

**ANALISIS KOMPARATIF MANAJEMEN PELATIHAN :  
STUDI KASUS BALAI LATIHAN KERJA (BLK) DAN  
LEMBAGA PELATIHAN KERJA (LPK)**

**T E S I S**

OLEH :  
RINNY SYAFRIADI  
NPM. 0706191436



UNIVERSITAS INDONESIA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN  
DEPOK  
JULI 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : RINNY SYAFRIADI  
NPM : 0706191436  
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Judul Tesis : Analisis Komparatif Manajemen Pelatihan :  
Studi Kasus Balai Latihan Kerja (BLK) dan  
Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

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

### DEWAN PENGUJI

KETUA SIDANG : Dr. Beta Yulianita G. Laksono (.....)

PEMBIMBING : Dr. Padang Wicaksono, Ph.D (.....)

PENGUJI I : Dr. Dwini Handayani, SE, M.Si (.....)

PENGUJI II : Ir. Zainul Hidayat, M.Si (.....)



Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 15 Juli 2009

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : RINNY SYAFRIADI

NPM : 0706191436

Tanda Tangan :



Tanggal : 15 JULI 2009

## KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis ingin menyampaikan syukur alhamdulillah kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan ridha-Nya pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas penelitian serta menyusun tesis yang sangat sederhana dengan judul : 'ANALISIS KOMPARATIF MANAJEMEN PELATIHAN : STUDI KASUS BALAI LATIHAN KERJA (BLK) DAN LEMBAGA PELATIHAN KERJA (LPK)''.

Sebagaimana diketahui bahwa penyusunan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan pada Universitas Indonesia yang bekerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Selain itu diharapkan tesis ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen Balai Latihan Kerja Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. dalam rangka meningkatkan kualitas pelatihan Balai Latihan Kerja sehingga dapat meningkatkan kualitas SDM tenaga kerja lulusan Balai Latihan Kerja, menjadi tenaga kerja terampil dan handal yang mempunyai kompetensi tinggi serta mampu berkompetisi dengan tenaga kerja lulusan LPK swasta dalam mengisi kebutuhan tenaga kerja di pasar kerja dalam maupun luar negeri.

Penulis sangat berterima kasih pada pihak-pihak yang telah membantu memberikan dorongan moril, spirituil dan materil untuk menyelesaikan tulisan ini. Bimbingan selama penulisan, koreksi dan saran sehingga tulisan ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sebab itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga kepada yang terhormat :

1. Direktorat Jenderal Binalattas yang telah memberikan kesempatan dan biaya belajar di Program Pasca Sarjana, Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia.

2. Bapak Padang Wicaksono, Ph.D selaku dosen pembimbing, yang dengan penuh kesabaran, memberikan petunjuk, dan mengarahkan setiap tahapan penulisan naskah tesis ini.
3. Tim Penguji, Ibu Dr. Beta Yulianita G. Laksono, Ibu Dr. Dwini Handayani, SE, M.Si, dan Bapak Ir. Zainul Hidayat, M.Si yang telah memberikan masukan dan saran-saran untuk penyempurnaan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu dosen sebagai guru, sebagai sumber pengetahuan yang patut diteladani wawasan keilmuannya.
5. Bapak Drs. Tangsi Tarigan, MM sebagai Kepala B2PLKDN Bandung, Bapak Ir. Akhmad S. Rauf, M.Si sebagai Kepala Bagian Tata Usaha B2PLKDN Bandung, Bapak Drs. Eko Widayanto, MM sebagai Kepala Bidang Pengembangan dan Evaluasi B2PLKDN Bandung, Bapak Asril, S.Si, MBA sebagai Pudir I Bid. Akademik LP Interstudi Jakarta, Mbak Asih dari LP Interstudi.
6. Bapak Drs. Inzuarlis, MM, Bapak Drs. Lasiya Chambali, MM, Ibu Budi Wikaningtyas, M.Eng yang telah begitu pengertian selama penulis menyelesaikan studi ini.
7. Teman-teman Bidang Program dan Evaluasi B2PLKLN-CEVEST Bekasi khususnya Niken dan Johan yang telah membantu pekerjaan kantor selama penulis menyelesaikan studi ini. Tak ketinggalan Ibu Betharti yang setiap hari selalu menyediakan snack/cemilan.
8. Mbak Nia, Mas Hendro, Ucup beserta seluruh staf Sekretariat Lembaga Demografi yang penuh kepedulian selalu melayani hari-hari di saat kuliah dengan keramahannya.
9. Teman-teman S2KK Nakertrans atas kebersamaan dan kekompakannya dalam berjuang untuk menyelesaikan studi ini.
10. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga atas pertolongan, pengorbanan, kesabaran dan pengertian yang sangat mendalam yang telah diberikan oleh suami yang kusayangi (Denny Ardhia) dan anak-anak yang tercinta (Faisal Irsyad Ardhia dan Farrah Salsabilla Ardhia), orangtua tercinta (Oyong Syafriadi dan Fioretta Linda

Masjhur), adik-adik tersayang (Rizaldi Syafriadi dan Rizky Syafriadi). Yang telah memberikan dorongan dan doa agar bisa menyelesaikan studi dan tesis dengan berhasil.

11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang berkontribusi terhadap penulisan tesis ini. Terima kasih semuanya.

Atas semua bantuan, bimbingan dan dorongan tersebut, penulis dengan tulus hati dan ikhlas melalui kesempatan ini mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya, dengan iringan doa semoga seluruh amal baik Bapak/Ibu/Saudara mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Jakarta, 15 Juli 2009

Penulis

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

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

Nama : RINNY SYAFRIADI  
NPM : 0706191436  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Departemen : Ilmu Kependudukan  
Fakultas : Pasca Sarjana  
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 KOMPARATIF MANAJEMEN PELATIHAN :  
STUDI KASUS BALAI LATIHAN KERJA (BLK) DAN  
LEMBAGA PELATIHAN KERJA (LPK)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 15 Juli 2009

Yang menyatakan



(Rinny Syafriadi)

## ABSTRAK

Nama : Rinny Syafriadi  
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Judul : Analisis Komparatif Manajemen Pelatihan :  
Studi Kasus Balai Latihan Kerja (BLK) dan  
Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

Dalam menghadapi era globalisasi pada tahun 2020 mendatang, perlu dipersiapkan tenaga kerja yang profesional yang mampu berkompetisi dan mempunyai kompetensi tinggi. Peningkatan kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan. Balai Latihan Kerja telah melaksanakan berbagai jenis program pelatihan dan keterampilan yang sesuai dengan misi Depnaker yakni : (i) mendorong perluasan lapangan kerja dan penempatan tenaga kerja, (ii) meningkatkan keahlian dan keterampilan serta produktivitas tenaga kerja, (iii) meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja. Tetapi sampai sejauh ini terlihat bahwa manajemen pelatihan yang dikelola oleh BLK belum seperti yang diharapkan. Masih banyak lulusan BLK yang belum bekerja dan tidak dapat berusaha mandiri.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas manajemen pelatihan BLK dan mencari manajemen pelatihan yang sesuai dengan BLK sehingga diharapkan setiap lulusan (*outcome*) dari BLK benar-benar bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat.

Temuan dari penelitian adalah bahwa banyak kelemahan manajemen pelatihan BLK yang perlu di reformasi baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan SDM dan pengendalian program maupun pengendalian keuangan. Proses perencanaan pelatihan yang memakan waktu terlalu lama, perencanaan program pelatihan sebaiknya benar-benar memperhatikan kebutuhan pasar (*marketable*). Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan, beberapa peraturan yang mengakibatkan inefisiensi yang perlu diregulasi. Pengelolaan SDM mulai dari rekrutmen dan seleksi sebaiknya mengutamakan kriteria standar. Keberadaan dua instansi pengendali yang dalam menjalankan fungsinya terkesan tumpang tindih, sebaiknya mengadakan koordinasi yang lebih baik, karena ternyata dalam pelaksanaannya dapat menimbulkan inefisiensi.

Balai Latihan Kerja perlu meningkatkan kerjasama dan menjadi mitra dari dunia industri dan dunia usaha. BLK diharapkan dapat menjadi semacam *Production Training Centre* (PTC) yang menghasilkan jenis-jenis produk ataupun jasa dan menjadikannya sebagai institusi pengembang program pelatihan yang potensial di daerahnya masing-masing.

Kata kunci :  
Komparatif, manajemen, pelatihan.

## ABSTRACT

Name : Rinny Syafriadi

Major : Study of Population and Employment

Title : Comparative Analysis of Training Management :

Case Studies of Training Center (BLK) and Job Training Institute (LPK)

In the era of globalization in the upcoming year 2020, needs to be a professional workforce that is able to compete and have high competence. Improving the quality of human resources can be improved through training and skills development. Training Center has been conducting various types of training and skills in accordance with the mission Depnaker namely: (i) encourage the expansion of employment and placement of workers, (ii) increase the expertise and skills and productivity of labor, (iii) improve the welfare and protection of work. But until this far seen that the management training, which is managed by BLK not as expected. Many of BLK graduates who have not been worked and can not work independently.

This study aims to find out the of BLK training management and inputs for the Directorate General of Training and Productivity (Ditjen Binalattas) in order to create a policy to become a professional training institution by improving the quality and performance of instructors and training providers.

The findings of this study is that many management training BLK weaknesses that need to reform both in terms of planning, implementation, management and human resources management programs and financial control. The planning process of the training takes too long, planning training programs should really consider the needs of the market (marketable). In the implementation of training activities, some of the rules that lead to inefficiency that need to deregulate. Human resource management from recruitment and selection criteria should be had a standard. The existence of two agencies that control the function seemed to overlap, which should make coordination better, because in its implementation may cause inefficiency.

Central Training needs to enhance the collaboration and to become partners of the industry and the business world. BLK expected to serve as Production Training Center (PTC), which generate the kind of product or service and make it as an institution of the training program developer potential in their respective regions.

**Keywords:**

Comparative, training management, training.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Pokok Permasalahan .....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	9
1.4 Tujuan Penelitian .....	10
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Pelatihan .....	11
2.2 Komponen Manajemen Pelatihan .....	15
<b>3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Metode .....	20
3.2 Definisi Operasional .....	21
3.3 Sumber data penelitian .....	22
3.4 Data yang diperlukan .....	23
3.5 Teknik Analisis Data .....	24
<b>4. PEMBAHASAN</b>	
4.1 Perencanaan Pelatihan .....	25
4.2 Pelaksanaan Pelatihan .....	42
4.3 Pengelolaan SDM .....	52
4.4 Pengendalian Pelatihan .....	67
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran .....	76
DAFTAR REFERENSI .....	78

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data yang diperlukan dan sumber data untuk kegiatan penelitian.....	23
Tabel 2	Perbedaan perencanaan pelatihan antara BLK dan LPK swasta.....	38
Tabel 3	Perbandingan fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan LPK swasta.....	46
Tabel 4	Perbandingan pelaksanaan pelatihan antara BLK dan LPK swasta.....	48
Tabel 5	Perbedaan penghasilan instruktur BLK dan LPK swasta.....	53
Tabel 6	Perbandingan pengelolaan SDM antara BLK dan LPK swasta.....	58
Tabel 7	Perbandingan sistem pengendalian pelatihan yang dilakukan oleh BLK dan LPK swasta.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Proses perencanaan pembukaan program pelatihan di BLK.....	26
Gambar 2	Proses perencanaan pembukaan program pelatihan di LPK swasta ..	28

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Dinamika penduduk akibat pertumbuhan alamiah dan migrasi telah menyebabkan transisi demografi, dimana terjadi penurunan fertilitas jangka panjang yang menyebabkan perubahan struktur penduduk, terutama penduduk usia produktif dan non produktif.

Perbandingan antara penduduk usia produktif dan non produktif disebut Rasio Ketergantungan (RK) dan akan menurun jika pertumbuhan penduduk usia produktif lebih pesat dibanding pertumbuhan penduduk non produktif. Keuntungan ekonomis akibat penurunan Rasio Ketergantungan (RK) inilah yang disebut Bonus Demografi. Turunnya Rasio Ketergantungan (RK) sampai titik terendah dan berbalik meningkat kembali yang disebut Jendela Kesempatan yang terjadi hanya sekali dalam seluruh perjalanan kehidupan penduduk.

Oleh karena itu, kualitas penduduk usia produktif perlu ditingkatkan agar mampu menanggung beban penduduk usia non produktif. Persiapan pembangunan sumber daya manusia (SDM) sebelum tercapainya Jendela Kesempatan dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang akan memasuki usia produktif.

Berdasarkan proyeksi penduduk Indonesia 2000-2025 (oleh Bappenas, UNFPA dan BPS, 2005), Jendela Kesempatan Indonesia akan terjadi tahun 2015-2020 dengan Rasio Ketergantungan (RK) 45. Jadi, ada 6 sampai 11 tahun untuk mencapai Jendela Kesempatan dan memanfaatkan Bonus Demografi.

### 1.1.1 Peran tenaga profesional menghadapi tahun 2015

Dalam mencapai Jendela Kesempatan dan memanfaatkan Bonus Demografi pada tahun 2015 mendatang, perlu disiapkan tenaga muda yang profesional dan handal yang mempunyai nilai kompetisi dan kompetensi yang tinggi. Peningkatan kualitas individu dapat ditingkatkan melalui pendidikan formal, pelatihan dan pengembangan pelatihan di industri. Pelatihan merupakan salah satu alternatif dan jalur singkat untuk peningkatan kualitas SDM yang memiliki fleksibilitas yang tinggi dan diharapkan dapat mempercepat perubahan struktural di bidang ekonomi dan ketenagakerjaan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan informal. Pengalaman negara maju menunjukkan bagaimana mereka pada awal-awal perkembangannya berupaya memperbaiki manajemen pendidikannya dan tingkat pendidikan rakyatnya. Negara-negara industri di Eropa dan Jepang misalnya telah melancarkan kegiatan wajib belajar sekolah dasar sejak tahun 1880-an dan semakin lama wajib belajar tersebut ditingkatkan sampai sekolah menengah. Perhitungan-perhitungan ekonomis telah menunjukkan betapa besar peranan pendidikan dan pelatihan di dalam meningkatkan keterampilan dan produktivitas seseorang. Agar ini semua dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan, perlu adanya suatu manajemen pendidikan dan pelatihan yang *match* dengan dunia usaha dan dunia industri (Tilaar, 1993). Sehingga setiap lulusan yang keluar dari dunia pendidikan maupun pelatihan dapat segera diserap oleh pasar kerja.

### 1.1.2 Perlunya pelatihan kerja yang profesional

Pelatihan kerja akan memegang peranan yang sangat penting dan strategi dalam kegiatan peningkatan kualitas tenaga kerja dalam pembangunan, karena sifatnya yang fleksibel dan dinamis dalam mengantisipasi perubahan teknologi yang sangat cepat sekali dan memenuhi persyaratan kerja yang dibutuhkan oleh dunia industri.

Pelatihan kerja yang dikelola secara profesional dengan suatu manajemen yang tepat dan terpadu merupakan suatu investasi yang akan sangat berarti bagi pengembangan tenaga kerja (SDM) dalam peningkatan perekonomian dan pembangunan bangsa.

Disamping itu dalam usaha memperoleh tenaga kerja yang terampil dan profesional yang dibutuhkan di berbagai bidang pembangunan nasional, kita juga perlu melihat pengalaman dari negara lain, jangan sampai terjadi kekeliruan yang sama. Salah satu kekeliruan yang pernah terjadi misalnya adalah di banyak negara Afrika dan negara berkembang lainnya yang dikenal dengan "Vocational School Fallacy".

Menurut penelitian Foster (1979) di Ghana menunjukkan bahwa lulusan sekolah kejuruan tidak dengan sendirinya memasuki lapangan kerja tetapi berusaha untuk memasuki kantor pemerintah yang jumlahnya sangat terbatas. Akibatnya sekolah kejuruan yang telah dibangun dengan biaya yang cukup tinggi menjadi sia-sia. Akibat lainnya adalah terjadinya pengangguran tenaga-tenaga terampil serta rendahnya produktivitas, karena tidak sesuai dengan bidang pendidikannya. Kekeliruan lainnya adalah karena di dalam pengembangan sekolah kejuruan tidak relevan dengan lapangan kerja yang tersedia. Kemajuan ilmu pengetahuan yang berkembang dengan sangat pesat tidak mungkin dikejar oleh sekolah-sekolah formal.

Dunia industri cenderung lebih senang menerima lulusan sekolah-sekolah umum yang mempunyai dasar pengetahuan yang cukup sehingga mudah memperoleh pelatihan-pelatihan tambahan dibanding dengan sekolah kejuruan yang mempunyai dasar pendidikan umum yang terbatas (Tilaar, 1993).

Dalam Sistem Pendidikan Nasional yang telah dirumuskan dalam Undang-Undang No.2 Tahun 1989 dinyatakan bahwa pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur serta

memungkinkan para warganya untuk mengembangkan diri baik berkenaan dengan aspek jasmaniah dan rohaniah berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Hal ini jelas arahnya adalah untuk pengembangan sumber daya manusia kepada manusia kreatif dan produktif. Jika pendidikan kejuruan keliru dalam memilih strategi dan tujuan, akan berakibat fatal dan merupakan malapetaka bagi individu maupun masyarakat. Strategi pengembangan pendidikan yang keliru akan memperbesar kesenjangan sosial baik secara horizontal maupun secara vertikal. Kesenjangan horizontal dari suatu sistem pendidikan menunjukkan betapa tidak efisiennya sistem pendidikan tersebut dan ini dapat dilihat dengan tingginya tingkat pengangguran.

Dari uraian tersebut diatas diharapkan dalam mengelola suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan, kita harus benar-benar memperhatikan kebutuhan pasar dalam merencanakan suatu kegiatan pelatihan dan pendidikan sehingga lulusan dari pendidikan dan pelatihan tersebut benar-benar berkualitas dan kompeten sehingga dapat segera diserap oleh dunia industri atau mereka dapat memasuki pasar kerja secara mandiri dan dapat menciptakan suatu lapangan kerja baru.

### **1.1.3 Peran Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) dalam pencetakan tenaga kerja profesional**

Depnakertrans sebagai bagian dari sistem pemerintahan mempunyai misi yang penting dalam menjalankan amanat Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 pasal 27 ayat (2), ayat tersebut menyatakan bahwa :

*“Tiap-tiap warga berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”.*

Dalam hal ini Depnakertrans berusaha menjembatani pencari kerja dengan pengusaha yang memiliki lapangan pekerjaan. Depnakertrans melalui unit-unit kerjanya selalu berusaha mencari pemecahan terhadap masalah-masalah ketenagakerjaan dan membantu

pekerja mengatasi masalah-masalah mereka dalam pekerjaan seperti memberi pelatihan kerja bagi angkatan kerja, penempatan kerja dan mencari informasi pasar kerja.

#### 1.1.3.1 Aturan Hukum

Untuk menjalankan misi Depnakertrans sesuai dengan arahan Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1993 yang memiliki beberapa tugas pokok :

- 1) Mendorong perluasan lapangan kerja dan penempatan tenaga kerja
- 2) Meningkatkan keahlian dan keterampilan serta produktivitas tenaga kerja
- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja.

Berdasarkan arahan GBHN inilah telah ditetapkan tujuh kebijaksanaan pokok yang disebut dengan “Sapta Karyatama” dan telah dikembangkan menjadi sepuluh kebijaksanaan pokok yang disebut “Dasa Karyatama” yaitu :

- 1) Perencanaan Tenaga Kerja Nasional
- 2) Sistem Informasi dan Bursa Tenaga Kerja Terpadu
- 3) Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional (TKPMP)
- 4) Pemagangan
- 5) Hubungan Industrial Pancasila dan Perlindungan Tenaga Kerja
- 6) Ekspor Jasa Tenaga Kerja
- 7) Pengembangan Organisasi
- 8) Pembentukan Pusat Produktivitas Nasional
- 9) Reformasi Pelatihan
- 10) Pengembangan Koperasi karyawan

Untuk itu, Depnakertrans telah memberikan wewenangnya pada salah satu direktorat yang terdapat dalam organisasinya untuk melaksanakan pembinaan pelatihan tenaga kerja sehingga tenaga kerja Indonesia memiliki produktivitas yang maksimal

sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Direktorat ini dikenal dengan nama Direktorat Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (Ditjen Binalattas), yang memiliki tugas khusus di bidang pelatihan.

