**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI**

**BALAI LATIHAN KERJA KOMUNITAS**

**KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN**

**(Studi Kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator**

**di Kabupaten Garut)**

**DISERTASI**

**Disusun dalam rangka memenuhi syarat guna mengikuti**

**Ujian Naskah Disertasi (Sidang Tertutup) Doktor Ilmu Sosial**

**Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik**

**Pascasarjana Universitas Pasundan**

**Oleh:**

**TUTI HARYANTI**

**NPM: 189020003**

****

**PROGAM STUDI DOKTOR ILMU SOSIAL**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

# LEMBAR PENGESAHAN

**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI**

**BALAI LATIHAN KERJA KOMUNITAS**

**KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN**

**(Studi Kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator**

**di Kabupaten Garut)**

**Disusun dalam rangka memenuhi syarat guna mengikuti**

**Sidang Ujian Naskah Disertasi Doktor Ilmu Sosial**

**Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik**

**Pascasarjana Universitas Pasundan**

**Oleh:**

**TUTI HARYANTI**

**NPM. 189020003**

**Tim Promotor,**

**Bandung, April 2025**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Promotor** |  | **Co Promotor** |
|  |  |  |
| **Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si.** |  | **Prof. Dr. Lia Muliawaty, M.Si** |

# LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

1. Disertasi yang diajukan adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Doktor) di universitas atau perguruan tinggi manapun.
2. Disertasi adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim promotor.
3. Karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau diplubikasikan orang lain, yang dicantumkan sebagai acuan dan dituliskan juga sumber acuan tersebut dalam daftar pustaka.

Bandung, April 2025

Yang membuat pernyataan,

Tuti Haryanti

NPM. 189020003

# DALIL-DALIL

1. Pengembangan kapasitas organisasi melalui intervensi sistem sebagai akselerasi yang memperkuat pengembangan BLK Komunitas Inkubator. (Hasil penelitian)
2. Keterlibatan seluruh intervensi pengembangan organisasi merupakan penunjang keberhasilan dari program strategis pemerintah dalam meningkatkan keterampilan kerja masyarakat sekaligus mendukung pengembangan ekonomi lokal (Hasil penelitian)
3. Level intervensi pengembangan kapasitas organisasi yaitu integritas kebijakan, pengembangan struktur, *soft skill* individu dan level intervensi sistem nilai dan norma dapat mempercepat terciptanya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha. (Kebaharuan/novelti)
4. Proses pengambilan keputusan dalam kebijakan publik menjadi kunci untuk memastikan efektivitas program dan peningkatan kualitas individu. (Disiplin ilmu)
5. Manajemen wirausaha (dalam pelaksanaan pelayanan publik) merupakam kunci dari keberhasilan organisasi pemerintahan. (Disiplin ilmu)
6. Penguatan sinergi dan kolaborasi merupakan kunci keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. (Pendidikan)
7. Keberhasilan pengembangan kapasitas dalam organisasi merupakan perwujudan dari kesejahteraan masyarakat. (Umum)

# *RINGKESAN*

*Balai Latihan Kerja Masyarakat (BLK-K) di Kabupatén Garut mangrupa salasahiji program stratégis pamaréntah pikeun ngaronjatkeun kaparigelan gawé masarakat sakaligus ngarojong pangwangunan ékonomi lokal. Dina palaksanaanana aya masalah, nya éta di tataran sistem kawijakan, nya éta kurangna integrasi program inkubator wirausaha BLK-K ku pamaréntah. Di tataran kelembagaan, BLK-K kateken ku kawijakan nu boga yayasan atawa pasantrén anu ngawasan BLK-K anu can saluyu jeung tujuan ngadegkeun BLK-K, kaasup tugas jeung fungsina, sakumaha anu dirumuskeun ku pamaréntah. Tingkat individu anu dipiboga ku BLK-K pikeun ngalaksanakeun tugasna ogé masih kawatesanan tina segi kuantitas jeung kualitas.Tujuan tina ieu panalungtikan nya éta pikeun nganalisis pengelolaan bantuan kewirausahaan BLK-K di Kabupatén Garut, nganalisis halangan-halangan anu lumangsung dina ngokolakeun bantuan kewirausahaan BLK-K di Kabupatén Garut sarta ngararancang stratégi pikeun mekarkeun kapasitas BLK-K bantuan kewirausahaan di Kabupatén Garut. Métode panalungtikan anu digunakeun dina ieu panalungtikan nya éta pendekatan kualitatif kalayan métode studi kasus pikeun niténan strategi pengembangan kapasitas inkubator wirausaha BLK-K di Kabupatén Garut.*

