

# Revitalisasi Balai Latihan Kerja di Indonesia: Tantangan dan Masa Depan

Departemen Pengembangan Manusia  
Wilayah Asia Timur dan Asia Pasifik



**THE WORLD BANK OFFICE JAKARTA**

Indonesia Stock Exchange Building, Tower II/12-13th Fl.

Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53

Jakarta 12910

Tel: (6221) 5299-3000

Fax: (6221) 5299-3111

Dicetak Oktober 2011

Revitalisasi Balai Latihan Kerja di Indonesia: Tantangan dan Masa Depan merupakan produk dari staf Bank Dunia. Temuan, interpretasi, dan kesimpulan dalam laporan ini tidak mencerminkan pendapat Dewan Eksekutif Bank Dunia maupun pemerintah yang mereka wakili.

Bank Dunia tidak menjamin keakuratan data yang terdapat dalam laporan ini. Batasan, warna, angka, dan informasi lain yang tercantum pada setiap peta dalam laporan ini tidak mencerminkan penilaian Bank Dunia tentang status hukum suatu wilayah atau merupakan bentuk pengakuan dan penerimaan atas batasan tersebut.

Foto sampul : Dokumentasi BLK Cevest

# Revitalisasi Balai Latihan Kerja di Indonesia: Tantangan dan Masa Depan

# ■ Daftar Isi

<b>Daftar Isi</b>	<b>2</b>
<b>Daftar Tabel</b>	<b>3</b>
<b>Daftar Grafik</b>	<b>3</b>
<b>Ucapan Terima Kasih</b>	<b>5</b>
<b>Daftar Singkatan</b>	<b>6</b>
<b>Ringkasan Eksekutif</b>	<b>8</b>
Reformasi di tingkat sistem	8
Reformasi di tingkat lembaga	10
<b>I. Pendahuluan dan Ruang Lingkup</b>	<b>12</b>
<b>II. Survei BLK</b>	<b>16</b>
<b>III. BLK dalam Struktur Pemerintah</b>	<b>19</b>
<b>Penilaian status BLK</b>	<b>23</b>
Kursus pelatihan	23
Standar pelatihan dan sertifikasi	26
Kursus tidak bersubsidi	28
Manajer dan instruktur BLK	29
Perlengkapan pelatihan	31
Peserta pelatihan	32
Pendanaan BLK	33
Pengeluaran	34
BLK memperoleh pendapatan sendiri	36
Tantangan meraih efisiensi	36
BLK tidak dimanfaatkan secara maksimal	36
Pengeluaran dan rasio pengeluaran	37
Biaya operasional tiap peserta pelatihan	38
Praktik operasional	38
Hubungan pemangku kepentingan	38
Akuntabilitas manajemen	40
<b>IV. Penyelenggara pelatihan swasta</b>	<b>42</b>
Kepemilikan dan manajemen	43
Instruktur	43
Kursus pelatihan	44
Peserta pelatihan	45
Keuangan dan operasional	45
Hubungan dengan pemangku kepentingan	47
Akuntabilitas	47
Ekonomi daerah	47
<b>V. Kesimpulan dan rekomendasi</b>	<b>48</b>
Masalah tingkat sistem	48
Masalah tingkat lembaga	52

## Daftar Tabel

Tabel 1: Penyelenggara latihan kerja di Indonesia	14
Tabel 2: Distribusi sampel survei	17
Tabel 3: Data dasar tentang LPK	45
Tabel 4: Tantangan dan cara mengatasi oleh penyelenggara pelatihan swasta	46
Tabel 5: Matriks Penjaminan Mutu	50

## Daftar Grafik

Grafik 1: Pengangguran pemuda berkurang namun tetap tinggi	13
Grafik 2: Bagan organisasi Disnaker: Makassar	20
Grafik 3: Keterlibatan Disnaker pada perencanaan BLK	21
Grafik 4: Faktor utama yang dipertimbangkan selama perencanaan BLK, BLK di bawah pemerintah daerah	21
Grafik 5: Peran supervisi Disnaker dalam operasional BLK	22
Grafik 6: Faktor utama yang dipertimbangkan saat perencanaan BLK, BLK di bawah pemerintah pusat	22
Grafik 7: Jumlah rata-rata lulusan BLK pada tahun 2009, menurut tingkat BLK	23
Grafik 8: Pelatihan MTU menjadi program tunggal yang sukses	24
Grafik 9: Perubahan dari desain awal ke tawaran kursus sekarang yang diukur dalam jumlah kursus pelatihan	25
Grafik 10: Tantangan memperkenalkan program pelatihan baru	26
Grafik 11: Alasan tidak dapat melaksanakan sistem CBT di BLK	26
Grafik 12: Tipe sertifikasi yang dikeluarkan BLK	27
Grafik 13: Jumlah BLK yang menyelenggarakan kursus tak bersubsidi	28
Grafik 14: Bertambahnya usia instruktur	30
Grafik 15: Tahun investasi mesin baru	31
Grafik 16: Keadaan peralatan BLK	32
Grafik 17: Bantuan bagi peserta pelatihan BLK	33
Grafik 18: Di mana peserta pelatihan mendapatkan pekerjaan?	33
Grafik 19: Sumber dana BLK	33
Grafik 20: Ketergantungan pada pendanaan pemerintah pusat	34
Grafik 21: Rata-rata pengeluaran tahunan sebuah BLK (dalam juta Rupiah)	34
Grafik 22: Komposisi pengeluaran rutin	35
Grafik 23: Komposisi pengeluaran pelatihan	35
Grafik 24: Biaya per lulusan	35
Grafik 25: Rata-rata tingkat biaya	36
Grafik 26: Kurangnya masukan yang berakibat pada tidak maksimalnya kapasitas BLK	37
Grafik 27: Biaya pelatihan dibandingkan % total biaya	37
Grafik 28: Disnaker berkomunikasi dengan pemangku kepentingan melalui forum resmi	38
Grafik 29: Kemitraan antara BLK dan perusahaan	39
Grafik 30 Faktor kunci kinerja BLK	40
Grafik 31: Bidang keterampilan utama dari LKP yang disurvei	43
Grafik 32: Jumlah peserta pelatihan per kursus, di LKP	44
Grafik 33: Hubungan dengan pemangku kepentingan	47

## ■ Ucapan Terima Kasih

Tim penulis laporan ini berterima kasih kepada pejabat dan staf Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Kemenakertrans) atas dukungannya. Terima kasih khusus untuk Bapak Abdul Wahab Bangkona (Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas), yang memberikan petunjuk untuk laporan ini. Dukungan penting dari pejabat pemerintah datang dari Ibu Reyna Usman selaku Sekretaris Ditjen Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Bapak Anton Doni Dihen sebagai Staf Khusus Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi dan Ibu Indah Anggoro Putri sebagai Kepala Bagian Hukum dan Kerjasama Luar Negeri.

Pembuatan laporan ini didukung oleh *Basic Education Capacity Trust Fund* (BEC-TF) yang didanai bersama oleh Pemerintah Kerajaan Belanda dan Komisi Eropa. Laporan ini mendapat banyak masukan dan tanggapan dari peserta lokakarya “Revitalisasi BLK” di Papua pada bulan Januari 2011, yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas dari Kemenakertrans dan diikuti oleh pejabat penting Kemenakertrans pejabat Kabupaten dan Provinsi Papua, serta Kepala BLK.

Survei dan laporan ini disiapkan oleh tim yang terdiri dari Dandan Chen (Ketua Tim Kerja, Ekonom Senior, Departemen Sektor Pembangunan Manusia, Wilayah Asia Timur dan Pasifik (EASHE, Bank Dunia), Gorm Skjaerlund (Konsultan, EASHE), Siwage Negara (Staf Operasional, EASHE), Imam Setiawan (Analisis Riset, EASHE), Pedro Cerdan-Infantes (Ahli Ekonomi, EASHE), dan Santoso (Analisis Riset, EASHE). Survey Meter melaksanakan tugas koleksi dan kompilasi data dengan sangat baik.

Laporan ini disiapkan dengan supervisi dari Mae Chu Chang (Kepala, Sektor Pembangunan Manusia, Indonesia) dengan petunjuk umum dan dukungan dari Eduardo Velez Bustillo (Manajer Sektor Pendidikan, Pembangunan Manusia Asia Timur).

**Manajer Sektor Pendidikan Asia Timur:**  
**Kepala, Sektor Pembangunan Manusia, Indonesia:**  
**Ketua Tim Kerja:**

**Eduardo Velez Bustillo**  
**Mae Chu Chang**  
**Dandan Chen**

## ■ Daftar Singkatan

APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
BAPPEDA	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
BINALATTAS	Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas
BLK	Balai Latihan Kerja
BLU	Badan Layanan Umum
BNSP	Badan Nasional Sertifikasi Profesi
D-1, D-2, D-3	Program Diploma satu, dua, atau tiga tahun
DIPA	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
DIPDA	Daftar Isian Proyek Daerah
DISNAKER	Dinas Tenaga Kerja
HRD	<i>Human Resource Development</i> (Sumber Daya Manusia)
LKP	Lembaga Kursus dan Pelatihan
LSP	Lembaga Sertifikasi Profesi
KEMENAKERTRANS	Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
KEMDIKNAS	Kementerian Pendidikan Nasional
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
OJT	<i>On-the-Job-Training</i> (Pelatihan di Tempat Kerja)
PEMDA	Pemerintah Daerah
RENSTRA	Rencana Strategis
SKKNI	Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
SD	Sekolah Dasar
SMA	Sekolah Menengah Atas
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan
SMP	Sekolah Menengah Pertama
TAB	<i>Training Advisory Board</i> (Badan Penasehat Pelatihan)
UPTD-D	Unit Pelaksana Teknis Daerah- Kabupaten/Kota
UPTD-P	Unit Pelaksana Teknis Daerah- Propinsi
UPTP	Unit Pelaksana Teknis Pusat
VTF	<i>Vocational Training Fund</i> (Dana Pelatihan Vokasional)

# Ringkasan Eksekutif

Tujuan laporan ini adalah untuk menelaah efektivitas dan efisiensi Balai Latihan Kerja (BLK) di Indonesia. Temuan dan rekomendasi laporan ini akan membantu upaya Kemenakertrans untuk memperbaiki sistem pelatihan BLK.

Terdapat variasi yang besar dalam hal ukuran dan kapasitas BLK di tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Pada tahun 2009, jumlah rata-rata lulusan ketiga tipe BLK tersebut adalah: hampir 1.300 di BLK yang dikelola pusat, dibandingkan dengan sekitar 650 dan 340 di tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Perbedaan ini menunjukkan meski semua BLK memberikan pelatihan, ketiga tipe BLK tersebut berbeda secara operasional, dan memerlukan pendekatan yang berbeda pula untuk membuat balai-balai itu beroperasi dengan lebih baik.

Fokus program dan orientasi BLK telah berubah sejak BLK didirikan. Yang terus menarik minat adalah pelatihan berbasis masyarakat (*community-based training*) dan Unit Pelatihan Keliling (*Mobile Training Unit*). Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah besar permintaan pelatihan BLK datang dari masyarakat di pedesaan. Namun, yang kurang diminati adalah pelatihan-pelatihan yang justru akan bermanfaat bagi mayoritas penduduk yang bekerja di daerah tersebut, yaitu pelatihan dalam bidang pertanian, pengolahan hasil pertanian, peternakan dan perikanan. Perhotelan dan pariwisata adalah bidang yang membutuhkan banyak tenaga kerja, namun pelatihan yang sesuai untuk bidang tersebut hanya ada di sebagian kecil BLK.

Sistem pelatihan nasional sudah mapan, terutama yang terkait dengan standar keterampilan dan paket pelatihan yang terus dikembangkan oleh pemerintah untuk mendukung kegiatan pelatihan. BLK kini siap untuk menerapkan mekanisme Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Training – CBT*) pada tingkat pusat. Namun, sayangnya hanya sedikit BLK yang menerapkan CBT sepenuhnya.

BLK pusat, yang paling maju dalam sebagian besar pelatihan menyatakan bahwa pelatihan di semua bidang keterampilan telah berjalan sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Meski demikian, bahkan di BLK pusat pun, sebagian besar pelatihan dilaksanakan sesuai jadwal kelompok. Ada sejumlah tantangan untuk melaksanakan CBT: kurangnya peralatan, tidak tersedianya standar SKKNI pada bidang keterampilan yang ditawarkan; atau kurangnya instruktur yang terlatih atau yang keterampilannya telah ditingkatkan. Faktor penghalang lain untuk pelaksanaan pelatihan yang lebih fleksibel adalah sistem pendanaan, yang dihitung berdasarkan “paket” untuk jumlah peserta dan jumlah jam pelatihan tertentu.

Penerapan CBT pada pelatihan harus disertai dengan penilaian dan sertifikasi dari Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Tidak banyak BLK yang menilai peserta pelatihannya berdasarkan sistem sertifikasi nasional. Sekitar 95 persen BLK masih melakukan sendiri penilaian akhir bagi peserta pelatihannya tanpa monitoring atau verifikasi oleh badan asesor independen.

Mengenai sumberdaya manusia di BLK, usia rata-rata manajer BLK adalah kurang lebih 50 tahun. Sekitar 47 persen dari mereka berpendidikan di bawah Strata 1 dan 50 persen memiliki pendidikan Strata 1. Sebanyak 97

persen adalah laki-laki. Saat ini, pengalaman sebelumnya di lembaga pemerintahan, BLK atau industri bukan merupakan prasyarat untuk posisi manajer BLK. Umumnya, manajer BLK menjabat kurang dari dua tahun di posisi sekarang. Survei yang dilakukan tidak dapat memastikan apakah para manajer tersebut memiliki latar belakang di bidang pelatihan sebelum menjadi manajer BLK. Meski demikian, 36 persen dari mereka mengaku telah memiliki pengalaman di bidang industri.

Usia yang semakin tua dan semakin berkurangnya jumlah instruktur BLK adalah tantangan terbesar untuk penyelenggaraan sistem BLK saat ini. Populasi instruktur berkurang dari tingkat yang diinginkan karena sedikitnya jumlah instruktur baru yang direkrut dalam 20 tahun terakhir ini. Meski Kemenakertrans telah merekrut instruktur baru, total kehilangan instruktur dalam lima tahun terakhir di BLK yang disurvei adalah 161 dengan 412 orang yang pensiun atau mengundurkan diri dan hanya 251 instruktur baru dipekerjakan.

Peralatan BLK pada umumnya sudah ketinggalan jaman dan kondisinya buruk. Awalnya, BLK memiliki perlengkapan yang baik karena investasi yang cukup besar untuk pengadaan peralatan saat pembangunan BLK baru. Namun sejauh ini tidak pernah ada peningkatan atau penggantian peralatan yang sudah usang. Tanpa peralatan yang diperlukan, BLK mengalami kesulitan dalam menyediakan pelatihan yang sesuai dengan keperluan industri di mana peralatan mutakhir sangat diperlukan. Berdasarkan jenis peralatan yang paling penting dan sering dipakai pada tiap bidang keterampilan, 67 persen BLK belum menerima alat baru sejak tahun 2000. Hanya 17 persen dari BLK yang disurvei menerima peralatan baru dalam lima tahun terakhir ini. Akan tetapi, ada tren yang melegakan dalam hal pengadaan peralatan karena sudah ada peningkatan sejak tahun 2003.

Saat ini semua pendanaan BLK berasal dari anggaran kementerian, provinsi dan kabupaten/kota. Beberapa BLK melaporkan pendapatan dari kursus berbayar (*fee-based courses*) dan sebuah BLK memperoleh pendapatan dari kontrak dengan perusahaan swasta. Namun, pendanaan dari pendapatan kursus tidak bersubsidi hanya sebesar 2 persen dari total pendanaan. Sebesar 54 persen dari seluruh dana untuk sistem BLK berasal dari pemerintah pusat. Pola pengeluaran biaya di antara ketiga tipe BLK itu berbeda. BLK kabupaten/kota memiliki proporsi pengeluaran gaji tertinggi serta proporsi pengeluaran untuk material yang paling rendah dibandingkan pengeluaran keseluruhan pelatihan. Hal ini disebabkan karena rendahnya kegiatan dan kursus pelatihan yang ditawarkan tidak memerlukan material yang mahal.

Efisiensi BLK cukup mengkhawatirkan. Biaya rata-rata setiap lulusan (setelah sekitar tiga bulan masa pelatihan) di BLK pusat adalah Rp. 17 juta. Ongkos ini hampir sama dengan biaya seorang mahasiswa per tahun di lembaga pendidikan tinggi negeri. Selain itu, biaya tersebut juga hampir dua kali lipat biaya rata-rata seorang lulusan di BLK provinsi (Rp. 9 juta) dan empat kali biaya rata-rata seorang lulusan di BLK kabupaten/kota (Rp. 4 juta). Dalam sistem yang seharusnya beroperasi dengan mengacu pada prinsip operasional yang sama, perbedaan mencolok pada biaya tertinggi dan terendah tersebut tergolong luar biasa.

Temuan pada penilaian sistem BLK memberikan serangkaian rekomendasi untuk reformasi pada tingkat sistem dan lembaga.

# Reformasi di tingkat sistem

- (1) **Ada perbedaan keunggulan komparatif yang mencolok di antara BLK tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota:** Reformasi pada masa mendatang hendaknya difokuskan pada upaya untuk memperkuat keunggulan komparatif balai-balai tersebut. BLK yang dikelola terpusat hendaknya menjadi lembaga mentor dan berperan memperkuat sistem pelatihan; balai-balai itu seyogyanya memberikan dukungan kepada BLK kecil sebagai pusat sumber daya, serta membentuk jaringan dengan BLK kecil untuk memberikan program pelatihan yang lebih canggih sejalan dengan inovasi dan perubahan teknologi. BLK daerah hendaknya memperkuat hubungan dengan masyarakat setempat.
- (2) **Sistem penjaminan kualitas mutu:** Sebuah sistem penjaminan mutu hendaknya dibentuk dengan peran dan tanggung jawab setiap pemangku kepentingan dirumuskan dengan jelas. Aspek penting dari penjaminan mutu adalah: penetapan standar kompetensi peserta pelatihan; pelaksanaan penilaian kompetensi pelatihan; penyiapan format laporan kinerja penyedia layanan; pelaksanaan evaluasi dampak program; penetapan persyaratan operasional bagi penyedia layanan; pengadaan sumber daya yang cukup dan berimbang; menjamin otonomi, intervensi dan dukungan; serta dukungan untuk sistem yang akuntabel dan memiliki konsekuensi berdasarkan kinerja. Pelaksanaan sistem tersebut memerlukan kerjasama antara BLK, BNSP, LSP, Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat, serta para pemberi kerja. Tabel berikut memberikan gambaran rekomendasi untuk memperkuat sistem.