#### **1.1.3.2 Fungsi Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (Ditjen Binalattas)**

Ditjen Binalattas sebagai pembina dari seluruh BLK/KLK yang ada di Indonesia memiliki fungsi ganda yaitu :

- 1) Sebagai pembina lembaga pelatihan kerja yang dimiliki oleh pemerintah dan swasta. Supaya program dari lembaga-lembaga pelatihan tersebut relevan dengan kebutuhan dunia kerja yang berkualitas dan efisien.
- 2) Sebagai pelaksana pelatihan untuk bidang-bidang tertentu yang banyak dibutuhkan oleh dunia kerja tetapi belum mampu diselenggarakan oleh lembaga pelatihan kerja yang ada.

Dalam mengadakan pembinaan pelatihan perlu selalu diarahkan agar pelatihan kerja mampu berfungsi untuk memenuhi tuntutan pasar kerja, perkembangan teknologi dan perkembangan pembangunan (Barthos B., 1995). Strategi ini menggunakan pendekatan kesisteman yang terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dalam menghasilkan tenaga kerja yang profesional, terampil, disiplin dan produktif.

Dalam strategi pembinaan pelatihan kerja dikenal adanya “Trilogi Latihan Kerja”, yakni :

- 1) Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan kesempatan kerja.
- 2) Latihan kerja harus selalu mutakhir sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek).

3) Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifat terpadu dalam arti proses kaitannya dengan pendidikan dan latihan serta pengembangan satu dengan lainnya.

Strategi pelatihan ini merupakan hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi dan untuk itu perlu dukungan kuat dari pemerintah, swasta dan masyarakat sehingga akan diperoleh gambaran yang tepat untuk melaksanakan metode, jenis pelatihan, pola dan struktur pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, perkembangan Iptek dan pembangunan.

#### **1.1.3.3 Fungsi dan Peran Balai Latihan Kerja (BLK)**

BLK mempunyai fungsi ganda yaitu sebagai unit pelaksana pelatihan kerja dan sebagai unit percontohan pelatihan bagi lembaga pelatihan lainnya baik pemerintah maupun swasta, dengan fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan pelatihan dalam berbagai jenis dan tingkat program yang bersifat standar dan non standar.
- 2) Menyediakan fasilitas praktek bagi sekolah kejuruan dan lembaga pelatihan swasta yang memerlukan, melaksanakan uji keterampilan untuk sertifikasi tenaga kerja.

Peran BLK pada waktu mendatang semakin penting terutama dalam menyiapkan tenaga kerja yang berkualitas bagi keperluan dunia usaha. BLK sebagai unit pelaksana teknis yang berada di lingkungan Depnakertrans berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor KEP.181/MEN/1984 memiliki tugas sebagai unit pelatihan penerapan teknik di bidang industri, pertanian, tata niaga dan berbagai keterampilan.

Pemerintah mendirikan BLK adalah untuk mengurangi tingkat pengangguran, maka yang diberi prioritas untuk mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan adalah warga masyarakat yang menganggur (Siagian, P.S., 1997).

Sebagaimana diketahui bahwa pengangguran dibagi dua, yaitu pengangguran struktural dan non struktural. Pengangguran struktural terjadi apabila penganggur siap, mau dan mampu bekerja tetapi keterampilan yang dimiliki tidak sesuai dengan permintaan pasar. Penganggur non struktural timbul karena penganggur tidak memiliki keterampilan apapun yang dapat dijual kepada para pengguna jasa tenaga kerja.

Peran BLK ini akan semakin penting apabila :

- 1) Para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasar kerja, sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasar kerja.
- 2) Lulusan benar-benar merupakan tenaga kerja siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
- 3) Terjalin kerjasama antara berbagai Balai Latihan Kerja dengan perusahaan pemakai jasa tenaga kerja.

Balai Latihan Kerja merupakan salah satu lembaga pelatihan pemerintah yang sampai saat ini telah berumur enam puluh dua tahun dan telah banyak membantu penyiapan tenaga kerja yang berkualitas untuk mendukung dunia usaha (Depnakertrans, 1997).

## 1.2 Perumusan Pokok Permasalahan

Sudah sejak lama BLK menghadapi masalah kelembagaan yang membuat fungsi BLK tidak dapat berjalan secara optimal (Litbang Depnakertrans, 1997). Masalah tersebut adalah :

- 1) Perencanaan pelatihan disusun berdasarkan keberadaan fasilitas (*facilities oriented*) dari kebutuhan nyata dunia kerja (*demand oriented*).

- 2) Fasilitas yang ada sebagian tidak sesuai dengan keadaan ekonomi daerah setempat dan kondisinya telah banyak yang rusak.
- 3) Program pelatihan pada umumnya disusun secara standar pada tingkat *basic trade* dan belum berkesinambungan serta kurang responsif pada kebutuhan.
- 4) Pelatihan diselenggarakan secara institusional di BLK tanpa dikaitkan dengan *on the job training* (OJT) di tempat kerja.
- 5) Kemampuan instruktur sebagian besar hasil dari *crash programme* serta kurang didukung dengan pengalaman industri.
- 6) Sumber dana pelatihan bersandar dari APBN yang hanya dapat menyediakan dana sekitar lima puluh persen dari kapasitas BLK.
- 7) Manajemen BLK bersifat sentralistis dan birokratis sehingga kurang lincah dalam memanfaatkan peluang dan kesempatan.

Akibat dari masalah ini, maka kinerja BLK menjadi kurang optimal dan bahkan menimbulkan kesan kurang ditangani secara serius dan profesional. Hal ini tercermin dari tingkat penyerapan lulusan yang relatif rendah, tingkat pendayagunaan fasilitas dan instruktur rendah serta ketergantungan pada APBN tinggi.

Di sisi lain Depnakertrans memiliki mitra binaan yaitu Lembaga Pelatihan Swasta (LPK) seperti Program Kejuruan Sekretaris di LPK Interstudi dan LPK Tarakanita. Bila dilihat, LPK ini cukup diminati para siswa terbukti dengan selalu ramainya siswa yang berlatih bahkan sebagian besar dapat diterima di pasar kerja sebelum lulus pelatihan.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Penulis sangat tertarik untuk mencoba meneliti apa sebenarnya yang menjadi pokok permasalahan di BLK dan mengapa terkesan bahwa BLK tidak profesional, apa yang menyebabkan terjadi hal yang demikian. Apakah memang benar bahwa lembaga pelatihan swasta lebih baik kinerjanya dari BLK, kalau memang benar apa sebenarnya kelebihan dari lembaga swasta tersebut. Mungkin kebaikan-kebaikan dari lembaga swasta tersebut dapat di

*benchmarking* oleh BLK. Untuk itu penulis mencoba untuk mengidentifikasi semua permasalahan yang ada di BLK, permasalahan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan, apakah manajemen pelatihan di Lembaga Pelatihan Swasta lebih baik daripada manajemen pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK) ?
2. Bagaimana cara meningkatkan kemampuan manajemen pelatihan guna meningkatkan daya saing ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Meningkatkan kualitas manajemen pelatihan yang diselenggarakan Balai Latihan Kerja (BLK).
2. Mencari manajemen pelatihan yang sesuai untuk BLK sehingga diharapkan setiap lulusan (*outcome*) dari BLK benar-benar bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Pelatihan

Banyak sekali buku atau literatur tentang manajemen dan banyak sekali para ahli yang mendefinisikan tentang apa sebenarnya arti manajemen. Untuk mendapat gambaran yang cukup baik, maka di bawah ini ada kutipan beberapa ahli tentang manajemen :

#### 2.1.1 Definisi Manajemen

- a. Manajemen menurut George R. Terry (1987) dalam *Principle of Management* merumuskan fungsi manajemen yang terkenal dengan singkatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating and Controlling*). Uraian manajemen tersebut adalah : (i) perencanaan adalah merupakan persiapan-persiapan pelaksanaan suatu tujuan, (ii) pengorganisasian adalah pembagian tugas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, (iii) penggerakan adalah upaya untuk menggerakkan bawahan dalam rangka menyelesaikan tugas demi tujuan bersama, (iv) pengendalian/pengawasan bertujuan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Manajemen adalah suatu cara yang bermanfaat dan praktis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, menata staf (*staffing*), memimpin dan mengendalikan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Kontz, H., dkk, 1995). Secara luas manajemen dapat diartikan mengkoordinasikan usaha-usaha manusia sehingga tujuan individu dapat diwujudkan dalam keberhasilan sosial atau dapat juga dikatakan bahwa manajemen adalah penerapan pengetahuan pada kenyataan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Uraian manajemen tersebut adalah : (i) perencanaan adalah upaya untuk memutuskan sebelumnya apa yang perlu dilakukan, bagaimana, bila dan siapa yang akan melakukannya, (ii) pengorganisasian adalah struktur organisasi dan pandangan otoritas, (iii) pengisian lowongan (*staffing*) adalah sumber-sumber bahan

manajerial dan orientasi manajer, (iv) pemimpin (*leading*) adalah kepemimpinan dan motivasi, garis komunikasi, (v) pengendalian (*controlling*) terhadap sistem pelaporan.

- c. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, 1997). Uraian manajemen tersebut adalah : (i) perencanaan adalah suatu kegiatan berfikir dalam menetapkan sasaran secara sistematis berdasarkan suatu metode, rencana dan pikiran logis dan penetapan program untuk mencapai sasaran tersebut secara sistematis, (ii) pengorganisasian adalah proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang dan sumber daya di kalangan anggota organisasi sehingga mereka mencapai tujuan organisasi secara efisien, (iii) pemimpin mencakup hal mengarahkan (*directing*), mempengaruhi (*influencing*), memotivasi (*motivating*) karyawan untuk menjalankan tugas-tugas pokok, (iv) pengendalian mempunyai empat fungsi : menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja yang telah berjalan, membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan dan mengambil tindakan untuk memperbaiki kalau ada penyimpangan.
- d. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengontrolan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengorganisasian pemakaian sumber daya manusia dan material (Kamaluddin, 2000). Uraian manajemen tersebut adalah : (i) perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan alat-alat untuk mencapai tujuan, (ii) pengorganisasian meliputi pengembangan suatu rangka dasar kerja yang berhubungan dengan semua personalia, tugas-tugas pekerjaan dan sumber-sumber fisik lainnya terhadap sesamanya, (iii) pengarahan adalah merupakan dorongan untuk anggota-anggota organisasi mengerjakan kegiatan konsisten dengan rencana-rencana, (iv) pengontrolan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang layak yang sesuai dengan rencana-rencana.

- e. Manajemen adalah bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengalokasikan staf dan pimpinan serta mengendalikan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Ferrari, S. dan Lancaster D.F., 1997).

Dari 5 teori tentang manajemen dalam mengelola suatu pelatihan, berdasarkan pengamatan penulis, maka penulis cenderung lebih sesuai dengan pandangan Ferrari, S. dan Lancaster D.F. dari ILO yang disampaikan dalam *Management of Training Institution*, Turin, yang membagi manajemen atas perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan SDM serta pengendalian. Maka dalam bahasan berikut ini yang dimaksud dengan manajemen pelatihan adalah bagaimana merencanakan, menggerakkan dan penempatan staf serta kepemimpinan dan mengendalikan suatu lembaga pelatihan baik itu lembaga pelatihan swasta maupun lembaga pelatihan milik pemerintah.

### 2.1.2 Konsep manajemen pelatihan

Manajemen pelatihan adalah bagaimana cara pengembangan individu dan organisasi yang meliputi pelatihan operasional, pengembangan manajemen, kebutuhan manajer dan program pengembangan (Flippo, 1961). Ada empat hal yang menarik yang disampaikan dalam konsep Flippo mengenai : (i) pelatihan di tempat kerja (*on the job training/OJT*), (ii) sekolah *Vestibule*, (iii) pemagangan (*apprenticeship*), (iv) kursus-kursus.

Pelatihan di tempat kerja (OJT) dapat dipelajari dalam waktu singkat dan metode ini paling banyak digunakan, karena mempunyai banyak kelebihan dalam memberi motivasi kepada peserta pelatihan. Keberhasilan sistem ini banyak ditentukan oleh instruktur dalam menjelaskan prosedur untuk melaksanakan tugas-tugas yang dikembangkan melalui pengalaman dan penelitian.

Sekolah *Vestibule* adalah sekolah yang sengaja dibentuk untuk mengatasi masalah penelitian di tempat kerja untuk memenuhi kebutuhan fungsional khusus untuk para eksekutif di bidang *personnel*

*management* dalam mengembangkan fungsi staf dari mulai pengembangan lini sampai proses produksi tertentu.

Program magang (*apprenticeship*) dirancang untuk keterampilan yang lebih tinggi yang mengutamakan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan manajemen setiap jenis keterampilan. Metode ini menggunakan konsep mengenai : penetapan tujuan yang jelas, pemecahan masalah pokok bahasan secara logis, peran aktif peserta, keadaan peserta untuk mengatur kecepatan belajarnya sendiri dan dorongan langsung melalui umpan balik dan hasil-hasilnya.

Manajemen pelatihan dan pengembangan dapat juga dilihat dari segi *personnel administration* yang menitik beratkan pada proses dan pembagian antara pelatihan dan pengembangan (Sikula, 1976). Dalam hal ini Sikula mencoba mengadakan pembagian layak tentang bukan manajerial dalam program pelatihan dan manajerial dalam pengembangan. Selain itu Sikula juga memadukan antara *training and development* dalam paket bagi staf yang mempelajari *personnel administration*.

Sikula juga menggunakan beberapa cara dalam melaksanakan konsep-konsepnya yakni : (i) *on the job training (OJT)*, (ii) sekolah *Vestibule*, (iii) demonstrasi dan percontohan, (iv) simulasi, (v) pemagangan, (vi) pelajaran di kelas (*lecture, conference*, studi kasus, permainan dan program instruksi).

Bila kita lihat konsep-konsep Flippo dan Sikula, keduanya lebih banyak menganut prinsip OJT dan *apprenticeship* dalam menerapkan pelatihan di bidang *personnel management*. Pola ini dapat diterapkan di Indonesia, karena dalam sekolah tersebut telah ada peran swasta (perusahaan-perusahaan), lembaga pendidikan yang berorientasi ke pasar kerja (Barthos, 1995).

### 2.1.3 Perlunya pelatihan dan pengembangan personil

Menurut Barthos (1995), ada tiga alasan mengapa pelatihan dan pengembangan personil itu perlu diselenggarakan :

- a. *Personnel selection and placement* tidak selalu menjamin bahwa personel tersebut cukup terlatih dan dapat memenuhi pekerjaannya secara tepat. Banyak diantara mereka yang harus mempelajari pengetahuan dan keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- b. Bagi personil-personil yang sudah senior (lanjut usia, berpengalaman) kadang-kadang perlu adanya penyegaran dengan pelatihan kerja.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif akan dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labor turn over* dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### 2.1.4 Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelatihan

Telah disadari oleh banyak pimpinan perusahaan bahwa usaha untuk meningkatkan produksi dan efisiensi banyak ditentukan oleh faktor manusia dalam sistem produksi. Sebab itu SDM yang bekerja di perusahaan tersebut perlu diberi penghargaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Penghargaan ini bertujuan untuk memelihara agar *labor turn over* jadi rendah dan efisiensi. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk memberi penghargaan terhadap karyawan lain dengan memperhatikan kebutuhan karyawan terhadap pengembangan dirinya. Salah satu diantaranya dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan (*training*). Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan keterampilan, mengembangkan cara-cara berpikir, bertindak tepat dan meningkatkan pengetahuan serta menimbulkan gairah kerja terhadap tugas pekerjaannya.

## 2.2 Komponen Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan dalam hal ini dibagi atas beberapa komponen atau variabel utama yaitu : perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan SDM, pengendalian program dan keuangan. Uraian mengenai komponen manajemen pelatihan akan diuraikan sebagai berikut :

### **a. Perencanaan Pendidikan/Pelatihan**

Dalam arti yang sederhana perencanaan adalah merupakan suatu proses untuk mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Definisi lain menyatakan bahwa suatu proses mempersiapkan seperangkat alternatif keputusan bagi kegiatan masa depan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha yang optimal dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada di bidang ekonomi, sosial budaya serta menyeluruh dari suatu negara (Enoch, J., 1995).

Pentingnya membuat suatu perencanaan adalah agar dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomi, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah dikontrol dan dimonitor dalam pelaksanaannya. Karena itu perencanaan sebagai langkah pertama dalam fungsi pengelolaan pada umumnya menempati posisi yang amat penting dan amat menentukan. Tidak jarang kita dengar tuduhan bahwa perencanaan yang salah, karena suatu kegiatan tidak mencapai hasil yang optimal, walaupun ketidakberhasilan tersebut adalah karena adanya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Namun tuduhan ini dapat dijadikan indikator bahwa perencanaan memegang peranan yang penting sekali.

Perencanaan dapat membantu, akan tetapi perencanaan harus dikombinasikan dengan perangkat lain secara harmonis terutama dengan pelaksanaan dan pengawasan serta sebaiknya diadakan evaluasi untuk meningkatkan kualitasnya dimasa mendatang.

### **b. Pelaksanaan Pelatihan**

Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Organisasi adalah sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang dan fungsi yang termasuk lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu

kelompok kerjasama tertentu. Pembagian kerja harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan.

Keputusan yang diambil seorang pemimpin harus bersifat rasional terutama bagi kalangan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu seorang pimpinan lembaga pendidikan harus berusaha mengembangkan kemampuan tersebut sehingga berlangsung rutin. Pengembangan itu hanya akan berhasil bilamana pemimpin memahami dan menguasai data di lingkungannya serta dapat memanfaatkannya secara baik, termasuk juga memanfaatkan informasi-informasi baru yang berhubungan dengan masalah yang dihadapinya. Untuk itu pengalaman dan pengetahuan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya. Kepemimpinan seseorang adalah melalui pengalaman dan pendidikan yang berlangsung berupa proses interaksi manusia dengan sesamanya. Kepemimpinan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mewujudkan tugas tersebut setiap pemimpin pendidikan harus mampu bekerjasama dengan orang-orang yang dipimpinnya (*working within*) untuk memberikan motivasi agar melakukan pekerjaan secara ikhlas. Dengan demikian berarti pemimpin pendidikan harus memiliki perasaan *membership*. Pemimpin tidak menjauhkan diri dari anggota kelompoknya dengan maksud menimbulkan perasaan takut dan kesetiaan, justru sebaliknya hanya dengan memahami dan menghayati perasaan serta pikiran anggota kelompoknya seseorang akan diterima, dihormati dan disegani sebagai pemimpin.

### c. Pengendalian Kegiatan Pelatihan

Pengendalian pelatihan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Untuk itu diperlukan kegiatan pengamatan, baik langsung maupun tidak langsung

terhadap berbagai aspek atau kegiatan dalam proses pencapaian tujuan. Pengamatan harus dilakukan terhadap personal, metode, peralatan dan bahkan juga pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengarahan, koordinasi, komunikasi dan pada kegiatan pengendalian itu sendiri.

Mengamati tingkat efektivitas adalah menilai tindakan-tindakan yang telah dilakukan, apakah telah menghasilkan sesuatu seperti yang telah direncanakan dan tidak menyimpang dari perencanaan serta telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apakah kegiatan yang telah dilaksanakan adalah cara yang terbaik atau paling tepat untuk mencapai hasil yang maksimal dengan risiko minimal.