*Hasil panalungtikan némbongkeun yén strategi pengembangan kapasitas BLK-K pikeun bantuan kewirausahaan di Kabupatén Garut dina tingkat sistem, BLK-K nekenkeun pentingna nyiapkeun prosedur kerja anu jelas jeung pembagian tugas anu terstruktur. Dina tingkat institusional, structuring struktur organisasi jeung prosés-nyieun kaputusan mangrupakeun konci pikeun mastikeun efektivitas program. Ngaronjatkeun kualitas individu ngaliwatan latihan pikeun manajer sarta instruktur ogé prioritas, ambéh maranéhanana boga kaahlian jeung pangaweruh diperlukeun pikeun ngajalankeun program kalawan hadé.*

*Aya hambatan anu signifikan anu disanghareupan, nya éta kurangna pamahaman staf ngeunaan prosedur operasi standar, halangan parobahan régulasi anu maksa BLK-K pikeun nyaluyukeun prosedur gawé sacara périodik, kurangna fasilitas jeung alat-alat nu nyukupan, sarta motivasi pamilon handap sarta bédana latar atikan.*

*Strategi pengembangan kapasitas BLK-K dina bantuan kewirausahaan ngawengku ngaronjatkeun kurikulum pelatihan anu luyu jeung kabutuhan pasar sarta nyadiakeun program latihan terpadu jeung lumaku. Ngawangun gawé bareng jeung séktor industri jeung pamaréntah lokal pikeun mastikeun yén lulusan pelatihan bisa diserep ku pasar pakasaban. Nyadiakeun palatihan dumasar kana proyek sareng ngamekarkeun soft skill pamilon, kalayan harepan ningkatkeun daya saingna.*

***Kata Kunci:*** *Kapasitas organisasi, BLK Komunitas, pandamping.*

# 

# ABSTRAK

Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut merupakan salah satu program strategis pemerintah dalam meningkatkan keterampilan kerja masyarakat sekaligus mendukung pengembangan ekonomi lokal. Pada pelaksanaanya terdapat permasalahan yaitu dari level sistem kebijakan yaitu belum terintegrasinya program BLK-K inkubator wirausaha oleh pemerintah. Pada level kelembagaan di BLK-K terkendala kebijakan pemilik yayasan atau pondok pesantren yang menaungi BLK-K yang belum sinkron dengan tujuan pendirian BLK-K, termasuk tugas dan fungsinya, sebagaimana telah dirumuskan oleh pemerintah. Level individu yang dimiliki oleh BLK-K untuk menjalankan tugasnya juga masih terbatas dari jumlah maupun kualitas. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut, menganalisis hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut dan merancang strategi pengembangan kapasitas BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengamati strategi pengembangan kapasitas BLK-K inkubator wirausaha di Kabupaten Garut.

Hasil penelitian menunjukkan strategi pengembangan kapasitas BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut pada tingkat sistem, BLK-K menekankan pentingnya penyusunan prosedur kerja yang jelas dan pembagian tugas yang terstruktur. Di tingkat kelembagaan, penataan struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan menjadi kunci untuk memastikan efektivitas program. Peningkatan kualitas individu melalui pelatihan bagi pengelola dan instruktur juga menjadi prioritas, sehingga mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan program dengan baik.