**Tabel: Matriks penjaminan kualitas**

	BLK	LSP	BNSP	Pemerintah daerah	Kemenakertrans	Pemberi kerja
<b>Standar kompetensi peserta pelatihan</b>	Melatih berdasarkan standar kompetensi	Mendirikan LSP atau cabang LSP di seluruh provinsi di Indonesia	Koordinasi pengembangan standar;  Proses, konsolidasi dan kodifikasi standar  Sertifikasi Pelatihan untuk Asesor  Sosialisasi standar nasional kepada seluruh pemangku kepentingan	Mempro-mosikan dan mendukung pengarusutamaan standar kompetensi nasional  Mendukung pendirian LSP	Pengembangan standar kompetensi  Mendukung BLK untuk melatih standar kompetensi nasional melalui pelatihan dan peningkatan instruktur serta menyediakan paket pelatihan	Memiliki atau mengakui standar  Memberikan input pada pengembangan standar

	BLK	LSP	BNSP	Local Government	MoMT	Employers
<b>Penilaian kompetensi peserta pelatihan</b>	Fasilitasi penilaian dan sertifikasi berdasarkan standar nasional;  Mendukung sertifikasi secara finansial	Menilai dan sertifikasi bagi peserta pelatihan  Menilai dan sertifikasi bagi Tempat Uji Kompetensi (TUK)  Melatih para asesor	Memberikan lisensi bagi LSP  Memantau dan mengaudit LSP	Promosi dan mendanai penilaian dan sertifikasi	Promosi dan mendanai penilaian dan sertifikasi	Sertifikasi para pekerja;  Standarisasi penempatan kerja ( <i>employment practices</i> ) berdasarkan pekerja yang memiliki sertifikat
<b>Laporan kinerja penyedia layanan</b>	Menyerahkan laporan tahunan	Melapor ke BNSP		Menyetujui dan menerbitkan laporan kinerja (BLK daerah)	Menyetujui dan menerbitkan laporan kinerja (BLK pusat)	
<b>Evaluasi dampak program</b>	Penilaian mandiri berdasarkan sistem yang ada dalam kriteria akreditasi			Melakukan evaluasi dan memberikan pendapat terhadap penilaian mandiri BLK	Melakukan evaluasi dan member pendapat terhadap penilaian mandiri BLK pusat	Umpan balik bagi penyelenggara pelatihan berdasarkan kinerja pekerja
<b>Persyaratan operasional bagi penyedia layanan</b>	Terakreditasi sebagai syarat dasar untuk mengoperasikan sistem penjaminan mutu	Sesuai dengan standar BNSP untuk organisasi LSP	Bertanggung jawab untuk akreditasi wajib bagi seluruh penyelenggara pelatihan	Memantau dan melakukan audit terhadap BLK yang menjadi tanggung jawabnya.	Harus dijelaskan dan diumumkan  Memantau dan melakukan audit terhadap BLK pusat yang menjadi tanggung jawabnya	Memberikan kontribusi agar ada yang dipertaruhkan dalam pelatihan dan kualitasnya
<b>Sumber daya yang layak dan cukup</b>	Memperoleh pendapatan sendiri dalam jumlah yang cukup	Dukungan pemerintah untuk mengurangi biaya sertifikasi kepada klien	Pendanaan independen untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih luas	Anggaran daerah harus ditambah	Anggaran pusat harus fokus pada kinerja dan tujuan yang terbuka ( <i>equity goals</i> )	Memberikan kontribusi agar ada yang dipertaruhkan dalam pelatihan dan kualitasnya
<b>Otonomi, intervensi dan dukungan</b>	Harus diberi status otonomi		Harus otonomi dengan anggaran sendiri dan tidak menjadi bagian dari kementerian apa pun	Pemerintah daerah sebagai bagian dari Dewan tata kelola BLK ( <i>BLK governance board</i> )	Dukungan dana insentif berdasarkan kinerja	Anggota penting Dewan BLK
<b>Akuntabilitas dan konsekuensi</b>	Membuat tujuan dan kriteria kinerja yang jelas  Dukungan dana berdasarkan kinerja	Dukungan berdasarkan tingkat kegiatan  Dukungan untuk mendirikan cabang LSP di daerah terpencil		Dana bertambah atau berkurang  Pergantian staf (BLK daerah)	Dana bertambah atau berkurang  Pergantian staf (BLK pusat)	

- (3) **Penyediaan insentif untuk mendapatkan hasil pelatihan yang lebih baik:** Kemenakertrans hendaknya memainkan peran penting dalam menyediakan insentif berdasarkan kinerja bagi administrasi tingkat daerah dan BLK untuk mendapatkan hasil pelatihan yang lebih baik. Saat Kemenakertrans tidak memiliki otoritas langsung atas BLK di daerah, Kemenakertrans hendaknya dapat meningkatkan kinerja BLK daerah dengan cara mengubah mekanisme pendanaan saat ini. Meski BLK tingkat provinsi dan kabupaten/kota secara prinsip bertanggung jawab penuh atas jalannya pelatihan, BLK daerah masih sangat tergantung pada dana dari pusat. Tanpa dana rutin dari pemerintah pusat, BLK provinsi dan daerah tidak dapat melaksanakan pelatihan dengan teratur. Sebagian besar dana dari Kemenakertrans bagi BLK tergantung pada input. Hasil kuantitatif dan kualitatif dari BLK, serta efisiensi umum dari operasional BLK tidak menjadi prasyarat turunnya dana. Demi pemanfaatan dana yang lebih baik, Kemenakertrans hendaknya mempertimbangkan pelaksanaan Dana Pelatihan Vokasi (*Vocational Training Fund, VTF*) dan mendistribusikan sebagian besar dana pusat melalui VTF tersebut. Administrasi VTF dapat menetapkan syarat-syarat ketat bagi pemohon dana, antara lain rencana kegiatan yang jelas dengan keluaran dan hasil serta jadwal pelaksanaannya. Penilaian hasil kegiatan dapat dilakukan melalui sistem penjaminan mutu yang telah terbentuk.
- (4) **Peningkatan peran penyelenggara pelatihan swasta.** Untuk benar-benar memperkuat sistem pelatihan di bawah Kemenakertrans, perlu ditekankan peran penting ribuan pusat pelatihan swasta. Sejumlah 64 penyelenggara pelatihan swasta yang disurvei untuk studi ini menunjukkan bahwa mereka aktif melaksanakan kegiatan yang melayani beragam kebutuhan peserta pelatihan. Dibandingkan dengan BLK, penyelenggara pelatihan swasta beroperasi dengan tingkat efisiensi biaya yang lebih tinggi, memiliki instruktur yang lebih muda, mempunyai hubungan dekat dengan pemberi kerja, dan mampu menyediakan kesempatan kerja yang lebih baik bagi peserta pelatihan. Kemenakertrans perlu memperbaharui secara terus menerus database tentang penyelenggara pelatihan tersebut, memperluas jangkauan sistem penjaminan mutu agar memberikan keuntungan bagi lembaga tersebut. Yang terpenting, Kemenakertrans harus menciptakan kemitraan publik dan swasta, serta mendorong terjadinya kompetisi agar mendapatkan hasil yang lebih unggul.

## Reformasi di tingkat lembaga

- (1) **Pemberian insentif untuk mendorong keunggulan.** Manajer dan instruktur harus dilatih dengan lebih baik dan mendapatkan insentif agar mereka terdorong untuk bekerja lebih baik lagi. Pelatihan dan peningkatan keterampilan manajemen manajer BLK sangatlah penting bagi keberhasilan sistem BLK. Kemenakertrans dapat berperan besar dalam memberikan insentif ini dan pelatihan. Bekerja sama dengan pihak provinsi dan kabupaten/kota, Kemenakertrans hendaknya menyiapkan kriteria seleksi manajer BLK. Juga menyiapkan standar untuk program pelatihan manajemen. Kemenakertrans juga dapat menunjuk penyelenggara pelatihan swasta maupun negeri yang bermutu untuk melakukan pelatihan manajemen bagi manajer BLK. Selain pengetahuan ilmu manajemen umum, program pelatihan hendaknya difokuskan pula pada: pemahaman kebutuhan pasar kerja lokal – melalui hubungan dan kerja sama dengan semua pemangku kepentingan, khususnya dengan pemberi kerja di wilayahnya. Hendaknya BLK bekerjasama dengan pelanggannya untuk memberikan solusi bagi kebutuhan para pelanggan. Sistem sertifikasi manajer BLK juga harus dipertimbangkan untuk meningkatkan mutu para manajer BLK. Sementara itu, penting juga untuk mulai menyertakan pengalaman dalam bidang industri sebagai syarat wajib bagi para instruktur. Dengan system penggajian dan pemberian insentif sekarang akan sukar untuk menarik minat karyawan yang berhasil di industri untuk menjadi instruktur BLK. Jika memang hal ini kendalanya, maka kualifikasi ini dapat diberikan dengan cara memperpanjang periode magang kerja instruktur BLK yang sekarang tiga bulan sebagai bagian dari fase pelatihan instruktur. Setiap tahun hendaknya BLK menentukan lamanya waktu magang bagi instruktur agar mereka dapat meluangkan waktu bekerja di industri demi mempertahankan tingkat keterampilan mereka

dan mendapatkan informasi terkini dalam bidang industri terkait di luar lembaga pelatihan.

- (2) **Otonomi kelembagaan dan akuntabilitas.** Pengembangan otonomi dan akuntabilitas diperlukan untuk mendorong dan memotivasi kinerja dan efisiensi BLK. Saat ini BLK berfungsi layaknya unit pemerintah yang birokratis, sehingga manajer BLK menghabiskan waktu berurusan dengan sistem birokrasi pendanaan dan jalur pelaporan. BLK juga tidak punya otoritas untuk melaksanakan perencanaan bisnis secara independen, termasuk perencanaan keuangan, mempekerjakan atau memecat instruktur, mengadakan peralatan baru, serta menerima peserta pelatihan. Guna mengubah BLK menjadi lembaga pelatihan yang dapat membangkitkan semangat dan memotivasi diri, maka manajemen BLK hendaknya mendapatkan tanggung jawab dan otoritas yang lebih. Hal ini dapat digabungkan dengan sistem pendanaan berdasarkan kinerja BLK. Guna lebih mendukung otonomi, perlu dibentuk sebuah Dewan Manajemen Pelatihan sebagai lembaga yang mengatur pelaksanaan BLK. Anggota dewan ini hendaknya juga berasal dari pemberi kerja serta pejabat Disnaker. Struktur ini akan menyatukan pemangku kepentingan utama dalam bidang pelatihan, termasuk pemberi kerja dan lembaga pelatihan lainnya. Di bawah struktur ini, manajer BLK bertanggung jawab pada Dewan. Pendanaan BLK dari Pemerintah Daerah dapat ditingkatkan, serta kontribusi pemberi kerja yang cukup signifikan. Dengan struktur tata kelola yang baik dan otonomi yang lebih tinggi akan menjamin bahwa BLK dapat berjalan dengan efisien dan menghasilkan keluaran yang lebih baik.

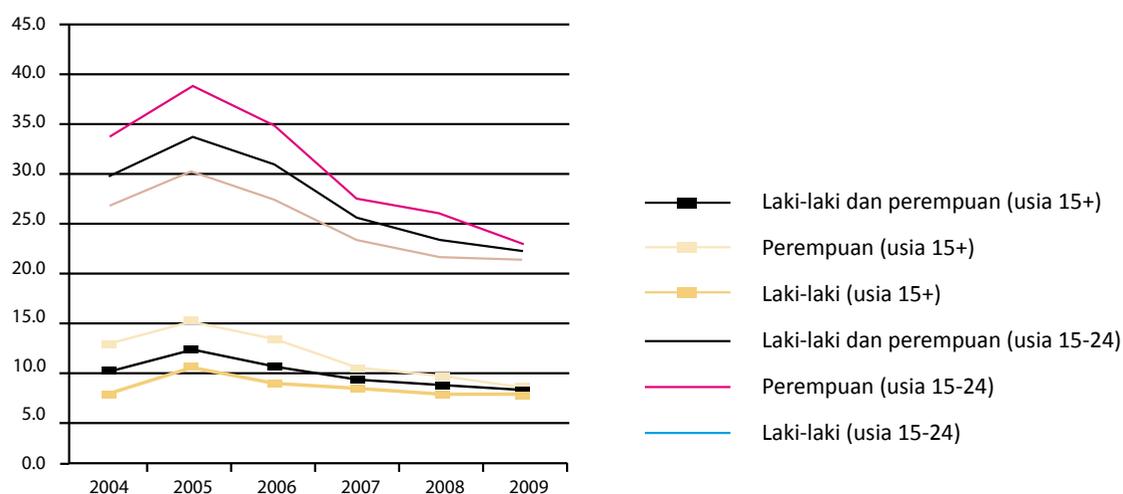
## Bagian I

# Pendahuluan dan Ruang Lingkup



foto Dokumentasi BLK Cevest

1. Dengan meningkatnya jumlah orang yang hendak bekerja setiap tahun, pengangguran dan kurangnya penyerapan tenaga kerja (*underemployment*) tetap merupakan tantangan terbesar yang tak kunjung selesai di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi tidak berdampak positif pada berkurangnya tingkat pengangguran karena pengangguran di Indonesia saat ini hampir sama dengan keadaan pada tahun 1996 ketika terjadi krisis ekonomi di Asia. Meskipun jumlah pengangguran pemuda telah menurun drastis dibandingkan pengangguran umum, angka pengangguran tetap saja tinggi (Grafik 1). Pertanian tetap menjadi sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja sebesar 39,7 persen di seluruh Indonesia. Sedangkan sektor jasa meningkat pesat sebagai posisi sektor terbesar kedua yang diraih oleh perdagangan, usaha restoran dan perhotelan yang menyerap 20,9 persen pekerjaan. Ini diikuti oleh layanan masyarakat, sosial dan pribadi sebesar 13,4 persen dan 12,2 persen pekerjaan diserap sektor manufaktur.

**Grafik 1: Pengangguran pemuda berkurang namun tetap tinggi**

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS).

2. Melalui penyelenggaraan pelatihan berdasarkan kebutuhan pasar kerja, sistem latihan kerja seharusnya menjadi penyumbang terbesar untuk upaya mengurangi angka pengangguran, terutama pengangguran pemuda. Sistem latihan kerja juga hendaknya dapat menganalisis pasar tenaga kerja dengan akurat untuk mengetahui prioritas pengembangan keterampilan yang diperlukan. Pelatihan sebaiknya dilakukan setelah melalui dialog intensif dengan pemangku kepentingan, terutama pemberi kerja pada tingkat lokal. Lembaga pelatihan harus dapat merancang program pelatihan, yang tak cuma memuat keterampilan teknis yang diperlukan, namun juga memuat keterampilan lunak (*soft skills*) seperti keterampilan berkomunikasi dan bekerja dalam kelompok sesuai dengan standar.

3. Sistem pelatihan kejuruan di Indonesia terdiri dari dua pilar. Yang pertama adalah Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK di bawah Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) serta SMK di bawah penyelenggara swasta. Pilar kedua adalah sistem BLK di bawah Kemenakertrans dan penyelenggara pelatihan swasta yang dijalankan oleh perorangan, yayasan dan LSM. Kapasitas sistem SMK negeri dan swasta adalah sekitar 860.000 lulusan per tahun<sup>1</sup>. Sistem BLK negeri meluluskan 87.000 peserta pelatihan pada tahun 2009. Kapasitas dan keluaran dari penyelenggara pelatihan swasta tidak diketahui dan tidak dibahas dalam laporan ini.

4. Cukup sulit bagi Indonesia untuk mengubah sistem pelatihan keterampilan saat ini yang terdiri dari berbagai penyelenggara pelatihan yang memberikan banyak jenis keterampilan dengan menggunakan sistem mereka sendiri tanpa koordinasi dengan sistem pengembangan keterampilan nasional. Contohnya, tidak ada perbedaan yang jelas antara program latihan kerja di bawah Kemdiknas dan Kemenakertrans (Tabel 1). Hal ini membuat sistem pelatihan umum sulit untuk menyesuaikan dengan perubahan dalam sektor pekerjaan dan sulit pula bagi mereka untuk segera menyesuaikan programnya demi memenuhi tuntutan yang ada.

1 Jumlah murid kelas 3, tahun ajaran 2008/2009 (Sumber: Kementerian Pendidikan Nasional – Kemdiknas)

**Tabel 1: Penyelenggara latihan kerja di Indonesia**

	Lembaga Pelatihan	Swasta atau negeri	Lulusan per tahun	Jenis pelatihan		
				Sebelum dapat kerja	Selama masa kerja	Untuk kelompok rentan
<b>Kemdiknas</b>	SMK (Sekolah Menengah Kejuruan – setingkat SMA)	Keduanya	857.389	X		
	Politeknik	Keduanya	22.303	X		
	LKP (Lembaga Kursus dan Pelatihan)	Swasta	615.955	X	X	X (program disubsidi)
<b>Kemenertrans</b>	BLK	Negeri	87.000	X		X
	LKP	Swasta	Tidak ada data	X	X	
<b>Pelatihan yang dikelola Pemerintah</b>			Tidak ada data		X	

*Sumber: Kompilasi penulis.*

5. Selain itu, banyak penyelenggara pelatihan juga menghadapi masalah yang mengurangi efisiensi dan efektivitas, seperti kekurangan instruktur yang terlatih; fasilitas pelatihan dan kurikulum yang sudah kuno; tidak adanya hubungan dengan pemberi kerja potensial, dan pemangku kepentingan yang lain. Bagi penyelenggara pelatihan negeri, sistem administrasi dan peraturan pendanaan tidak mendorong dan memotivasi para manajer dan guru atau pelatihnya untuk meraih hasil yang terbaik.

6. Sistem BLK, yang menjadi subyek dari laporan ini, hanya sebagian kecil dari seluruh sistem latihan kerja. Sistem BLK didirikan lebih dari 40 tahun lalu. Sistem ini telah berkembang menjadi sebuah jaringan dengan 185 lembaga pelatihan yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia. Konsep awal sistem BLK adalah terutama melayani kaum muda yang tidak mendapat keterampilan kejuruan melalui sistem pendidikan formal dan mempersiapkan mereka dengan pelatihan yang dapat membantu mereka mendapatkan pekerjaan formal atau informal. Hingga berlakunya UU Otonomi Daerah dan Desentralisasi pada tahun 2001, sistem BLK dikelola secara sentralistik. Sejak tahun 2001, sebelas BLK (di Banda Aceh, Medan, Bandung, Bekasi, Surakarta, Semarang, Serang, Samarinda, Makassar, Ternate, dan Sorong) tetap dikelola Kemenertrans; sisanya menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi dan kabupaten/kota.

7. Untuk menjamin BLK dapat memenuhi kebutuhan pelanggan di tingkat lokal, desentralisasi BLK adalah sangat tepat. Fungsi utama sistem BLK adalah untuk menyediakan pelatihan jangka pendek dan menengah guna memenuhi permintaan pasar tenaga kerja di wilayah BLK yang bersangkutan. Melihat besarnya perbedaan kondisi di seluruh Indonesia, pendekatan yang seragam untuk memilih kursus pelatihan dan isi kursus tidak akan bisa memenuhi berbagai kebutuhan yang sangat berbeda di seluruh Indonesia. Untuk memahami dan menyesuaikan keluaran dengan keperluan pelanggan di wilayah mereka, BLK perlu menyesuaikan diri dengan keadaan setempat. BLK harus selalu berkomunikasi dan bekerja sama dengan pemangku kepentingan setempat. Di wilayah Indonesia yang kurang memiliki pekerjaan formal, BLK harus bekerja sama dengan pemangku kepentingan lokal, terutama pemberi kerja, asosiasi pemberi kerja dan penyelenggara pelatihan lain. Di daerah

di mana pekerjaan formal terbatas, BLK hendaknya dapat menyediakan keterampilan teknis dan kewirausahaan bagi peserta pelatihan agar mereka dapat memulai usaha skala kecil sendiri, sering kali dengan modal dan sumber daya terbatas. Akan tetapi, meskipun memiliki pendekatan regional, BLK harus memiliki standar yang seragam untuk seluruh proses manajemen dan operasional. Sumber daya manusia di BLK harus dilatih untuk mencapai satu standar nasional.

8. Saat ini, sistem BLK menghadapi banyak tantangan. Khususnya, tantangan itu berkaitan dengan bagaimana cara terbaik untuk menjangkau pemuda miskin, menjaga standar pelatihan, dan memperbaiki keluaran pelatihan dalam hal mengukur status pekerjaan peserta pelatihan. Kemenakertrans memelopori upaya revitalisasi BLK dengan tujuan mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

9. Langkah pertama revitalisasi BLK adalah memperjelas fungsi setiap pemangku kepentingan dalam semua aspek berkaitan dengan proses pelatihan, termasuk menetapkan standar; menjaga standar; melaksanakan pelatihan berkualitas berdasarkan tuntutan pasar tenaga kerja; mendanai kegiatan pelatihan; memantau hasil pelatihan, serta menyusun dan melaksanakan sistem hadiah dan sanksi bagi kinerja yang baik dan buruk. Hal ini memerlukan kerjasama yang erat antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, BLK dan pemberi kerja dan lainnya di sektor bisnis. Masing-masing pihak memiliki peran yang berbeda namun sangat penting dalam proses ini.

## Bagian II

# Survei BLK



foto Dokumentasi BLK Cevest

10. Studi mendalam tentang sistem pelatihan kerja di bawah Kemenakertrans dilaksanakan melalui kerjasama erat antara Kemenakertrans dan Bank Dunia. Tujuan survei ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang situasi terkini dari 185<sup>3</sup> Balai Latihan Kerja (BLK) di bawah Kemenakertrans yang ada di seluruh Indonesia sebagai dasar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas balai-balai ini. Survei ini mencakup 119 BLK, termasuk BLK yang dikelola Kemenakertrans atau juga disebut Unit Pelaksana Teknis Pusat – UPTP, BLK yang dikelola provinsi atau disebut Unit Pelaksana Teknis Daerah-Provinsi atau UPTD-P dan BLK yang dikelola kabupaten/kota atau UPTD-D. Survei ini juga mengumpulkan data dari seluruh Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) provinsi dan kabupaten/kota di wilayah lokasi BLK. Sebagai tambahan, sejumlah kecil (64) lembaga pelatihan swasta juga menjadi sampel survei. Ringkasan distribusi sampel ada pada Tabel 2.

3

Sumber: Direktorat Bina Lembaga dan Sarana Pelatihan Kerja, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi

**Tabel 2: Survei distribusi sampel**

Tipe Lembaga	Jumlah Lembaga	Sampel yang diajukan	Cakupan Aktual Survei
UPTP (Kementerian)	11	11	11
UPTD-P (Provinsi)	33	33	44
UPTD-D (Kabupaten/kota)	141	72	64
<b>Jumlah BLK</b>	<b>185</b>	<b>116</b>	<b>119</b>
DISNAKER			91
LKP swasta			64

11. Tujuan survei adalah untuk mengidentifikasi tantangan penting bagi kinerja BLK terkait isu penyelenggaraan pelatihan. Hal-hal penting yang diperhatikan dalam survei ini adalah: kualitas sumber daya pelatihan BLK – baik sumber daya manusia (contohnya instruktur) dan sumber daya fisik (contohnya infrastruktur dan peralatan); manajemen dan pendanaan; serta hubungan antara BLK dengan pemangku kepentingan dalam wilayah operasional mereka.