Untuk itu diperlukan adanya evaluasi dalam kegiatan manajemen administratif. Kegiatan evaluasi ini akan sangat bermanfaat untuk : (i) memperoleh data yang setelah diolah dapat dijadikan dasar bagi usaha perbaikan kegiatan di masa yang akan datang meliputi aspek perencanaan, organisasi, bimbingan dan pengarahan, (ii) memperoleh cara bekerja yang paling efisien dan efektif sebagai cara yang terbaik untuk mencapai tujuan, (iii) memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran yang dihadapi, agar dapat dikurangi atau dihindari, (iv) memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan usaha pengembangan-pengembangan organisasi dan personal dalam berbagai bidang, (v) mengetahui berapa jauh tujuan telah dicapai.

Langkah-langkah pengendalian yang dapat dipergunakan sebagai bahan evaluasi antara lain : pemeriksaan, penyampaian pertanggungjawaban, pengecekan dan pengumpulan informasi untuk diolah dan diinterpretasikan berdasarkan perbandingan dengan tujuan yang hendak dicapai sebagai standar ukuran keberhasilan. Dengan demikian berarti penilaian tidak sekedar bersifat kualitatif karena bersifat penentuan mutu terhadap data yang diperoleh melalui pengendalian. Interpretasi sebagai hasil evaluasi yang bersifat kualitatif itu dapat dinyatakan dengan berbagai kriteria, seperti sangat baik, baik, cukup, kurang dan buruk atau kurang sekali misalnya tentang penggunaan suatu metode atau suatu

peralatan dan bahkan tentang sikap pribadi personal yang melaksanakan suatu beban kerja.

Evaluasi akan efektif bilamana dilakukan secara kontinu dan menyeluruh dalam arti pelaksanaan pengendalian tidak boleh sekedar setelah kegiatan selesai, tetapi harus dilakukan berulang-ulang dengan tenggang waktu yang tidak terlalu lama sepanjang atau selama kegiatan berlangsung. Di samping itu aspek yang dinilai tidak sekedar tentang aspek tertentu saja, tetapi mengenai seluruh kegiatan administratif manajemen, operatif manajemen dan kegiatan profesional. Penilaian terhadap salah satu aspek saja akan mengakibatkan interpretasi tentang organisasi tidak lengkap dan bahkan salah atau kurang benar.

Evaluasi yang berkenaan dengan bidang personal akan mengenai segi yang bersifat subjektif seperti keterampilan, kemampuan, hasil kerjanya dan lain-lain harus dilakukan secara kooperatif dalam arti mengikutsertakan juga pihak yang dinilai. Pengikutsertaan itu akan menimbulkan perasaan puas, dihormati dan dihargai sebagai subyek yang ikut menentukan. Di samping itu penilaian akan dinilai obyektif sehingga memungkinkan personal yang bersangkutan untuk meningkatkan partisipasinya, baik dalam memperbaiki kekurangannya maupun dalam meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Keadaan itu dapat terjadi karena personal yang dinilai dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan-kekurangannya, untuk diperbaiki dan sebaliknya tentang kelebihan-kelebihannya untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan. Mengetahui tentang hasil penilaian oleh personal yang dinilai, selama penilaian dilakukan secara obyektif akan menghilangkan perasaan tidak puas dan saling mencurigai yang akan mendasari sikap menantang baik secara diam-diam maupun terang-terangan.

Sesuai dengan uraian di atas berarti pengendalian dan evaluasi tidak boleh dipergunakan sebagai alat untuk memberikan hukuman yang tidak wajar dengan maksud menjatuhkan atau merugikan personal yang tidak disenangi secara pribadi. Pihak penilai harus mampu menghilangkan atau sekurang-kurangnya menghindari kepentingan pribadi yang tidak obyektif dalam memberikan penilaian kepada setiap personal. Obyektivitas tidak boleh dipengaruhi oleh hubungan persahabatan atau keluarga (nepotisme) dan perasaan *like and dislike* lainnya.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam Bab 3 ini diuraikan tentang metode yang akan digunakan, definisi operasional, sumber data penelitian, data yang diperlukan dan teknik analisis data.

### 3.1 Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif secara deskriptif analitis. Data deskriptif adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Penelitian kualitatif lebih berupaya untuk memahami situasi tertentu dan penelitian ini mencoba mendalami dan menerobos gejalanya dengan menginterpretasikan masalahnya atau menyimpulkan kombinasi dari berbagai arti permasalahan sebagaimana disajikan oleh situasinya (Moleong, 1996).

Ciri-ciri penelitian kualitatif ada lima sifat (Glaser dan Strauss, 1967) yakni : (i) mempunyai latar alami karena alat penting adalah sumber data yang langsung dari perisetnya, (ii) riset kualitatif ini bersifat deskriptif (data yang dikumpulkan berbentuk kata, gambar dan meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, rekaman video dokumen pribadi, memo dan catatan resmi lainnya), (iii) periset kualitatif lebih memperhatikan proses daripada hasil atau bentuk semata, (iv) periset kualitatif cenderung menganalisa datanya secara induktif. Mereka tidak mencari data atau bukti-bukti untuk membuktikan atau menolak hipotesa yang dibuatnya sebelum memulai studi, mereka membuat abstraksi ketika hal-hal khusus yang telah terkumpul dikelompokkan bersama-sama. Teori yang tersusun secara demikian timbul dari bawah ke atas dari bukti-bukti yang terkumpul yang bermacam-macam, banyak jumlahnya dan saling mendasar disebut *grounded*.

Untuk mengadakan pengkajian selanjutnya terhadap penelitian kualitatif ada beberapa definisi yang digunakan : (i) Bogdan dan Biklen (1982), mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang

menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). (ii) Kirk dan Miller (1988), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut.

Penelitian komparasi akan menemukan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan tentang benda-benda, orang-orang, prosedur kerja, lembaga, ide-ide, kelompok (Sujud A, 1978). Langkah-langkah dalam metode komparatif (Glaser, 1978) adalah dimulai dengan pengumpulan data, mencari isu penting. Kumpulkan data yang memberikan banyak kejadian mengenai kategori fokus untuk melihat adanya keragaman dimensi di dalam kategori. Kemudian tuliskan kategori yang sedang diselidiki dengan maksud untuk memberikan dan menjelaskan semua kejadian yang ada pada data. Kerjakan data tersebut dan yang muncul untuk menemukan adanya proses-proses sosial dasar dan hubungan-hubungan.

### 3.2 Definisi Operasional

1. Manajemen, adalah bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengalokasikan staf dan pimpinan serta mengendalikan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Manajemen pelatihan, adalah bagaimana cara pengembangan individu dan organisasi yang meliputi pelatihan operasional, pengembangan manajemen, kebutuhan manajer dan program pengembangan.
3. Pemagangan (*apprenticeship*), adalah kegiatan yang dirancang untuk keterampilan yang mengutamakan praktek daripada teori.
4. Efektivitas, adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

### 3.3 Sumber data penelitian

Penelitian ini dilakukan di Jakarta dan Bandung dengan mengambil sampel program kejuruan Sekretaris dari B2PLKDN Bandung karena merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP) yang cukup besar dengan fasilitas yang memadai dan instruktur yang berkualitas. LPK swasta yang dijadikan pembandingnya adalah program Sekretaris dari LP Interstudi Jakarta karena LPK swasta ini merupakan LPK yang cukup maju dengan semakin bertambahnya cabang-cabang dari LPK tersebut.

Data penelitian diperoleh dengan wawancara langsung secara mendalam (*indepth interview*) kepada responden dan pengamatan langsung ke lapangan. Wawancara dilakukan kepada pimpinan lembaga, bagian Tata Usaha, instruktur/dosen, pengelola keuangan/Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan siswa pelatihan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara.

Arikunto (1993) menyatakan bahwa fungsi pedoman wawancara adalah : agar tidak ada ide pokok yang tertinggal dan agar pencatatan lebih cepat.

Ada 2 macam pedoman wawancara yakni : 1) pedoman wawancara tidak terstruktur adalah pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Tentu saja kreativitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih banyak tergantung pada si pewawancara. Jenis interview ini cocok untuk penelitian kasus. 2) pedoman wawancara yang disusun dengan terperinci sehingga merupakan *check list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda V (*check*) pada nomor yang sesuai.

Pedoman wawancara untuk pimpinan lembaga, bagian tata usaha, instruktur/dosen dan siswa dibedakan berdasarkan kebutuhan data, untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian. Jadi ada empat pedoman wawancara, disamping itu data juga diperoleh dengan pengamatan langsung ke lapangan dan wawancara ke pihak-pihak yang dapat memberikan tambahan informasi yang dibutuhkan.

Wawancara pada pimpinan lembaga selalu pada pemiliknya (*owner*) sehingga diharapkan dapat memperoleh data dengan konsep-konsep pengembangan yang mendasari pelaksanaan pembukaan suatu program.

Sementara data dari instruktur dilakukan dengan mengambil sampel pada kejuruan/program karena program ini sama-sama dimiliki oleh BLK maupun LPK swasta dan juga merupakan suatu program yang cukup banyak peminatnya. Instruktur yang diwawancarai dipilih dari ketua program studi dan beberapa instruktur dalam program tersebut yang diambil secara acak. Data kepegawaian diperoleh dari bagian kepegawaian atau bagian tata usaha, termasuk manajemen pengelolaan SDM yang diterapkan oleh lembaga tersebut.

### 3.4 Data yang diperlukan

NO	DATA YANG DIPERLUKAN	SUMBER DATA
1.	Dasar pembukaan program	Pimpinan/instruktur
2.	Dasar penyusunan kurikulum/silabus	Instruktur
3.	Penentuan jam latih/program	Instruktur
4.	Cara memperoleh dana	Pimpinan
5.	Sistem pengelolaan dana	Pimpinan
6.	Cara pertanggung jawaban pengelolaan dana	Pimpinan
7.	Teknik promosi	Pimpinan/instruktur
8.	Materi promosi	Pimpinan/instruktur
9.	Sasaran promosi	Pimpinan/instruktur
10.	Dana yang tersedia	Pimpinan/instruktur
11.	Keberhasilan promosi	Pimpinan
12.	Pembuatan keputusan	Pimpinan
13.	Struktur organisasi	Pimpinan
14.	Administrasi pengelolaan SDM	Bagian tata usaha
15.	Administrasi pengelolaan fasilitas	Bagian tata usaha
16.	Cara pengelolaan keuangan	Pimpinan
17.	Dasar rekrutmen dan seleksi	Pimpinan/bag.kepegawaian
18.	Dasar promosi karyawan	Pimpinan/bag.kepegawaian
19.	Pengembangan/peningkatan kualitas SDM	Pimpinan
20.	Kesejahteraan yang diberikan	Pimpinan
21.	Efektivitas pelaksanaan program pelatihan	Pimpinan dan bag. Tata Usaha
22.	Penutupan/pembukaan program	Pimpinan
23.	Pengendalian keuangan	Pimpinan

Tabel 1. Data yang diperlukan dan sumber data untuk kegiatan penelitian (Ferrari, S. dan Lancaster D.F., 1997).

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengadakan tiga langkah kegiatan yaitu: a) melihat kebaikan dan kelemahan manajemen pelatihan antara BLK dengan LPK swasta, b) menilai masing-masing komponen manajemen pelatihan, c) menerapkan komponen-komponen yang baik dari manajemen BLK dan LPK swasta dan akan coba untuk diterapkan di BLK.

Untuk mengetahui manajemen apa yang digunakan oleh masing-masing lembaga pelatihan, maka ada beberapa hal yang perlu digali dari masing-masing lembaga tersebut. Langkah pertama yang dilakukan dalam menganalisis data adalah dengan menguraikan komponen manajemen yang digunakan yakni : (i) perencanaan pelatihan, (ii) pelaksanaan pelatihan, (iii) pengelolaan SDM, (iv) pengendalian pelatihan.

Langkah berikutnya adalah melihat kelebihan dan kelemahan masing-masing komponen penyusun manajemen dari tiap lembaga. Komponen manajemen yang baik dari BLK akan dipertahankan dan kalau mungkin ditingkatkan, sementara komponen yang tidak baik dievaluasi kembali, dilihat kelemahannya dan kalau masih memungkinkan ditingkatkan. Kebaikan dari komponen LPK swasta akan dimodifikasi dan di bandingkan, selanjutnya diterapkan di BLK.

## BAB 4 PEMBAHASAN

Manajemen pelatihan mengacu kepada empat komponen utama yaitu: perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*organizing*), pengelolaan SDM (*staffing*) dan pengendalian (*controlling*).

Sementara masing-masing komponen dibagi atas beberapa sub komponen berikut. Komponen perencanaan, sub komponennya adalah (i) perencanaan pembukaan program keterampilan, (ii) perencanaan keuangan, (iii) perencanaan pemasaran program.

Komponen pelaksanaan, sub komponennya adalah (i) pelaksanaan kepemimpinan lembaga, (ii) pelaksanaan administrasi sistem lembaga, (iii) pelaksanaan keuangan.

Komponen pengelolaan SDM, sub komponennya adalah (i) rekrutmen dan seleksi, (ii) pembinaan SDM.

Komponen pengendalian, sub komponennya adalah (i) pengendalian program, (ii) pengendalian keuangan.

Dalam merencanakan pelatihan, akan dilihat bagaimana masing-masing lembaga merencanakan pembukaan suatu program, merencanakan pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan tersebut. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang hal tersebut, maka diadakan wawancara kepada pimpinan lembaga, instruktur, ketua program, bagian tata usaha (*personalia*). Berikut akan disampaikan hasil dari penelitian tentang perencanaan pelatihan.

### 4.1 PERENCANAAN PELATIHAN

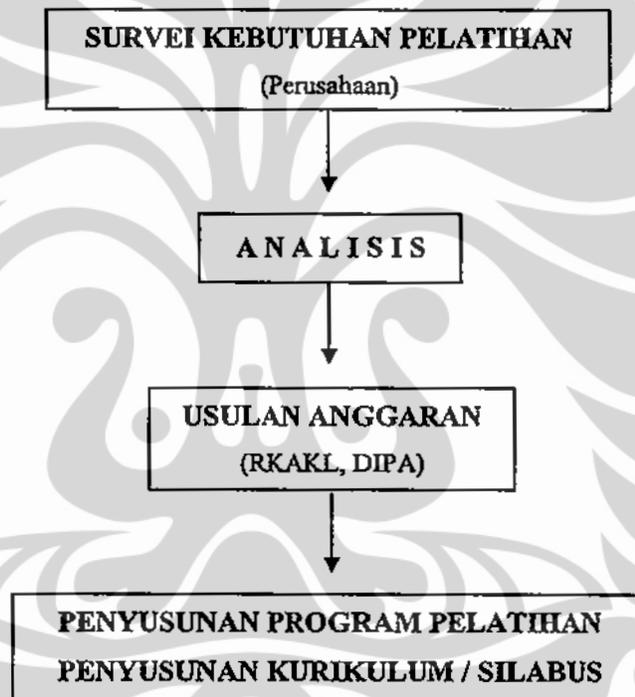
#### 4.1.1 Dasar pembukaan program keterampilan

Dalam merencanakan suatu pelatihan yang akan dinilai dari masing-masing lembaga adalah bagaimana lembaga tersebut merencanakan pembukaan suatu program yang *marketable* (layak untuk dipasarkan dan diminati oleh pasar). Pasarnya dalam hal ini adalah calon siswa, dunia usaha dan dunia industri. Untuk itu yang perlu diteliti adalah apa yang mendasari dibukanya suatu program, bagaimana penyusunan

kurikulum/silabus, bagaimana masing-masing lembaga merencanakan pengadaan dana untuk pembukaan program, sistem pengelolaan dan pertanggungjawaban pengelolaan dana tersebut. Selanjutnya bagaimana teknik promosi untuk memasarkan program tersebut sehingga dapat diminati oleh calon siswa dan calon pengguna jasa yakni dunia usaha dan dunia industri.

a. Dasar pembukaan program

1) Balai Latihan Kerja



GAMBAR 1. Proses perencanaan pembukaan program pelatihan di BLK

Di Balai Latihan Kerja yang menjadi dasar untuk pembukaan setiap program adalah hasil survei kebutuhan pelatihan ke perusahaan untuk melihat formasi lowongan kerja yang ada.

Survei kebutuhan latihan ke perusahaan yakni dengan mengunjungi perusahaan yang ada di lingkungan BLK. Mungkin tidak semua yang

dapat dikunjungi tetapi beberapa perusahaan disesuaikan dengan kondisi dana yang tersedia. Kemudian menanyakan tentang kebutuhan tenaga kerja untuk mengisi formasi-formasi jabatan yang tersedia di perusahaan dan jenis-jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dari hasil survei ke perusahaan diperoleh data mengenai kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh siswa. Misalnya kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh calon sekretaris kantor adalah penguasaannya terhadap komputer, MS-Word, MS-Excel, mampu berbahasa Inggris secara lisan/tulisan, mampu membuat konsep surat dalam bahasa Inggris. Selain itu agar kelak setelah siswa menyelesaikan pelatihan dapat dikirim *on the job training (OJT)* ke perusahaan-perusahaan tersebut. Tetapi biasanya perusahaan tidak menyebutkan berapa banyak jumlah tenaga yang mereka butuhkan, karena ini sangat tergantung pada situasi perkembangan usahanya masing-masing dan situasi perekonomian. Hasil kunjungan ini kemudian dibahas oleh Tim TNA (*Training Needs Analysis*) bersama dengan instruktur kemudian dirancang suatu kurikulum yang disesuaikan dengan keinginan pengusaha dan dengan kondisi dana yang tersedia pada tahun anggaran tersebut. Kemudian diusulkan dalam bentuk Daftar Isian Pelaksana Anggaran (DIPA).

## 2) LPK Swasta

Sementara kalau kita lihat, bagaimana pihak LPK swasta merencanakan pembukaan program pelatihannya, yang menjadi dasar utama bagi mereka adalah permintaan masyarakat (calon siswa) dan permintaan pasar kerja sehingga terlihat bahwa permintaan berasal dari dua arah. Proses permintaan pasar kerja adalah dari perusahaan yang meminta langsung kepada pihak LPK baik melalui telepon maupun dengan kunjungan langsung ke lembaga tersebut, permintaan juga berasal dari alumni LPK yang

sudah bekerja di perusahaan-perusahaan. Sering juga pihak perusahaan mengadakan kerjasama pelatihan dengan LPK untuk meningkatkan keterampilan pegawainya.

Disamping itu ada suatu hal yang sangat berperan yaitu *feeling*/naluri bisnis dari pemilik lembaga yang biasanya telah membaca permintaan pasar, informasi dari alumni dan menganalisisnya berdasarkan pengalaman. Cara untuk mengetahui/menganalisa kebutuhan masyarakat adalah dengan memperhatikan permintaan akan tenaga-tenaga pada level tertentu untuk kejuruan tertentu dari pihak dunia industri kepada lembaga. Kemudian pihak lembaga mencoba untuk merealisasikan permintaan ini dalam bentuk pembukaan suatu program pelatihan dengan mengisi bobot materi yang kira-kira dibutuhkan oleh pihak perusahaan. Gambaran secara sistematis tentang bagaimana LPK Swasta merencanakan pembukaan program pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut.



GAMBAR 2. Proses perencanaan pembukaan program pelatihan di LPK swasta

## b. Dasar penyusunan kurikulum / silabus

### 1) Balai Latihan Kerja

Bagi BLK yang menjadi dasar penyusunan kurikulum/silabus adalah kebutuhan dunia industri dengan memenuhi kriteria minimal dari kualifikasi yang dibutuhkan, fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan jumlah dana yang tersedia. BLK sendiri

sebenarnya sudah memiliki kurikulum standar untuk setiap program pelatihan yang seragam untuk seluruh Indonesia. Dalam pelaksanaannya hal ini mungkin saja dimodifikasi sesuai dengan situasi dan keadaan daerah setempat.

Dimana dananya tidak melebihi plafon yang telah ditetapkan untuk setiap program, dengan syarat bahwa mata latihan tertentu (MKDU) tetap mendapatkan porsi tersendiri.