Terdapat hambatan signifikan yang dihadapi, yaitu, kurangnya pemahaman staf terhadap prosedur operasional standar, hambatan pada perubahan regulasi yang memaksa BLK-K untuk menyesuaikan prosedur kerja secara berkala, kurangnya fasilitas dan peralatan yang memadai, serta rendahnya motivasi peserta dan perbedaan latar belakang pendidikan.

Strategi pengembangan kapasitas BLK-K dalam pendampingan wirausaha meliputi peningkatan kurikulum pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar dan penyediaan program pelatihan yang terintegrasi dan aplikatif. Membangun kemitraan dengan sektor industri dan pemerintah daerah untuk memastikan lulusan pelatihan dapat diserap oleh pasar kerja. Pemberian pelatihan berbasis proyek dan pengembangan soft skills peserta, dengan harapan dapat meningkatkan daya saing mereka.

**Kata Kunci:** Kapasitas organisasi, Balai Latihan Kerja, Pendampingan.

# *ABSTRACT*

*The Community Vocational Training Center (BLK-K) in Garut Regency is one of the government's strategic programs in improving community work skills while supporting local economic development. In its implementation, there are problems, namely at the policy system level, namely the lack of integration of the BLK-K entrepreneurship incubator program by the government. At the institutional level, BLK-K is constrained by the policies of the owners of foundations or Islamic boarding schools that oversee BLK-K which are not yet in sync with the objectives of establishing BLK-K, including its duties and functions, as formulated by the government. The level of individuals owned by BLK-K to carry out their duties is also still limited in terms of quantity and quality.The purpose of this study was to analyze the management of BLK-K entrepreneurship assistance in Garut Regency, analyze the obstacles that occur in the management of BLK-K entrepreneurship assistance in Garut Regency and design a strategy for developing the capacity of BLK-K entrepreneurship assistance in Garut Regency. The research method used in this study is a qualitative approach with a case study method to observe the strategy for developing the capacity of BLK-K entrepreneurship incubators in Garut Regency.*

*The results of the study show that the capacity development strategy of BLK-K entrepreneurship mentoring in Garut Regency at the system level, BLK-K emphasizes the importance of preparing clear work procedures and structured division of tasks. At the institutional level, the arrangement of organizational structures and decision-making processes are key to ensuring program effectiveness. Improving the quality of individuals through training for managers and instructors is also a priority, so that they have the skills and knowledge needed to run the program well.*

*There are significant obstacles faced, namely, lack of staff understanding of standard operating procedures, obstacles to regulatory changes that force BLK-K to adjust work procedures periodically, lack of adequate facilities and equipment, and low participant motivation and differences in educational backgrounds.*

*BLK-K capacity development strategies in entrepreneurship mentoring include improving training curricula that are relevant to market needs and providing integrated and applicable training programs. Building partnerships with the industrial sector and local governments to ensure that training graduates can be absorbed by the job market. Providing project-based training and developing participants' soft skills, with the hope of increasing their competitiveness.*

***Keywords:*** *Organizational capacity, Community BLK, advokasi*

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian ini merupakan upaya untuk menggali mengenai Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan yang merupakan Studi kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) Inkubator di Kabupaten Garut.

Penulisan karya ilmiah ini adalah salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mengikuti sidang diserasi pada Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si. dan Prof. Dr. Lia Muliawaty, M.Si selaku tim promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan dalam penulisan penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan untuk menurunkan tingkat pengangguran di Indonesia.