12. Survei dilakukan antara November 2010 dan Januari 2011. Instrumen (kuesioner) dirancang dengan berkonsultasi erat dengan Kemenakertrans. Kuesioner meliputi bagian-bagian berikut :

- BUKU 1: Kantor Provinsi/Kabupaten (wawancara dengan kepala BLK pusat, kepala Disnaker dan/atau pejabat senior Disnaker);
- BUKU 2: Keadaan Umum BLK (wawancara dengan kepala BLK dan/atau pejabat senior BLK);
- BUKU 3: Data Sekunder BLK (Data diambil dari wawancara dengan staf BLK dan kepala bagian dan dari catatan administrasi BLK);
- BUKU 4: LKP swasta (wawancara dengan kepala lembaga tersebut);
- BUKU 5: Kepala BLK pusat (wawancara dengan kepala BLK pusat dan/atau pejabat senior BLK);
- BUKU 6: Daftar LKP Swasta (daftar lembaga pelatihan swasta di wilayah survei seperti yang telah disampaikan oleh kantor Disnaker).

13. Menggunakan data survei sebagai acuan utama, laporan ini mengulas tentang faktor-faktor yang dianggap paling penting bagi revitalisasi dan kelanjutan operasional BLK. Berdasarkan analisis data, laporan ini mengajukan sejumlah kesimpulan dan rekomendasi untuk mengatasi masalah pada tingkat sistem dan lembaga. Laporan ini akan dijadikan dasar analisis bagi kerjasama lebih lanjut antara Kemenakertrans dan Bank Dunia.

14. Metodologi survei yang digunakan untuk membuat laporan ini memiliki berbagai keterbatasan. Jawaban para responden untuk beberapa pertanyaan diberikan berdasar perkiraan saja, karena kurangnya dokumentasi. Keterbatasan tersebut terutama pada topik-topik berikut:

- Kontak dengan perusahaan lokal: Manajemen BLK menyatakan mereka berhubungan dan bekerja sama dengan perusahaan swasta dan melatih berdasarkan standar lokal. Namun demikian, kecuali sisi kebutuhan disurvei, kualitas dan jangkauan kerjasama yang dinyatakan di atas, tidak dapat diverifikasi.
- Lulusan BLK: Menurut kepala BLK, sebagian besar lulusan tetap tinggal di tempat asal mereka di kabupaten/kota dan berusaha mendapatkan pekerjaan di daerahnya; dan mayoritas lulusan mendapatkan pekerjaan dalam enam bulan setelah lulus. Namun, tanpa data penelusuran lulusan yang dikumpulkan secara sistematis dan tepat, sangat sulit untuk melakukan verifikasi kebenaran pernyataan tersebut.

15. Melalui studi pada kantor-kantor Disnaker dan BLK, laporan ini digunakan untuk menyediakan gambaran kuantitatif tentang keadaan BLK saat ini. Studi kualitatif yang bersifat menjelaskan perlu dilakukan untuk mendapatkan jawaban dari isu yang lebih mendalam. Studi penelusuran lulusan BLK harus dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lengkap tentang dampak dan kualitas operasional BLK.

## Bagian III

# BLK dalam Struktur Pemerintah

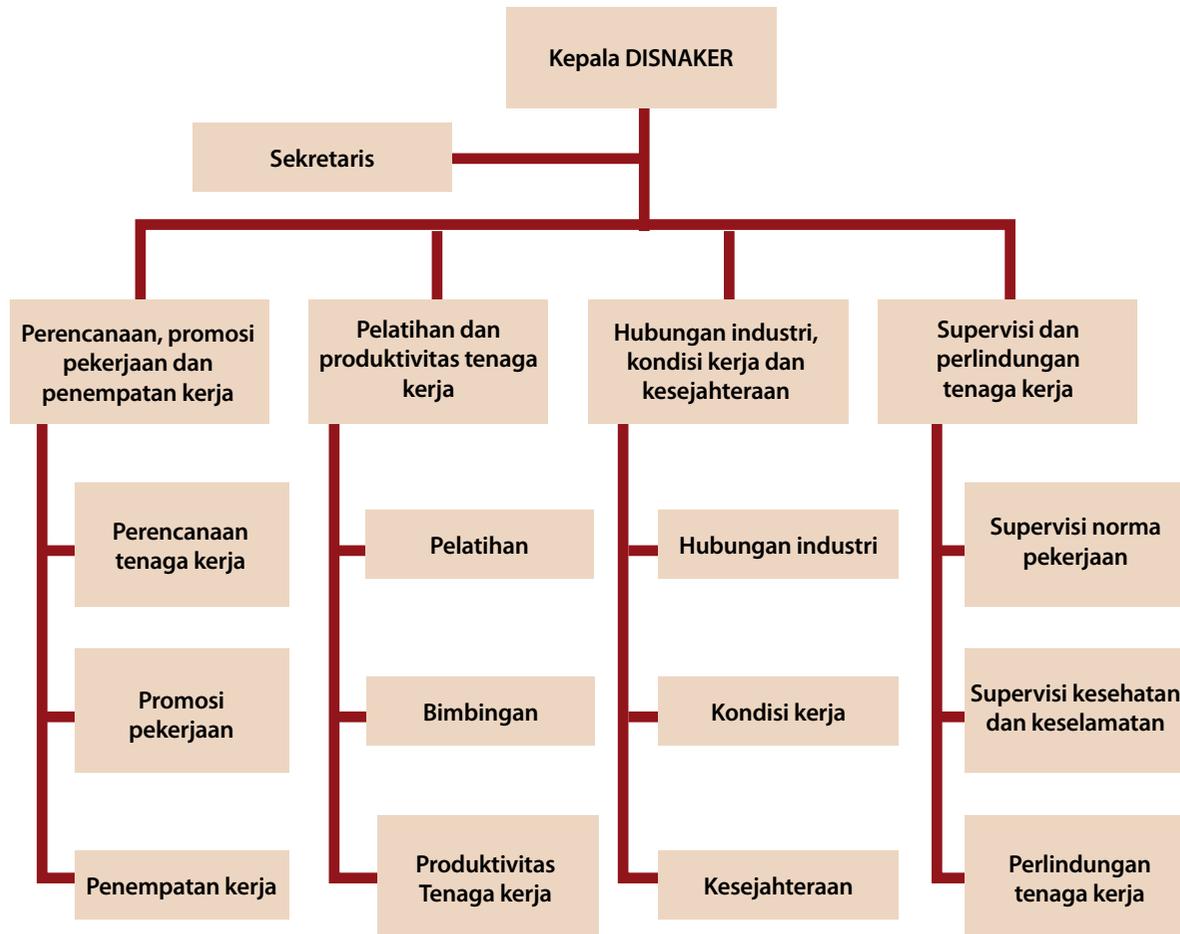
foto Dokumentasi BLK Cevest



16. Pada semua tingkat, BLK adalah bagian dari lembaga pemerintah yang menangani ketenagakerjaan. Contohnya, BLK yang dikelola pusat berada di bawah Kemenakertrans, sedangkan BLK daerah berada di bawah Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Daerah, yang umum dikenal sebagai Disnaker.

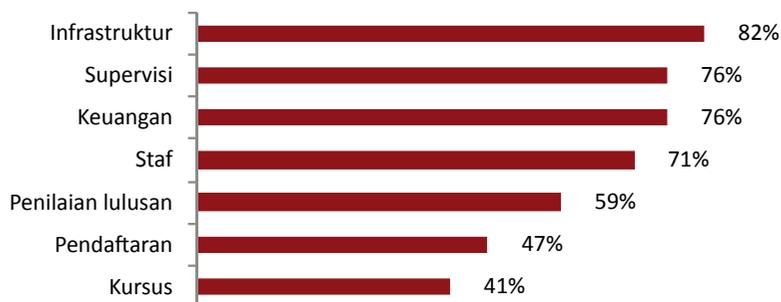
17. Pada tingkat lokal, kepala Disnaker melapor kepada Gubernur atau Bupati/Walikota melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Bagan organisasi Disnaker terdapat pada Grafik 2 (kasus Makassar). Kantor Disnaker memiliki sejumlah tugas berbeda yang tergantung pada jumlah penduduk dan karakteristik khusus dari sebuah provinsi atau kabupaten/kota. Di kabupaten/kota dengan jumlah penduduk yang lebih sedikit, kantor Disnaker dapat memiliki fungsi lain, seperti mengurus masalah- masalah agama dan urusan sosial, selain masalah ketenagakerjaan.

**Grafik 2: Bagan organisasi Disnaker: Makassar**

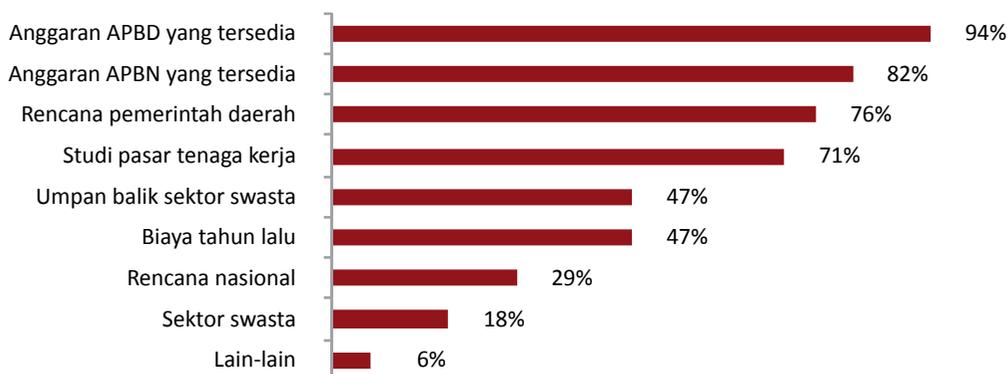


18. Kantor Disnaker bertanggung jawab atas BLK di provinsi atau kabupaten/kotanya dengan Kepala BLK melapor kepada Kepala Disnaker. Selain manajemen BLK, Disnaker juga bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyebarkan informasi pasar tenaga kerja. Setiap Disnaker memiliki kantor penempatan tenaga kerja (Bursa Kerja) yang mengelola data para pemberi kerja, lowongan yang ada, dan pencari kerja.

19. Menurut survei semua Kepala Disnaker setuju bahwa BLK adalah solusi untuk mengatasi masalah pengangguran. Disnaker juga melaksanakan kebijakan lain untuk mengatasi pengangguran, termasuk kebijakan untuk memperbaiki produktivitas para pekerja atau bekerja sama dengan sektor swasta untuk menumbuhkan investasi.

**Grafik 3: Keterlibatan Disnaker pada perencanaan BLK**

20 BLK, sebagai unit teknis pada kantor pemerintah, menjalankan proses perencanaan seperti unit dan departemen pemerintah lainnya. BLK menyerahkan dua rencana kerja utama, yaitu Rencana Strategis atau Renstra dan Rencana Kerja Tahunan. Kedua rencana ini harus disetujui oleh Disnaker atau Kemenakertrans; bagi BLK yang dikelola oleh Kemenakertrans. Ada pendapat berbeda tentang siapa yang seharusnya bertanggung jawab bagi rencana tersebut. Sebanyak 59 persen berpendapat BLK yang harus bertanggung jawab dan 41 persen menyatakan Disnaker yang harus bertanggung jawab. Meski demikian, hanya 18 persen dari kepala Disnaker yang membenarkan bahwa kantor Disnaker terlibat pada proses perencanaan BLK. Disnaker yang menyatakan terlibat dalam proses perencanaan memberikan fokus pada infrastruktur dan supervisi masalah keuangan (Grafik 3). Faktor utama dalam proses perencanaan adalah ketersediaan dana pusat dan regional (Grafik 4).

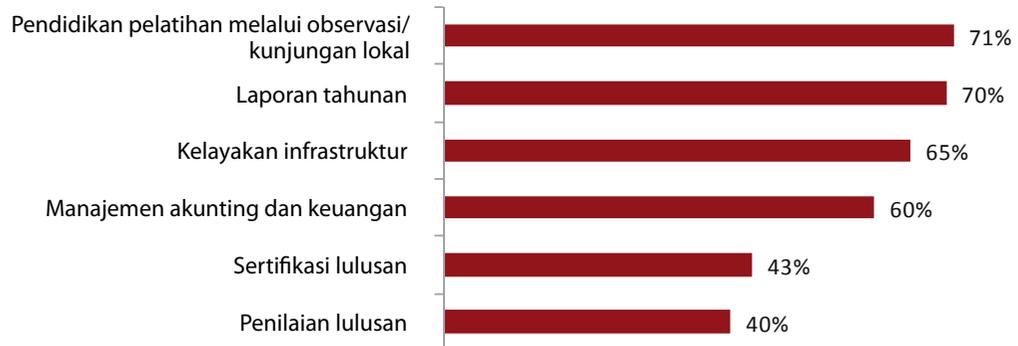
**Grafik 4: Faktor utama yang dipertimbangkan selama perencanaan BLK, BLK di bawah pemerintah daerah**

21. Pada umumnya BLK yang melaksanakan penilaian kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk proses perencanaan, namun kantor Disnaker juga terlibat dalam proses tersebut. Sebanyak 32 persen dari responden Disnaker mengatakan bahwa penentuan kursus yang harus dilaksanakan tergantung pada kebutuhan pasar tenaga kerja setempat; dan 30 persen mengatakan bahwa kursus yang ditawarkan ditentukan oleh permintaan pelamar pelatihan. Meskipun hubungan sesungguhnya dengan pemangku kepentingan perlu ditelaah lebih lanjut, yang jelas ada kesadaran tentang perlunya menghubungkan rancangan pelatihan dengan kebutuhan peserta pelatihan.

22. Sebagian besar kantor Disnaker tidak memiliki informasi rinci tentang operasional BLK yang berada di bawah dinas tersebut. Ada 52 persen kantor Disnaker yang mengklaim bahwa kantor-kantor dinas memiliki sistem yang memantau peserta pelatihan setelah lulus. Namun, kurang dari 20 persen kantor Disnaker memiliki informasi

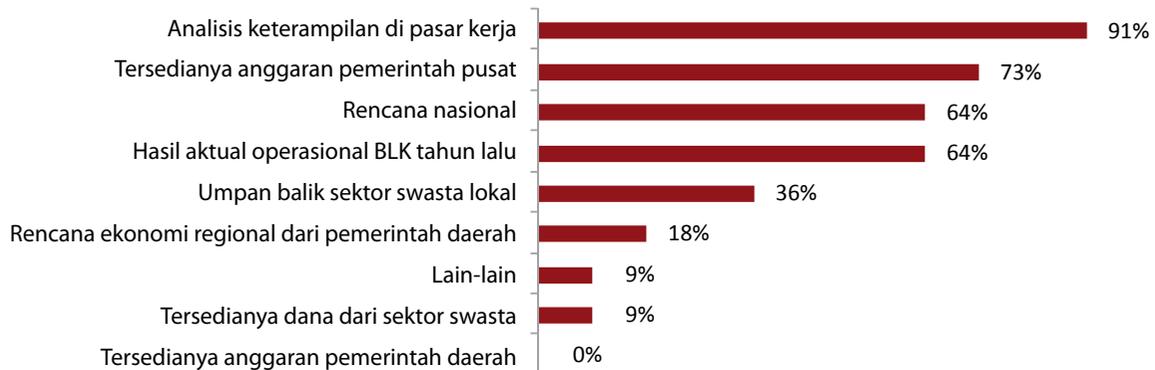
tentang jumlah lulusan BLK dan kurang dari 15 persen dapat memberikan informasi seberapa banyak jumlah lulusan yang berhasil mendapatkan pekerjaan setelah lulus. Sebagai otoritas pemerintah yang setingkat lebih tinggi dari BLK, Disnaker seharusnya berperan dalam perencanaan dan pemantauan operasional BLK. Namun, seperti yang dapat dilihat dalam Grafik 5, Disnaker tidak menjalankan perannya sebagaimana mestinya. Selain itu, tanggung jawab untuk membuat dan menyetujui dokumen perencanaan juga tidak jelas. Ini terbukti bahwa hanya ada 17 dari BLK yang disurvei yang mampu menjawab pertanyaan –pertanyaan yang diajukan.

**Grafik 5: Peran supervisi Disnaker dalam operasional BLK**



23. BLK yang dikelola oleh pusat langsung melapor kepada Ditjen Binalattas dan direktorat yang sesuai dalam Binalattas. Walaupun tanggung jawab bagi perencanaan BLK dipegang oleh manajemen BLK, penyusunan Renstra dan rencana kerja tahunan dilakukan melalui diskusi intensif dengan Kemenakertrans dan rencana harus disetujui oleh Kemenakertrans. BLK menyusun perencanaannya berdasarkan beberapa faktor. Hal yang terpenting adalah penilaian kebutuhan pelatihan, atau analisis kebutuhan keterampilan kerja, serta ketersediaan dana (Grafik 6). Penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan oleh BLK, terkadang melalui kerja sama dengan Kemenakertrans dan pemerintah daerah.

**Grafik 6: Faktor utama yang dipertimbangkan saat perencanaan BLK, BLK di bawah pemerintah pusat**



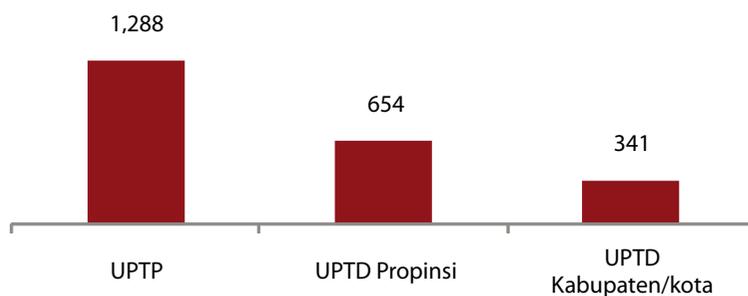
24. Meski sebagian besar BLK dikelola pemerintah kabupaten, tren yang terjadi adalah BLK dikelola oleh otoritas pemerintahan yang lebih tinggi – khususnya di Jawa Timur – terjadi perubahan berpindahnya pengelolaan BLK dari kabupaten/kota ke provinsi. Dalam survei BLK ini, 11 dari 72 BLK kabupaten/kota yang menjadi sampel telah dikelola oleh pemerintah provinsi.

## Penilaian status BLK

25. Ada perbedaan ukuran yang besar antara BLK pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Grafik 7 menunjukkan jumlah rata-rata lulusan tahun 2009 dari tiga tipe BLK: hampir 1.300 orang dari BLK pusat, dibandingkan dengan 650 dan 340 orang dari tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun balai-balai tersebut memberikan pelatihan, ketiga tipe BLK beroperasi dengan cara yang berbeda dan memerlukan pendekatan yang berbeda pula untuk peningkatannya.

26. Meski ukuran BLK kabupaten/kota tidak besar, BLK pada tingkat ini melayani sejumlah besar peserta pelatihan karena lokasi peserta yang menyebar. Dengan melakukan ekstrapolasi dari rata-rata BLK yang disurvei, jumlah total lulusan dari sistem BLK pada tahun 2009 adalah sekitar 87.000. Dari jumlah ini ada 17 persen yang diluluskan UPTP, 33 persen dari UPTD-P dan dari UPTD-D sebesar 51 persen.

**Grafik 7: Jumlah rata-rata lulusan BLK pada tahun 2009, menurut tingkat BLK**

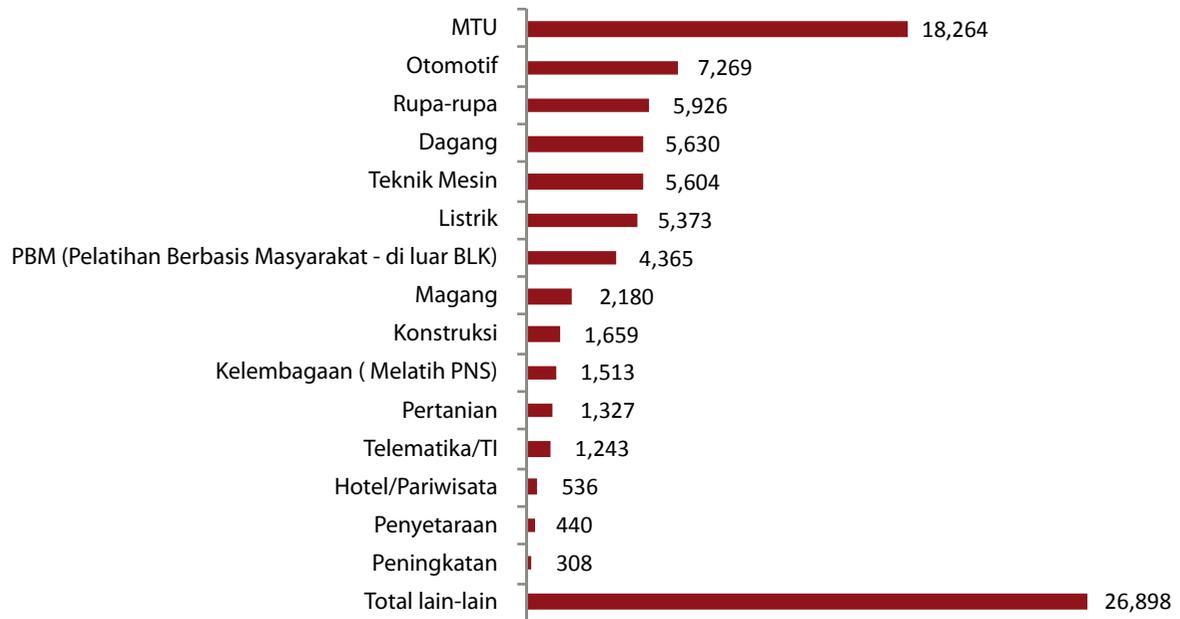


## Kursus pelatihan

27. BLK dirancang dengan tawaran kursus yang hampir sama di semua BLK. Kurikulum kursus disediakan oleh Kemenakertrans untuk seluruh BLK. Kurikulum tersebut digunakan di semua BLK hingga sistem pelatihan nasional diubah menjadi Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training – CBT*).