## 2) LPK Swasta

Sementara yang menjadi dasar penyusunan kurikulum dan silabus bagi pihak lembaga pelatihan swasta adalah permintaan dunia usaha dan dunia industri, informasi dari alumninya yang bekerja di beberapa perusahaan dan dari Bursa Kerja Swasta (BKS) yang dimiliki oleh lembaga.

Disamping itu ada beberapa kesamaan yang dimiliki yang paling menonjol adalah bobot persentase antara praktek dan teori yang diberikan yakni sekitar enam puluh untuk praktek dan empat puluh persen teori.

### c. Dasar menentukan jam latihan

#### 1) Balai Latihan Kerja

Bagi BLK yang menjadi dasar penentuan jam latihan adalah kebutuhan dunia industri dengan memenuhi kriteria minimal dari kualifikasi yang dibutuhkan, fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan jumlah dana yang tersedia. BLK sendiri sebenarnya sudah memiliki kurikulum standar yang dibuat dari pusat.

#### 2) LPK Swasta

LPK swasta merencanakan jumlah jam latihan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan sama sekali tidak mengacu pada standar Diknas maupun Depnaker. Tim manajemen LP Interstudi merancang sendiri kurikulum dan jumlah jam latihan untuk setiap program. Perencanaan dilakukan dengan memperhatikan masukan-masukan dari alumni, perusahaan dan membahas program tersebut dengan tim ahli yang terdapat dalam kelompok manajemennya.

#### 4.1.2 Perencanaan Keuangan

##### a. Cara memperoleh dana dan sistem penggunaannya

###### 1) Balai Latihan Kerja

Bagi BLK untuk kegiatan rutin, sumber dana diperoleh dari subsidi pemerintah (APBN) melalui pelatihan peningkatan keterampilan tenaga kerja pada setiap tahun anggaran. Besarnya jumlah dana yang diperoleh untuk kegiatan APBN tergantung dari banyaknya kegiatan operasional dan banyaknya peserta yang akan dilatih pada tahun anggaran tersebut. Sistem penggunaan dana sudah diatur oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara dengan sistem uang persediaan (UP) yang dikelola oleh bendahara pengeluaran dan dipertanggungjawabkan ke Kantor Pajak dan Kas Negara (KPKN), demikian seterusnya sampai berakhir satu tahun anggaran. Keuntungan sistem uang persediaan (UP) adalah jika perencanaan keuangan dilakukan secara baik dan benar dan kemudian pelaksanaan penggunaan keuangan sesuai dan tepat waktu, maka prosesnya (pengambilan/pengeluaran) uang akan lebih cepat. Kelemahannya adalah bahwa jumlah uang yang dapat digunakan terbatas.

###### 2) LPK Swasta

Sementara pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh LPK Swasta adalah dengan menggunakan sumber dana dari uang pribadi. Pengelolaan keuangan berdasarkan kebutuhan operasional lembaga pelatihan dan dalam struktur organisasinya memiliki suatu bidang khusus menangani masalah keuangan yakni divisi keuangan/bagian keuangan yang bertanggungjawab pada pimpinan lembaga.

## b. Pertanggung jawaban pengelolaan dana

### 1) Balai Latihan Kerja

BLK akan mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangannya pada Inspektorat Jenderal (Itjen) Depnakertrans dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan kemudian pihak pengelola dana dari BLK melaporkannya Direktorat Jenderal Binalattas.

### 2) LPK Swasta

Sementara LPK swasta merencanakan kebutuhan operasionalnya setiap minggu (mingguan). Pimpinan cabang merencanakan berapa jumlah uang yang dibutuhkan untuk kegiatan operasionalnya setiap minggu dan mengajukannya ke pimpinan melalui bagian keuangan. Proses koreksi dari bagian keuangan dan pimpinan membutuhkan waktu tidak lebih dari 24 jam. Jika pimpinan lembaga menyetujui pengeluaran tersebut akan diberikan pengesahannya pada kepala bagian keuangan. Setiap pengeluaran uang harus diketahui dan disetujui oleh pemilik/pimpinan lembaga. Untuk pertanggungjawaban keuangannya LPK swasta akan mengaudit keuangannya pada auditor publik sekali dalam setahun biasanya pada akhir tahun kalender dan hasilnya disampaikan pada pemilik (biasanya yang menjadi pimpinan lembaga).

## 4.1.3 Perencanaan Pemasaran Program

### a. Teknik Promosi

#### 1) Balai Latihan Kerja

BLK menggunakan berbagai macam teknik promosi untuk menarik minat masyarakat (calon siswa) mengikuti pelatihan yang dilaksanakannya yakni dengan cara menggunakan spanduk, leaflet/brosur, kunjungan ke perusahaan dan SMU, menyampaikan informasi melalui alumni, penyampaian informasi dari mulut ke mulut (sistem getok tular) dan pemasaran melalui tim *Training Need Analysis (TNA)*. Tetapi berdasarkan

pengalaman selama ini, yang paling efektif adalah dengan mengadakan kunjungan ke perusahaan dan SMU. Keuntungan cara ini adalah minat masyarakat/calon siswa dapat langsung terlihat. Di samping itu melalui kunjungan ini ada beberapa manfaat lain yang diperoleh yakni untuk mencari masukan bagi pengembangan kurikulum, mencari tempat *on the job training (OJT)/PKL*, mengusahakan penempatan (*placement*) bagi lulusan dan yang paling utama adalah menjalin hubungan yang erat antara pihak BLK dengan dunia usaha dan dunia industri sehingga akan mempercepat tercapainya proses *link and match*.

## 2) LPK Swasta

Teknik promosi yang dilakukan LPK Swasta adalah dengan membuat brosur/leaflet dan hanya diberikan pada siswa yang berminat atau yang membutuhkannya, melalui media masa/koran yang beropolah besar seperti Kompas, mengadakan studi banding ke luar negeri/Inggris, mengadakan kerjasama dengan lembaga pelatihan di luar negeri/Inggris, dan menjadi pembicara pada seminar-seminar pendidikan. Cara promosi yang paling utama adalah meningkatkan kualitas hasil pelatihan. Karena dengan kualitas yang benar-benar standar dan dapat dirasakan oleh dunia industri, maka pihak dunia industri akan terus mencari lulusan dari lembaga-lembaga pelatihan tersebut. Kualitas lulusan di tingkatkan secara terus menerus dengan mengikuti perkembangan Iptek, meningkatkan kualitas tenaga pengajar. Pelaksanaan studi banding ke luar negeri, contohnya secara rutin mengirim para staf pengajarnya ke luar negeri untuk mengadakan studi banding sehingga wawasan staf pengajarnya menjadi semakin terbuka luas. Meningkatkan kualitas dan menyesuaikannya dengan fasilitas yang dimiliki oleh dunia industri dan berusaha untuk mengerti kebutuhan dunia industri.

## b. Sasaran promosi

### 1) Balai Latihan Kerja

Sasaran promosi bagi masing-masing lembaga pelatihan, baik BLK maupun LPK swasta adalah calon siswa. Semakin banyak calon siswa yang berminat mengikuti, jika diadakan seleksi untuk pemilihan siswa, maka akan semakin baik kualitas input dari masing-masing lembaga tersebut.

Disamping siswa, sasaran promosi berikutnya bagi BLK dan LPK swasta adalah calon pihak pengguna jasa. Promosi dilakukan dengan tujuan agar siswa lulusan lembaga tersebut dapat mengikuti *on the job training* (OJT) di perusahaan tersebut. Setelah mengikuti OJT yang berlangsung selama dua bulan, diharapkan siswa dapat segera bekerja di perusahaan tersebut. Karena pihak perusahaan telah mengetahui kualitas dan prestasi dari siswa yang telah mengikuti OJT tersebut.

### 2) LPK Swasta

Bagi lembaga latihan swasta berdasarkan siswa yang OJT, sekitar lima puluh sampai enam puluh persen, siswa bekerja di perusahaan tempat mereka mengikuti OJT.

## c. Materi promosi

Dalam hal materi promosi, ada kesamaan antara BLK dengan LPK swasta. Kesamaannya adalah menyampaikan kurikulum pelatihan, lokasi dan jenis-jenis program yang ditawarkan. Lembaga Pelatihan Swasta menambahkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki dan keuntungan apa yang dapat diraih jika siswa mengikuti pelatihan di lembaga tersebut. Disamping itu bentuk/*layout* yang ditampilkan oleh LPK swasta kelihatan lebih berani dan terkesan eksklusif dan mewah, sementara leaflet/brosur yang ditampilkan oleh BLK berkesan seadanya saja.

d. Proporsi dana yang tersedia

1) Balai Latihan Kerja

BLK memiliki dana promosi sekitar sepuluh juta rupiah setiap tahun anggaran. Dana ini digunakan untuk mempromosikan program-program yang ada di BLK, baik dengan menggunakan spanduk, pembuatan brosur maupun leaflet.

2) LPK Swasta

LPK swasta mengalokasikan dua puluh sampai tiga puluh persen dari dana operasionalnya untuk kegiatan promosinya, jumlahnya mencapai sekitar dua puluh sampai tiga puluh juta rupiah per bulan. Dana yang digunakan oleh LP Interstudi cukup besar. Berdasarkan hasil pengamatan pihak manajemen selama ini bahwa pengaruh promosi ini sangat besar sekali pengaruhnya terhadap penerimaan siswa yang ingin mengikuti pelatihan di lembaga ini. Promosi dengan menggunakan surat kabar seperti Kompas terlihat nyata pengaruhnya dibanding dengan menggunakan media masa lainnya seperti TV, leaflet/brosur.

e. Keberhasilan promosi

1) Balai Latihan Kerja

Keberhasilan promosi dapat dilihat dari banyaknya siswa yang mendaftar pada tahun anggaran tersebut untuk mengikuti pelatihan. BLK mengadakan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan jumlah siswa yang diinginkan karena dana yang tersedia untuk melatih siswa terbatas jumlahnya. Program tertentu di BLK seperti Otomotif dan Teknologi Informatika sangat banyak peminatnya. Rekrutmen dan seleksi dengan persyaratan yang cukup ketat dilakukan oleh tim seleksi dari BLK. Seharusnya jika promosi yang dilakukan oleh BLK berhasil, maka jumlah siswa yang mendaftar akan lebih banyak. Sehingga siswa-siswa yang lulus untuk mengikuti pelatihan yang ada di

BLK adalah yang terbaik dari yang ada. Tetapi kenyataannya tidak demikian, malahan sebaliknya. Ini mungkin disebabkan karena banyaknya “titipan” dari pejabat/pegawai yang saudara atau keponakannya ingin ikut pelatihan walaupun tidak memenuhi persyaratan dan tidak lulus ujian, tetapi tetap ingin mengikuti pelatihan. Sehingga BLK hanya melatih calon siswa yang memang mutu awalnya sudah tidak baik. Bagaimanapun baiknya proses pelatihan dan fasilitas yang dimiliki oleh BLK dengan calon siswa semacam itu, maka dapat dipastikan bahwa lulusannya akan menjadi tidak sebagaimana yang diharapkan. Banyak instruktur yang mengeluh, bahkan kepala BLK sendiripun tidak dapat berbuat banyak untuk mengatasi masalah ini.

#### 2) LPK swasta

Sementara LPK swasta menerima semua siswa yang mendaftar dan jika jumlahnya terlalu banyak baru diadakan seleksi karena terbatasnya ruang kelas maupun praktek.

#### 4.1.4 Ringkasan

Kalau diperhatikan dari segi teknis perencanaan yang telah dilakukan oleh BLK dan LPK swasta, pada prinsipnya kedua lembaga telah melakukan hal-hal yang baik dan benar. Perencanaan pembukaan program oleh BLK cukup memperhatikan hal-hal makro dan mikro dengan adanya survei kebutuhan pelatihan.

Hanya saja mungkin satu hal yang perlu dipertanyakan, apakah sasaran survei yakni perusahaan yang menjadi responden sudah cukup *representatif* dengan kebutuhan pasar yang ada. Pihak LPK swasta sendiri tidak melakukan survei kebutuhan pelatihan secara khusus, tapi ternyata banyak lulusan LPK swasta yang dapat diserap oleh pasar kerja. Hal ini dapat dilihat, dimana setiap tahun peminat untuk mengikuti pelatihan di LPK swasta terus bertambah dan terlihat

semakin berkembang dengan mengadakan ekspansi ke beberapa tempat seperti Bandung dan Jakarta, kasus LPK Interstudi Jakarta yang telah membuka dua cabangnya di Bandung. LPK swasta ini merencanakan akan membuka beberapa program pelatihan baru yang diminati masyarakat seperti pariwisata dan perhotelan ke jenjang yang lebih tinggi seperti Program D1 dan Program D3.

Promosi yang dilakukan pihak LPK swasta terlihat cenderung bersifat pasif, justru pihak dunia industri yang aktif mencari tenaga-tenaga terampil yang dibutuhkannya. Agak berbeda dengan BLK yang terkesan aktif sekali mendatangi SMU maupun perusahaan-perusahaan dalam mempromosikan program pelatihan yang dimilikinya. Karena BLK sendiri memang mempunyai dana khusus untuk kunjungan ke perusahaan dalam bentuk dana monitoring, dana rekrutmen dan dana promosi dalam bentuk pembuatan leaflet/brosur. Perbedaan perencanaan pelatihan yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja (BLK) dan perencanaan yang dilakukan oleh Lembaga Pelatihan Swasta yang ada di Jakarta dan Bandung. Hal tersebut terlihat pada Tabel 2.

Perencanaan pendidikan/pelatihan adalah merupakan suatu alat untuk mengatur sistem pendidikan, menyesuaikannya dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Perencanaan harus mampu melihat bagaimana gambaran masyarakat pada masa yang akan datang dan merencanakan untuk menyesuaikan sistem pendidikan ke arah itu (Enoch, 1995). Sementara itu perencanaan adalah persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu (Nawawi, 1961).

Dari berbagai pernyataan yang ada dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah persiapan suatu kegiatan yang memperhatikan berbagai aspek (teknis dan non teknis) dan merupakan hasil

pengalaman, pengamatan dan evaluasi secara logis dan realistis untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari data terlihat bahwa Balai Latihan Kerja dalam proses perencanaan program pelatihannya telah cukup baik. Hal ini terlihat dari berbagai persiapan yang dilakukan yakni dengan mengadakan kunjungan dan survei ke perusahaan-perusahaan. Artinya BLK secara aktif mencoba untuk melihat permasalahan pelatihan di sekitarnya secara makro dan mikro.

Kemudian BLK mencoba menjabarkannya dalam bentuk penyusunan kurikulum dan silabus dan disesuaikan dengan permintaan masyarakat dan juga bekerjasama dengan dunia usaha melalui program pemagangan (*apprenticeship program*). Balai Latihan Kerja sebagai unit kerja pusat dan merupakan ujung tombak serta pelaksana dari kebijakan Depnakertrans, merencanakan suatu program yang merupakan hasil aspirasi dari masyarakat. Penentuan akhir tetap berada di Depnakertrans dan apapun hasilnya BLK wajib melaksanakan program tersebut sesuai dengan dana yang tersedia, jadwal yang ditentukan dan dibatasi waktunya (karena pendanaan berasal dari DIPA). Tidak semua aspirasi dan permintaan dari daerah dapat dipenuhi baik jumlah dan kualifikasi program maupun dari segi pendanaan. Jadi jelas bahwa hasil survei-survei yang dilakukan oleh BLK di daerah tidak semuanya dapat dipenuhi. Kalau ditelusuri lebih jauh lagi, inipun tidak sepenuhnya kesalahan Depnakertrans. Karena dalam hal pendanaan pihak Depnakertrans tergantung pada Direktorat Jenderal Anggaran. Banyak program-program yang harus disesuaikan dengan dana APBN yang teralokasi pada sektor tersebut untuk satu tahun anggaran. Disinyalir agar dana untuk program pelatihan BLK dapat cair dalam jumlah yang besar secara persentase, DIPA harus terus “didampingi” balik ke Depnakertrans dan Direktorat Jenderal Anggaran.

TABEL 2. Perbedaan Perencanaan Pelatihan antara BLK dengan LPK swasta

NO	SUB KOMPONEN	BLK	LPK SWASTA
<b>A. Perencanaan Pembukaan Program Keterampilan</b>			
1.	Dasar pembukaan	Melakukan survei kebutuhan pelatihan ke Perusahaan dan SMU.	Tidak melakukan survei kebutuhan pelatihan.
2.	Dasar penyusunan kurikulum	a. Kebutuhan pasar kerja b. Kebutuhan dunia industri c. Fasilitas yang dimiliki BLK	a. Kebutuhan pasar kerja b. Kebutuhan dunia usaha c. Informasi dari alumni
3.	Penentuan jam latih/program	a. Jumlah dana tersedia b. Kualifikasi kebutuhan dunia usaha.	Kebutuhan materi yang dipersyaratkan oleh pasar kerja.
<b>B. Perencanaan Keuangan / <i>Budgeting</i></b>			
1.	Cara memperoleh dana	a. Subsidi dari pemerintah b. Dari masyarakat/peserta (kerjasama dengan pihak III)	a. Modal sendiri b. Pinjaman dari Bank
2.	Sistem pengelolaan dana	Sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang yang mengatur.	Sesuai dengan kebutuhan operasional lembaga pelatihan
3.	Cara pertanggung jawaban dana	Dipertanggungjawabkan ke BPK, Itjen Depnakertrans.	a. Auditor publik b. Pimpinan lembaga
<b>C. Perencanaan Pemasaran Program</b>			
1.	Teknik promosi	Spanduk, leaflet/brosur, kunjungan ke perusahaan/SMU, dari mulut ke mulut, melalui alumni, melalui TNA ( <i>Training Needs Analysis</i> ) BLK.	Spanduk, leaflet, iklan di koran, menjadi pembicara pada seminar-seminar, dari mulut ke mulut, mengutamakan kualitas lulusan.
2.	Sasaran promosi	a. Perusahaan-perusahaan b. Calon siswa	a. Perusahaan-perusahaan b. Calon siswa
3.	Materi promosi	a. Kurikulum pelatihan b. Jenis-jenis program c. Lokasi pelatihan yang strategis	a. Kurikulum pelatihan b. Jenis-jenis dan keunggulan masing-masing program c. Lokasi yang strategis
4.	Dana yang tersedia	0,15 – 0,25 persen dari total dana yang tersedia	Dana promosi disesuaikan dengan kebutuhan lembaga

'Didampingi' maksudnya harus diberikan sejumlah dana pendamping pada oknum tertentu yang mengurus program tersebut. Sehingga jika kelak DIPA telah turun dan terealisasi, maka ini adalah hutang yang harus dibayar dan dananya dikeluarkan dari DIPA pada tahun yang sedang berjalan.

Sebenarnya dari sinilah dimulai penyelewengan dana anggaran dan ini berlanjut terus sampai ke tingkat yang lebih rendah lagi. Di dalam pengadaan bahan pelatihan harus melibatkan pemborong. Yang pasti pihak pemborong akan mengambil keuntungan, minimal sepuluh persen dari nilai proyek tersebut. Ada peraturan pemerintah tentang pengadaan bahan pelatihan yang harus dikerjakan oleh pihak ketiga.

Masalah promosi pelatihan yang umum dilakukan oleh BLK adalah dengan memasang spanduk di depan kantor (isinya mengenai program pelatihan yang akan dibuka, batas waktu dan persyaratan peserta pelatihan), dan membuat brosur dan leaflet tentang program pelatihan yang ada di BLK. Ada sejumlah dana promosi yang selalu tersedia dalam anggaran DIPA, biasanya tidak semua (seratus persen) dana tersebut dapat digunakan untuk kegiatan promosi. Sekian persen dari dana tersebut disinyalir hilang untuk menutupi biaya yang tidak tercantum di dalam DIPA (untuk kegiatan non teknis seperti : biaya *entertainment* untuk tamu-tamu tertentu) dan umumnya tidak dapat dipertanggungjawabkan secara teknis. Terlihat bahwa banyak sekali kebocoran dana pelaksanaan proyek pelatihan dalam satu tahun anggaran berjalan dan ini terjadi terus menerus dari tahun ke tahun. Hal-hal inilah nantinya akan dipertanggungjawabkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) di akhir tahun anggaran.