Bandung, Februari 2025

**Penulis,**

**Tuti Haryanti**

# DAFTAR ISI

[LEMBAR PENGESAHAN ii](#_Toc196052863)

[LEMBAR PERNYATAAN iii](#_Toc196052864)

[DALIL-DALIL iv](#_Toc196052865)

[*RINGKESAN* v](#_Toc196052866)

[ABSTRAK vi](#_Toc196052867)

[*ABSTRACT* vii](#_Toc196052868)

[KATA PENGANTAR viii](#_Toc196052869)

[DAFTAR ISI ix](#_Toc196052870)

[DAFTAR TABEL xiii](#_Toc196052871)

[DAFTAR GAMBAR xiv](#_Toc196052872)

[BAB I PENDAHULUAN 1](#_Toc196052873)

[1.1 Latar Belakang Penelitian 1](#_Toc196052874)

[1.2 Fokus Penelitian 22](#_Toc196052875)

[1.3 Rumusan Masalah 22](#_Toc196052876)

[1.4 Tujuan Penelitian 22](#_Toc196052878)

[1.5 Kegunaan Penelitian 23](#_Toc196052879)

[BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI 24](#_Toc196052880)

[2.1 Kajian Pustaka 24](#_Toc196052882)

[2.1.1 Penelitian Terdahulu 24](#_Toc196052883)

[2.1.2 Konsep Administrasi Publik 36](#_Toc196052884)

[A. Batasan Administrasi Publik 36](#_Toc196052885)

[B. Administrasi Publik Kontemporer 41](#_Toc196052886)

[C. Unsur Administrasi Publik 44](#_Toc196052887)

[2.1.3 Konsep Organisasi dan Manajemen 46](#_Toc196052888)

[a. Teori Organisasi 46](#_Toc196052889)

[a. Teori Manajemen 57](#_Toc196052890)

[2.1.4 Pengembangan Kapasitas Organisasi 62](#_Toc196052891)

[2.1.5 Konsep Strategi 69](#_Toc196052892)

[2.1.6 Konsep Balai Latihan Kerja 76](#_Toc196052893)

[2.2 Kerangka Pemikiran 91](#_Toc196052896)

[2.3 Proposisi 98](#_Toc196052897)

[BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN 100](#_Toc196052898)

[3.1 Objek Penelitian 100](#_Toc196052899)

[3.2 Metode Penelitian 109](#_Toc196052900)

[3.2.1 Aspek Kajian dan Operasional Parameter 112](#_Toc196052901)

[3.2.2 Informan Penelitian 114](#_Toc196052902)

[3.2.3 Prosedur Penelitian 117](#_Toc196052903)

[3.2.4 Teknis Pengumpulan Data 119](#_Toc196052904)

[3.2.5 Uji Keabsahan Data 122](#_Toc196052905)

[3.2.6 Teknik Analisis Data 123](#_Toc196052906)

[3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian 127](#_Toc196052907)

[BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 129](#_Toc196052908)

[4.1 Hasil Penelitian 129](#_Toc196052909)

[4.2 Pembahasan 136](#_Toc196052910)

[4.2.1 Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas Organisasi BLK-K Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut 138](#_Toc196052914)

[4.2.2 Hambatan Pelaksanaan BLK-K Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut 153](#_Toc196052915)

[4.2.3 Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut 172](#_Toc196052924)

[1. Level Sistem 173](#_Toc196052921)

[2. Level Kelembagaan 191](#_Toc196052922)

[3. Level Individu 236](#_Toc196052923)

[4.2.4 Temuan dan Kebaruan Penelitian (Novelty) 329](#_Toc196052924)

[BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 336](#_Toc196052925)

[5.1 Kesimpulan 336](#_Toc196052927)

[5.2 Saran 337](#_Toc196052928)

[DAFTAR PUSTAKA 340](#_Toc196052929)

[LAMPIRAN 355](#_Toc196052930)

# 

# DAFTAR TABEL

[Tabel 1. 1. Jumlah BLK-K yang Telah Dibangun 4](#_Toc186731597)

[Tabel 1. 2. Kriteria Klasifikasi Tipe BLK-K 10](#_Toc186731598)

[Tabel 2. 1. Perbandingan Antara Penelitian Terdahulu Dengan Peneliti 32](#_Toc186731599)

[Tabel 2. 2. Kerangka Kerja Studi Organisasi 48](#_Toc186731600)

[Tabel 2. 3. Dimensi Pengembangan Kapasitas Organisasi 66](#_Toc186731601)