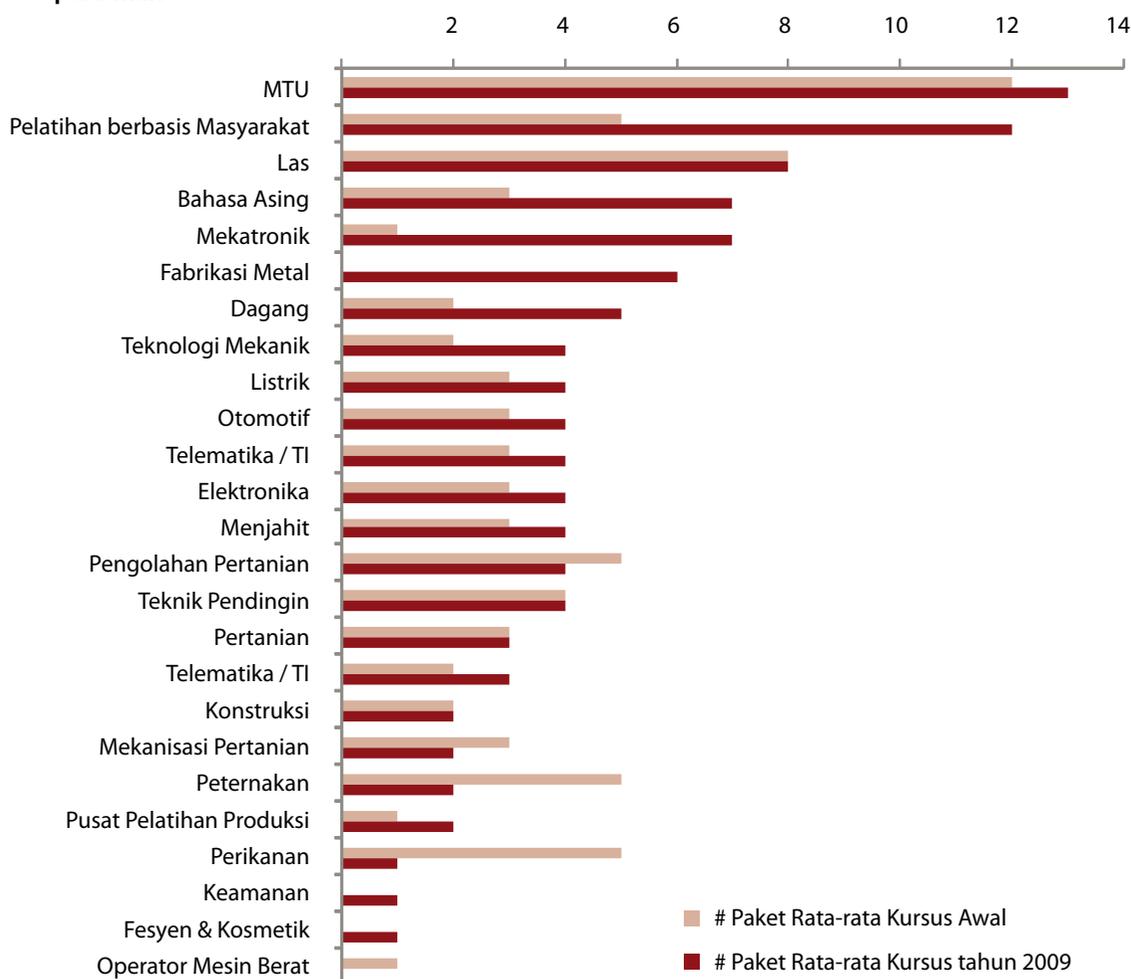
28. Ada dua cara mendasar untuk menyampaikan kursus pelatihan: kelembagaan, terjadi di fasilitas BLK, dan dengan Unit Pelatihan Bergerak (*Mobile Training Units – MTU*) yang mengadakan pelatihan di lokasi masyarakat. Kursus kelembagaan BLK fokus pada keterampilan industri dengan lulusan yang akan bekerja di sektor formal. Pelatihan MTU diorientasikan pada kebutuhan wilayah pedesaan seperti keterampilan pertukangan, menjahit, pengolahan bahan pangan, dan lain-lain. Kursus MTU dirancang untuk menyediakan keterampilan yang dapat membuat masyarakat mampu mendapatkan penghasilan, seringkali dalam sektor informal, mungkin sebagai pengusaha skala kecil. Grafik 8 menunjukkan bahwa MTU telah menghasilkan banyak lulusan pada beberapa tahun terakhir.

**Grafik 8: Pelatihan MTU menjadi program tunggal yang sukses**



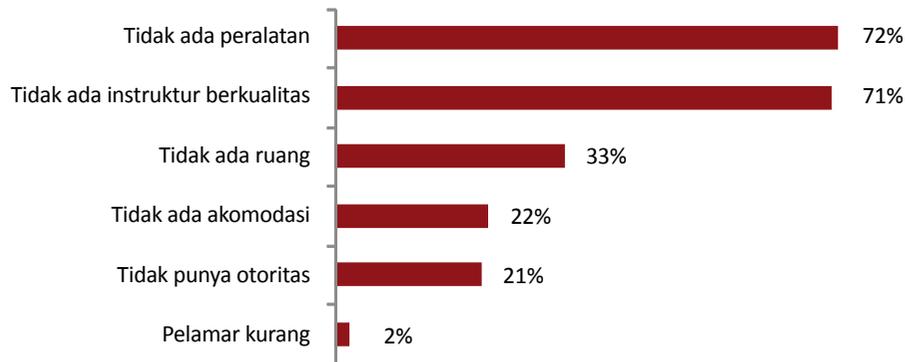
29. Grafik 9 menunjukkan bagaimana prioritas program BLK telah berubah sejak awal pendirian BLK. Yang menarik ialah perkembangan yang berkelanjutan dalam pelatihan-pelatihan berbasis masyarakat dan MTU. Ini menunjukkan bahwa fokus BLK adalah pada pelatihan untuk kebutuhan komunitas desa. Yang mengkhawatirkan ialah berkurangnya kursus-kursus keterampilan yang cocok bagi sebagian besar jumlah orang yang bekerja, seperti pertanian, pengolahan hasil pertanian dan peternakan. Selain itu, sektor perikanan diharapkan mendapat prioritas yang lebih tinggi. Kesempatan kerja di bidang perhotelan dan pariwisata meningkat, namun pelatihan untuk sektor ini hanya terdapat pada sejumlah kecil BLK.

**Grafik 9: Perubahan dari desain awal ke tawaran kursus sekarang yang diukur dengan jumlah kursus pelatihan**



30. Secara umum, kepala BLK menyadari kebutuhan untuk menyesuaikan program pelatihan dengan pasar kerja setempat. Sebanyak 67 persen kepala BLK menyatakan keinginan untuk memperluas pilihan program pelatihannya. Tidak ada pola pada rincian program pelatihan yang ingin diperkenalkan oleh manajer BLK. Sebagian besar prioritas keterampilan adalah keterampilan teknologi paling canggih. Keterampilan ini memerlukan investasi awal yang mahal untuk membeli peralatan dan pelatihan instruktur. Dua dari sektor pekerjaan yang paling menjanjikan, yaitu pertanian serta perhotelan dan pariwisata menduduki tempat paling bawah pada prioritas daftar kursus baru. Ada sejumlah besar alasan mengapa manajer tidak mengekspansi kursus seperti yang muncul pada Grafik 10. Manajer BLK tidak punya banyak pengaruh pada penerimaan instruktur baru dan pembelian peralatan baru, yang menjadi persoalan utama. Mengingat bahwa kepala BLK tidak mendapat dukungan saat mengajukan rencana resmi untuk ekspansi, menunjukkan bahwa ekspansi dan perbaikan BLK tidak menjadi prioritas bagi provinsi dan kabupaten/kota.

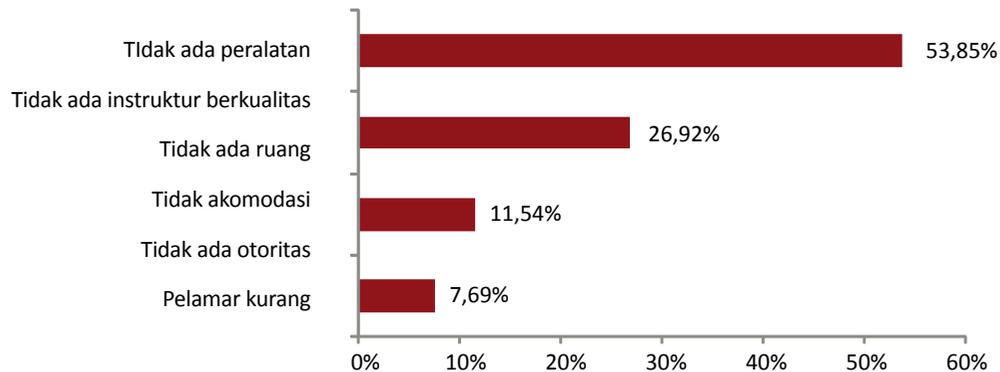
**Grafik 10 : Tantangan memperkenalkan program pelatihan baru**



## Standar pelatihan dan sertifikasi

31. Sebelum menerapkan sistem pelatihan nasional berdasarkan CBT, BLK bergantung pada kurikulum rancangan Kemenakertrans yang tidak berubah selama bertahun-tahun. Pelatihan juga berlangsung sebagaimana yang telah dilakukan selama bertahun-tahun sebelumnya. Hal ini menyebabkan tidak ada yang dilakukan untuk memutakhirkan kursus agar memenuhi tuntutan perkembangan teknologi terbaru. Sebagian besar kursus diperpendek waktunya, dengan waktu standar kursus untuk berbagai keterampilan adalah 480 jam.

**Grafik 11 : tidak dapat melaksanakan sistem CBT di BLK**



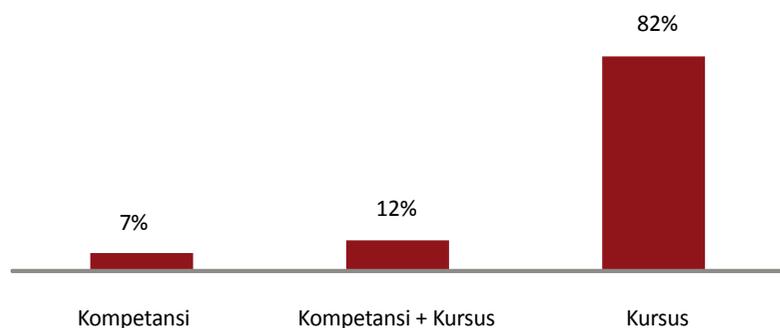
32. Sebagai tindak lanjut sistem CBT, standar kompetensi telah ditetapkan untuk sebagian besar bidang keterampilan. Sebagian besar standar masih diuji dan perlu direvisi lebih lanjut. Namun standar tersebut dimaksudkan untuk sesuai kebutuhan pasar tenaga kerja. Aturan dan regulasi untuk penilaian dan sertifikasi kompetensi diterapkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesional (BNSP)

33. BLK telah memiliki sistem pelatihan nasional yang baik, terutama dalam hal standar keterampilan dan paket pelatihan yang terus dikembangkan oleh pemerintah untuk mendukung kegiatan pelatihan. Hal ini membuat BLK siap untuk menerapkan mekanisme Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Training – CBT*). Namun, hanya sedikit BLK yang menerapkan sistem CBT ini sepenuhnya. Tipe pelatihan ini harus memberikan pelatihan perorangan dengan waktu pelatihan yang fleksibel, tergantung kemajuan peserta pelatihan serta penghargaan atas pendidikan sebelumnya. BLK pusat yang paling maju dalam semua bidang menyatakan bahwa pelatihan di semua bidang keterampilan telah berjalan sesuai SKKNI. Meski demikian, bahkan di BLK pusat pun, sebagian

besar pelatihan dilaksanakan sesuai jadwal kelompok. Ada sejumlah alasan mengapa BLK tak dapat sepenuhnya menerapkan CBT (Grafik 11). Alasan yang paling sering disebut adalah kurangnya peralatan, tidak tersedianya standar SKKNI pada bidang keterampilan yang ditawarkan; atau instruktur yang kurang terlatih dan kualifikasi yang diperlukan untuk pendekatan yang baru. Faktor penghalang lain untuk pelaksanaan pelatihan yang lebih fleksibel adalah penganggaran dana sesuai “paket” untuk jumlah peserta tertentu dan jumlah jam pelatihan yang ditentukan.

34. Penerapan CBT di pelatihan harus menyertakan penilaian dan sertifikasi oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Tidak banyak BLK menilai pesertanya berdasarkan sistem nasional (Grafik 12). Sekitar 95 persen BLK masih melakukan sendiri penilaian akhir bagi para peserta tanpa badan asesor independen yang memverifikasi penilaiannya.

**Grafik 12: Tipe sertifikasi yang dikeluarkan BLK**



35. Ada beberapa sebab mengapa sistem pelatihan nasional tidak digunakan secara menyeluruh:

- Instruktur BLK sudah makin tua dan BLK kekurangan instruktur; sehingga peningkatan dan sertifikasi instruktur menjadi sulit;
- Biaya untuk meningkatkan keterampilan instruktur harus ditanggung oleh pemerintah provinsi atau kabupaten/kota. Dalam hal peningkatan keterampilan instruktur bukan merupakan prioritas, dana dari pemerintah daerah mungkin tidak tersedia;
- Penilaian peserta pelatihan harus dilakukan melalui organisasi LSP. Namun demikian, LSP belum tersedia baik untuk berbagai bidang keterampilan maupun di seluruh provinsi;
- Biaya penilaian mahal karena organisasi LSP harus beroperasi berdasarkan atas azas biaya pemulihan atau pengembalian biaya (*cost recovery basis*);
- Fasilitas dan peralatan di BLK tidak memenuhi untuk melatih peserta pelatihan sesuai dengan standar kompetensi nasional;
- Para pemberi kerja tidak banyak menuntut sertifikasi untuk suatu keterampilan.

36. Tujuan utama standar kompetensi nasional adalah untuk memberikan standar yang disepakati para pemangku kepentingan dalam tiap sektor dan digunakan dalam pelatihan. Lambatnya penerapan CBT dan sertifikasi dari pihak ketiga melalui LSP telah berdampak langsung pada kualitas pelatihan dan mengurangi kepercayaan pemberi kerja atas sistem pelatihan BLK. Kecuali penilaian dan sertifikasi diberikan berdasarkan standar nasional, agaknya sulit untuk dapat memastikan kualitas lulusan BLK.

37. Dalam, jangka panjang, peserta kursus BLK harus lulus dengan keterampilan yang ditentukan oleh standar pelatihan yang seragam, tanpa tergantung asal BLK tempat mereka berlatih. Mereka juga harus memiliki sertifikat

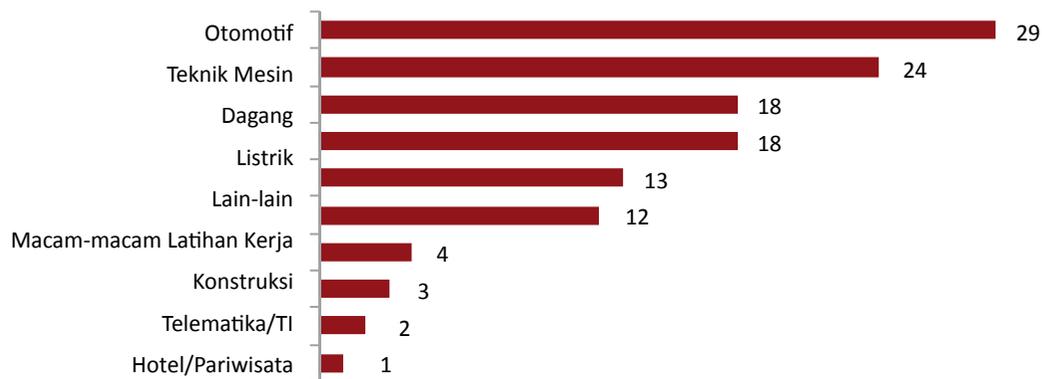
nasional (idealnya internasional) yang diakui sebagai dokumen bukti kompetensi. Standar nasional sudah ada dalam beberapa tahun ini. Standar keterampilan utama juga sudah lengkap dan mengikutsertakan modul dasar keterampilan lunak yang terkait pada sektor. Hendaknya menjadi kewajiban seluruh BLK untuk menyesuaikan pelatihan-pelatihannya dengan standar nasional dan pelaksanaannya menjadi bagian dari persyaratan akreditasi. BLK hendaknya diberikan jeda waktu untuk benar-benar menerapkan standar nasional pada pelatihannya, termasuk perbaikan fasilitas dan peningkatan kemampuan instruktur.

38. Meskipun BNSP sudah didirikan lebih dari lima tahun yang lalu dan sistem penilaian dan sertifikasinya sudah ada, hanya sedikit BLK yang berusaha untuk mendapatkan sertifikasi BNSP bagi para lulusan pelatihan. Sangat penting bahwa akses untuk memperoleh penilaian keterampilan dan sertifikasi tersedia. Untuk itu penilaian oleh pihak ketiga yang tidak efisien dan mahal harus dievaluasi dan bila perlu direvisi.

## Kursus tidak bersubsidi

39. Sejak awal kursus yang ditawarkan BLK umumnya gratis. Namun, pada beberapa bidang keterampilan, peserta kursus harus membayar biaya atau merupakan kursus non-subsidi.

**Grafik 13: Jumlah BLK yang menyelenggarakan kursus tak bersubsidi**



40. Kursus non-subsidi berarti para peserta pelatihan membayar sendiri. Namun, biaya sebenarnya dari pelatihan tersebut lebih mahal daripada harga yang dikenakan pada peserta pelatihan. Biaya pelatihan bagi peserta tergantung pada bidang keterampilan dan jenis BLK. Harga pelatihan tersebut adalah: untuk kursus UPTP rata-rata Rp. 4,3 juta, kursus UPTP-P sebesar Rp. 1 juta dan Rp. 332.000 untuk kursus UPTD-D. Biaya ini jauh lebih rendah daripada biaya penyelenggaraan kursus tersebut di BLK.

## Manajer dan instruktur BLK

41. Penunjukan manajer BLK dilakukan melalui proses yang berbeda-beda: 50 persen manajer langsung ditunjuk oleh kepala regional; 27 persen ditunjuk berdasarkan senioritas pegawai negeri; dan 17 persen berdasarkan latar belakang teknis dan senioritas. Sebagian besar kepala Disnaker (86 persen) tidak mengetahui tentang persyaratan formal untuk kandidat posisi manajer BLK. Sebanyak 65 persen kepala Disnaker menyatakan bahwa manajer BLK yang baru ditunjuk ditawarkan pelatihan setelah penunjukan. Sebanyak 80 persen dari mereka menyatakan, pelatihan tersebut berupa “kursus manajemen yang berkaitan dengan operasional BLK.”

42. Usia rata-rata manajer BLK adalah 50 tahun dengan 47 persen dari mereka lulusan di bawah S1 dan 50 persen lulusan S1. Sebanyak 97 persen dari mereka adalah lelaki. Dewasa ini pengalaman kerja mereka di Disnaker atau di BLK bukan syarat untuk menjadi kepala atau manajer BLK. Umumnya manajer tersebut sudah bekerja selama 10 tahun di BLK dan telah menduduki jabatannya sekarang selama kurang dari dua tahun. Survei ini tak dapat memastikan apakah mereka memiliki latar belakang pelatihan sebelum menjadi manajer BLK. Namun, 36 persen dari mereka mengaku memiliki pengalaman di sektor industri.

43. Pada umumnya, manajer BLK harus dianggap sebagai profesi yang berbeda dari instruktur. Seleksi manajer BLK harus berdasar pada serangkaian standar kualifikasi profesional. Manajer yang ada sekarang harus diberi pelatihan manajemen agar memenuhi standar tersebut. Dalam jangka panjang, Kemenakertrans harus mengadakan lembaga pelatihan manajemen, yang mempersiapkan manajer untuk menjalankan lembaga pelatihan sebagai lembaga swadaya.

