dan fungsi strategis dari Balai Latihan Kerja , perlu dipertimbangkan untuk melaksanakan fit dan proper test, untuk mengeksplorasi sejauh mana kemampuan dan pemahaman figur-figur yang akan mengelolah Balai Latihan Kerja dalam bidang ketenagakerjaan, khususnya dalam mengelolah suatu lembaga pelatihan, harapan ini menjadi sejalan dengan program revitalisasi Balai Latihan Kerja oleh Pemerintah dan diharapkan Balai Latihan Kerja dapat sehat kembali dan kembali pada rel yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alain Godard, Vincent Lenhardt, 1999, *Transformational Leadership*, Paris: Mac Millan Publishers
- Anoraga, Pandji. 2000, *Manajemen Bisnis*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arie de Geus, 1997, *The Living Company*. Boston : Harvard Business School Press
- Berger, Lance A, Martin J.Sikora, 1994, *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. London : Irwin Profesional Publishing
- Bennis, Warren G., Kenneth D.Benne, Robert Chin, 1990, *The Planning of Change* terjemahan Wilhelmus W.Bakowatun. Jakarta: Intermedia
- Buzan Tony, *The Power of Spiritual Intelligence: Sepuluh Cara Jadi Orang yang Cerdas Secara Spiritual*, PT. Gramedia Pustaka Utama 2004
- Clarke, Thomas and Stewart Clegg, 1998, *Changing Paradigms: The Transformational of Management Knowledge for the 21 st Century*, London: Harper Collins Publishers
- David, F.R. 1997. *Strategic Management*. Sixth Edition. Prentice Hall International, New Jersey.
- Duncan, et.al.1996, *Strategic Management of Health Care Organization*, Second Edition, Black Well Publisher, United Kingdom.
- Franklin C.Ashby, 1999, *Revitalize Your Corporate Culture*, Houston: Cashman Dudley
- Gouillart, Francis J.& James N.Kelly, 1995, *Transforming The Organization*. New York; McGraw-Hill, Inc
- Han, F. & Leong, D. (1996). *Productivity and service quality*. Singapore: Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Hill, A.V. (1992). *Field service management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Horovitz, J. (2000). *Seven secrets of service strategy*. Great Britain: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Hradesky, Jack, 1995, *Total Quality Management Handbook*, New York: McGraw-Hill, Inc
- Keegan, Warren J.2001, *Global Marketing Management*, New York: Houghton Mifflin Company
- Keehley, Patricia, Steven Medlin, Sue MacBride, Laura Longmire, 1997, *Benchmarking for Best Practices in the Public Sektor: Achieving performance Breakthroughs in Federal and Local Agencies*, San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.

- Komarudin, Agus, 2008, *Revitalisasi Program Pengembangan Kepemimpinan Pemuda pada Kementerian Pemuda dan Olahraga RI*, Universitas Indonesia, Jakarta
- Koter Phillip, John, 1997, *Leading Change: Menjadi Pionir Perubahan*; Terj. Joseph Bambang. MS. Jakarta : Gramedia
- Lawrence, R. Jauch et .al. 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, Erlangga. Jakarta
- Lexy J. Moleong, MA, Dkk, 2000, *Perubahan Terencana : Konsep Dasar. Teori. Proses, dan Aplikasi*, Jakarta
- Leemans, Arne F, 1976, *The Management of Change in Government*, Netherland : Martinus Nijhof/ The Hague
- Liz Clarke, 1994, *The Essence of Change*. New Jersey: Prentice Hall
- Lowenthal N, Jeffrey, 1994, *Reengineering the Organization : A Step By Step Approach to Corporate Revitalization*. Milwaukee: ASQC Quality Press
- Lubis, Hari dan Martani Huseini, 1987, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PAU Ilmu-ilmu Sosial UI
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta
- Marquardt, Michael J. 1996, *Building the Learning Organization: A Sistem Approach to Quantum Improvement and Global Studies*, New York: McGraw Hill
- Moleong, lex J.2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Remaja Rosdakarya
- Marquardt, Michael J. & Reynolds Angus, 1994, *The Global Learning Organization*, New York: Irwin Profesional Publishing.
- Mowday,R., Porter, L., & Steers,R. (1982).*Employee Organization Linkages*. In P.Warr (Ed). *Organizational and the Dynamics of Innovation*. New York: Academic Press.
- Mary Jo Hatch, 1997, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
- Meng Khoong, Chan, 1999, *Reengineering In Action : The Quest for World Class Excellence*,Singapore: Imperial College Press
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 1997, *Strategic Management*, New York: West Publishing Co.