[Tabel 3. 1. Pertimbangan Pemilihan Lokus 108](#_Toc186731602)

[Tabel 3. 2. Rincian Sebaran BLK-K Inkubator Jawa Barat 109](#_Toc186731603)

[Tabel 3. 3. Operasional Parameter Penelitian 112](#_Toc186731604)

[Tabel 3. 4. Jadwal Penelitian 128](#_Toc186731605)

# DAFTAR GAMBAR

[Gambar 1. 1. Tingkat Pengangguran Terbuka Negara di Asia Tenggara (2024) 2](#_Toc186731606)

[Gambar 1. 2. Sebaran BLK-K di Indonesia 5](#_Toc186731607)

Gambar 2. 1 Prosedur Pelatihan 85

[Gambar 2. 2. Prosedur Pelatihan Model Komponen Sistem 85](#_Toc186731608)

[Gambar 2. 3. Alur Pikir Kajian Pustaka 86](#_Toc186731609)

[Gambar 2. 4 Bagan Alur Kerangka Pemikiran Penelitian 97](#_Toc186731610)

[Gambar 3. 1 Prosedur Penelitian 117](#_Toc186731610)

[Gambar 3. 2 Komponen dalam Analisis *Flow Model* 124](#_Toc186731610)

[Gambar 3. 3 Komponen dalam Analisis *Interactive Model* 124](#_Toc186731610)

[Gambar 4. 1. *Novelty* Penelitian dihasilkan dari penelitian peneliti 334](#_Toc191434142)

# BAB I PENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Salah satu program unggulan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) pemerintah tahun 2020-2024, adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia unggul dan maju yaitu generasi pekerja keras, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, yang toleran, berahlak mulia dan setia pada ideologi Pancasila. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, tantangan pemerintah saat ini adalah bonus demografi yaitu jumlah penduduk usia muda lebih bayak dari penduduk bayi, anak-anak dan usia tua, dan revolusi industri 4.0 yaitu terjadi pergeseran permintaan terhadap pekerjaan-pekerjaan tertentu dan pergeseran keterampilan yang dibutuhkan. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan kualitas SDM Indonesia rata-rata lama sekolah hanya 8,77 tahun atau tidak tamat SMP dan 54,69 persen penduduk yang bekerja berpendidikan SLTP ke bawah.

BPS Indonesia menyebut Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Indonesia pada Februari 2024 berada pada angka 4,82 persen, turun 0,63 persen poin terhadap Februari 2023. Jumlah penganggurannya pun berkurang 790 ribu orang menjadi 7,2 juta jiwa di awal 2024 ini. Meski menurun, TPT di Indonesia bisa dibilang masih tinggi dibandingkan negara-negara tetangga.

*International Monetary Fund* ([IMF](https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/EAQ)) melalui *World Economic Outlook* (April 2024) menyebutkan bahwa tingkat pengangguran di Indonesia ada di angka

5,2 persen, hal ini menjadikan Indonesia duduk di posisi pertama ASEAN, tertinggi dibandingkan 6 negara lain yang masuk daftar.

Sumber: IMF

Gambar 1. . Tingkat Pengangguran Terbuka Negara di Asia Tenggara (2024)

Tidak ada data untuk Kamboja, Myanmar, Laos, dan Timor-Leste

Filipina berada di posisi kedua dengan 5,1 persen, disusul Brunei Darussalam (4,9 persen), Malaysia (3,52 persen), Vietnam (2,1 persen), Singapura (1,9 persen), dan Thailand (1,1 persen). Thailand turut menjadi negara dengan tingkat pengangguran terendah di dunia, mengalahkan Singapura (1,9 persen), Jepang (2,5 persen), bahkan Amerika Serikat (4 persen).