Ada kelemahan BLK dalam masalah pendanaan, yakni sifat ketergantungan yang cukup tinggi pada kucuran dana dari pusat. Oleh sebab itulah dalam paket reformasi pelatihan telah diusahakan agar BLK dapat mandiri dan melakukan kegiatannya secara mandiri dan melakukan kegiatannya secara swadana, dapat bekerja sama dengan masyarakat maupun dunia usaha. BLK diharapkan dapat

mendayagunakan fasilitas yang dimiliki, baik fasilitas peralatan, gedung maupun instrukturnya.

Sementara kalau dilihat perencanaan pelatihan yang dilakukan oleh LPK swasta, tidak seaktif seperti dilaksanakan oleh BLK. Perencanaan pembukaan program pelatihan dengan melihat permintaan masyarakat, tren siswa serta permintaan dunia usaha dan dunia industri. Informasi dari alumni yang sudah bekerja sangat membantu LPK swasta untuk memperbaiki diri dalam program, kurikulum dan memodifikasi materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha saat itu. Mengenai kurikulum, disesuaikan dengan kebutuhan pasar kerja. Perencanaan pendanaannya sangat realistis dan logis, disesuaikan dengan kebutuhan operasional pelatihan. Proses pengadaan dana dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secepat mungkin karena ada satu pimpinan utama dan jalurnya singkat. Setiap kebutuhan dan persoalan dapat diselesaikan sesegera mungkin terutama yang menyangkut tentang kegiatan belajar mengajar.

Promosi di LPK swasta dilakukan secara beragam. Mereka melakukannya secara eksklusif dan mewah untuk menjaring calon siswa dari level tertentu. Kegiatan pelatihannya dilakukan di beberapa hotel berbintang, demikian juga kegiatan magang dilakukan di luar negeri (Australia). Selain itu mereka juga mengadakan promosi seadanya, walaupun promosi lebih sederhana dibanding dengan promosi yang dilakukan oleh BLK, mereka tetap diminati masyarakat karena kualitas pelatihannya memang terbukti baik. Kebaikan ini dibuktikan dengan semakin banyaknya calon siswa yang berminat mengikuti pelatihan di lembaga pelatihan tersebut. Bahkan ada indikator positif yang nyata dapat dilihat dengan berkembangnya cabang-cabang LPK swasta di beberapa tempat dan bahkan di beberapa kota dan tetap banyak peminatnya. Keberhasilan LPK swasta dalam membuka program studi antara lain karena cukup baiknya hubungan mereka dengan dunia usaha dan dunia industri. Cukup banyak kerjasama yang dilakukan dengan perusahaan-perusahaan. Beberapa

perusahaan mempercayakan LPK swasta ini untuk meng-*up-grade* para karyawan mereka dengan berbagai jenis keterampilan yang memang dibutuhkan. Disamping itu peran alumni cukup besar dalam memberikan masukan-masukan terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga pelatihan milik swasta tersebut.

Kesimpulan yang dapat diambil dari perencanaan ini adalah bahwa Balai Latihan Kerja dalam mempersiapkan rencananya sudah cukup baik dengan memperhatikan kebutuhan pelatihan masyarakat secara makro dan mikro. Kelemahannya bahwa proses perjalanan perencanaan tersebut cukup panjang dan memakan waktu yang cukup lama agar dapat direalisasikan (RKAKL dipersiapkan sejak bulan Juli tahun anggaran berjalan dan baru turun dalam bentuk DIPA pada akhir Mei tahun berikutnya, kemudian baru dapat direalisasikan dalam bentuk kegiatan pada akhir bulan Juni atau awal bulan Juli). Proses perencanaan pelatihan sampai terealisasi menjadi kegiatan pelatihan memakan waktu sekitar sepuluh bulan, padahal banyak yang dapat berubah (keadaan ekonomi, politik, dan sebagainya) dalam waktu yang sedemikian lama. Banyak peraturan yang bersifat birokratis yang menyita waktu dan dana seperti proses pengadaan bahan pelatihan dan sebenarnya tidak perlu untuk mengaktifkan dan efisien dana proyek agar dapat dimanfaatkan langsung ke sasarannya (pelatihan). Sementara setelah dana tersebut cair dan akan disesuaikan/revisi dengan situasi yang ada juga akan memakan waktu yang lumayan lama lagi. Batas akhir dari pertanggungjawaban proyek tersebut dibatasi dengan waktu akhir tahun anggaran. Akibatnya pelaksanaan kegiatan hanya dipacu untuk melaksanakan proyek sesuai dengan target (*target oriented*) dan cenderung mengabaikan mutu/kualitas pelatihan secara umum (baik materi maupun bahan).

Sementara di LPK swasta walaupun terlihat bahwa perencanaan yang dilakukan terkesan demikian sederhana tapi cukup efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat bahwa untuk membuka suatu program pelatihan, pimpinan lembaga melihat peluang pasar, mendapat masukan

dari bawahan, alumni dan dunia usaha/industri serta naluri bisnis yang cukup berperan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Disamping itu LPK swasta juga cenderung agak berhati-hati dalam mengambil keputusan, karena jika terjadi kesalahan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan dapat mengakibatkan kehancuran bagi lembaga pelatihan tersebut. LPK swasta akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas pelatihan mereka dan berusaha meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri. Pengalaman menunjukkan bahwa pelatihan yang berkualitas merupakan promosi yang paling ampuh bagi keberhasilan lembaga tersebut. Setelah masing-masing lembaga merencanakan program pelatihannya, selanjutnya adalah bagaimana merealisasikan perencanaan tersebut. Perencanaan yang baik adalah kegiatan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Untuk mendapat gambaran yang jelas tentang bagaimana masing-masing lembaga merealisasikan rencananya dapat dilihat pada uraian berikut.

## **4.2 PELAKSANAAN PELATIHAN**

### **4.2.1 Kepemimpinan Lembaga**

#### **a. Pembuatan keputusan**

##### **1) Balai Latihan Kerja**

Sistem pembuatan keputusan yang diterapkan oleh pimpinan BLK selama ini adalah bahwa keputusan yang diambil tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Disamping itu terlebih dahulu menerima masukan/*input* dari bawahan, kemudian dianalisis dan diambil suatu keputusan. Dalam hal ini pimpinan BLK berusaha untuk tidak merugikan salah satu pihak sehingga keputusan yang diambil dapat memuaskan semua pihak yang terkait.

Jenis keputusan mengenai ketenagaan di konsultasikan dengan melibatkan bagian kepegawaian yang dibawah oleh sub bagian tata usaha. Permasalahan yang timbul dibahas bersama dengan sub-sub kepegawaian, disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Keputusan mengenai pembiayaan biasanya diambil bersama dengan bendahara dan para struktural di lingkungan BLK.

Keputusan tentang program pelatihan berhubungan dengan ketua kelompok instruktur dan ketua program/jurusan masing-masing yang terkait. Sebagai pimpinan lembaga tidak terjun langsung untuk menangani masalah-masalah tersebut tetapi hanya sebatas mengkoordinir saja, tetapi setiap kegiatan harus diketahui oleh pimpinan BLK.

## 2) LPK swasta

Sementara pada lembaga pelatihan swasta, pengambilan keputusan lebih sederhana dan lebih fleksibel dan selalu dilakukan dengan musyawarah. Contohnya : masalah keuangan yang ditangani langsung oleh bagian keuangan tetapi setiap pengeluaran harus diketahui oleh pimpinan lembaga. Tidak ada uang yang keluar tanpa seijin pimpinan lembaga. Jika sewaktu-waktu lembaga butuh dana untuk kegiatan operasional, maka kepala bagian keuangan pada saat itu juga dapat menghubungi pimpinan lembaga untuk menyediakan dana tersebut. Biasanya jika kepentingan tersebut untuk kegiatan operasional lembaga, maka pada saat itu juga pengeluaran dana tersebut dapat segera direalisasikan. Ini antara lain contoh fleksibilitas pengelolaan dana di LPK swasta.

## b. Struktur organisasi

### 1) Balai Latihan Kerja

Struktur organisasi di BLK berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor : Per.06/MEN/III/2006

tanggal 15 Maret 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Depnakertrans.

## 2) LPK swasta

Sementara di lembaga latihan swasta, struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan menempatkan orang-orang yang sesuai dengan fungsi maupun keahliannya. Struktur organisasi diusahakan dibuat sesuai dengan kebutuhan.

### 4.2.2 Administrasi Sistem Lembaga

#### a. Administrasi Pengelolaan SDM

##### 1) Balai Latihan Kerja

Di BLK terdapat suatu jenjang karir yang cukup jelas terutama bagi kelompok instruktur melalui jalur fungsional. Jalur fungsional ini memberikan suatu alternatif karir yang cukup baik bagi pegawai yang kreatif, rajin dan berdedikasi tinggi pada tugasnya. Karena melalui angka kredit yang dikumpulkannya akan dapat mempercepat atau memperlambat kenaikan pangkatnya. Disamping itu ada tunjangan fungsional yang sampai saat ini masih belum ada realisasinya. Sementara untuk staf struktural ada promosi jenjang karir melalui diklat struktural seperti : PIM IV, PIM III, PIM II dan Lemhanas. Dasar penilaian untuk mendapatkan promosi melalui diklat tersebut antara lain adalah kepangkatan, senioritas, kondite, prestasi, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab. Untuk meningkatkan kinerja instruktur dan staf yang dilakukan pimpinan adalah dengan meningkatkan rasa kebersamaan dan memperbesar rasa memiliki disamping menghilangkan perbedaan antara kepala dengan bawahan yakni dengan bergaul akrab dengan bawahan dan berusaha mengerti setiap permasalahan yang dihadapi oleh bawahan.

## 2) LPK swasta

Sementara di LPK swasta jenjang karir sangat kecil sekali, seperti contoh : seorang staf bagian pendidikan yang dianggap berprestasi dapat dipromosikan sebagai koordinator bidang pendidikan, selanjutnya dapat menjadi ketua bidang studi program. Suatu hal yang membuat pegawai betah bekerja adalah penghargaan yang cukup tinggi dari pimpinan lembaga, baik berupa penghargaan moril maupun dalam bentuk materil. Pimpinan lembaga memberi perhatian yang tulus terhadap perkembangan karir karyawan dan keluarganya. Seperti memberi kesempatan sekolah menempuh pendidikan yang lebih tinggi dari yang sudah dimiliki saat ini dengan dibiayai sepenuhnya oleh lembaga, membawa pegawai yang berprestasi ke luar negeri, mengirim pegawai yang berdedikasi untuk naik haji atas biaya dari lembaga.

### b. Administrasi pengelolaan fasilitas

#### 1) Balai Latihan Kerja

Di BLK perawatan fasilitas dilakukan secara rutin dan terus menerus. Penggunaan fasilitas dibagi atas beberapa jurusan dan pertanggung jawabannya diserahkan pada masing-masing ketua jurusannya.

#### 2) LPK swasta

Sementara kalau dilihat pada lembaga pelatihan swasta masalah perawatan fasilitas dikelola oleh bagian administrasi dan umum. Diusahakan fasilitas yang dimiliki terutama untuk kegiatan belajar mengajar sebaik mungkin dan perawatannya dilakukan sebaik dan semaksimal mungkin. Untuk melihat gambaran yang jelas tentang perbandingan fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan LPK swasta dapat dilihat pada Tabel 3.

TABEL 3. Perbandingan fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan LPK swasta

NO	FASILITAS YANG DIMILIKI	
	BLK	LP Interstudi
1.	Ruang kelas	Ruang kelas
2.	Lab. Komputer	Lab. Komputer
3.	Lab. Mengetik	-
4.	Lab. Kesekretarisan	Lab. Kesekretarisan
5.	Pengajar berpengalaman	Pengajar berpengalaman
6.	Bursa kerja	Bursa kerja swasta
7.	Perpustakaan	Perpustakaan
8.	-	Customer Service
9.	Mushola	Mushola
10.	Gedung lantai 1	Gedung lantai 4
11.	Ruang tunggu	Ruang tunggu
12.	Kantin	Kantin
13.	Lokasi strategis	Lokasi strategis

Kalau dilihat dari fasilitas yang dimiliki oleh BLK dan LPK swasta yang ada, ada beberapa perbedaan yang mendasar mengenai fasilitas kebutuhan KBM (kegiatan belajar mengajar). Dimana di LPK swasta jumlah laboratorium sebagai sarana penunjang keberhasilan belajar lebih lengkap dibanding dengan yang dimiliki oleh BLK.

Sementara fasilitas yang dimiliki oleh BLK lebih cenderung lengkap pada fasilitas penunjangnya, seperti sarana olahraga, mobil dinas dan rumah dinas untuk instruktur, bukan untuk kepentingan siswa.

#### 4.2.3 Pelaksanaan Keuangan

##### a. Cara pengelolaan keuangan

##### 1) Balai Latihan Kerja

Pengelolaan keuangan di BLK disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan dan disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

## 2) LPK swasta

Sementara di LPK swasta pengelolaan keuangan dilakukan oleh bagian atau divisi keuangan dan setiap pengeluaran uang harus sepengetahuan dan disetujui oleh pimpinan lembaga.

Berdasarkan data tersebut mengenai perbedaan pelaksanaan kegiatan pelatihan di BLK dan LPK swasta, sementara dapat disimpulkan sebagai berikut, ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Salah satu karakteristik kepemimpinan adalah bahwa pemimpin memiliki kekuasaan (*power*). Ada dua kekuasaan yang dapat dimiliki oleh pemimpin yakni kuasa posisi (*position power*) dan kuasa pribadi (*personal power*). Kuasa ini berasal dari struktur organisasi, pengaruh pribadi atau kedua-duanya (Etzioni, dalam Blanchard, 1995). Kekuasaan posisi adalah merupakan kadar sejauhmana atasan mau mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya, jadi kuasa posisi cenderung mengalir ke bawah. Rasa yakin dan percaya yang mereka bina dengan orang-orang di tingkat atas sering menentukan kemauan atasan untuk mendelegasikan sesuatu ke bawahannya, jadi kuasa posisi cenderung mengalir ke bawah. Rasa yakin dan percaya yang mereka bina dengan orang-orang di tingkat atas sering menentukan kemauan atasan untuk mendelegasikan sesuatu ke bawahannya.

TABEL 4. Perbandingan perbedaan pelaksanaan pelatihan antara BLK dengan LPK swasta

NO	SUB KOMPONEN	BLK	LPK SWASTA
A.	Kepemimpinan Lembaga		
1.	Pembuatan keputusan	a. Tidak bertentangan dengan peraturan yang ada. b. Menerima masukan dari bawahan, menganalisis. c. Mengambil keputusan.  Keputusan mengenai : a. Ketenagaan dengan sub bagian Tata Usaha. b. Keuangan dengan bendahara dan para struktural c. Program dengan instruktur dan ketua kelompok instruktur.	a. Permasalahan di musyawarahkan dan diambil keputusan. b. Keputusan akademik dengan penanggung jawab program masing-masing. c. Keputusan ketenagaan dengan bagian kepegawaian. d. Keputusan keuangan dapat ditangani langsung oleh pimpinan lembaga/berkonsultasi dengan kepala bagian keuangan.
2.	Struktur organisasi	Dasarnya adalah Peraturan Menakertrans Nomor : Per.06/MEN/III/2006 tanggal 15 Maret 2006.	Dasarnya adalah kebutuhan organisasi terhadap operasionalisasi kegiatan lembaga pelatihan.
B.	Administrasi Sistem Lembaga		
1.	Administrasi pengelolaan SDM	a. Jenjang karir Instruktur cukup jelas yakni melalui jalur fungsional. b. Jenjang karir staf juga cukup jelas, melalui pendidikan PIM IV, PIM III, PIM II dan Lemhanas.	Jenjang karir pegawai tidak jelas dan bahkan tidak ada.
2.	Administrasi pengelolaan fasilitas	a. Fasilitas dikelola dan dirawat secara terus menerus oleh masing-masing bagian yang memakainya dan dikontrol oleh bagian umum.	a. Fasilitas dikelola dan dirawat oleh bagian administrasi dan bagian umum. b. Fasilitas untuk KBM mendapat perhatian dan prioritas utama.

#### 4.2.4 Ringkasan

Keberhasilan pemimpin diukur oleh keluaran atau produktivitas dari kelompok yang dipimpinnya, karena tanggung jawab pokok para pemimpin dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang-orang yang mereka pimpin.

Kepemimpinan Balai Latihan Kerja adalah pemimpin kuasa, keberhasilan kepala BLK dapat diukur dengan kemampuan mengelola BLK (personil dan program) tersebut dengan baik, terjadinya peningkatan kerjasama dengan pihak ketiga, mengikuti aturan main yang telah ditetapkan organisasi. Kelancaran program pelatihan, pemenuhan target pelatihan yang dapat diselesaikan pada waktunya dan dapat dipertanggungjawabkan pada BPK dan Itjen Depnakertrans.

Dalam membuat keputusan terhadap personil yang bermasalah, kepala BLK berusaha mengikuti peraturan yang ada, menerima masukan dari bawahan, memusyawarahkan dan menganalisisnya kemudian memutuskan dan mengambil suatu tindakan. Tetapi ada keterbatasan kepala BLK dalam mengambil suatu keputusan terhadap personil yang tidak bertanggungjawab (*trouble maker*), personil tersebut tidak dapat diberhentikan, tindakan yang paling keras adalah dengan tidak melibatkan personil tersebut dalam kegiatan-kegiatan pelatihan.

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program adalah bidang penyelenggara. Dalam hal pengelolaan keuangan sudah jelas ada aturan mainnya yang diatur langsung oleh Departemen Keuangan. Sifat struktur organisasi sudah terorganisir secara nasional dan seragam sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor : Per.06/MEN/III/2006 tanggal 15 Maret 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Depnakertrans. Dalam hal jenjang karir instruktur, memang cukup jelas dalam administrasinya. Tetapi dalam pelaksanaannya banyak menemui hambatan-hambatan, seperti

tunjangan fungsional yang diharapkan dapat menggairahkan kerja dan kinerja instruktur sampai saat ini masih belum ada

realisasinya, masih janji melulu. Jenjang karir staf juga cukup jelas dengan adanya diklat penjenjangan seperti : PIM IV, PIM III, PIM II dan Lemhanas. Pendidikan dan pelatihan ini bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Karena keterbatasan dana, masalah diklat struktural inipun tidak dapat berjalan mulus sesuai dengan yang diharapkan. Sering pejabat yang telah diangkat untuk menjabat sebagai Eselon IV maupun Eselon III belum mengikuti diklat penjenjangan struktural seperti yang dipersyaratkan.

Pengelolaan keuangan sepenuhnya dilakukan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan bendahara pengeluaran. Kepala BLK sifatnya hanya mengawasi pelaksanaan kegiatan. Tetapi dalam pengelolaan keuangan, ada beberapa permasalahan yang terlihat yaitu sistem birokrasi pencairan dana terkadang mengakibatkan terhambatnya dan terlambatnya kegiatan pelaksanaan kegiatan. Dimana jika masing-masing personil yang terlibat dalam kegiatan tidak sepenuhnya menyadari kerjasama tim. Keterlambatan seseorang mempertanggungjawabkan dana yang digunakannya, akan menghambat yang lain secara keseluruhan. Kejadian ini sering terjadi, apalagi dengan sistem uang persediaan karena jumlah uang yang dapat digunakan terbatas untuk jangka waktu tertentu sehingga perlu suatu perencanaan yang benar-benar matang dan kekompakan tim dalam menyelesaikan kegiatan tersebut.