44. Sebagian besar instruktur BLK adalah laki-laki (86 persen). Usia rata-rata mereka adalah 46 tahun dan 95 persen memiliki status pegawai negeri. Sebanyak 53 persen berpendidikan S1, 12 persen pemegang ijazah D-3 dan 23 persen lulusan SMA. Hampir semua instruktur pegawai negeri memiliki sertifikat instruktur. Masa kerja rata-rata instruktur BLK adalah 19 tahun. Rata-rata mereka telah bekerja selama 17 tahun di BLK pada saat survei dilakukan. Para instruktur tersebut telah mengikuti kursus peningkatan keterampilan dan kualifikasi. Sekitar 73 persen telah mengikuti kursus tersebut dalam lima tahun terakhir.

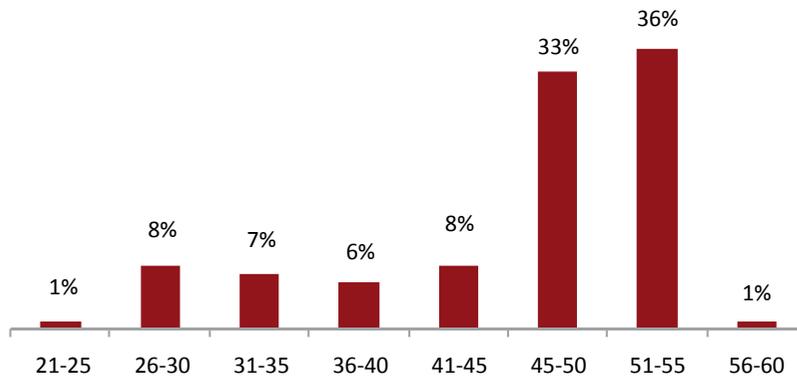
45. Kinerja instruktur dinilai oleh kepala BLK (83 persen) dan pada beberapa kasus, dinilai oleh Disnaker (33 persen). Indikator penting bagi kinerja instruktur adalah disiplin (57 persen) dan prestasi lulusan (28 persen). Instruktur tidak mendapat imbalan materi jika memiliki kinerja yang baik. Bentuk imbalan paling umum bagi kinerja yang baik adalah pujian verbal dan komentar positif pada catatan kinerja seorang instruktur. Mereka yang kinerjanya buruk tidak mendapat sanksi apa pun selain peringatan lisan dan komentar negatif yang sangat jarang diberikan pada lembar kinerja instruktur. Tindakan remedial kadang-kadang dilakukan kepada mereka yang kinerjanya kurang memuaskan. Tindakan paling lazim adalah pembimbingan dan kursus tambahan eksternal.

46. Usia yang makin tua dan semakin berkurangnya jumlah instruktur BLK adalah tantangan terbesar sistem BLK saat ini. Secara keseluruhan, populasi instruktur berkurang dari tingkat yang diinginkan karena sedikitnya jumlah instruktur baru yang direkrut dalam 20 tahun terakhir. Meskipun Kemenakertrans telah merekrut instruktur baru akhir-akhir ini, total kehilangan instruktur dalam lima tahun terakhir di BLK yang disurvei adalah 161 orang, dengan 412 instruktur pensiun atau mengundurkan diri dan 251 instruktur baru dipekerjakan.

47. Selain tidak mampu menjalankan BLK dengan kapasitas penuh, usia instruktur yang makin tua menjadi masalah karena beberapa hal. Sekitar 70 persen populasi instruktur yang disurvei berusia antara 45-55 tahun dan 36 persen berusia 50-55 tahun. Usia rata-rata instruktur mendekati 50 tahun (Grafik 14). Tidak lama lagi, BLK tidak akan mempunyai cukup instruktur untuk menjalankan program balai. Meski program rekrutmen pelatihan instruktur

segera dimulai dengan intensif, BLK hanya akan memiliki sekelompok instruktur yang tidak berpengalaman, tanpa instruktur senior sebagai mentor bagi instruktur baru. Masalah lain bagi kelompok instruktur yang usianya makin tua adalah berkurangnya kemampuan dan motivasi mereka untuk mengikuti – dan belajar dari – program peningkatan kemampuan dan keterampilan yang harus diikuti untuk meningkatkan program pelatihan yang ada sekarang dan untuk memperkenalkan pelatihan berbasis kompetensi (CBT) di BLK.

**Grafik 14: Bertambahnya usia instruktur**



48. Ada banyak alasan bagi Disnaker untuk tidak merekrut instruktur baru. Hanya 30 persen dari kepala Disnaker yang menjawab pertanyaan tersebut. Berikut adalah jawaban yang paling banyak diberikan:

- Disnaker tidak memiliki otoritas untuk mempekerjakan instruktur;
- Disnaker telah mengusulkan rekrutmen tetapi tidak ada tanggapan dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Pemda;
- Tidak ada lowongan bagi pegawai negeri baru;
- Tidak ada dana untuk perekrutan dan pelatihan instruktur ;
- Kurangnya koordinasi antara Kemenakertrans dan pejabat daerah;
- Kemenakertrans bertanggung jawab untuk menyalurkan instruktur dan dalam lima tahun terakhir tidak ada instruktur baru.

49. Penjelasan yang paling umum tentang tidak direkrutnya instruktur baru adalah ketidakpastian yang muncul dari peraturan otonomi daerah mengenai siapa yang memiliki otoritas untuk menetapkan posisi pegawai negeri baru, siapa yang bertanggung jawab untuk rekrutmen dan siapa yang harus membiayai pelatihan wajib bagi instruktur.

50. Dengan terbatasnya pengangkatan PNS, BLK makin didesak untuk mempekerjakan instruktur kontrak agar pelatihan dapat terus berlangsung. Pelatih kontrak ini seringkali instruktur yang sudah pensiun atau instruktur dari masyarakat setempat. Meski kadang meringankan masalah, hal ini juga menimbulkan tantangan bagi BLK untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan ragam dan ketidakjelasan kualitas, kualifikasi dan pengalaman instruktur eksternal.

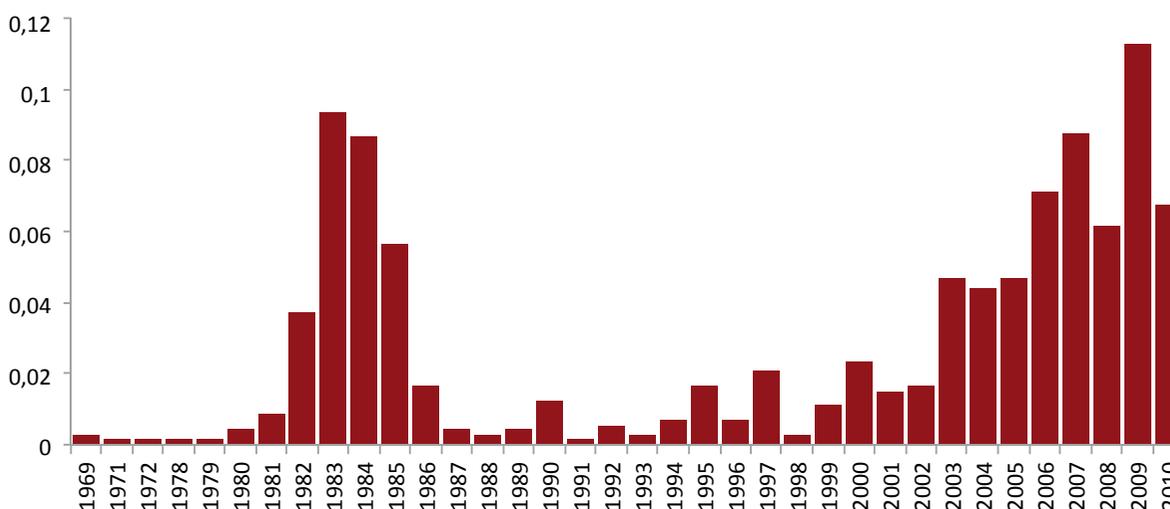
51. Masalah instruktur di BLK pusat jauh lebih baik daripada BLK provinsi dan kabupaten/kota. Dalam lima tahun terakhir, ada 112 instruktur yang pensiun atau mengundurkan diri. Pada tahun 2009, ada 258 instruktur baru yang dipekerjakan sehingga jumlahnya naik 146 orang. Rekrutmen besar-besaran terakhir telah menambah jumlah instruktur di BLK pusat. Jika diperlukan, manajer BLK juga merekrut instruktur dari daerah setempat dengan cara kontrak.

52. Karena seluruh staf BLK pusat memiliki status pegawai negeri pada Kemenakertrans, rekrutmen instruktur lebih sederhana dibandingkan BLK provinsi dan kabupaten/kota. Instruktur direkrut melalui Kemenakertrans dan ditugaskan di BLK pusat. Syarat pendidikan minimal untuk calon instruktur adalah D-3 (jenjang Diploma tiga tahun). Semua instruktur baru mengikuti kursus pelatihan wajib selama enam bulan yang diselenggarakan di salah satu pusat pelatihan instruktur yang dikelola Kemenakertrans. Pelatihan formal ini dilanjutkan dengan pelatihan industri pada berbagai industri yang relevan.

## Perlengkapan pelatihan

53. Peralatan BLK pada umumnya kuno dan kondisinya buruk. Awalnya, BLK memiliki perlengkapan yang baik karena dilakukan investasi besar untuk peralatan saat pembangunan BLK baru. Namun, tidak pernah ada penggantian peralatan yang sudah kuno tersebut. Hal ini merupakan kendala yang serius bagi BLK, agar peralatan tersebut dapat diservis dan diperbaiki dari waktu ke waktu supaya dapat dipakai oleh para peserta pelatihan sehingga mereka dapat menjalankan peralatan yang lebih modern di industri-industri tempat mereka bekerja nantinya. Grafik 15 menunjukkan pola investasi peralatan BLK. Diukur berdasarkan tipe peralatan yang paling sering dipakai pada tiap bidang keterampilan, 67 persen BLK belum menerima alat baru sejak tahun 2000. Hanya 17 persen dari BLK yang disurvei menerima peralatan baru dalam lima tahun terakhir. Namun sangat melegakan karena sejak tahun 2003, pembelian peralatan baru mulai banyak dilakukan.

**Grafik 15: Tahun investasi mesin baru**

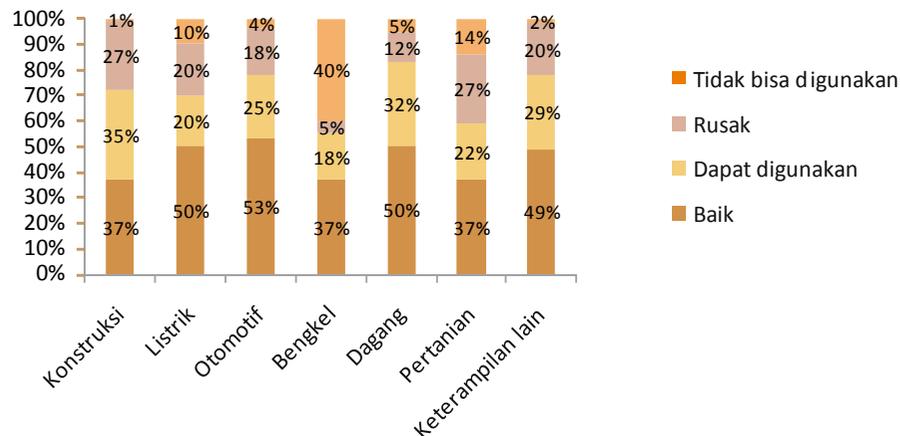


54. Dari empat peralatan utama yang digunakan pada tiap bidang keterampilan, BLK melaporkan kondisi umum peralatan tersebut, sebagaimana tampak pada Grafik 16. Umumnya hanya 45 persen peralatan BLK berada dalam kondisi yang baik.

55. Dengan peralatan yang usianya makin tua dan sering rusak BLK kesulitan untuk mengadakan pelatihan yang sesuai dengan kondisi nyata di industri. Dalam bidang keterampilan yang perkembangan teknologinya cepat, seperti otomotif, elektronik dan telematika, BLK tidak dapat menyediakan pelatihan yang sesuai, kecuali adanya

tambahan peralatan baru secara berkala dan juga peningkatan keterampilan instruktur secara rutin. BLK pusat relatif maju dan sumber daya manusianya dapat memenuhi tantangan tersebut. Namun tampaknya sulit bagi BLK provinsi dan kabupaten/kota untuk menjaga agar peralatan dan sumber daya manusianya dapat memenuhi tantangan tersebut.

**Grafik 16: Keadaan peralatan BLK**



## Peserta pelatihan

56. Pelatihan yang diselenggarakan BLK umumnya gratis bagi seluruh peserta. Tidak ada halangan gender untuk kursus pelatihan yang ditawarkan. Rasio Laki-laki/Perempuan bagi peserta pelatihan adalah 65/35. Hal ini juga menunjukkan jumlah kursus yang tersedia pada bidang keterampilan tradisional untuk laki-laki dan perempuan. Sebagian besar BLK memberikan prioritas kepada orang muda, namun tidak ada perlakuan khusus bagi perempuan atau kelompok marginal termasuk kaum difabel. Dari yang disurvei, sebanyak 29 persen BLK menyediakan akomodasi bagi peserta pelatihan dan 73 persen memberikan subsidi transportasi.

57. Pelamar pelatihan harus mengikuti tes tertulis dan tes lisan. Selama tes, BLK menilai berbagai karakteristik pelamar. Selain hasil tes resmi, juga digunakan pengetahuan umum dan motivasi sebagai kriteria utama seleksi. Setiap BLK menerapkan standar pendidikan yang berbeda untuk pelamar BLK. Untuk kursus bengkel, otomotif dan elektronika, 50 persen BLK mensyaratkan lulusan SMA dan 50 persen mensyaratkan lulusan SMP. Namun, tes masuk tampaknya lebih memilih lulusan SMA karena 77 persen peserta pelatihan BLK adalah lulusan SMA.

58. Untuk dapat lulus, peserta pelatihan dinilai kemampuannya. Di 95 persen BLK yang disurvei, penilaian peserta pelatihan dilakukan oleh staf BLK. Peserta pelatihan yang lulus ujian diberi sertifikat BLK, yang menyebutkan pelatihan yang mereka tempuh dan jumlah jam yang diajarkan untuk setiap mata pelajaran pelatihan.

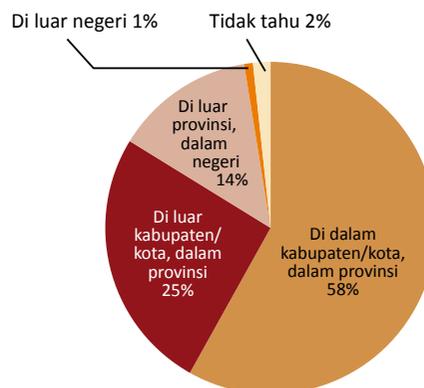
59. Selama dan setelah pelatihan, beberapa BLK menyediakan bantuan karir bagi peserta pelatihan. Grafik 17 menunjukkan cakupan bantuan yang disediakan. BLK pusat memberikan dukungan serupa seperti bagi peserta pelatihan BLK provinsi dan kabupaten/kota. Selain itu, semua BLK pusat telah mendirikan kios 3-in-1 yang terletak dalam kompleks BLK. Fasilitas ini memiliki basis data nasional dan mengelola data lulusan dan pemberi kerja. Setiap pencari kerja dapat mengunjungi kios 3-in-1 untuk memasukkan datanya atau untuk mencari lowongan pekerjaan. Kios tersebut juga menyediakan staf yang dapat membantu para pencari kerja.

60. BLK memantau situasi pekerjaan lulusannya. Rata-rata, 55 persen lulusan BLK mendapatkan pekerjaan sekitar enam bulan setelah lulus. Sebagian besar lulusan BLK mendapatkan pekerjaan di kabupaten/kota dan provinsi tempat asal mereka. Lihat Grafik 18.

**Grafik 17: Bantuan bagi peserta pelatihan BLK**



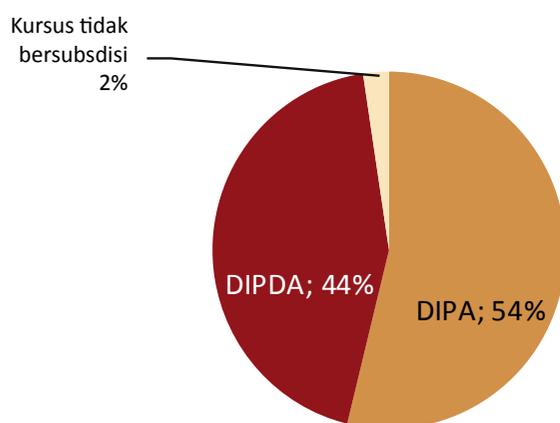
**Grafik 18: Di mana peserta pelatihan mendapatkan pekerjaan?**



## Pendanaan BLK

61. Saat ini, hampir seluruh pendanaan BLK berasal dari anggaran Kemenakertrans, provinsi dan kabupaten/kota. Sebagian BLK melaporkan penghasilan dari kursus berbayar dan satu BLK memperoleh pendapatan dari kontrak dengan perusahaan swasta. Namun demikian, dana yang diperoleh dari pemasukan dari kursus non-subsidi hanya 2 persen dari dana total. Grafik 19 menunjukkan bahwa pendanaan dari seluruh sistem BLK diperoleh dari dana pemerintah pusat sebesar 54 persen dari seluruh total anggaran sistem BLK. Selain dana yang tercantum, pada beberapa BLK ada sejumlah kecil dana yang diperoleh dari perusahaan dan masyarakat setempat.

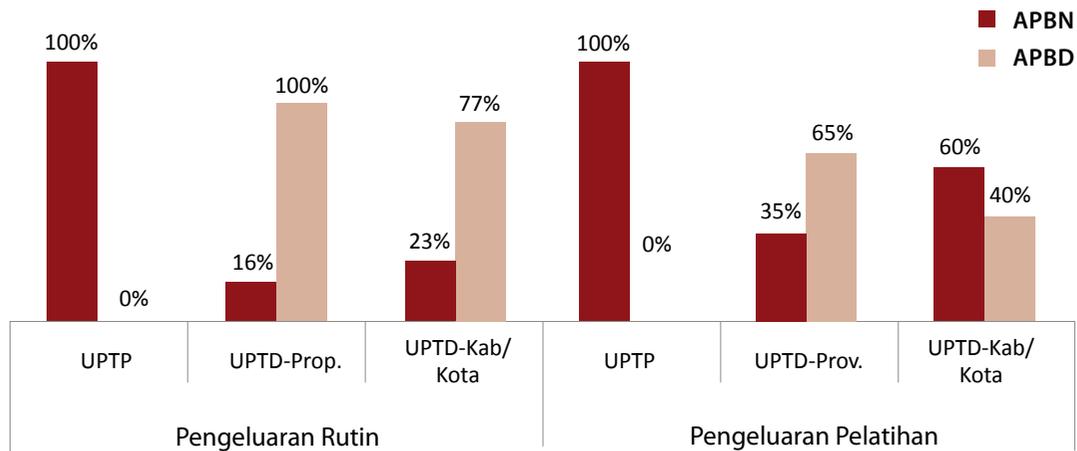
**Grafik 19: Sumber dana BLK**



62. Ada 11 balai pelatihan yang dijalankan dan didanai secara penuh oleh Kemenakertrans. Meski lembaga UPTP terletak di beberapa wilayah dan melayani masyarakat lokal, lembaga-lembaga tersebut tidak menerima dana DIPDA. Sementara pemerintah provinsi dan kabupaten/kota bertanggung jawab penuh untuk operasional BLK di wilayahnya, BLK provinsi dan kabupaten/kota itu tidak dapat berjalan tanpa dana yang signifikan jumlahnya dari pemerintah pusat.

63. Grafik 20 menunjukkan pola cakupan pengeluaran ketiga tipe BLK. Dengan beberapa pengecualian, semua BLK provinsi dan kabupaten/kota menerima dana DIPA. Karena itu, kecil kemungkinan dana dari pemerintah pusat tergantung pada rencana bisnis atau tingkat kinerja kegiatan balai.

**Grafik 20: Ketergantungan pada pendanaan pemerintah pusat**

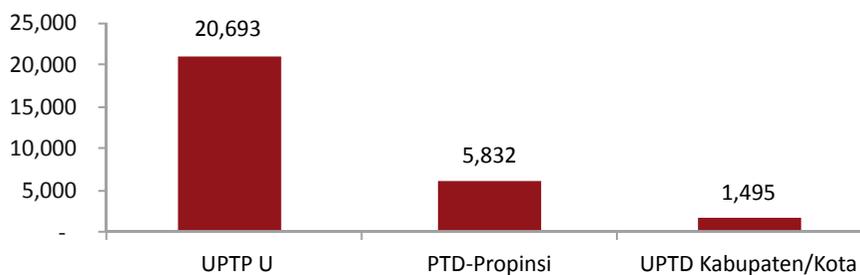


64. Dana kementerian ditujukan terutama untuk mensubsidi kursus pelatihan dan untuk pembelian alat dan perlengkapan. Namun, seperti yang tampak pada Grafik 20 kementerian juga mendanai sejumlah besar pengeluaran rutin BLK provinsi dan kabupaten/kota; terutama pengeluaran bukan gaji, barang-barang dan biaya jasa. Pola pendanaan bervariasi baik di antara ketiga tingkat BLK maupun di BLK yang setingkat.