IMF mendefinisikan tingkat pengangguran (unemployment rate) sebagai persentase angkatan kerja yang sedang mencari pekerjaan. Angkatan kerja yang dimaksud merupakan penduduk dalam usia produktif yang sedang bekerja atau mencari kerja. Penduduk usia produktif yang sedang tidak mencari kerja (mahasiswa, ibu rumah tangga, dan lain-lain) dan penduduk tanpa pekerjaan yang tidak lagi mencari kerja tidak termasuk ke dalamnya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan tingkat pengangguran adalah dengan mendorong pengembangan wirausaha sehingga dapat memperluas kesempatan kerja. Kendala yang dihadapi oleh pemerintah Indonesia untuk dapat menurunkan angka pengangguran terbuka adalah masih rendahnya tingkat pendidikan dan keterampilan masyarakat khususnya yang berada di daerah terpencil, dimana akses terhadap pendidikan formal maupun non formal sangat terbatas. Sejak tahun 2017 pemerintah Indonesia melalu Kementerian Ketenagakerjaan meluncurkan program pembangunan Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K). Program ini merupakan terobosan dari Pemerintah Presiden Joko Widodo sejak tahun 2017 yang bertujuan untuk melengkapi *soft skill* dan pendidikan karakter di lembaga pendidikan keagamaan dengan tambahan keterampilan atau *hard skill.* Pendirian BLK Komunitas adalah upaya meningkatkan sebaran lembaga pelatihan kerja, serta mendekatkan akses pelatihan kepada masyarakat atau komunitas. Harapan masyarakat di daerah-daerah yang selama ini sulit untuk dapat mengakses pelatihan kerja, dapat difasilitasi untuk meningkatkan keterampilannya sehingga dapat memasuki dunia usaha dan dunia industri.

Jumlah Balai Latihan Kerja (BLK) milik Pemerintah Pusat dan Daerah secara keseluruhan hanya 305 BLK yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Jumlah 305 BLK tentu tidak akan mampu menyediakan akses pelatihan sendirian di tengah jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 281,6 juta jiwa pada 2024. Pemerintah membuka ruang bagi organisasi keagamaan, lembaga pendidikan keagamaan atau lembaga keagamaan non pemerintah untuk turut berpartisipasi dalam pengembangan SDM Indonesia maka dibangunlah Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K). Salah satu program unggulan pemerintah ini dijalankan oleh Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker) Republik Indonesia.

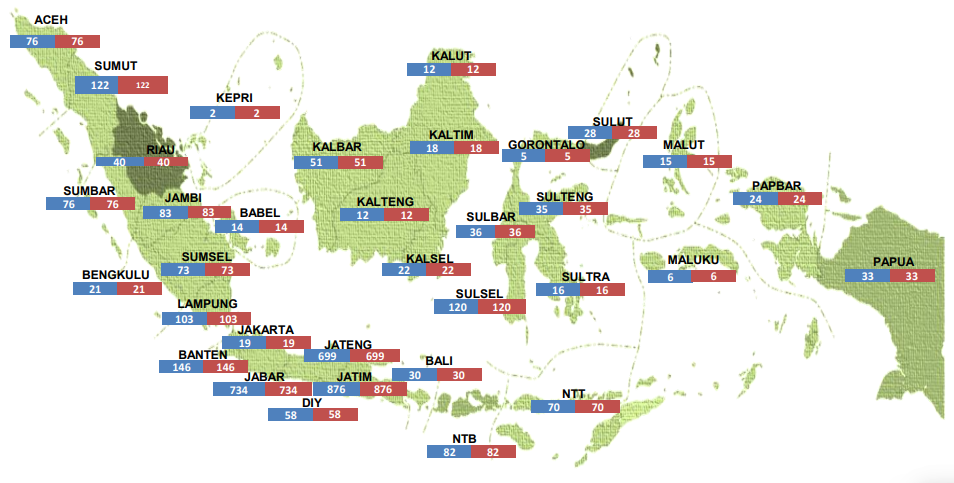
Program BLK-K merupakan program bantuan pembangunan gedung dan penyediaan peralatan pelatihan yang didesain untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pelatihan keterampilan kerja sehingga upaya peningkatan kualitas SDM Indonesia dapat terwujud. Pemerintah sadar bahwa peningkatan kualitas SDM tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh pemerintah maka perlu peran semua kalangan masyarakat khususnya organisasi keagamaan dan organisasi buruh di seluruh Indonesia. Tabel 1.1 menggambarkan jumlah BLK-K yang berhasil dibangun sejak tahun 2017 sampai dengan 2023.