Sementara jika dilihat di LPK swasta, pengambilan keputusan dilakukan dengan lebih fleksibel. Personil yang sudah tidak dapat dibina lagi dan kehadirannya akan merugikan lembaga secara keseluruhan, akan diberhentikan atau mereka diminta untuk mengundurkan diri dengan kesadarannya sendiri. Keputusan dan kebijakan masalah keuangan yang diambil oleh pimpinan lembaga, dapat diambil dalam waktu yang relatif singkat tidak lebih dari 24 jam. Tidak perlu memakan waktu berbulan-bulan seperti yang ada di BLK, sehingga keputusan yang diambil selalu *up to date*. Dana yang

dibutuhkan untuk KBM selalu tersedia dan diusahakan memberikan prioritas pada keberhasilan pelaksanaan KBM. Keberhasilan KBM inilah yang akan menjadikan lembaga tersebut dikenal masyarakat secara luas dan memperoleh kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan masyarakat merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan lembaga pelatihan milik swasta tersebut. Sebab jika sudah terjadi krisis kepercayaan dari masyarakat terhadap suatu lembaga, maka yang terjadi selanjutnya adalah kehancuran. Walaupun di LPK swasta tidak ada jenjang karir yang

jelas, tetapi instruktur yang bekerja benar-benar mencurahkan perhatiannya secara maksimal. Hal ini mungkin disebabkan karena mereka mendapat honor yang cukup tinggi sekitar dua kali jumlah honor mengajar yang diterima oleh instruktur BLK. Kalau mereka gagal dalam melatih siswa akan berdampak langsung bagi kehidupan dan penghasilannya. Mereka tidak menerima gaji bulanan secara tetap, tidak menerima uang pensiun seperti yang dapat dinikmati oleh pegawai negeri, sehingga terlihat bahwa etos kerja mereka cukup tinggi. Fleksibilitas dalam memenuhi tuntutan pasar terlihat sedemikian dinamisnya, peningkatan dan pengembangan program terus menerus dilakukan, tampilan (*performance*) selalu terjaga dengan baik. Akibatnya dapat dilihat, bahwa LPK swasta yang benar-benar dikelola secara profesional akan berhasil dan mendapat kepercayaan yang penuh dari masyarakat. Keberhasilan mengelola suatu organisasi selain perencanaan dan pelaksanaan yang baik, juga adalah bagaimana mengelola sumber daya manusianya (SDM). Pengelolaan SDM yang baik akan menyebabkan pegawai bekerja dengan semangat yang tinggi, loyalitas yang tinggi, dedikasi dan tanggung jawab penuh terhadap beban kerja yang diberikan. Lembaga yang mengelola SDMnya dengan baik, akan dapat dilihat keberhasilannya dengan perkembangan dan kemajuan dari lembaga tersebut. Untuk mengetahui sejauh mana Balai Latihan Kerja dan LPK swasta mengelola SDMnya dapat dilihat dari uraian berikut.

### 4.3 PENGELOLAAN SDM

#### 4.3.1 Rekrutmen dan Seleksi

##### a. Dasar rekrutmen dan seleksi

###### 1) Balai Latihan Kerja

Rekrutmen dan seleksi pegawai BLK adalah merupakan kebijakan dari pemerintah pusat (Depnakertrans). Kebutuhan pegawai untuk formasi yang ada di rekrut dan diseleksi langsung oleh tim seleksi

pegawai dari pusat dan hasilnya diserahkan ke BAKN. Selanjutnya penempatan pegawai baru dapat tetap berada di pusat ataupun dikirim ke daerah. Depnaker di daerah terutama unit pelaksana teknis (UPT) menerima pegawai hasil rekrutmen dan seleksi pusat tanpa dapat menolaknya.

Metode yang digunakan dalam mengisi formasi tersebut adalah dengan mengumumkan melalui media masa yaitu surat kabar, kemudian calon peserta melengkapi persyaratan administrasi, di test secara tertulis dan wawancara dengan perekrut dari pusat. Bagi pelamar yang lulus tes tertulis, diwawancarai dan dipersyaratkan untuk mengikuti ujian kesehatan dengan dokter yang telah ditentukan. Setelah lulus kemudian ditempatkan sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan, dapat berada di pusat ataupun di daerah mana saja di seluruh wilayah Indonesia. Teorinya demikian, tetapi kenyataannya yang lulus dan dapat menjadi PNS adalah sekelompok calon yang mempunyai akses/jaringan ke dalam (*nepotisme*), sehingga yang diperoleh bukan yang terbaik yang ada tetapi yang mempunyai referensi akses yang paling kuat ke jalur birokrasi.

###### 2) LPK swasta

Sementara di LPK swasta, sistem rekrutmen dan seleksinya berdasarkan kebutuhan lembaga dan diseleksi berdasarkan tingkat kemampuan profesinya masing-masing. Bagi yang terbaik akan diterima dan dibayar dengan honor yang memadai. Sebagai

perbandingan honor yang diterima perjam latih untuk instruktur BLK adalah sekitar Rp 35.000/jp, sementara honor yang diterima oleh pengajar di LPK swasta sekitar Rp 100.000/jp sampai Rp 150.000/jp. Karena kalau kinerja mereka kurang baik, maka dampak negatifnya akan segera langsung dirasakan, misalnya jumlah siswa yang mengikuti pelatihan berkurang dan secara otomatis penghasilan mereka akan menurun. Jika hal ini berlanjut terus kemudian mereka akan diberhentikan dan LPK nya ditutup karena tidak ada siswanya. Honor yang diterima instruktur BLK sekitar Rp 35.000/jp tetapi mereka juga menerima fasilitas lain dari pemerintah seperti gaji setiap bulannya, dapat menempati rumah dinas dengan gratis (sementara nilai sewa rumah sejenis/kos di luar komplek perumahan sekitar Rp 500.000 sampai Rp 700.000 perbulan). Disamping itu instruktur BLK juga dapat menikmati fasilitas olahraga yang ada di komplek perumahan. Fasilitas olahraga yang dapat dinikmati adalah tenis, badminton, volley, yang jika dinilai dengan uang sekitar Rp 150.000 sampai Rp 250.000 perbulan. Gambaran yang lebih jelas, dapat dilihat pada Tabel 5.

TABEL 5. Perbedaan penghasilan instruktur BLK dengan instruktur LPK swasta

No	Sumber penghasilan Instruktur	BLK (Rp)	LPK swasta (Rp)
1.	Gaji perbulan golongan III	1.655.800	-
2.	Honor mengajar rata-rata 100jp/bulan (instruktur BLK Rp 35.000/jp, LPK Rp 100.000/jp)	3.500.000/bln	10.000.000/bln
3.	Nilai fasilitas rumah dinas, jika kontrak rumah dan olahraga	600.000/bln	-
Jumlah penghasilan per bulan		5.755.800	10.000.000

Kalau diperhatikan selisih jumlah penghasilan yang diterima oleh Instruktur BLK dengan Instruktur LPK swasta cukup berbeda, yakni : Rp 5.755.800 perbulan dibanding dengan Rp 10.000.000 perbulan, sekitar setengah dari penghasilan yang diterima oleh instruktur swasta. Kegiatan mengajar rata-rata untuk setiap instruktur yang padat hanya sekitar lima bulan dalam setahun. Berarti jumlah rata-rata pertahun yang diterima oleh Instruktur BLK adalah sekitar Rp 1.458.300 perbulan (Rp 3.500.000 dikali 5 dibagi 12 bulan sama dengan Rp 1.458.300 per bulan). Disamping itu setiap bulan instruktur BLK menerima gaji dengan fasilitas lainnya dari pemerintah baik mereka mengajar ataupun tidak. Karena gaji rutin diterima setiap bulan, dianggap ini sudah merupakan kewajiban pemerintah untuk membayarnya, sehingga hal ini tidak dapat meningkatkan prestasi kerja.

#### 4.3.2 Pembinaan SDM

##### a. Promosi karyawan

##### 1) Balai Latihan Kerja

Bagi pegawai BLK dasar untuk promosi adalah suatu aturan yang sangat jelas yaitu dengan daftar penilaian pembinaan pegawai (DP3), antara lain menilai dedikasi, prestasi, loyalitas, kondite, tanggungjawab, kinerja, kerjasama dan kepangkatan. Penilaian DP3 ini dilakukan setiap saat dan diakumulasikan pada setiap akhir tahun. Berdasarkan penilaian DP3 yang diterima setiap akhir tahun, masing-masing pegawai dapat mengetahui bagaimana penilaian pimpinan lembaga terhadap kinerja, prestasi dan lainnya yang dilaksanakannya pada tahun tersebut. Tetapi jika pegawai merasa keberatan dengan penilaian tersebut dapat mempertanyakan atau mengoreksinya secara tertulis maupun

dengan lisan pada pimpinan lembaga yang memberi penilaian tersebut. Bagi pimpinan lembaga sendiri, nilai DP3 dapat dipakai sebagai salah satu tolak ukur untuk mempromosikan seorang pegawai maupun membinaanya agar lebih baik lagi.

## 2) LPK swasta

Di LPK swasta juga sebenarnya tidak jauh berbeda dengan promosi yang ada pada BLK, karena yang dinilai juga antara prestasi kerja, dedikasi, loyalitas, kehadiran, tanggungjawab, kinerja dan kerjasama. Uang mengacu pada perkembangan lembaga tempat mereka bekerja. Penilaian dilakukan langsung oleh pimpinan lembaga dan terkadang tidak terlalu obyektif. Jika terjadi kesalahan dalam penilaian karyawan tidak dapat mengadakan pembelaan karena memang tidak ada forumnya.

## b. Pengembangan/peningkatan kualitas SDM

### 1) Balai Latihan Kerja

Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM, BLK berusaha untuk mengirim karyawan-karyawannya untuk mengikuti diklat yang sesuai dengan disiplin ilmu dan keahlian dalam bidangnya masing-masing. Disamping itu diterapkan sistem getok tular diklat, dimana karyawan yang telah mengikuti diklat menyampaikan kepada rekan-rekan yang lain hasil diklat yang telah diperolehnya. Ada beberapa usaha yang diterapkan pimpinan lembaga agar instruktur dapat dan mau bekerja dengan baik, yakni dengan mendorong dan mendukung ide-ide kreatif dari mereka dengan memberikan bantuan moril maupun mareil. Disamping memberikan kesempatan untuk mengikuti diklat bagi karyawan yang berprestasi.

## 2) LPK swasta

LPK swasta berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDMnya dengan memberi kesempatan yang seluas-luasnya bagi staf dan instruktur untuk mengembangkan diri dengan biaya sepenuhnya dari lembaga. Contohnya : mengikuti pendidikan S1, bahkan melanjutkan ke program S2, serta mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga secara internal dan eksternal. Karyawan yang berprestasi juga diberi kesempatan untuk mengadakan studi banding ke luar negeri. Terkadang masing-masing instruktur mengembangkan dirinya dengan caranya masing-masing, tanpa ada keterlibatan dan bantuan dari lembaganya. Prinsipnya LPK swasta akan merekrut tenaga pengajar yang memang sudah “jadi” tanpa mau bersusah payah membinanya.

Jadi terlihat bahwa ada kesamaan keinginan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas. Berbagai cara yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya masing-masing. Perbedaan yang terlihat adalah BLK dengan jalur birokrasinya mengusulkan pada institusi yang lebih tinggi dan lebih berwenang untuk mengirimkan karyawannya agar dapat mengikuti diklat. Sementara LPK swasta dengan kemampuan dana yang dimiliki dan kebutuhan terhadap pengembangan lembaganya mengirimkan karyawannya untuk mengikuti diklat-diklat maupun seminar-seminar.

### c. Fasilitas kesejahteraan

#### 1) Balai Latihan Kerja

Fasilitas bagi karyawan BLK sebenarnya jauh lebih memadai dibandingkan dengan fasilitas yang diterima oleh karyawan LPK

swasta. Misalnya pemberian pemakaian rumah dinas bagi pegawai BLK, fasilitas olahraga (tenis, volley, badminton, pingpong), honorarium dan uang kesejahteraan ditambah dengan gaji yang setiap tahunnya bertambah terus. Jika masa jabatan telah berakhir maka pegawai BLK berhak atas uang pensiun di hari tuanya. Semua fasilitas ini, jarang ditemui dan diberikan oleh manajemen LPK swasta kepada instrukturinya, sebagai kompensasinya adalah honorarium mengajar yang cukup besar.

## 2) LPK swasta

Karyawan dan instruktur LPK swasta tidak dapat menikmati fasilitas di atas kecuali gaji bagi pegawai tetap dan honor bagi pegawai tidak tetap. Walaupun demikian honor yang diterima setiap bulannya jauh lebih tinggi dari honor dan fasilitas yang diterima oleh instruktur BLK. Honor yang cukup tinggi yang diterima instruktur LPK swasta dan keaktifan dan tanggung jawab moral yang cukup tinggi, tuntutan yang tinggi terhadap profesionalitas terhadap pekerjaan yang ditugaskan pihak manajemen membuat instruktur LPK lebih *survive*.

Untuk mendapat gambaran kesimpulan sementara mengenai perbandingan pengelolaan SDM antara BLK dan LPK swasta dapat dilihat pada Tabel 6.

### 4.3.3 Ringkasan

Pengelolaan SDM dalam suatu organisasi dimulai dari proses rekrutmen, kemudian seleksi yang bertujuan untuk mengisi jabatan dalam suatu organisasi. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Siagian S.P., 1996). Secara konseptual langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya adalah sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi untuk menjamin bahwa hanya pelamar yang paling memenuhi semua persyaratan yang akan diterima.

TABEL 6. Perbandingan Pengelolaan SDM antara BLK dan LPK swasta

NO	SUB KOMPONEN	BLK	LPK SWASTA
A.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)		
1.	Rekrutmen dan Seleksi		
a.	Dasar rekrutmen dan seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebijakan pemerintah pusat.</li> <li>b. Diisi berdasarkan formasi yang tersedia.</li> <li>c. Diumumkan melalui media massa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berdasarkan kebutuhan fungsional di lembaga.</li> <li>b. Direkrut sesuai dengan bidang keahliannya / profesionalisme.</li> </ul>
2.	Pembinaan SDM		
a.	Dasar promosi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dedikasi, prestasi, loyalitas, kondite, tanggung jawab, kinerja, senioritas / kepangkatan (Penilaian sesuai DP3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prestasi, loyalitas, dedikasi, kondite, kinerja, kejujuran dan tanggung jawab.</li> </ul>
b.	Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengikuti sertakan pegawai pada diklat-diklat fungsional.</li> <li>b. Gethok tular diklat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengikuti sertakan pada diklat fungsional, seminar-seminar, memberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan biaya sepenuhnya oleh lembaga.</li> <li>b. Memberi kesempatan untuk studi banding ke luar negeri.</li> </ul>
c.	Fasilitas kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemberian rumah dinas</li> <li>b. Fasilitas kesehatan (Jamsostek)</li> <li>c. Fasilitas olahraga</li> <li>d. Uang kesejahteraan</li> <li>e. Gaji tetap setiap bulan</li> <li>f. Honorarium mengajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Honor mengajar</li> <li>b. Tunjangan hari raya</li> <li>c. Tunjangan akhir tahun</li> <li>d. Fasilitas makan siang</li> </ul>

Ada beberapa kendala yang biasa dihadapi dalam proses rekrutmen ini, kendala tersebut adalah : a) Berasal dari organisasi sendiri. Ada beberapa kebijakan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen (i) kebijakan promosi dari dalam, dimana lowongan yang ada selalu diisi oleh pekerja yang sudah menjadi karyawan di organisasi. Ada beberapa segi positifnya yakni : pekerja dapat meningkat semangat kerjanya karena prospek kariernya yang semakin cerah, loyalitas pada organisasi menjadi lebih tinggi. Kelemahannya antara lain adalah kemungkinan memperoleh tenaga baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru menjadi sangat terbatas, pekerja cenderung cepat menjadi puas diri. Kebijakan promosi dari dalam yang diberlakukan dengan sangat konsekuen dapat berakibat terciptanya para pekerja yang berpandangan minimalis. b) Kebijakan tentang imbalan. Kebijakan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada pegawainya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian dan keterampilan serta jasa-jasa yang diberikan pada organisasi. Tunjangan ini tidak terbatas pada upah dan gaji saja, tetapi mencakup berbagai kompensasi materil lainnya seperti berbagai bentuk tunjangan (tunjangan istri dan anak, tunjangan pengobatan, tunjangan jabatan, fasilitas perumahan, makan siang, bantuan biaya pendidikan). Kebijakan tentang kompensasi ini dapat menjadi kendala bagi para pencari kerja baru dalam arti bahwa mereka hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijakan yang berlaku bagi organisasi. Menawarkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi dari yang ditetapkan dalam kebijakan organisasi tentunya tidak mungkin dan tidak boleh dilakukan. Padahal tidak mustahil adanya

pelamar yang dianggap sangat kapabel untuk mengisi lowongan tertentu dan karena kemampuannya yang tinggi itu mungkin saja dia menuntut tingkat imbalan yang lebih tinggi dari yang mungkin diberikan oleh organisasi. c) Kebijakan tentang status pegawai, ialah

ketentuan tentang apakah pegawai harus bekerja penuh atau paruh waktu bagi organisasi. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia (Siagian S.P., 1996). Dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasi atau sangat tidak tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi dilakukan.

Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai adalah benar-benar pelamar yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan untuk jabatan tertentu.

Dalam proses seleksi diharapkan perekrut tenaga kerja baru memiliki standar etika yang tinggi karena hanya dengan demikianlah tenaga-tenaga bermutu dapat diterima dan dipekerjakan. Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektifitas yang di dasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting, karena tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada berbagai godaan seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengkatrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal yang lain yang mengakibatkan seorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subjektif.

Bahkan tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada situasi dilematik dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, seorang pimpinan dalam organisasi meminta agar lamaran keponakannya 'mendapat perhatian khusus'. Dilema baru timbul apabila pelamar yang bersangkutan tidak memenuhi syarat.

Di satu pihak, karier dan nasib perekrut bisa terancam kalau lamaran keponakan pimpinannya itu ditolak. Di lain pihak perekrut

yang bertanggung jawab menerima lamaran yang tidak memenuhi syarat itu berarti mempekerjakan bukan pelamar yang terbaik. Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat yang berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan, masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa dalam berbagai masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan "*extended family system*". Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

Berdasarkan data yang diperoleh, bahwa rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh BLK terhadap pengisian personilnya adalah merupakan satu rangkaian dengan kebijakan pusat. Penentuan dan penetapan personil lebih ditentukan oleh pusat, sementara kepala BLK hanya berusaha menata dan membina pegawai yang sudah ada, apakah itu sesuai ataupun tidak. Kebijakan yang sifatnya sentralistis ini dirasakan mempengaruhi kinerja dari BLK itu sendiri, karena belum tentu apa yang ditetapkan oleh pusat diterapkan dan dimanfaatkan di daerah. Dalam proses rekrutmen dan seleksi terkadang tidak dapat dihindarkan adanya praktek nepotisme, dan ini sebenarnya bukan rahasia lagi. Seandainya pegawai yang diterima memang berkualitas baik, ini mungkin dapat ditolerir. Tetapi seandainya pegawai tersebut kurang berkualitas, ini yang menjadi masalah dan kelak dapat menimbulkan hambatan dalam organisasi. Ini memang salah satu kelemahan yang dirasakan dalam pembinaan personil BLK khususnya dan PNS pada umumnya. Berawal dari input yang salah, kesalahan akan berlanjut terus dan kelak menjadikan kinerja dan *performance* serta citra PNS menjadi kurang baik di mata masyarakat.

Sementara di LPK swasta, kejadian seperti ini mungkin saja dapat terjadi. Tetapi dalam hal ini pihak LPK swasta lebih cenderung mengutamakan kualitas dan profesionalitas dalam merekrut dan menyeleksi pegawainya. Proses rekrutnya adalah dengan

mengumumkan melalui media masa, kalau yang dibutuhkan jumlahnya cukup banyak. Tetapi jika jumlah yang akan direkrut terbatas, mungkin pihak LPK yang akan mencari instruktur yang dibutuhkan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Disamping tetap memperhatikan lamaran-lamaran yang masuk dan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Tetapi yang lebih sering dilakukan adalah dengan mencari sendiri instruktur yang dibutuhkan dan memang sudah dianggap ahli di bidangnya.