## Pengeluaran

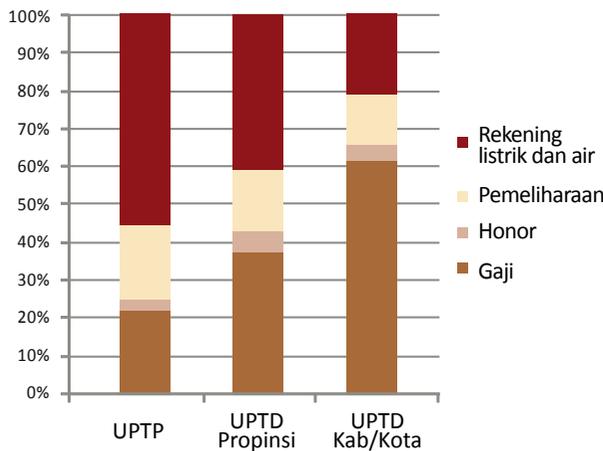
65. Pengeluaran rata-rata tahunan, untuk keperluan rutin dan operasional, dari ketiga tipe BLK ditunjukkan dalam Grafik 21. Ukuran dan kapasitas sesungguhnya dari sebuah BLK adalah alasan di balik perbedaan yang besar antara ketiga tipe tersebut. Meski demikian, ada faktor-faktor lain yang membuat operasional sebuah UPTP BLK jauh lebih mahal dibandingkan biaya operasional dua tipe BLK yang lain. Rekening listrik dan air sebuah UPTP menjadi tinggi karena UPTP menjalankan kursus yang menggunakan banyak energi, seperti penggunaan alat las, mesin-mesin bengkel dan listrik.

**Grafik 21: Rata-rata pengeluaran tahunan sebuah BLK (dalam juta Rupiah)**

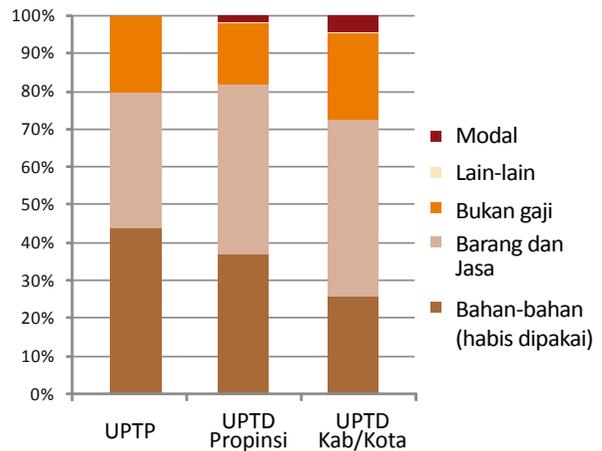


66. Ada perbedaan pola pengeluaran di antara ketiga tipe BLK (Grafik 22). BLK kabupaten/kota memiliki rasio gaji terbesar dibandingkan total pengeluaran rutin serta memiliki rasio ongkos material (bahan) terendah dibandingkan total pengeluaran pelatihan. Hal ini terjadi karena rendahnya tingkat kegiatan di BLK kabupaten/kota, lalu sifat kursus pelatihan yang tak banyak menggunakan energi dan tidak menggunakan banyak bahan. Kursus-kursus pengelasan, perbengkelan dan pertukangan kayu adalah kursus pelatihan termahal karena banyak menggunakan bahan. Persentase pengeluaran untuk barang-barang dan jasa untuk keperluan pelatihan tampak tinggi untuk semua tipe BLK (Grafik 23).

**Grafik 22: Komposisi pengeluaran rutin**

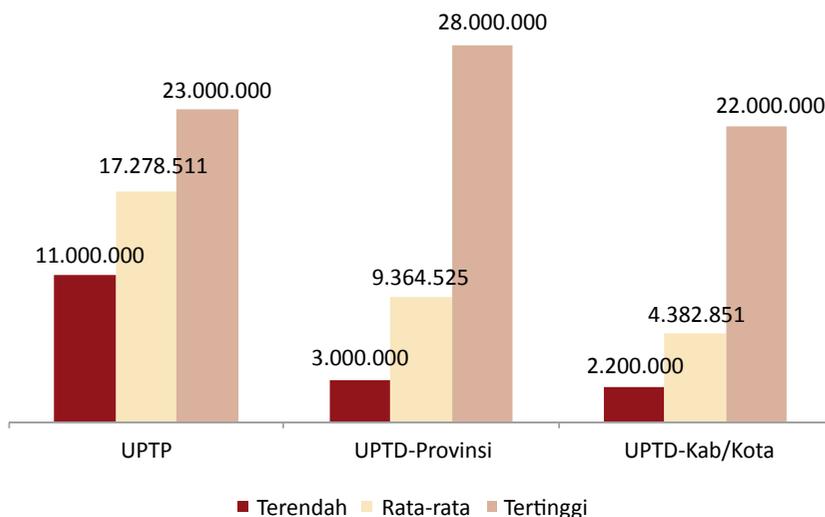


**Grafik 23: Komposisi pengeluaran pelatihan**



67. Tingginya pengeluaran BLK pusat tidak berarti lembaga ini menjadi lebih efisien. Biaya rata-rata tiap lulusan dari ketiga tipe BLK dapat dilihat pada Grafik 24. Biaya rata-rata lulusan BLK pusat adalah dua kali lipat dari BLK provinsi dan empat kali lipat dari BLK kabupaten/kota. Dalam sistem yang seharusnya berjalan berdasarkan satu panduan yang sama, perbedaan yang mencolok dalam hal biaya tertinggi dan terendah sangatlah tidak lazim. Perlu juga diperhatikan, bahwa persentase perbedaan antara biaya termahal dan terendah per lulusan di BLK pusat tidaklah sebesar seperti di BLK provinsi dan kabupaten/kota. Hal ini berarti bahwa upaya revitalisasi yang pernah dilakukan Kemenakertrans bagi balai-balai tersebut, mulai menunjukkan hasil.

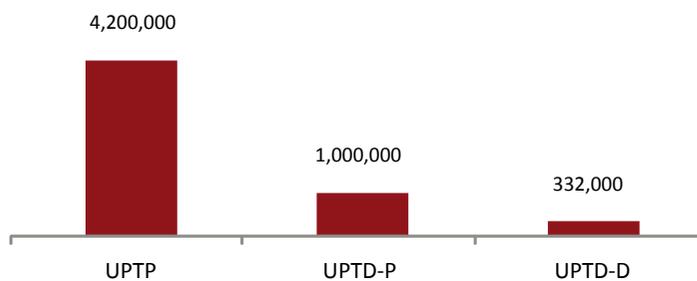
**Grafik 24: Biaya per lulusan**



## BLK memperoleh pendapatan sendiri

68. Hampir semua pelatihan BLK gratis bagi pesertanya, namun ada sebagian BLK yang menyediakan kursus pelatihan berbayar. Akibat peraturan Kementerian Keuangan tentang pendapatan bagi lembaga pelatihan umum, kursus berbayar menjadi sulit diatur dan dipertanggungjawabkan. Tiga dari lembaga pelatihan yang dikelola Kemenakertrans dan memiliki status sebagai Badan Layanan Umum (BLU) mengatur pendapatannya sebagai organisasi komersial yang dimiliki oleh negara. Hal itu terjadi karena ada peraturan yang harus diberlakukan begitu pendapatan yang diperoleh. BLK yang menerima pendapatan dari luar melaporkan ada berbagai cara untuk mengelola pendapatan tersebut. Namun tidak ada keseragaman pendapat di antara balai-balai itu. Sebagian besar BLK tersebut (59 persen) menggunakan pendapatan itu untuk biaya operasional.

**Grafik 25: Rata-rata tingkat biaya**



69. Terlepas dari berniat atau tidaknya pemerintah pusat mempertahankan tingkat pendanaan saat ini, memperkenalkan kursus berbayar penting bagi sistem BLK untuk dapat terus bertahan dan berkembang, terutama pada skala yang lebih besar. Selain itu, hal tersebut juga penting agar BLK dapat menangkap sinyal pasar tentang keterampilan yang paling diminati. Sistem BLK harus mampu menjadi pemasok tenaga kerja berkualitas untuk memenuhi permintaan pasar, dan dengan harga yang kompetitif.

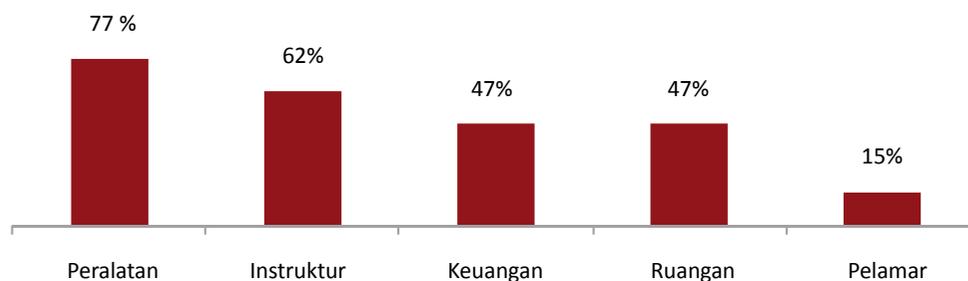
## Tantangan meraih efisiensi

70. Tingkat efisiensi pengeluaran setiap BLK sangat signifikan berbeda baik antar tingkat yang berbeda maupun antar BLK pada tingkat yang sama. Perbaikan pada kualitas teknis akibat program penyegaran benar-benar tampak di BLK UPTP. Namun, perbaikan teknis tidak disertai dengan perbaikan efisiensi biaya, akibatnya biaya tiap peserta pelatihan tetap saja tinggi dan tidak seragam di antara 11 UPTP. Perbedaan biaya yang dijabarkan di dalam bab sebelumnya menunjukkan bahwa proses operasional, standar serta proses audit, semuanya harus diperkuat.

### BLK tidak dimanfaatkan secara maksimal

71. Ada 34 persen manajer BLK yang menyebutkan bahwa salah satu tantangan mereka adalah tidak dimaksimalkannya kapasitas BLK. Tidak ada konsistensi pada alasan yang diberikan mengapa BLK tidak beroperasi dengan kapasitas penuh. Alasan yang paling penting tampak pada Grafik 26. Tampak bahwa kurangnya peralatan menjadi alasan utama. Masalah ini tidak dapat dipecahkan sendiri oleh manajer BLK. Alasan lain mengapa BLK menjadi tidak maksimal adalah tidak dikeluarkannya dana pemerintah pada awal tahun fiskal. Akibatnya, tidak ada pelatihan yang diberikan di hampir seluruh BLK, pada tiga bulan pertama dalam satu tahun.

**Grafik 26: Kurangnya input yang berakibat pada tidak maksimalnya kapasitas BLK**

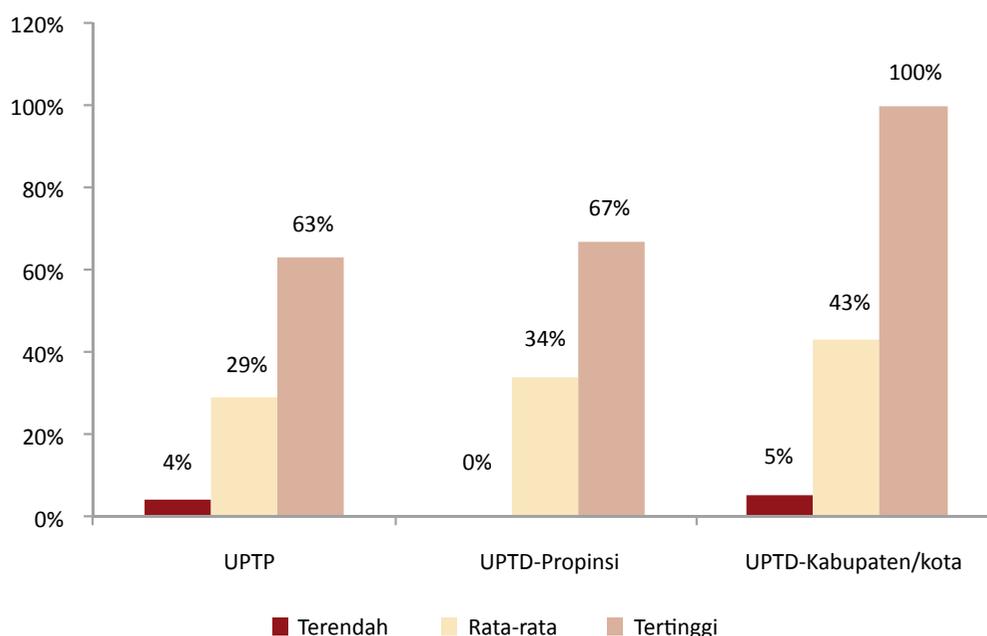


### Pengeluaran dan rasio pengeluaran

72. Untuk mencapai efisiensi operasional yang maksimal, lebih baik menjaga agar rasio biaya pelatihan tinggi dibandingkan biaya tetap (rutin). Namun hal ini tidak tercapai di BLK. Grafik 27 menunjukkan bahwa rasio biaya pelatihan dan total biaya adalah kurang dari 50 persen.

73. Listrik adalah biaya utama dalam anggaran seluruh BLK dan dimasukkan dalam biaya rutin. Konsumsi listrik BLK sangat tergantung pada pemakaian peralatan. Khususnya bagi lembaga UPTP yang tagihan listriknya tinggi, maka rasio biaya pelatihan dibandingkan biaya total akan lebih baik jika biaya listrik dipindahkan ke biaya pelatihan. Perbedaan mencolok yang terlihat pada Grafik 27 tentang perbedaan antara persentase tertinggi dan terendah adalah indikasi lain bahwa proses operasional standar sangat bervariasi. Hal itu juga menunjukkan lemahnya proses audit.

**Grafik 27: Biaya pelatihan dibandingkan % total biaya**



## Biaya operasional tiap peserta pelatihan

74. Biaya rata-rata sebesar Rp. 1,76 juta untuk tiap peserta pelatihan di Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) (lihat bagian lembaga pelatihan swasta) menunjukkan harga pasar sebuah pelatihan jika diselenggarakan dengan pendekatan komersial. Perbandingan harga kursus antara BLK dan LKP hanya perkiraan saja dan sebaiknya dianggap sebagai suatu petunjuk. Kursus di LKP biasanya lebih pendek dan komposisi kursusnya berbeda dari BLK. Pilihan kursus LKP menggunakan lebih sedikit energi dibandingkan kursus di BLK. Selain itu, rasio peserta pelatihan dan instruktur lebih tinggi daripada rasio BLK negeri. Namun hal ini tetap memberikan indikasi bagaimana sistem BLK dapat diperbaiki agar mampu berkompetisi dalam pasar pelatihan komersial.

## Praktik operasional

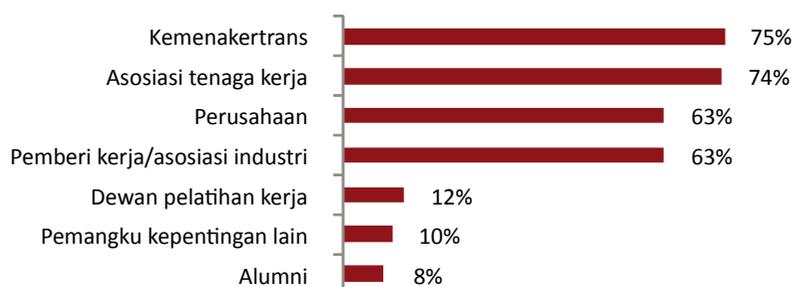
75. Tingginya biaya per lulusan BLK adalah dampak langsung dari rendahnya efisiensi operasional BLK. Untuk meningkatkan tingkat efisiensi operasional, perbedaan besar antara biaya dan kurang seragamnya sistem akunting di antara berbagai BLK harus segera diatasi. Disarankan agar penyebab perbedaan besar dalam hal biaya dan rasio yang terjadi di BLK UPTP segera diselidiki demi dapat mengungkapkan kelemahan praktik operasional BLK. Kajian tentang seluruh praktik operasional harus dilakukan untuk memastikan adanya informasi yang akurat untuk kepentingan perencanaan dan pengendalian.

# Hubungan pemangku kepentingan

76. Lembaga pelatihan harus membina komunikasi dan bekerja sama erat dengan pemangku kepentingan utama, terutama pemberi kerja, perusahaan, lembaga-lembaga lain, di mana BLK dapat menempatkan peserta pelatihannya untuk pelatihan kerja yang dapat saja dilanjutkan dengan pekerjaan permanen. Kecuali BLK secara konstan menerima umpan balik dari pasar kerja tentang keterampilan yang dibutuhkan pasar kerja, maka BLK bisa dibilang tidak mampu memenuhi permintaan pasar. Manajemen BLK dan stafnya seharusnya dilatih dalam bidang pemasaran dan harus didorong agar sering berinteraksi dengan perwakilan dari pasar kerja. Instruktur juga hendaknya dirotasi di berbagai penempatan industri agar keterampilan mereka selalu mutakhir selain membina hubungan dengan pemberi kerja. Hubungan pemangku kepentingan harus menyertakan pelatihan kerja lapangan bagi instruktur agar keterampilan profesional instruktur meningkat dan memiliki jejaring dengan perusahaan. Menurut survei, hanya 67 persen dari kantor Disnaker yang mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan perusahaan pemberi kerja yang merupakan pemangku kepentingan terpenting dalam proses pelatihan.

77. Sifat dan frekuensi hubungan dengan pemangku kepentingan sangat berbeda antar kantor Disnaker. Sebanyak 67 persen menyatakan bahwa kantor-kantor Disnaker telah membina kemitraan dengan industri. Kantor Disnaker juga menyatakan sudah berinteraksi dengan pemangku kepentingan dalam forum resmi (Grafik 28).

**Grafik 28: Pemangku kepentingan yang dijalin oleh Disnaker melalui forum resmi**



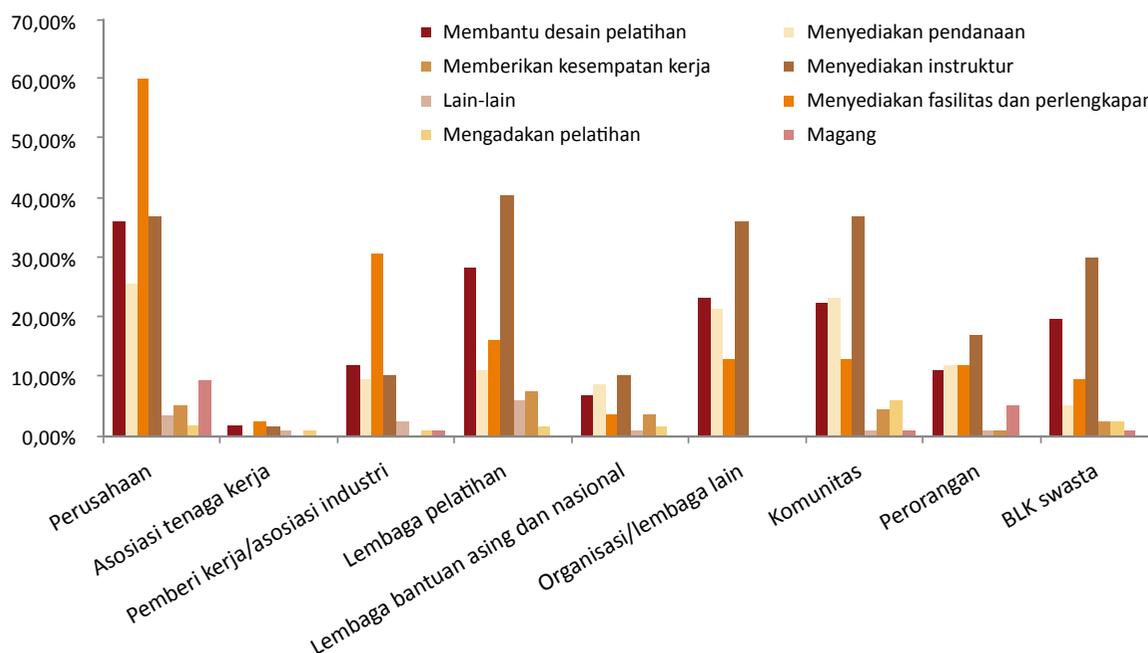
78. Sifat forum yang disebutkan para pejabat tersebut tidak jelas. Hanya sedikit Disnaker (12 persen) yang menyampaikan bahwa forum resmi seperti dewan penasihat pelatihan benar-benar ada atau memang aktif. Karena itu, komunikasi antar pemangku kepentingan tidak diresmikan melalui dewan penasihat pelatihan kabupaten/kota atau provinsi. Forum-forum tersebut hendaknya menjadi lebih inklusif dengan mengikutsertakan seluruh pemangku kepentingan termasuk lembaga pelatihan negeri dan swasta yang lain, LSM dan organisasi lain yang peduli akan penyerapan tenaga kerja, khususnya penyerapan tenaga kerja muda.