Tabel 1. . Jumlah BLK-K yang Telah Dibangun

|  |  |
| --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah BLK-K yang Telah Dibangun** |
| 2017 | 50 |
| 2018 | 75 |
| 2019 | 988 |
| 2020 | 1.014 |
| 2021 | 784 |
| 2022 | 846 |
| 2023 | 525 |
| **Jumlah** | **4.282** |

Sumber: Kemenaker, diolah Peneliti, 2024

Sebaran lokasi BLK-K seperti digambarkan pada Gambar 1.2 sebagai berikut:



Gambar 1. . Sebaran BLK-K di Indonesia

Jumlah kejuruan pelatihan yang dikembangkan di BLK-K sampai tahun 2023 sebanyak 27 kejuruan yaitu (1) Bahasa; (2) Desain Komunikasi Visual; (3) Desain Mode dan Tekstil; (4) Elektronika; (5) Hubungan Industrial; (6) Kesenian; (7) Multimedia; (8) Pengolahan Hasil Perikanan; (9) Pengolahan Hasil Pertanian; (10) Perhotelan; (11) Robotika; (12) Seni Kriya; (13) Seni Kuliner; (14) Tata Rias; (15) Teknik Batik; (16) Teknik Informatika; (17) Teknik Las; (18) Teknik Otomotif; (19) Teknik Pendingin; (20) Teknik Perkapalan; (21) Industri Kreatif; (22) Refrigerasi dan Teknik Listrik; (23) Teknik Konstruksi, Furniture dan Kriya Kayu; (24) Kesehatan Tradisional; (25) Keperawatan; (26) Keterampilan Alat Kesehatan; (27) Instalasi Infrastruktur Telekomunikasi. Pada awal beroperasinya mempunyai 1 (satu) kejuruan sesuai proposal usulannya dengan dasar potensi penempatan atau kebutuhan sekitar sehingga peralatan yang disiapan pemerintah melalui Kemnaker juga hanya mendukung kejuruan tersebut. Dalam perkembangannya, BLK-K boleh menambah kejuruan lain jika memang dibutuhkan dan pengadaan peralatannya disediakan sendiri.

Adapun dasar hukum yang menjadi landasan program BLK-K adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2003 nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia);
2. Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaga Negara Republik Indonesia tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4637);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 66);
6. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
7. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2020 tentang Kementerian Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 213);
8. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Ketenagakerjaan;
9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1340) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 173/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah pada Kementerian Negara/ Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia tahun 2016 Nomor 1745);
10. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 20 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyaluran Bantuan Pemerintah di Kementerian Ketenagakerjaan Tahun Anggaran 2021 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1281)
11. Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Nomor 2/69/ LP.00.03/II/2021 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Program Pelatihan Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas tahun Anggaran 2021;
12. Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas nomor 2/434/ LP.00.03/II/2021 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Gedung Workshop dan Peralatan Pelatihan Vokasi Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas tahun 2021.

Orientasi kebijakan pengembangan BLK-K secara umum adalah (1) Dikembangkan sebagai bagian integral dari pelaksanaan Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Sislatkernas) dalam rangka masifikasi dan pemerataan pelatihan serta mobilisasi sumber daya pelatihan nasional, peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelatihan kerja, mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja; (2) Dikembangkan menuju ke arah kemandirian sebagai lembaga pelatihan berbasis kompetensi di kalangan komunitas keagamaan dan komunitas buruh yang berorientasi pada kebekerjaan lulusan serta keberlanjutan pelatihan secara swadana, (3) Ditujukan ke arah peningkatan kredibilitas perancangan dan penyelenggaraan pelatihan serta akuntabilitas kelembagaan.