Untuk menjadikan BLK sebagai organisasi yang profesional, sebaiknya dalam proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara objektif artinya hanya pelamar yang berkualitaslah dan yang terbaik yang berhak untuk lulus dalam seleksi. Jika hal ini dilakukan maka setiap pegawai yang menjadi instruktur BLK adalah merupakan yang terbaik dari seluruh pelamar. Dampak positifnya akan mengakibatkan BLK menjadi organisasi yang profesional dan akan ada semacam kebanggaan bagi setiap instruktur yang bekerja di BLK. Kemudian masing-masing pegawai dididik secara terus menerus sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Perekrut harus dipilih orang-orang yang benar-benar beretika dan bermoral tinggi, tahan sogokan ataupun suapan sehingga akan diperoleh lulusan yang sesuai dengan persyaratan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar. Setiap pegawai tentu sangat mendambakan dapat dipromosikan oleh pimpinannya, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang. Sekaligus ini merupakan pengakuan atas kemampuan dan potensi diri pegawai tersebut untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi pada jabatan teknis, non teknis dan manajerial. Promosi ini

diberlakukan bagi siapapun, yang penting adalah bahwa pertimbangan yang digunakan berdasarkan serangkaian kriteria yang objektif, tidak pada 'keinginan/selera' orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sehingga promosi dapat dianggap sebagai penghargaan organisasi terhadap pegawai yang berprestasi. Untuk mempromosikan seseorang tentunya perlu suatu pertimbangan yang matang, karena mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan dan tuntutan organisasi. Karena itu perlu suatu analisis yang matang mengenai potensi seseorang yang akan dipromosikan tersebut.

Analisis ini penting, karena jika dikaitkan dengan kenyataan bahwa kemampuan setiap manusia terbatas. Artinya tidak mustahil bahwa seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pekerjaan dan posisinya sekarang, tetapi karena yang bersangkutan sebenarnya sudah mencapai 'puncak kompetensinya', maka pada saat berikutnya tidak lagi mampu berprestasi hebat pada posisi yang lebih tinggi. Jika terjadi hal yang demikian, maka hal ini akan merugikan yang bersangkutan juga merugikan organisasi.

Promosi yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai yang paling berhak mendapatkan promosi adalah yang masa kerjanya paling lama. Umumnya organisasi menggunakan cara ini dengan tiga pertimbangan, pertimbangan tersebut adalah : (i) sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitasnya kepada organisasi, (ii) penilaian biasanya bersifat subjektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk promosi, (iii) mendorong organisasi

mengembangkan para pegawainya yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Cara ini mempunyai kelemahan, terutama pada kenyataannya bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif, dan belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan ini dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun untuk pegawai senior yang akan dipromosikan.

Promosi yang dilakukan oleh BLK terhadap instruktornya adalah dengan sistem fungsional, dimana instruktur maju dan berkembang cenderung ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya sendiri. Instruktur yang aktif dan kreatif akan lebih cepat mendapat pangkat ke tingkat yang lebih tinggi sesuai dengan jumlah angka kredit yang telah dikumpulkannya. Sementara instruktur yang malas dan pasif akan tetap berada di posisinya dengan pangkat yang tidak akan naik ke jenjang berikutnya. Telah dijanjikan bahwa instruktur akan mendapat tunjangan fungsional seperti halnya dosen dan peneliti di jajaran PNS. Tetapi sampai saat ini hal tersebut masih belum dapat direalisasikan. Tidak tertutup kemungkinan bahwa instruktur juga dapat dipromosikan ke jalur struktural, seperti menjadi kepala seksi, kepala sub bagian, kepala bagian. Sementara di jajaran staf promosi dilakukan melalui pendidikan PIM IV, PIM III, PIM II dan Lemhanas. Untuk menduduki eselon IV minimal sudah mendapat pendidikan PIM IV, eselon III sudah mendapat pendidikan PIM III, eselon II pendidikan PIM II dan Eselon I mendapat pendidikan di Lemhanas. Jadi bagi pegawai yang kreatif dan berprestasi jenjang karir cukup terbuka, walaupun tidak tertutup kemungkinan masih terdapat praktek kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) dalam mempromosikan seorang pegawai.

Sementara di LPK swasta, karena memang wilayah kerjanya yang terbatas, maka jabatan untuk promosi ke atas juga terbatas. Promosi dilaksanakan di kalangan staf kantor dan tingkatannya pun terbatas

sekali. Jadi yang diharapkan oleh instruktur LPK swasta yang terutama adalah honor yang memadai dibanding dengan instruktur BLK.

Dalam hal promosi, jika pimpinan BLK (Depnakertrans) melaksanakannya secara objektif, artinya memilih orang-orang yang benar-benar 'pantas' untuk menduduki suatu jabatan. Maka akan diperoleh pimpinan yang berkualitas dan ini akan menyebabkan kinerja BLK akan menjadi lebih baik di masa mendatang. Promosi tidak didasarkan atas suka ataupun tidak suka (*like/dislike*), tidak berdasarkan ikatan primordial, kesukuan dan perkoncoan, tetapi benar-benar didasarkan atas kemampuan dan prestasi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugasnya dengan memuaskan. Artinya pegawai baru tersebut memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Pelatihan adalah merupakan suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang. Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, manfaat tersebut adalah : (i) peningkatan produktivitas kerja organisasi, (ii) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan

dan bawahan, (iii) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggungjawab, (iv) meningkatkan semangat kerja, (v) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen partisipatif, (vi) memperlancar komunikasi yang efektif, (vii) penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

Sumber daya manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain adalah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan adalah takaran ekonomi. Oleh karena itu sering digunakan untuk analisis tingkat mikro (Siagian S.P., 1997). Dalam kaitan ini dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk tidak mengatakan salah sama sekali.

Memang tidak dapat disangkal bahwa dilihat dari segi teori maupun praktek dalam mengelola berbagai kegiatan faktor produksi seperti modal, peralatan (masinal dan non masinal, metode kerja) dan bahan mentah manusia. Bagi organisasi-organisasi niaga, faktor lain juga amat penting, tetapi tidak sebagai faktor produksi ialah pasar. Tetapi menyamakan manusia dengan faktor-faktor produksi lainnya jelas tidak tepat, baik dilihat dari segi konsepsi, filsafat, maupun secara moral. Kini semakin disadari bahwa secanggih apapun teknologi maupun mesin, tidak akan berarti apa-apa apabila tidak digunakan oleh manusia. Berarti persepsi yang tidak tepat dalam arti memperlakukan mesin lebih baik ketimbang perlakuan terhadap pegawai dalam organisasi semakin cepat berubah di kalangan semakin banyak pemilik perusahaan.

Menciptakan teknik, metode, mekanisme dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karena manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan

kegiatan pengembangan sistem (system building). Salah satu sistem yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Perannya yang utama adalah sebagai 'peraturan permainan' yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam.

Terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapi dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif tersebut antara lain adalah : (i) lancarnya koordinasi, (ii) tidak terjadi tumpang tindih, (iii) terbinanya hubungan kerja yang serasi, (iv) kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang, (v) terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan, (vi) lancarnya proses pengambilan keputusan, (vii) terjaminnya keseimbangan antara hak dan kewajiban para anggota organisasi.

Program yang telah direncanakan dan kemudian dilaksanakan perlu dievaluasi dan dikendalikan, agar hal-hal yang kurang baik dapat diminimalkan dan yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan. Untuk itu perlu diadakan evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan maupun dalam hal keuangan. Untuk mendapat gambaran yang jelas tentang bagaimana BLK dan LPK swasta mengendalikan program dan mengendalikan keuangannya akan diuraikan di bawah ini.

#### **4.4 PENGENDALIAN PELATIHAN**

##### **4.4.1 Pengendalian program pelatihan**

###### **a. Efektivitas pelaksanaan program pelatihan**

###### **1) Balai Latihan Kerja**

Efektivitas pelaksanaan pelatihan dapat dilihat dari banyaknya lulusan yang berhasil mendapatkan pekerjaan. Untuk memperoleh data semacam itu BLK mengadakan monitoring dengan

mengunjungi perusahaan tempat siswa OJT. Selama proses PKL berlangsung instruktur maupun pimpinan BLK mengadakan pendekatan-pendekatan kepada pihak perusahaan. Meminta informasi tentang kelemahan dan kelebihan siswa BLK dan berusaha terus untuk meningkatkan kualitas lulusan. Penempatan langsung dapat terjadi saat mereka selesai mengikuti PKL/magang di perusahaan. Berdasarkan pengamatan pimpinan bahwa pelaksanaan program yang dilakukan selama ini sudah cukup efektif, dimana sebagian besar siswa yang mengikuti PKL diterima bekerja di perusahaan tersebut.

## 2) LPK swasta

LPK swasta juga merasa bahwa pelaksanaan program yang mereka laksanakan sudah cukup efektif karena berdasarkan permintaan pasar dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar sehingga daya serap pasar terhadap lulusan lembaga pendidikan cukup besar yakni sekitar tujuh puluh sampai tujuh puluh lima persen. Cara yang dilakukan adalah dengan menanyakan kepada alumninya, pada saat mereka mengambil sertifikat, jadi sifatnya pasif. Tidak ada kunjungan dan monitoring ke perusahaan seperti yang dilakukan oleh BLK. Hanya memperoleh informasi dari alumninya yang berkunjung atau ingin mengadakan kerjasama pelatihan dengan perusahaan tempatnya bekerja. Sehingga sebenarnya validitas dari jumlah lulusan yang bekerja dari LPK swasta tidak dapat dipertanggungjawabkan karena tidak ada data yang mendukung besarnya jumlah lulusan yang bekerja.

## b. Pembukaan dan penutupan program

### 1) Balai Latihan Kerja

Pembukaan program baru di BLK jarang sekali dilakukan. Kegiatan yang dilakukan adalah memodifikasi program yang telah ditentukan dan disetujui oleh pusat dengan menyesuaikan kurikulumnya dengan kebutuhan pasar. Dalam merencanakan

suatu program pelatihan, BLK merencanakan setahun sebelumnya, misalnya untuk program pelatihan tahun anggaran 2010 telah direncanakan sejak bulan Juli tahun 2009 dan akan direalisasikan pada bulan Mei tahun 2010. Sehingga karena rentang waktu yang terlalu lama, segala sesuatu dapat saja berubah, seperti situasi ekonomi, politik. Jika hal ini terjadi, akan mengakibatkan program yang dilaksanakan oleh BLK menjadi kurang *up to date*. Hal inilah yang kelak dimodifikasi oleh pihak pelaksana di BLK tanpa melupakan kebutuhan pasar dan terutama menyesuaikan dengan kondisi dana yang tersedia.

Walaupun ada beberapa jenis program yang sangat sedikit sekali peminatnya, seperti program bangunan dimana jika dalam satu paket pelatihan dibutuhkan siswa sebanyak enam belas orang yang mendaftar sekitar lima sampai delapan orang, tetapi setiap tahunnya tetap dilaksanakan. Alasannya agar terjadi pemerataan pendapatan instruktur, sehingga instruktur bangunan tersebut tetap ada kerjaan pada tahun anggaran tersebut. Sementara kejuruan-kejuruan yang sangat diminati oleh calon siswa seperti : otomotif, sekretaris dan teknologi informatika dibatasi jumlahnya, dengan alasan keterbatasan dana. Sehingga banyak calon siswa yang tidak dapat mengikuti pelatihan pada program yang diminati tersebut.

## 2) LPK swasta

Di LPK swasta pembukaan program selalu disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan kebutuhan masyarakat. Sampai saat ini belum ada program pelatihan yang ditutup setelah dibuka, artinya setiap program yang dibuka memang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bagi lembaga sendiri masih menguntungkan. Sebelum membuka suatu jenis program, pihak LPK selalu memperhatikan saran-saran dari sejumlah pengusaha, alumni

yang telah bekerja di perusahaan, informasi dari masyarakat. Selain itu pihak LPK sendiri bermusyawarah dengan tim manajemennya untuk merumuskan rencana pembukaan program tersebut. Mereka selalu memperhatikan tren dunia usaha, fasilitas yang dimiliki dan kemampuan instruktornya. Kemudian disusun suatu kurikulum yang diberi muatan-muatan kebutuhan dunia usaha, materi-materi dasar apa yang harus mendukung materi inti diperkuat dan diberi bobot khusus. Sehingga pada saat program tersebut dipasarkan, disertai dengan sejumlah promosi maka biasanya akan langsung diminati oleh pasar.

#### 4.4.2 Pengendalian keuangan

##### a. Teknik pengendalian keuangan

###### 1) Balai Latihan Kerja

Teknik pengendalian keuangan yang dilaksanakan di BLK adalah dengan meneliti secara cermat setiap rencana pengeluaran dan pelaksanaan pengeluaran keuangan. Kemudian yang paling penting adalah tetap memperhatikan kelengkapan administrasi keuangan. Sampai sejauh ini menurut pimpinan BLK bahwa pengendalian keuangan sudah cukup efektif karena sudah mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

###### 2) LPK swasta

Di LPK swasta pengendalian keuangan dilaksanakan langsung oleh pimpinan lembaga. Setiap pengeluaran uang harus sepenuhnya diketahui oleh pimpinan lembaga atau orang kepercayaannya. Sejauh ini menurut pimpinan lembaga bahwa sistem pengelolaan keuangan ini dianggap sudah cukup efektif. Untuk sementara dapat disimpulkan bagaimana perbedaan sistem pengendalian yang dilakukan oleh BLK dan LPK swasta, ini dapat dilihat pada Tabel 7.

TABEL 7. Perbandingan sistem pengendalian pelatihan yang dilakukan oleh BLK dan LPK swasta

NO	SUB KOMPONEN	BLK	LPK SWASTA
A.	Pengendalian pelatihan		
1.	Efektivitas pelaksanaan program pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hasil kunjungan ke perusahaan, terhadap kualitas lulusan.</li> <li>b. Monitoring keadaan lulusan BLK.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hasil evaluasi terhadap lulusan yang bekerja di pasar kerja, dunia usaha, usaha mandiri.</li> <li>b. Laporan dari alumni, pasar kerja dan dunia usaha.</li> </ul>
2.	Pembukaan / penutupan program pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pembukaan program dilakukan atas permintaan dari daerah dan kebijakan pemerintah pusat.</li> <li>b. Penutupan program belum pernah dilakukan, karena pertimbangan pemerataan pendapatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pembukaan program atas pengamatan terhadap permintaan pasar, permintaan masyarakat, permintaan dunia usaha, feeling/naluri bisnis dari pemilik lembaga.</li> <li>b. Program yang telah dibuka, belum pernah ditutup, bahkan terus menerus berkembang karena permintaan pasar yang semakin meningkat.</li> </ul>
3.	Efektivitas pengelolaan keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meneliti secara cermat setiap pengeluaran keuangan.</li> <li>b. Memberi kepercayaan kepada bawahan.</li> <li>c. Tetap memperhatikan kelengkapan administrasi keuangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengendalian keuangan langsung dilakukan oleh pimpinan lembaga sebagai pemilik.</li> </ul>

#### 4.4.3 Ringkasan

Pengendalian (*controlling*) perlu dilakukan untuk mengevaluasi apakah perencanaan dan pelaksanaan program sudah sesuai dengan yang diharapkan. Ini bertujuan untuk mengadakan perbaikan pada masa yang akan datang, sehingga dapat lebih efektif dan efisien. Efisiensi adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang minimum untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu, baik dalam arti jumlah maupun mutu (Siagian S.P., 1997). Pengertian ini jelas bahwa orientasi efisiensi mengandung dua hal yang sangat mendasar yakni (i) jumlah dan mutu barang atau jasa yang akan dihasilkan telah ditetapkan sebelumnya, (ii) untuk menghasilkan barang dan jasa tersebut diusahakan memanfaatkan sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang sesedikit mungkin. Tingkat efisiensi akan semakin tinggi apabila semakin sedikit sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang digunakan dalam menghasilkan barang atau jasa tertentu. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar telah ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Berarti efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal, keempat hal tersebut ialah : (i) sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi, (ii) jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan, (iii) batas waktu barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan, (iv) tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

Hukum Parkinson menunjukkan contoh yang jelas tentang mendahulukan tujuan pribadi daripada tujuan organisasi. Hukumnya menyatakan bahwa para manajer birokrasi seringkali cenderung berusaha membangun departemennya sendiri dengan menambah jumlah pegawai, perlengkapan lebih banyak serta perluasan fasilitas yang sebenarnya tidak diperlukan. Meskipun kecendrungan ini dapat meningkatkan *prestise* dan perasaan penting para manajer ini. Hal ini

seringkali menciptakan lingkungan organisasi yang tidak efisien, membelenggu dan membuat putus asa orang-orang yang harus mengatasinya.

Dalam pengendalian program pelatihan BLK telah mempunyai seperangkat cara untuk mengevaluasinya. Misalnya dengan mengadakan monitoring langsung ke lokasi siswa OJT. Pengendalian langsung dari Inspektorat Jenderal dan BPK terhadap penyelenggaraan kegiatan pelatihan. Masalahnya adalah apakah pengendalian yang telah dilaksanakan secara rutin setiap tahun ini benar-benar telah dapat mengefisienkan dan mengefektifkan pelaksanaan program pada tahun yang akan datang? Menurut pengamatan pimpinan B2PLKDN Bandung bahwa pelaksanaan program dan pelaksanaan keuangan sudah efektif. Tetapi berdasarkan pengamatan dan pengalaman penulis, terlihat bahwa cara pengendalian yang dilakukan oleh instansi belum efektif dan belum efisien, tidak membina tetapi cenderung untuk mencari-cari kesalahan pelaksana. Banyak pemborosan yang justru terjadi dengan adanya pengendalian dari dua instansi pengawasan ini. Pegawai yang seharusnya dapat mengerjakan kegiatan pelatihan, harus sibuk dengan permintaan yang 'macam-macam' dari para pemeriksa. Sementara pemeriksa sendiri harus diperlakukan secara 'khusus' agar kesalahan yang telah dibuat dapat dimaafkan, dan pada tahun berikutnya akan diulangi lagi. Tidak ada sanksi yang tegas dari pengawas terhadap penyelenggara kegiatan atas pelanggaran yang telah dilakukan dan sepertinya kegiatan pengendalian ini hanya bersifat formalitas saja.

Sementara kalau diperhatikan bagaimana LPK swasta mengendalikan program pelatihan dan pengelolaan keuangannya, mereka berusaha mengevaluasi secara objektif setiap pelaksanaan program dan berusaha efisien dalam bidang keuangan. Penilaian yang objektif ini dapat dilihat dari kualitas lulusan dan permintaan dunia usaha dan industri terhadap lulusan LPK tersebut. Pengembangan dan peningkatan kualitas materi secara terus menerus ditingkatkan dengan

informasi yang diterima dari alumni, perusahaan dan masyarakat. Bahkan secara rutin menyelenggarakan temu alumni, untuk menyerap dan mencari masukan untuk pengembangan lembaganya.