79. Hubungan formal dengan pemangku kepentingan perorangan telah menghasilkan MoU bagi sebagian BLK. Ada 38 persen kantor Disnaker yang menyatakan mereka punya MoU dengan perusahaan tapi hanya 15 persen MoU dengan asosiasi pekerja. Frekuensi pertemuan kantor Disnaker dengan pemangku kepentingan sangat beragam. Sebanyak 58 persen kantor Disnaker bertemu dengan perusahaan lebih dari sekali dalam setahun; 30 persen Disnaker belum pernah melakukan pertemuan dengan perwakilan perusahaan.

80. Kemenakertrans adalah pemangku kepentingan utama bagi kantor Disnaker. Sebanyak 77 persen kantor Disnaker bertemu dengan Kemenakertrans lebih dari sekali dalam setahun; sementara 14 persen lainnya tidak pernah bertemu dengan perwakilan Kemenakertrans. Kantor Disnaker tidak dapat menyatakan dengan jelas jenis kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan.

81. Derajat koordinasi antara Disnaker dan kegiatan BLK tidak jelas. Penjelasan mengenai hubungan pemangku kepentingan dan manajemen BLK mirip dengan informasi yang didapat dari Disnaker. Sebanyak 60 persen dari BLK menyatakan bahwa balai-balai itu memiliki kemitraan dengan perusahaan dan 49 persen lainnya menyatakan pernah bertemu dengan pemangku kepentingan tersebut lebih dari sekali dalam tahun yang lalu. Kerja sama terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk pemberian dana bagi BLK. Hubungan kemitraan yang lebih rinci dapat dilihat di Grafik 29.

**Grafik 29: Kemitraan antara BLK dan perusahaan**



82. Ada celah dalam hubungan antara BLK dengan pemangku kepentingannya. Dapat dikatakan BLK tidak membina kemitraan dengan organisasi tenaga kerja dan hampir tidak berkomunikasi dengan lulusannya. Terdapatnya komunikasi yang terbatas antara BLK dan LKP menunjukkan sedikitnya koordinasi tentang kegiatan kedua belah pihak.

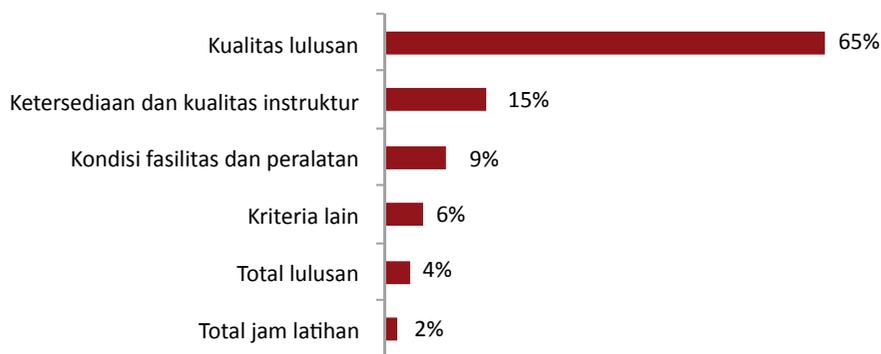
83. Agar provinsi dan kabupaten/kota dapat menggunakan sumber daya pelatihan keterampilan secara maksimal, semua lembaga pelatihan harus saling berkoordinasi juga dengan pemangku kepentingannya. Disnaker harus memastikan adanya forum untuk melaksanakan koordinasi tersebut melalui dialog antar pemangku kepentingan dengan membentuk dewan penasihat pelatihan. Selain kantor pemerintah terkait dan penyelenggara pelatihan, dewan penasihat pelatihan seyogyanya mengikutsertakan semua pihak yang tertarik pada pengembangan keterampilan, seperti pemberi kerja, asosiasi sektor dan serikat pekerja. Idealnya inisiatif untuk membentuk dewan penasihat pelatihan seharusnya datang dari organisasi pemberi kerja karena organisasi-organisasi tersebut adalah pelanggan utama lembaga pelatihan. Menjadikan pemberi kerja sebagai pendorong dewan pelatihan merupakan langkah pertama untuk mempromosikan kemitraan publik/swasta.

## Akuntabilitas manajemen

84. Berbagai otoritas melakukan kunjungan inspeksi ke BLK-BLK. Kemenakertrans adalah otoritas yang paling sering melaksanakan kunjungan inspeksi, dengan 44 persen BLK telah menerima kunjungan pejabat Kemenakertrans. Pejabat provinsi melaksanakan 25 persen kunjungan dari total seluruh kunjungan. Frekuensi kunjungan bervariasi, dengan 41 persen BLK menerima kunjungan inspeksi lebih dari sekali per semester dan 20 persen menerima kunjungan sekali setahun.

85. Faktor terpenting yang mencerminkan kinerja BLK dapat dilihat pada Grafik 30. Kualitas lulusannya jelas merupakan indikator kinerja BLK yang penting. Namun, saat ini, BLK mengukur kualitas pelatihan melalui jumlah peserta pelatihan yang telah lulus ujian. Kenyataannya hampir seluruh BLK melaksanakan sendiri ujian kelulusan peserta pelatihannya dan hampir semua peserta pelatihan pada akhirnya lulus. Dengan demikian hal ini mungkin tidak dapat menjadi indikator kinerja yang obyektif. BLK juga mengklaim telah melakukan penelusuran lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam enam bulan setelah lulus, meskipun angka-angka ini tidak didokumentasikan. Verifikasi independen mengenai persentase lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu, justru dapat menjadi ukuran yang lebih obyektif bagi kinerja BLK.

**Grafik 30: Faktor kunci kinerja BLK**



86. Kinerja operasional BLK dinilai oleh Kemenakertrans atau Disnaker. Sementara 47 persen BLK yang disurvei melaporkan tidak mendapatkan imbalan untuk kinerja yang baik, 27 persen BLK lainnya menerima tambahan alokasi anggaran akibat kinerja yang baik dan sekitar 9 persen menerima pujian verbal sebagai penghargaan. Mengenai BLK yang berprestasi buruk, 53 persen melaporkan tidak ada sanksi, sedangkan 15 persen melaporkan ada pengurangan anggaran, dan 24 persen lainnya mendapatkan peringatan verbal. Tidak ada tindakan remedial untuk mengatasi kinerja BLK yang buruk.

87. Untuk jangka panjang, sejumlah instrumen akuntabilitas manajemen harus diuji untuk meningkatkan kinerja. Pertama, adalah akreditasi lembaga pelatihan. Akreditasi wajib bagi penyelenggara pelatihan, baik lembaga negeri maupun swasta, dan kondusif untuk memperkenalkan standar pelatihan. Kedua, instrumen terpenting untuk menaikkan akuntabilitas hasil pelatihan adalah otonomi kelembagaan. BLK sekarang berperan seperti kantor pemerintah dan bukan sebagai penyelenggara pelatihan yang ingin memaksimalkan pangsa pasar dan mencapai hasil optimal. Perbandingan dengan penyelenggara pelatihan swasta pada bagian berikut memberikan wawasan mengapa demikian.

## Bagian IV

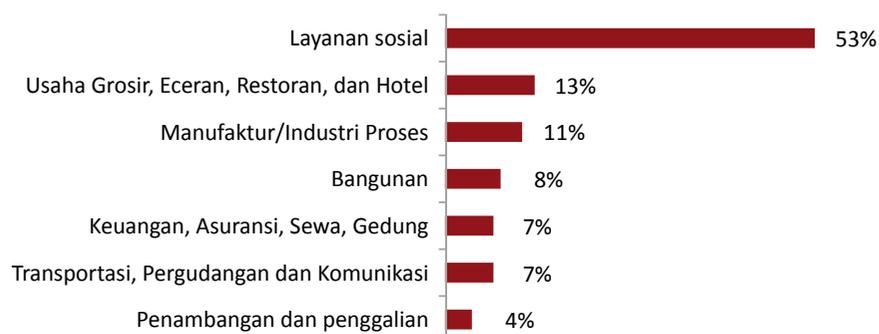
# Penyelenggara pelatihan swasta



88. Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) selaku penyelenggara pelatihan swasta wajib mendaftarkan dirinya pada kantor Disnaker setempat. Meski demikian, karena ada 42 Disnaker yang tidak memiliki catatan tentang pendaftaran LKP, tampaknya peraturan tentang pendaftaran tersebut tidak diterapkan secara seragam. Jumlah LKP di Indonesia tidak diketahui. Namun, dengan adanya 2.300 LKP yang terdaftar di kabupaten/kota yang menjadi bagian survei ini, jumlah lembaga-lembaga tersebut jauh melebihi jumlah BLK. Jumlah LKP bervariasi dari wilayah ke wilayah. Di DKI, ada 422 LKP yang terdaftar. Di 41 dari 91 kantor Disnaker yang disurvei, tidak ada LKP yang terdaftar. Selain itu, ada penyelenggara pelatihan atau penyelenggara kursus, yang terdaftar di Dinas Pendidikan setempat dan tidak terdaftar di Disnaker. Akreditasi Kemenakertrans untuk LKP tidak wajib kecuali lembaga-lembaga tersebut menawarkan kursus pelatihan untuk pekerja migran.

89. Ada 64 LKP yang disurvei di wilayah lokasi BLK. LKP diidentifikasi berdasarkan catatan registrasi kantor Disnaker. Bidang utama pelatihan tersebut terdapat pada Grafik 31.

**Grafik 31: Bidang keterampilan utama dari LKP yang disurvei**



## Kepemilikan dan manajemen

90. LKP berada di bawah berbagai aturan kepemilikan. Sebagian besar (70 persen) dimiliki oleh perorangan dan sisanya (30 persen) dimiliki oleh yayasan. LKP terbesar yang disurvei didirikan pada tahun 1972. Pihak manajemen LKP memiliki kualifikasi formal, usia dan masa kerja yang sebanding dengan manajer BLK. Perbedaan terbesar adalah sebagian besar (79 persen) dari manajer LKP memiliki pengalaman dari industri yang relevan.

## Instruktur

91. Usia rata-rata instruktur di LKP adalah 38 tahun. Jauh lebih muda dari usia rata-rata di BLK negeri. Syarat minimal untuk menjadi instruktur di LKP juga lebih rendah daripada di BLK. Sebanyak 57 persen dari LKP mensyaratkan ijazah SMA bagi calon instruktur, lalu 21 persen mensyaratkan tingkat D-3 dan 23 persen membutuhkan kualifikasi S1. Pelatihan instruktur LKP tidak diatur oleh persyaratan dan masing-masing lembaga pelatihan memiliki persyaratan sendiri. Sesuai dengan jawaban manajer LKP, sejumlah besar instruktur telah mendapat pelatihan tambahan. Jenis pelatihan yang diterima instruktur mereka adalah:

- Standar kursus instruktur BLK: 38%
- Magang di industri: 8%
- Pelatihan lain: 8%
- Tidak tahu: 22%
- Pelatihan lain (beragam jenis): 36%

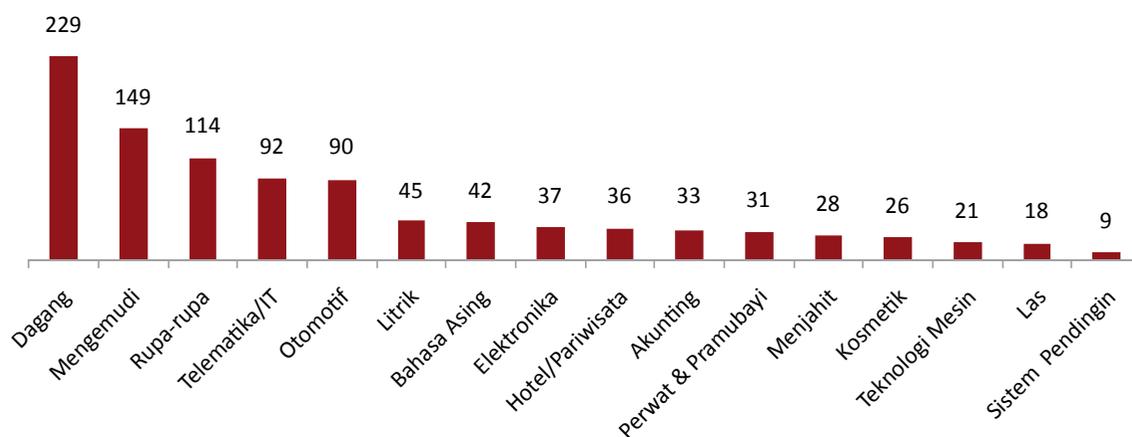
92. Hampir seluruh LKP membenarkan bahwa mereka memberikan kesempatan bagi para instruktur untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya. Kinerja pelatih dievaluasi secara internal. Berdasarkan nilai pentingnya, berikut kriteria kunci untuk evaluasi kinerja: disiplin, prestasi lulusan, kriteria lain yang tidak dijelaskan dan jam pelatihan per tahun. Kinerja yang baik biasanya dihargai dengan pemberian bonus (64 persen) dan pujian verbal bagi peraih prestasi. Sanksi peringatan verbal diberikan pada mereka yang kinerjanya kurang (78%). Tidak ada LKP yang melakukan pemecatan atas mereka yang kinerjanya buruk. Pelatih yang kurang berprestasi dikirim ke kursus-kursus pelatihan dan dibina oleh manajemen.

## Kursus pelatihan

93. Hanya sedikit LKP yang telah menyusun kursusnya sesuai dengan standar pelatihan nasional. Sebanyak 11 persen memberikan pelatihan menurut SKKNI; sebanyak 45 persen lainnya menyelenggarakan pelatihan berdasarkan kurikulum tradisional dan metodologi SKKNI. Ada sejumlah alasan yang diberikan LKP untuk tidak melaksanakan pelatihan berdasarkan standar nasional. Sebagian besar berdalih bahwa standar nasional tidak cocok dengan kondisi lokal. Selain itu, kurangnya perlengkapan dan fasilitas juga menjadi alasan. Kursus yang mengikuti standar nasional adalah perhotelan dan pariwisata (33 persen) diikuti oleh akuntansi (13 persen) dan elektronika (10%).

94. Kurikulum dikembangkan dari kurikulum tradisional yang tersedia di Kemenakertrans atau dikembangkan sendiri melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan. Durasi kursus di LKP lebih pendek daripada di BLK. Kursus terlama adalah konstruksi, yang memakan waktu 320 jam; sedangkan yang paling singkat adalah kursus mengemudi selama 25 jam. Waktu rata-rata kursus di LKP adalah 165 jam. Tidak ada informasi tentang kursus apa saja yang paling populer. Namun, dengan asumsi bahwa LKP melaksanakan pelatihan berdasarkan tuntutan pasar, Grafik 32 memberikan keterangan tentang keterampilan apa saja yang paling dicari.

**Grafik 32: Jumlah peserta pelatihan per kursus, di LKP**



95. Tabel 3 berisi data operasional dasar sebuah LKP. Ada sejumlah perbedaan penting dari data BLK negeri. Jumlah jam pelatihan per kursus pada umumnya lebih pendek dibandingkan BLK yang untuk bidang keterampilan utamanya distandarkan menjadi 480 jam. Syarat masuk LKP juga lebih rendah dan membuka kesempatan bagi lulusan SMP. Biaya pelatihan yang ditampilkan dalam tabel di bawah ini menunjukkan nilai pasar dari pelatihan dan dapat menjadi patokan bagi BLK saat menentukan harga kursus tidak bersubsidi. Tidak ada informasi tentang bantuan apa saja yang diberikan kepada lulusan agar dapat mencari kerja. Namun, persentase lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam enam bulan setelah kelulusan lebih tinggi daripada lulusan BLK.

**Tabel 3: Data dasar tentang LPK/BLK swasta**

Kursus	BLK membuka kursus pada tahun 2009	Jumlah paket pada tahun 2009	Total jam/paket	Syarat pendidikan minimal	Jumlah peserta pelatihan	Ongkos pelatihan per paket	% lulusan mendapatkan pekerjaan dalam 6 bulan setelah lulus
Bengkel	9%	2	276	SLTA	21	1,625,000	82
Listrik	16%	3	172	SMP	45	1,660,000	80
Perdagangan	17%	16	148	SMP	229	1,077,727	76
Otomotif	33%	4	272	SMP	90	1,967,143	67
Telematika/TI	27%	6	131	SMP	92	1,194,375	73
Hotel/Turisme	3%	2	240	SLTA	36	3,250,000	75
Akunting	8%	3	89	SLTA	33	1,444,000	87
Keperawatan & Pramubayi	6%	2	225	SMP	31	1,537,500	75
Bahasa asing	16%	4	102	SMP	42	535,000	44
Menjahit	6%	2	151	SMP	28	450,000	90
Sistem pendingin	5%	9	88	SMP	9	1,223,333	75
Elektronika	8%	18	42	SMP	37	1,920,000	86
Pengelasan	6%	2	116	SMP	18	2,067,500	83
Mengemudi	6%	14	29	SD	149	893,750	95
Kosmetik	3%	2	67	SD	26	600,000	75

## Peserta pelatihan

96. Peserta pelatihan dengan latar belakang apa pun dapat mendaftar ke LKP. Sebagian LKP melaporkan kelebihan pendaftar di beberapa lembaga kursus mereka. Tidak ada pola khusus untuk tes masuk. Pelamar diminta menjalani tes tertulis yang dirancang oleh LKP, serta diwawancarai. Wawancara menekankan pada motivasi pelamar. Rasio 36 peserta pelatihan per instruktur di LKP adalah setara dengan rasio BLK provinsi dan BLK kabupaten/kota.

## Keuangan dan operasional

97. Hampir seluruh LKP tergantung penuh pada dana yang diperoleh dari peserta pelatihan yang membayar. Namun, beberapa lembaga swasta juga menerima pendapatan dari sumber lain, sebagai berikut:

- Membayar peserta pelatihan: 92%
- Dana dari yayasan: 14%
- Sumber lain (seperti pemerintah pusat dan daerah serta sumbangan): 34%

98. Besarnya usaha dan kekuatan financial LKP sangat beragam dengan anggaran tahunan mulai dari Rp. 2,6 juta hingga Rp. 2,5 miliar. Anggaran rata-rata LKP yang disurvei adalah Rp. 188 juta. Tidak ada gambaran yang akurat tentang pengeluaran dana di LKP karena tidak menggunakan format pembukuan standar. Namun, perkiraan kasar jumlah pengeluaran berdasarkan informasi yang diberikan menunjukkan adalah sebagai berikut.

- Pembelian barang dan jasa: 26%
- Biaya pelatihan: 26%
- Honorarium Staf: 20%
- Perawatan: 5%
- Infrastruktur (Bangunan kantor, gedung): 26%
- lain-lain: 3%

99. LKP menghadapi tantangan serupa dengan BLK. Tantangan yang paling utama ada pada daftar di bawah ini dan cara-cara yang dilakukan LKP untuk mengatasinya:

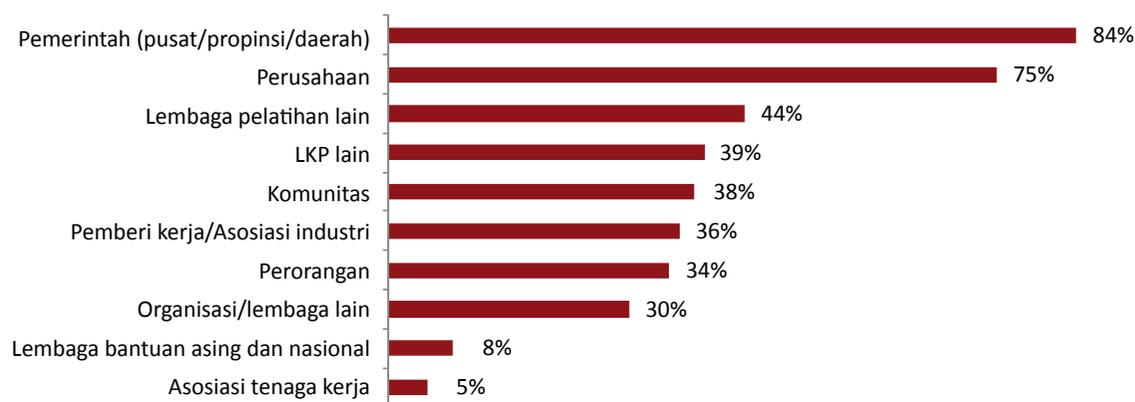
**Tabel 4: Tantangan dan cara mengatasi oleh penyelenggara pelatihan swasta**

Tantangan	Persentase LKP menjalani tantangan ini	Cara yang diambil LKP	% cara yang diambil
<b>Kekurangan instruktur</b>	22%	Rekrut instruktur baru Rekrut instruktur paruh waktu Lain-lain	57% 21% 21%
<b>Masalah keuangan</b>	64%	Mencari pinjaman Menaikkan biaya kursus Mengurangi jumlah pegawai Mencari investor Dana pribadi (pemilik) Lain-lain	41% 10% 7% 12% 15% 15%
<b>Kekurangan peralatan</b>	63%	Membeli peralatan Menyewa Memperbaiki peralatan rusak Menggunakan alat lain Lain-lain	35% 20% 20% 17% 7%
<b>Masalah ruangan</b>	31%	Membangun fasilitas baru Memperbaiki fasilitas yang ada Menyewa tempat Lain-lain	25% 20% 25% 30%
<b>Pelamar kurang</b>	44%	Mengurangi kegiatan pelatihan Melakukan promosi Menjamin lulusan dapat pekerjaan Lain-lain	7% 68% 4% 21%

## Hubungan dengan pemangku kepentingan

100. LKP harus menjaga hubungan yang aktif dengan pemangku kepentingan, khususnya perusahaan dan pejabat setempat. Grafik 33 menunjukkan tingginya keterlibatan penyelenggara pelatihan swasta dengan perusahaan swasta (75%). Hubungan dengan pemerintah pada segala tingkat adalah untuk mendapatkan pendanaan dan bantuan rancangan kursus pelatihan.