Moekijat, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung, 1991

Nonaka, Ikajiro, Hirotaka Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Academic Press.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, 1995, *Management of Organizational Behavior*, Erlangga

Pearche , John A.Robinson, 1997, Manajemen strategik: Formulasi, implementasi dan pengendalian ,Binarupa Aksara, Jakarta,

Parakas, Marlan 2008, Revitalisasi Peran Organisasi Rupbasan di wilayah DKI Jakarta, Universitas Indonesia, Jakarta

Porte, Michael E. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press

Prasetya Irawan. 2000, *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta: STIA-LAN Press

Rangkuti. Freddy. 2000. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Richard I.Levin, David S. Rubin. 1994, *Statistics for Management*, New Jersey : Prentice Hall

Robbins, Stephen P. 1994, *Organization Theory: Struktur, Desain, dan Aplikasi* terjemahan oleh Jusuf Udaya, Lie. Jakarta: Penerbit Arcan

Robbins, Stephen P. 1996, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall

Sastrohadiwiry, B. Siswanto, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan operasional, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003

Schmidt, Warren H Jerome P. Finnigan, 1993, *TQM Manager*, San Fransisco: Joseph-Bass Publishers

Senge, Peter M.et al. 1990. *Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday-Currency.

Siagian P. Sondang, 1994, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta CV Haji Masagung

Straus and Corbin, 1990, Basic of Qualitative Research : Grounded Theory Procedure and Technique, Newbury Park, Sage Publication

Stoner, Freeman, & Gilbert (1995), *Management*, Prentice Hall Englewood Cliffs
 Sugiyono, 1991, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administratif*, Yogyakarta:

Gajah Mada University Press

Suyanto, M. 2007. *Strategic Management. Global Most Admired Companies*, Andi Offset,
 Yogyakarta

Wijono, Djoko 1999. *Manajemen mutu pelayanan kesehatan volume I, dan II*
 Airlangga Press.

Worsnop, P.J. (1993). *Competency Based Training : How To Do It – For Trainers*. Canberra : The Vocational Education and Employment Training Advisory Committee (VEETAC).

Warren, Bensis dan Michael Fischer, 1996, *Organisasi Abad 21 : Reinventing Melalui Reengineering*, Jakarta

LAIN-LAIN

Walsh, Anne 2005. *Competency Based Training*

<http://www.level.tatensw.edu.au/resources/competencybased.htm>

'The most spectacular movement are seen for Indonesia, rising from 51st place to 42nd...' www.imd.ch.vey09

IMD World Competitiveness Yearbook 2008

UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

PP No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional

DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI R.I. DIREKTORAT
JENDERAL PEMBINAAN PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS
Jln. Jenderal Gatot Subroto Kav. 51 Lt.VI B, Telp. 52901143, 5255733 Pswt 725 Fax 52901143
Jakarta 12950 - Indonesia.

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ket. //LATTAS-INTALA/VI/2009

Yang berlanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Paryanthy, B.Sc
NIP : 195804251980032001
Jabatan : Kepala Sub Bagian Tata Usaha Direktorat Bina Instruktur dan Tenaga Keahlian

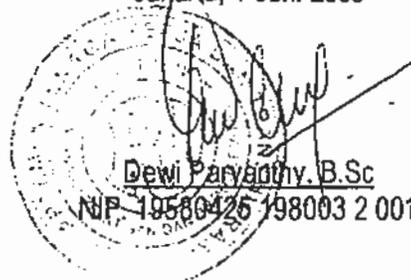
Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Christian Kastanja
NIP 0706191133
Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
Judul Tesis Analisa Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Telah melakukan penelitian/ pengambilan data untuk keperluan tesis berdasarkan surat permohonan yang dikeluarkan pihak Universitas Indonesia No. 132/PT.02.PPS/PSKK-Kkh/V/2009 tanggal 15 Mei 2009 di Direktorat Bina Instruktur dan Tenaga Keahlian, Ditjen Bina Lattas Depnakertrans RI.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 1 Juni 2009


Dewi Paryanthy, B.Sc
NIP. 195804251980032001

Tembusan:

1. Yang bersangkutan.

SURAT KETERANGAN

HRD-TRS/OJT/V1/09-001

Yang bertanda tangan dibawah ini;

N a m a : Elly Yulia, SH
J a b a t a n : Training and Recruitment Manager
Perusahaan : PT. CHANDRA ASRI-CILEGON

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : CHRISTIAN KASTANJA
NIM : 0706191133
Program Studi : Kependudukan Dan Ketenagakerjaan Program Pasca
 Sarjana Universitas Indonesia
Judul Tesis : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Benar telah melakukan penelitian / pengambilan data di perusahaan kami PT Chandra Asri untuk menyelesaikan tesis / tugas akhir pada program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 22 Juni 2009 PT.

CHANDRA ASRI ^



Elly, SH
 Training & Recruitment Manager

Dok.C/Agus/SK-OJT/ect.141

PT. ASAHIMAS CHEMICAL

AGC Group



Head Office : Summitmas I Lt. 9, Jl. Jend. Sudirman Kav. 61- 62 Jakarta 12190 Phone : (021) 5202111 (Hunting), Fax : (021) 5202110 - 5253730
 Factory : Desa Gunung Sugih, Jl. Raya Anyer Km. 122, Cilegon, Banten 42447 Phone : (0254) 601252 (Hunting), Fax : (0254) 602014-015-018-427

SURAT KETERANGAN

No. : ASC/HRD/0500-03/LNS-mj/VII/09

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	L. NANANG SASIGIT
NIK	941055
Jabatan	Human Resources Department Manager

Dengan ini menerangkan bahwa,

Nama NPM	CHRISTIAN KASTANJA
Program Studi	0706191133
Judul Tesis	Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Telah melakukan penelitian / pengambilan data di PT. Asahimas Chemical, untuk penyelesaian tesis / tugas akhir pada program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 3 Juli 2009



PT. ASAHIMAS CHEMICAL

L. NANANG SASIGIT
HR Department Manager

pulp and paper

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : **Dra. Jelita Sirait**
Jabatan : **HR. Rec. & People Development Manager**

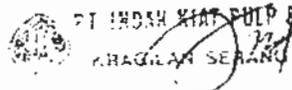
Menerangkan bahwa Mahasiswa/i **UNIVERSITAS INDONESIA JAKARTA** :

N a m a **Nim** **Program Studi**
Christian Kastanja **0706191133** **Kependudukan dan ketenagakerjaan**

Telah mengadakan **Riset/Penelitian** di PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang Mill.
 Periode Mei 2009.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 05 Juni 2009 PT.
 IKPP SERANG MILL.



CORP

INDONESIA

Dra. Jelita Sirait
 HR. Rec. & People Dev. Manager

DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI R.I
 DIREKTORAT JENDERAL PEMBINAAN PELATIHAN DAN PRODUKTIFITAS
BALAI BESAR LATIHAN KERJA INDUSTRI SERANG
 Jl. Raya Pandeglang KM. 3 Telp./Fax. (0254)200160 Serang 42151 - Banten

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ket. 187/BBLKI-SRA/VII/2009

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Bambang Trianto, M.Si
 NIP : 19550808 198303 1001
 Jabatan : Kabag Tata Usaha BBLKI Serang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Christian Kastanja
 NPM : 0706191133
 Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan program
 Pasca Sarjana Universitas Indonesia
 Judul Tesis : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Telah melakukan penelitian/pengambilan data di Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang untuk / tugas akhir pada program pasca sarjana Universitas Indonesia

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya

Serang, 13 juli 2009
 Kabag TU

 Drs. Bambang Trianto, M.Si
 NIP. 195508081983031001

Tembusan :

1. Yang bersangkutan

DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI R.I
 DIREKTORAT JENDERAL PEMBINAAN PELATIHAN DAN PRODUKTIFITAS
BALAI BESAR LATIHAN KERJA INDUSTRI SERANG
 Jl. Raya Pandeglang KM. 3 Telp./Fax. (0254)200160 Serang 42151 – Banten

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ket. 187/BBLKI-SRA/VII/2009

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Bambang Trianto, M.Si
 NIP : 19550808 198303 1001
 Jabatan : Kabag Tata Usaha BBLKI Serang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Christian Kastanja
 NPM : 0706191133
 Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan program
 Pasca Sarjana Universitas Indonesia
 Judul Tesis : Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja

Telah melakukan penelitian/pengambilan data di Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang untuk / tugas akhir pada program pasca sarjana Universitas Indonesia

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya

Serang, 13 juli 2009
 Kabag TU

 Drs. Bambang Trianto, M.Si
 NIP. 195508081983031001

Tembusan :

1. Yang bersangkutan

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

UNIVERSITAS INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN

Sekretariat: d/a Lembaga Demografi FEUI Gedung A FEUI Kampus UI Depok -16424

Telepon : (021) 7872911 Fax : (021) 7872909 E-mail: demofeui@indo.nel.id

Nomor : 138/PT.02.PPS/PSKKK-KMW/2009

Depok, 15 Mei 2009

Lampiran

Hal : Pengantar

Kepada Yth
Asosiasi Industri
Di
Tempat

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

N a m a : Christian Kastanja
NPM : 0706191133
Peserta : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Program Pascasarjana Universitas Indonesia Semester : IV

Untuk dapat memperoleh ijin mendapatkan informasi dan data yang diperlukan untuk penelitian/tesis akhir mahasiswa tersebut diatas yang berjudul "Analisa Revitalisasi Balai Latihan Kerja".

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

Ketua Program,



Prof. Sri Moertiningsih Adibetomo, Ph.D

(Daftar pertanyaan untuk Ekasternal Stakeholder / Assosiasi Industri)

1. *Sejak kapan bapak/ibu mengenal Balai Latihan Kerja, dan bagaimana citra Balai Latihan Kerja yang bapak/ibu ketahui?*
2. *Bagaimana bapak/ibu memandang peran dan fungsi dari Balai Latihan kerja sebagai lembaga pelatihan kerja?*
3. *Apakah peran dan fungsi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja sudah berjalan sebagaimana mestinya?
Kalau saya sih sudah, karena kita sudah bisa berlatih dan belajar di blk*
4. *Apakah program-program pelatihan yang dilaksanakan di BLK sesuai dengan kebutuhan di tempat bapak ibu? Dan apakah fasilitas dan peralatan serta SDM di BLK juga sesuai dengan harapan bapak ?*
5. *Kendala-kendala apa saja yang saudara / karyawan saudara hadapi ketika mengikuti program pelatihan di Balai Latihan Kerja?*
6. *Menurut saudara apakah ada manfaatnya saudara/karyawan saudara mengikuti training di Balai Latihan Kerja?*
7. *Apa harapan saudara / perusahaan terhadap keberadaan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan tenaga kerja?*
8. *Apa harapan saudara /perusahaan terhadap program yang dilaksanakan Depnakertrans (ditjen binalattas) dalam mengembangkan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan kerja?*

Managing the Bases Through Information Technology:

9. *Bagaimana pendapat bapak/ibu dengan perkembangan dan kemajuan IT yang begitu cepat terhadap keberadaan BLK sebagai lembaga pelatihan kerja?*

(Daftar pertanyaan untuk key informan di lingkungan ditjen Binalattas)

- *Bagaimana kondisi tenaga kerja dan pelatihan tenaga kerja hubungannya dengan tingkat kompetensi tenaga kerja saat ini ?*
- *Apa saja kendala yang dihadapi oleh BLK dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai lembaga pelatihan kerja dalam memenuhi harapan stakeholder?*
- *Apakah program/kebijakan yang dilaksanakan oleh Depnakertrans (ditjen binalattas) terhadap keberadaan Balai Latihan Kerja sudah menyentuh kebutuhan stakeholder dalam hal ini masyarakat pencari kerja maupun perusahaan /industri?*
- *Apa yang dilakukan depnakertrans, dalam melihat kondisi sebagian besar Balai Latihan Kerja yang tidak terurus pada era otoda saat ini ?*
- *Bagaimana sebenarnya harapan masyarakat pencari kerja dan perusahaan atau stakeholders dengan keberadaan Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan tenaga kerja?*
- *Langkah-langkah strategis apa yang harus diambil oleh Depnakertrans dalam hal ini ditjen Binalattas terhadap Balai Latihan Kerja dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya untuk memenuhi harapan stakeholder?*

3. Building the Kates Through Information

1. Technology

- *Apakah kemajuan teknologi informasi yang ada sudah dimanfaatkan untuk kemajuan BLK sebagai lembaga pelatihan?*