Berdasarkan data dan hasil penelitian terlihat bahwa penyelenggaraan pengendalian di BLK belum seperti yang diharapkan. Penyebabnya adalah karena jalur birokrasi yang panjang dan banyaknya peraturan-peraturan yang membuat organisasi milik pemerintah ini menjadi inefisiensi dan tidak efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk itu agar BLK dapat menjadi suatu institusi yang berkualitas, maka evaluasi yang dilaksanakan harus benar-benar objektif dan kesalahan yang pernah terjadi jangan sampai terulang lagi di masa yang akan datang.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab terdahulu, maka secara keseluruhan dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran yang akan disajikan pada bab terakhir ini, sebagai berikut :

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Secara teknis, BLK dan LPK swasta telah melakukan hal-hal yang baik dan benar dalam mempersiapkan rencananya dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat secara makro dan mikro. Hanya saja, dalam proses perencanaannya BLK memakan waktu yang cukup lama agar dapat direalisasikan sedangkan di LPK swasta dilakukan dengan sederhana, efektif dan efisien.
2. Pelaksanaan Pelatihan di LPK terlihat lebih tegas, realistis dan logis dibanding dengan BLK, misalnya terjadi tindakan indisipliner, kurang produktifnya pegawai, maupun dalam pengelolaan keuangan.
3. Pengelolaan SDM di BLK diawali dengan rekrutmen dan seleksi, dimana dalam pengadaan SDM biasanya dikoordinir langsung dari pusat. Tetapi tidak dapat dihindarkan adanya titipan dan oknum tertentu yang mempunyai jabatan lebih tinggi, yang membuat tim ini tidak dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Akibatnya hasil rekrutmen dan seleksi bukanlah merupakan yang terbaik dari yang ada tetapi keberhasilan seseorang cenderung ditentukan pada mereka yang mempunyai akses lebih kuat ke jalur birokrasi. Pengelolaan SDM di LPK swasta yang dimulai dari rekrutmen dan seleksi telah memilih yang terbaik dari calon yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Praktek kekerabatan masih terlihat, tetapi yang diutamakan adalah kemampuan personil, jika calon yang ditawarkan tidak lulus ujian saringan maka tim seleksi tetap akan mencari yang terbaik untuk pekerjaan tersebut.

4. Pengendalian program yang dilaksanakan di BLK adalah dengan mengadakan monitoring langsung ke lokasi siswa berada. Dari data dan informasi yang diperoleh jumlah siswa yang bekerja sekitar enam puluh sampai tujuh puluh persen. Tetapi tidak dijelaskan siswa tersebut bekerja karena telah mengikuti pelatihan di BLK atau bekerja seadanya saja. Pengendalian keuangan di BLK dilakukan oleh BPK dan Itjen Depnakertrans, cenderung tidak bersifat mendidik dan membina. Keberadaan dua instansi pengawasan dengan koordinasi yang minimal menimbulkan inefisiensi dan kesan kurang baik seperti yang satu tidak percaya dapat pada lainnya. Sementara pengendalian program dan keuangan di LPK swasta dilakukan oleh auditor publik dan pengawasan langsung oleh pimpinan lembaga bersama tim manajemennya. Pelaksanaan kegiatan pengawasan seperti ini disamping dapat menghemat biaya, juga dapat mengevaluasi langsung program-program yang tidak *marketable*. Evaluasi program dilakukan secara terus menerus, agar konsumen atau siswa dan perusahaan selalu mendapatkan materi yang segar yang sangat dibutuhkan pasar pada saat itu.

## 5.2 Saran

1. Sistem rekrutmen instruktur, pegawai dan pengelola BLK harus mengutamakan profesionalisme dan kepentingan organisasi. Rekrutmen dan seleksi harus dilakukan secara objektif dan benar-benar mencari pegawai yang berkualitas.
2. Agar pelatihan menjadi efektif dan efisien, harus dilakukan deregulasi terhadap peraturan-peraturan dan pemangkasan jalur-jalur birokrasi.
3. Untuk memperoleh pelatihan yang efisien dan efektif, perlu diadakan deregulasi terhadap peraturan-peraturan dan pemangkasan jalur-jalur birokrasi yang banyak mengakibatkan kebocoran-kebocoran dana proyek, menggunakan personil-personil yang bersih dengan kompensasi gaji yang layak. Pelaksanaan proyek harus benar-benar realistik dan logis, serta bermanfaat secara langsung bagi warga masyarakat yang

membutuhkannya. Sehingga keberadaan BLK benar-benar ada manfaatnya, dana besar yang telah dikeluarkan oleh pemerintah tidak menjadi sia-sia. Evaluasi program harus dilakukan secara cermat, mengutamakan efisiensi dan efektivitas dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengendaliannya.

4. Kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri perlu ditingkatkan dan BLK sendiri harus menjadi dan memiliki semacam perusahaan kecil yang dapat berperan sebagai *training centre* bagi calon siswa yang kelak akan menjadi pekerja. Sehingga pada saat siswa telah menyelesaikan pendidikannya, mereka sudah memiliki keterampilan yang langsung dapat diterapkan di perusahaan.
5. Hendaknya BLK juga menghasilkan suatu produk barang atau jasa yang dapat dijual pada masyarakat sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Misalnya B2PLKDN Bandung diarahkan menjadi BLK tekstil dan pariwisata, untuk *mensupply* kebutuhan tenaga di bidang pertekstilan dan pariwisata yang ada di sekitar kota Bandung, BLK Pertanian Lembang sebagai pusat Agroindustri di Jawa Barat.

## DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (1993). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Barenbang Depnakertrans. (1997). *Profil Sumber Daya Indonesia (The Human Resources Profile in Indonesia)*. Jakarta : Depnakertrans.
- Barthos, B. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Blanchard, K. dan Hersey, P. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bogdan, R.C. dan Biklen S.K. (1992). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. USA : Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Departemen Tenaga Kerja. (1991). *Reformasi Pelatihan*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Departemen Tenaga Kerja. (1994). *Reformasi BLK / KKK Dalam Repelita VI*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Departemen Tenaga Kerja. (1995). *Pelatihan Tenaga Kerja*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Departemen Tenaga Kerja. (1995). *Perencanaan Tenaga Kerja Nasional*. Jakarta : Depnakertrans.
- Departemen Tenaga Kerja. (1996). *Kesiapan Lembaga Latihan Swasta Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Departemen Tenaga Kerja. (1997). *Profil Balai Latihan Kerja Menuju Kemandirian*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Ditjen Binlattas. (1998). *Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor KEP.4546/M/SJ/1997*. Jakarta : Ditjen Binlattas Depnakertrans.
- Enoch, J. (1995). *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Fakry, Gaffar. (1989). *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung : FPS IKIP Bandung.

- Ferrari, S. dan Lancaster, D.F. (1997). *Management of Training Institutions*. Turin : International Centre For Advanced Technical and Vocational Training.
- Flippo, Edwin B. (1961). *Principles of Personnel Management*. New York : Mc. Graw Hill Book Compagny Inc.
- Glaser and Strauss. (1978). *Theoretical Sensitivity. Advanced in the Methodology and Design, Second Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Hamalik, O. (1981). *Sistem dan Prosedur Pengembangan Kurikulum Lembaga Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung : Trigenda Karya.
- Hampton, D.R. (1981). *Management*. Mc. Graw-Hill Int. Editions.
- Kamaluddin. (2000). *Manajemen*. Depdikbud, Dirjen Dikti. Jakarta : Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Kasim, A. (1993). *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kirk J., Miller L.M. (1998). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Qualitative Research Methods Series 1. Beverly Hills California : Sage Publication, Inc.
- Koontz, H., dkk. (1995). *Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kristiadi, J.B. (1994). *Revitalisasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima dalam Bisnis dan Birokrasi Nomor 3 Volume II/September 1994*. Jakarta : Fisip Universitas Indonesia.
- Latief, Abdul. (1995). *Membangun SDM yang Mandiri dan Profesional*. Jakarta : Depnakertrans.
- Lembaga Demografi FE-UI. (1996). *Studi/Pengkajian Profil Instruktur Latihan Kerja*. Jakarta.
- Mardikanto, Totok. (1997). *Link and Match : Pendidikan Luar Sekolah*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Moleong, L.J. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (1981). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Osborne, D. dan Gaebler, T. (1986). *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government). Mentransformasikan Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.

- Schippers, U. dan Patriana, Dj. M. (1994). *Pendidikan Kejuruan di Indonesia*. Bandung : PT. Angkasa Bandung.
- Sikula, Andrew F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Department of Management : University of Illinois.
- Simanjuntak, Payaman J. (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI.
- Soekanto, Toeti. (1983). *Perancangan dan Pengembangan Sistem Instruksional*. Jakarta : Intermedia.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Stoner, J. dan Freeman R.E. (1997). *Manajemen*. Jakarta : Intermedia.
- Thiemann, H. (1997). *Pelaksanaan Program Pemagangan Departemen Tenaga Kerja RI*. Jakarta : Ditjen Binlattas.
- Tjiptoherijanto, Prijono. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Menjelang Pasar Bebas*. Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI.
- Tilaar, H.A.R. (1993). *Strategi Pengembangan Pendidikan Kejuruan dan Pelatihan Dalam Rangka Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Wilayah Indonesia Bagian Timur*. Jakarta : LPMP.
- Tilaar, H.A.R. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

# PEDOMAN WAWANCARA

INSTRUMEN PENELITIAN :  
ANALISIS KOMPARATIF MODEL MANAJEMEN PELATIHAN  
STUDI KASUS BALAI LATIHAN KERJA (BLK) DAN LEMBAGA PELATIHAN KERJA  
(LPK)

UNTUK :

- A. PIMPINAN LEMBAGA PELATIHAN
- B. INSTRUKTUR
- C. BAGIAN TATA USAHA
- D. SISWA PELATIHAN

1. Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri – Bandung
2. LP Interstudi, Jakarta

UNIVERSITAS INDONESIA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN  
2009

## DAFTAR PERTANYAAN UNTUK :

### **A. PIMPINAN LEMBAGA**

#### **I. Perencanaan Pelatihan**

##### **A. Perencanaan Pembukaan Program**

1. a. Dalam merencanakan pembukaan program pelatihan, apakah bapak/ibu ikut terlibat ?  
.....
- b. Dalam hal apa keterlibatan tersebut ?  
.....
- c. Seberapa banyak keterlibatan tersebut ?  
.....
2. a. Apa yang menjadi dasar utama untuk pembukaan program tersebut ?  
.....
- b. Bagaimana cara yang dilakukan untuk menganalisa dasar pembukaan program tersebut ?  
.....
- c. Langkah-langkah apa yang dilakukan ?  
.....

##### **B. Perencanaan Keuangan**

1. a. Dalam merencanakan sumber dana untuk pembukaan program, darimana diperoleh dana tersebut ?  
.....
- b. Apakah dana tersebut berasal dari pinjaman/subsidi (swasta/pemerintah) ?  
.....
- c. 1. Bagaimana menentukan besarnya dana untuk setiap program ?  
.....
2. Digunakan untuk apa saja dana tersebut ?  
.....
3. Berapa banyaknya biaya yang harus dikeluarkan oleh peserta ?  
.....
- d. Bagaimana sistem pengelolaan dana tersebut ?  
.....
- e. 1. Bagaimana rencana pengelolaan dana tersebut ?  
.....

2. Secara umum, pos-pos apa saja yang paling banyak mengeluarkan dana ?  
.....

f. Kepada siapa nantinya harus dipertanggungjawabkan pengelolaan dana tsb ?  
.....

### C. Perencanaan Pemasaran Program

1. a. Untuk memasarkan program pelatihan tersebut, media apa saja yang biasanya digunakan ?  
.....

b. Apa alasan memakai media tersebut ?  
.....

c. Apakah pemakaian media tersebut dirasakan sudah efektif ?  
.....

d. Bagaimana cara mengukur efektivitas tersebut ?  
.....

2. a. Apakah di lembaga ini ada dana khusus untuk promosi ?  
.....

b. Berapa besarnya dana promosi tersebut ?  
.....

## II. Pelaksanaan Pelatihan

### A. Kepemimpinan Lembaga

1. Dalam mengambil suatu keputusan terhadap suatu masalah/kebijakan yang cukup prinsip (misalnya : masalah pembiayaan, ketenagaan dan program), langkah-langkah apa yang biasanya diambil ?  
.....

2. a. Apa dasar pembuatan struktur organisasi yang ada di lembaga ini ?  
.....

b. Seandainya perlu penambahan / pengurangan job, apakah dapat segera dilakukan ?  
.....

3. Pengisian jabatan terhadap struktur organisasi yang ada di lembaga ini, berdasarkan apa ?  
.....

4. Kriteria apa yang dipakai untuk memberikan insentif / disinsentif terhadap masing-masing pegawai ?  
.....

## B. Administrasi Sistem Lembaga

1. a. Apakah di lembaga ini, ada suatu jenjang karir yang jelas bagi setiap pegawai ?  
.....
- b. Kalau tidak, apa kira yang dilakukan pihak manajemen untuk membuat setiap karyawan betah kerja disini (agar *labor turn over* nya rendah) ?  
.....

## C. Pelaksanaan Keuangan

1. Bagaimana cara pengelolaan keuangan yang dilakukan di lembaga ini ?  
.....

## III. Pengelolaan SDM

### A. Rekrutmen dan Seleksi

1. Dalam merekrut pegawai, darimana sumber calon pegawai tersebut berasal (eksternal/internal) ?  
.....
2. Metode apa yang dipakai dalam merekrut dan menseleksi pegawai ?  
.....

### B. Pembinaan SDM

1. Apa dasar/kriteria yang dipakai untuk promosi karyawan ?  
.....
2. a. Untuk pengembangan/peningkatan kualitas SDM di lembaga ini, hal-hal apa saja yang telah dilakukan selama ini ?  
.....
- b. Apa dasar pemilihan karyawan yang akan dilatih ?  
.....
3. Bagaimana cara yang dilakukan selama ini, agar instruktur dapat dan mau bekerja dengan baik ?  
.....
4. a. Fasilitas kesejahteraan apa saja yang diberikan oleh lembaga pada para pegawai ?  
.....

- b. Apakah fasilitas yang sudah diberikan ini sudah dirasakan cukup ?  
.....

#### **IV. Pengendalian**

##### **A. Pengendalian Keuangan**

1. Bagaimana cara / teknik pengendalian keuangan yang dilakukan selama ini ?  
.....
2. Apakah cara pengendalian keuangan selama ini sudah efektif ?  
.....
3. Kalau tidak efektif, hal-hal apa saja yang harus dilakukan ?  
.....

##### **B. Pengendalian Program**

1. Bagaimana cara pengendalian program yang dilakukan selama ini ?  
.....
2. Apakah cara pengendalian program yang dilakukan selama ini dirasakan sudah cukup efektif ?  
.....
3. Kalau dirasa belum efektif, hal-hal/tindakan-tindakan apa yang harus segera dilakukan/diambil ?  
.....
4. a. Berapa persen lulusan dari lembaga ini yang dapat diserap oleh pasar kerja selama 3 (tiga) tahun belakangan ini ? (mohon dapat diberikan data monitoringnya).  
.....  
b. Bagaimana sistem monitoring yang dilakukan selama ini ?  
.....
5. Dalam membuka/menutup suatu program pelatihan, apa dasar yang biasa dipakai ?  
.....

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK :

**B. INSTRUKTUR**

DATA :

NAMA : .....  
PENDIDIKAN : .....  
UMUR : ..... (L/P)  
JABATAN : .....  
KEJURUAN : .....  
NAMA LEMBAGA : .....

**I. Perencanaan Pelatihan**

**A. Perencanaan Pembukaan Program**

1. Sudah berapa lama anda bekerja menjadi instruktur/pengajar di lembaga ini ?  
.....
2. a. Apakah anda merasa betah kerja disini ?  
.....  
b. Apa yang menyebabkan anda (betah/tidak) bekerja disini ?  
.....
3. a. Dalam merencanakan pembukaan suatu program pelatihan, apakah anda terlibat dalam proses perencanaannya ?  
.....  
b. Sejauhmana keterlibatan anda dan dalam hal apa saja ?  
.....
4. a. Dalam menyusun kurikulum/silabus, faktor-faktor apa yang biasanya anda perhatikan ?  
.....  
b. Dalam menentukan jam latih/program, faktor-faktor apa yang biasanya anda perhatikan ?  
.....

## B. Perencanaan Keuangan

1. a. Apakah anda dilibatkan dalam perencanaan keuangan untuk melaksanakan program ?  
.....
- b. Dalam hal apa saja, anda dilibatkan dalam merencanakan perencanaan keuangan lembaga ?  
.....
2. a. Bagaimana perencanaan pengelolaan keuangan di lembaga ini ?  
.....
- b. Kalau tidak baik, bagaimana seharusnya yang terbaik menurut anda ?  
.....

## C. Perencanaan Pemasaran

1. Untuk memasarkan program pelatihan, media apa yang biasanya dipakai ?  
.....
2. Dalam merencanakan isi/materi promosi, hal apa saja yang biasanya diperhatikan ?  
.....
3. a. Apakah ada dana yang dialokasikan untuk mempromosikan program pelatihan ?  
.....
- b. Berapa besar proporsi dana yang dialokasikan untuk mempromosikan pemasaran program tersebut ?  
.....

## II. Pelaksanaan Pelatihan

### A. Kepemimpinan Lembaga

1. a. Dalam mengambil suatu keputusan, bagaimana cara yang biasanya diambil oleh pimpinan lembaga ?  
.....
- b. Menurut anda, apakah cara tersebut sudah cukup baik dan benar ?  
.....
- c. Jika tidak, bagaimana yang sebaiknya menurut anda, mungkin anda ada saran-saran ?  
.....

## **B. Administrasi Sistem Lembaga**

1. Apakah di lembaga ini, ada suatu jenjang karir yang jelas ?  
.....
2. Kriteria apa yang biasanya dipakai untuk mempromosikan pegawai di lembaga ini ?  
.....

## **C. Pelaksanaan Keuangan**

1. Bagaimana cara pengelolaan keuangan yang dilakukan selama ini ?  
.....
2. Menurut anda, apakah cara tersebut sudah baik dan benar ?  
.....
3. Kalau tidak, bagaimana yang sebaiknya menurut anda ?  
.....

## **III. Pengelolaan SDM**

### **A. Pembinaan SDM**

1. Dalam hal promosi pegawai, kriteria apa yang biasanya dipakai ?  
.....
2. a. Sudah berapa kali anda mengikuti diklat ?  
.....  
b. Diklat apa saja, mungkin dapat anda sebutkan satu persatu ?  
.....  
c. Apakah diklat tersebut dirasakan bermanfaat dan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anda ?  
.....  
d. Apakah ada dampak positif bagi karir anda setelah mengikuti diklat ?  
.....

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK :

**C. TATA USAHA / PERSONALIA**

1. Sebagai pengelola administrasi lembaga, apakah anda memiliki data statistik perkembangan setiap pegawai ?  
.....
2. Bagaimana sistem administrasi untuk *maintenance* aset milik lembaga ?  
.....
3. Bagaimana jenjang karir pegawai di lembaga ini, apa dasar penilaiannya ?  
.....
4. Dalam hal evaluasi pegawai, faktor-faktor apa saja yang menjadi penilaian ?  
.....
5. Mungkin dapat disebutkan fasilitas apa saja yang dimiliki oleh lembaga ini sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar ?  
.....
6. Bagaimana sistem perawatan fasilitas yang dilakukan selama ini ?  
.....
7. Bagaimana sistem penggunaan fasilitas (prosedur penggunaan) yang dilakukan selama ini ?  
.....
8. Bagaimana sistem pertanggungjawaban penggunaan fasilitas, terutama jika ada kerusakan-kerusakan selama penggunaan ?  
.....
9. Apakah fasilitas yang ada saat ini sudah lengkap dan cukup untuk kegiatan belajar mengajar ?  
.....
10. Apakah anda mempunyai saran-saran dalam bidang administrasi sehingga manajemen di lembaga ini akan menjadi lebih baik ?  
.....

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK :

**D. SISWA PELATIHAN**

DATA SISWA :

NAMA : .....  
UMUR : .....(L/P)  
ALAMAT : .....  
.....  
NAMA LEMBAGA : .....

1. Sudah berapa lama anda mengikuti pendidikan di lembaga ini ?  
.....
2. Mengapa anda memilih lembaga ini sebagai tempat berlatih/menuntut ilmu ?  
.....
3. Darimana anda mengetahui keberadaan lembaga pelatihan ini ?  
.....
4. Bagaimana pendapat anda tentang lembaga pelatihan ini, terutama mengenai :
  - a. Instrukturnya :  
.....  
Materi pelatihannya :  
.....
  - b. Fasilitasnya :  
.....
  - c. Pengelolanya :  
.....
  - d. Biayanya :  
.....
  - e. Lain-lainnya :  
.....  
.....