**Grafik 33: Hubungan dengan pemangku kepentingan**



## Akuntabilitas

101. Kemenakertrans memiliki sistem akreditasi untuk pusat latihan kerja. Namun, akreditasi untuk penyelenggara pelatihan negeri dan swasta hanya diwajibkan bagi lembaga yang melatih pekerja migran. Lembaga pelatihan lain dapat mengajukan dirinya untuk mendapatkan akreditasi. Tetapi, karena hal tersebut bukan prasyarat dari pemangku kepentingan mana pun, maka hanya sedikit pusat pelatihan yang mendaftarkan diri untuk mendapatkan akreditasi.

102. Meski persyaratan pelaporan formal tidak ada, semua LKP secara berkala dikunjungi/diinspeksi oleh pejabat lokal dan kabupaten/kota. Kunjungan tersebut paling sedikit terjadi sekali setahun. Indikator terpenting (86%) yang membuktikan prestasi LKP adalah kualitas lulusannya. Yang kurang penting adalah keadaan fasilitas dan kualifikasi formal dari instruktur. Sebagai bandingan, ketika mempertimbangkan peningkatan kualitas pelatihan, BLK sering menggunakan peningkatan keterampilan instruktur, fasilitas atau infrastruktur sebagai indikator kinerja.

## Ekonomi daerah

103. Keberhasilan LKP bergantung pada kemampuan ekonomi daerah mempekerjakan lulusannya. Sekitar 80 persen LKP yang disurvei menyatakan bahwa orientasi pelatihan adalah pasar kerja daerah. Sebagian LKP juga menempatkan pasar kerja regional dan nasional sebagai prioritas kedua.

## Bagian V

# Kesimpulan dan rekomendasi



foto BLK Cevest Archive

## Masalah tingkat sistem

**(1) Ada perbedaan mencolok antara operasional BLK tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Reformasi pada masa mendatang sebaiknya berupaya untuk meningkatkan keunggulan komparatif mereka.**

104. Daripada memaksa BLK pada berbagai tingkat yang berbeda untuk memenuhi fungsi yang sama, reformasi mendatang sebaiknya bertujuan meningkatkan keunggulan komparatif mereka. BLK pusat berfungsi sebagai institusi mentor dan memainkan peran utama dalam meningkatkan sistem pelatihan. Sebagai pusat sumber daya, mereka harus membantu BLK yang lebih kecil. Balai yang lebih besar dapat menawarkan program pelatihan yang lebih canggih yang memerlukan tingkat peralatan yang lebih tinggi

**dan terjalin dalam hubungan dengan dan merupakan referensi bagi BLK yang lebih kecil.**

105. Setelah pelaksanaan otonomi daerah, variasi dalam standar dan perbedaan operasional antar BLK pusat dan kabupaten/kota menjadi lebih jelas. Dibandingkan pada BLK kabupaten/kota dan provinsi, ke 11 BLK pusat jauh lebih besar, terletak di kota besar, dan memiliki bahan dan peralatan yang lebih baik sebagai hasil dari investasi yang baru dilakukan. BLK daerah jauh lebih kecil, namun memiliki jangkauan yang lebih luas dan memberikan pelatihan kepada jumlah peserta pelatihan yang lebih banyak. Walaupun demikian, karena tiadanya investasi baru, keadaan peralatan dan fasilitas sangat kurang baik.

106. Dengan program revitalisasi yang komprehensif, BLK pusat sedang dalam perjalanan untuk mendapat pengakuan sebagai pusat unggulan. Balai-balai tersebut sangat sesuai untuk melakukan peran pendampingan (*mentoring role*). Demikian juga BLK provinsi dapat memberikan pendampingan kepada BLK kabupaten/kota. Program bantuan pusat unggulan perlu dilakukan untuk memungkinkan UPTP BLK membantu BLK yang lebih kecil di wilayahnya. Sedikitnya harus dibentuk satu pusat unggulan di setiap provinsi. Ini dapat dilakukan dengan mentransformasi satu BLK tingkat daerah yang cukup besar untuk memenuhi fungsi ini. Sistem seperti ini dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan mendorong untuk membagi praktik yang baik melalui jejaring yang dipimpin oleh BLK yang berperan memberikan pendampingan.

**107. BLK di daerah membangun hubungan yang lebih kuat dengan masyarakat setempat. Program penjangkauan (*outreach*) harus dipromosikan bukan hanya untuk menjalin hubungan kerja sama dengan pemberi kerja, tetapi juga dengan pemangku kepentingan yang lain seperti penyelenggara pelatihan swasta. Ini dapat menjamin terbentuknya koordinasi tingkat tinggi dan pendekatan umum pada pasar.**

108. Hasil survei menunjukkan bahwa BLK kabupaten mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pelatihannya dengan kebutuhan setempat. Sebagian besar BLK tersebut (81%) masih menggunakan program pelatihan standar dari Kemenakertrans, tanpa memperhatikan kebutuhan dan kondisi lokal. Diragukan bahwa program pelatihan "satu sesuai untuk semua" yang dikembangkan Kemenakertrans dapat sesuai untuk semua daerah di Indonesia, misalnya dengan perbedaan dalam kebutuhan dan kondisi daerah industri di Jawa dibandingkan dengan kabupaten terpencil di daerah timur Indonesia. Juga terdapat perbedaan yang besar bagaimana setiap BLK pada tingkat yang berbeda membina kerjasama dengan pemangku kepentingan. Dalam banyak hal, BLK tidak melakukan konsultasi dengan pemberi kerja, walaupun konsultasi seperti ini sangat diperlukan.

109. BLK harus didorong dan wajib memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Ini harus dilakukan dengan kecepatan dan dengan cara yang dapat diterima semua pemangku kepentingan. Untuk mencapainya, Dewan Penasihat Pelatihan yang formal harus dibentuk pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota dengan keanggotaan dewan tersebut adalah wakil dari semua kelompok pemangku kepentingan. Untuk memastikan semua sumber daya yang tersedia di sebuah wilayah digunakan secara efisien, sangatlah penting bahwa perwakilan dari semua penyelenggara pelatihan negeri dan swasta terwakili pada dewan tersebut.

**(2) Sistem penjaminan mutu harus ada dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dari setiap pemangku kepentingan**

110. Aspek penting dari penjaminan mutu adalah: menetapkan standar kompetensi peserta pelatihan; melaksanakan penilaian kompetensi pelatihan; pengembangan sistem pelaporan kinerja penyedia layanan; melaksanakan evaluasi dampak program; menetapkan persyaratan operasional dari penyedia layanan; memastikan sumber daya yang layak; menjamin otonomi; menerapkan sistem akuntabilitas berdasarkan imbalan dan sanksi. Pelaksanaan perbaikan tersebut memerlukan koordinasi tingkat tinggi dan kerjasama antara BLK, BNSP, LSP, lembaga pemerintah pusat

dan daerah, dan pemberi kerja. Suatu sistem penjaminan mutu mensyaratkan bahwa peran semua pemangku kepentingan harus jelas dan dilaksanakan. Pada Tabel 5 dapat dilihat ikhtisar dari rekomendasi untuk memperkuat sistem.

**Tabel 5: Matriks penjaminan kualitas**

	BLK	LSP	BNSP	Pemerintah daerah	Kemenakertrans	Pemberi kerja
<b>Standar kompetensi peserta pelatihan</b>	Melatih berdasarkan standar kompetensi	Mendirikan LSP atau cabang LSP di seluruh provinsi di Indonesia	Koordinasi pengembangan standar  Proses, konsolidasi dan kodifikasi standar  Sertifikasi pelatihan para asesor  Sosialisasi standar nasional kepada seluruh pemangku kepentingan	Mempro-mosikan dan mendukung pengarus-utamaan standar kompetensi nasional  Mendukung pendirian LSP	Pengembangan standar kompetensi  Mendukung BLK untuk melatih berdasarkan standar kompetensi nasional melalui pelatihan dan peningkatan instruktur serta menyediakan paket pelatihan	Memiliki atau mengakui standar  Memberikan masukan pada pengembangan standar
<b>Penilaian kompetensi peserta pelatihan</b>	Fasilitasi penilaian dan sertifikasi berdasarkan standar nasional  Mendukung sertifikasi secara finansial	Menilai dan sertifikasi peserta pelatihan  Menilai dan sertifikasi TUK  Melatih asesor	Memberikan lisensi bagi LSP  Monitor dan audit LSP	Promosi dan mendanai penilaian dan sertifikasi	Promosi dan mendanai penilaian dan sertifikasi	Sertifikasi pekerja;  Standarisasi praktik pekerjaan berdasarkan pekerja bersertifikasi
<b>Laporan kinerja penyedia layanan</b>	Menyerahkan laporan tahunan	Laporan ke BNSP		Menyetujui dan menerbitkan laporan kinerja (BLK lokal)	Menyetujui dan menerbitkan laporan kinerja (BLK pusat)	
<b>Evaluasi dampak program</b>	Penilaian mandiri berdasarkan sistem yang ada dalam kriteria akreditasi			Melakukan evaluasi dan memberi pendapat pada penilaian mandiri BLK	Melakukan evaluasi dan memberi pendapat pada penilaian mandiri BLK pusat	Umpan balik bagi penyelenggara pelatihan berdasarkan kinerja pegawai

	BLK	LSP	BNSP	Pemerintah daerah	Kemenakertrans	Pemberi Kerja
<b>Persyaratan operasional penyedia jasa</b>	Terakreditasi sebagai syarat dasar untuk beroperasi sistem penjaminan mutu	Menyesuaikan dengan standar BNSP untuk organisasi LSP	Bertanggung jawab untuk akreditasi wajib seluruh penyelenggara pelatihan	Monitor dan audit BLK di bawah tanggung jawab mereka	Perlu klarifikasi dan diumumkan dengan baik  Monitor dan audit BLK pusat di bawah tanggung jawabnya	Memberikan kontribusi agar ada yang dipertaruhkan dalam pelatihan dan kualitasnya.
<b>Sumber daya yang layak dan cukup</b>	Menghasilkan pendapatan sendiri dalam jumlah yang cukup	Pemerintah mendukung upaya mengurangi biaya sertifikasi bagi klien	Dana independen cukup untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih luas	Anggaran lokal harus ditambah	Anggaran pusat harus fokus pada kinerja dan tujuan yang adil	Memberikan kontribusi agar ada yang dipertaruhkan dalam pelatihan dan kualitasnya
<b>Otonomi, intervensi dan dukungan</b>	Harus diberikan status otonomi		Harus otonomi dengan anggaran sendiri dan tidak menjadi bagian dari kementerian apa pun	Pemerintah daerah sebagai bagian dari Dewan penasihat pelatihan BLK	Dukungan insentif pendanaan yang berdasarkan kinerja	Anggota penting Dewan BLK
<b>Akuntabilitas dan konsekuensi</b>	Membuat tujuan dan kriteria kinerja yang jelas  Dukungan dana berdasarkan kinerja	Dukungan berdasarkan tingkat kegiatan  Dukungan untuk mendirikan cabang LSP di daerah terpencil		Dana bertambah atau berkurang  Pergantian staf (BLK daerah)	Dana bertambah atau berkurang  Pergantian staf (BLK pusat)	

### **(3) Kemenakertrans harus memainkan peranan kunci dalam menetapkan dan melaksanakan sistem insentif dan sanksi berdasarkan kinerja untuk mendorong hasil pelatihan yang lebih baik pada BLK pusat dan daerah**

111. Mengubah BLK menjadi lembaga pelatihan yang sangat efektif seharusnya menjadi prioritas utama Kemenakertrans dengan rencana revitalisasinya. Dewasa ini banyak BLK yang beroperasi di bawah kapasitas, karena tidak adanya insentif ataupun dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Alokasi dari anggaran daerah dan nasional datang secara rutin untuk menyelenggarakan pelatihan, dengan biaya per unit yang sangat tinggi. Hanya sedikit BLK yang memasarkan jasa pelatihannya kepada pelanggan prospektif.

**112. Sekalipun tidak memiliki otoritas langsung atas BLK daerah, Kemenakertrans tetap menjadi sumber utama pendanaan. Oleh karena itu, sistem dan mekanisme pendanaan yang berlaku sekarang perlu diubah untuk mendorong peningkatan kinerja BLK.**

113. BLK provinsi dan kabupaten/kota secara prinsip bertanggung jawab penuh pada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, namun BLK daerah masih sangat tergantung pada dana pusat. Tanpa dana pusat, BLK provinsi dan kabupaten/kota tidak mampu menyelenggarakan pelatihan rutin. Pendanaan dari kementerian bagi BLK diatur berdasarkan *input* (masukan). Keluaran kuantitatif dan kualitatif dari BLK, serta efisiensi operasinya, tidak menjadi prasyarat pendanaan. Untuk menggunakan dana tersebut dengan lebih baik, Kemenakertrans dapat mempertimbangkan pembentukan Dana Pelatihan Vokasional (*Vocational Training Fund, VTF*) dan menyalurkan sebagian besar dana pusat melalui VTF tersebut. Pihak yang mengelola dana VTF dapat menetapkan syarat yang ketat untuk pemberian dana yang diminta pemohon. Syarat yang dapat ditetapkan antara lain: penyerahan rencana kegiatan yang jelas dengan keluaran dan hasil, jadwal, dan rencana monitoring dan evaluasi. Penilaian hasil dari pusat pelatihan akan dilakukan melalui sistem penjaminan mutu, yang juga harus dibuat untuk menjamin keberhasilan dari sistem reformasi.

#### **(4) Peran LKP harus lebih banyak ditekankan pada sistem pelatihan yang efektif**

114. Untuk benar-benar memperkuat sistem pelatihan di bawah Kemenakertrans, perlu adanya penekanan pada peran penting LKP. Dari 64 LKP yang disurvei studi ini, hasilnya menunjukkan bahwa lembaga-lembaga tersebut terlibat aktif dalam berbagai pelatihan keterampilan kerja yang dibutuhkan peserta pelatihan dengan biaya yang efisien. Dibandingkan dengan lembaga pemerintah, lembaga-lembaga tersebut beroperasi dengan biaya murah untuk tiap peserta pelatihan, para instruktornya lebih muda, dan punya hubungan lebih dekat dengan pemberi kerja. Kemenakertrans harus memiliki dan memperbarui database lembaga-lembaga itu, termasuk sistem penjaminan mutu agar dapat bermanfaat bagi lembaga tersebut. Yang terpenting adalah menciptakan kemitraan publik-swasta yang efektif dan mendorong kompetisi demi keunggulan.

## **Masalah tingkat lembaga**

#### **(1) Manajer dan instruktur harus dilatih dengan lebih baik. Mereka hendaknya diberi imbalan berdasarkan kinerja dan insentif agar berkinerja tinggi**

115. Pelatihan dan peningkatan keterampilan manajemen manajer BLK sangatlah penting bagi kesuksesan sistem BLK. Kemenakertrans dapat berperan aktif dalam hal ini. Manajer sistem BLK saat ini memiliki kompetensi yang beragam. Banyak upaya yang sudah dilakukan agar BLK pusat memiliki manajer dengan latar belakang pelatihan dan pengalaman sebelum menduduki posisi manajerial. Balai juga sering berhubungan dengan dan dibantu oleh staf kementerian. Namun tidak demikian halnya dengan BLK yang dikelola provinsi dan kabupaten/kota. Manajer BLK provinsi dan kabupaten/kota tidak selalu memiliki latar belakang pelatihan. Sebanyak 50 persen dari mereka ditempatkan pada posisi manajer BLK melalui penunjukan langsung oleh Gubernur atau Bupati. Banyak yang hanya bertugas sebentar sebelum pindah ke posisi lain dengan rata-rata masa jabatan kepala BLK hanya selama 21 bulan. Hal ini, ditambah dengan kurangnya kebijakan pusat tentang kriteria manajer BLK, membuat kualitas manajemen BLK makin tidak jelas. Budaya atasan-bawahan yang berlaku pada sistem pegawai negeri dan seringnya pergantian manajemen sangat mengganggu kelangsungan operasional BLK.

116. Melalui konsultasi dengan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, Kemenakertrans hendaknya menetapkan kriteria seleksi manajer BLK sekaligus dengan standar program pelatihan manajemen. Kemenakertrans juga dapat

menunjuk penyelenggara pelatihan yang berkualitas, baik negeri maupun swasta, untuk mengadakan pelatihan manajemen bagi para manajer BLK. Selain pengetahuan manajemen umum, program pelatihan juga harus menekankan pada pemahaman akan kebutuhan pasar tenaga kerja setempat, yang dilakukan melalui menjaga hubungan baik dan kerjasama dengan semua pemberi kerja dan pemangku kepentingan setempat. Juga perlu berkomunikasi dan bekerja sama dengan pelanggan BLK agar dapat memberikan solusi bagi kebutuhan pemberi kerja. Sertifikasi manajer BLK juga perlu dipertimbangkan untuk dijadikan insentif bagi penerapan standar manajer BLK.

117. Bagi para instruktur, syarat pendidikan minimalnya adalah memiliki ijazah D-3 atau S1. Namun, sudah saatnya untuk mulai menyertakan pengalaman industri sebagai syarat wajib. Pada sistem sekarang, sulit untuk menarik karyawan industri yang sudah berhasil untuk menjadi instruktur BLK. Jika demikian halnya, maka kualifikasi tersebut dapat diberikan melalui perpanjangan masa magang yang sekarang ini ditentukan selama tiga bulan dalam masa pelatihan instruktur. Setiap tahun, para instruktur diwajibkan bekerja di industri terkait untuk waktu yang ditentukan guna meningkatkan keterampilan mereka dan mengikuti perkembangan yang ada pada industri yang relevan.

## **(2) Otonomi kelembagaan dan akuntabilitas adalah prasyarat kunci untuk mendorong dan memotivasi kinerja dan efisiensi BLK**

118. Saat ini BLK berfungsi layaknya unit birokratis pemerintah. Manajer BLK berurusan dengan sistem birokrasi yang menyangkut pendanaan dan jalur pelaporan sehingga tidak bisa berfokus pada pencapaian keluaran pada tingkat yang lebih tinggi. BLK tidak punya wewenang untuk membuat perencanaan bisnis yang mandiri, termasuk merencanakan pembiayaan, memecat atau mempekerjakan instruktur, memperbaiki peralatan, menentukan penerimaan peserta pelatihan.

119. Untuk mengubah BLK menjadi lembaga pelatihan yang efisien dan efektif, maka manajemen BLK harus diberikan tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, termasuk penyaluran dana yang berdasar pada kinerja BLK. Untuk mendukung otonomi BLK, Dewan Manajemen Pelatihan dapat dibentuk sebagai badan tata kelola BLK yang beranggotakan pemberi kerja serta pejabat Disnaker. Badan ini akan mempersatukan pemangku kepentingan utama dalam pelatihan, termasuk pemberi kerja, dan lembaga pelatihan lain. Di bawah struktur ini, manajer BLK bertanggung jawab kepada Dewan. Pendanaan BLK juga bisa diperoleh dari Pemda, serta dari kontribusi pemberi kerja.

120. Otonomi dengan struktur tata kelola yang layak akan membuat BLK beroperasi lebih efisien. Dengan pengaturan seperti ini, BLK akan lebih berfungsi sebagai layaknya perusahaan swasta dan bukan sebagai unit birokratis. Mereka hendaknya merancang, memasarkan dan menyelenggarakan pelatihan dalam pasar yang kompetitif. BLK harus dapat meyakinkan bahwa pelatihan-pelatihan yang ditawarkan adalah sesuai dengan keinginan pasar dengan harga yang kompetitif. Pelanggan pelatihan dapat terdiri dari perusahaan dan organisasi lain yang memerlukan staf yang terampil dalam bidang tertentu dan kaum muda yang mencari program pelatihan yang baik yang menjamin mereka memperoleh pekerjaan setelah lulus nantinya. Untuk memastikan hasil investasi yang baik, dana pelatihan yang tersedia dari Pemerintah tidak bisa diterima begitu saja. Setiap pusat pelatihan yang menerima dana harus mempertanggung-jawabkannya dengan tingkat kinerja dan keluaran yang dihasilkan.







Dicetak menggunakan kertas daur ulang