Dalam mendorong kemandirian BLK-K, pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (Ditjen Binalavotas) Kemnaker memberikan bantuan program pelatihan sebanyak 2 (dua) paket pelatihan setiap tahun sampai tahun kedua setelah pembangunan dan peralatan telah disedikan pemerintah, selanjutnya sebanyak 1 (satu) paket pelatihan setiap tahun dari tahun ketiga sampai tahun kelima. Harapan pemerintah dengan memberikan bantuan program pelatihan menjadi stimulus bagi BLK-K untuk menjadi lembaga pelatihan yang bermutu sehingga dapat beroperasional secara mandiri. Konsep kemandirian BLK-K sebagai berikut.

1. Akuntabilitas sebagai lembaga pelatihan yang meliputi mempunyai ijin operasional, terakreditasi sebagai lembaga pelatihan, melaksanakan administrasi lembaga pelatihan secara baik dan kepemimpinan pengelolanya
2. Mutu pelatihan yang meliputi efektifitas materi, metode dan pelaksanaan pelatihan, kapasitas instruktur yang cukup, kesesuaian sarana dengan program pelatihan yang diselenggarakan, lulusan yang kompeten, dan dilakukannya monitoring dan evaluasi
3. Orientasi pelatihan yang meliputi kesesuaikan dengan kebutuhan (*demand driven*), penekanan pada kompetensi (*competence based*), kebekerjaan lulusan (pemagangan, penempatan, atau kewirausahaan)
4. Keberlanjutan program yang meliputi kesesuaian kejuruan dengan potensi lokal, jaringan kemitraan, inisiatif kewirausahaan dan pendanaan, promosi dan publikasi, pendampingan dan pembinaan.

Sumber dana keuangan yang dimiliki pemerintah dalam pengembangan pelatihan vokasi terbatas sehingga mendorong percepatan kemandirian BLK-K agar keberlanjutan program peningkatan kompetensi SDM masyarakat sekitarnya terjaga. Beberapa agenda mendasar untuk menjaga keberlanjutan program di BLK-K adalah antara lain kebutuhan biaya operasional dan pengembangan, pelaksanaan pelatihanm, pelaksanaan pemagangan, sertifikasi dan dukungan kewirusahaan.

Ditjen Binalavotas sebagai pembina BLK-K mendesain tahapan kemandirian sebagai berikut (1) menjadi lembaga pelatihan yang profesional dan/atau (2) menjadi inkubator wirausaha (paparan Direktur Bina Kelembagaan Pelatihan Vokasi Ditjen Binavalotas, 2023). Tahap pertama, sebagai lembaga pelatihan yang profesional adalah tahapan yang harus dilalui sebelum memilih untuk melanjutkan tahapan kedua sebagai inkubator wirausaha yang merupakan pilihan dan memenuhi persyaratan sebagai inkubator wirausaha.

Untuk menjadi lembaga pelatihan yang profesional harus memenuhi parameter sebagai berikut:

1. Tata kelola kelembagaan yang meliputi perijinan kelembagaan, program pelatihan, SDM instruktur dan pengelola pelatihan
2. Penyelenggaraan pelatihan yaitu mampun menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu dan sesuai standar
3. Kemitraan/stakeholder yaitu sudah melakukan kerjasama dengan dunia usaha dan industri atau lembaga lainnya
4. Pemberdayaan alumni yaitu melakukan penempatan alumni dibuktikan dengan memiliki data dan informasi penempatan kerja alumni di pasar kerja, mendorong alumni menjadi tenaga kerja mandiri atau wirausaha.
5. Sumber dana dan potensi pasar kerja yaitu mempunyai sumber dana (APBN, APBD, dan sumber lainnya) sehingga mampu membiaya operasional dan kegiatan pelayanannya dan mempunyai informasi potensi pasar kerja yang dapat diakses oleh peserta pelatihannya

Tahap berikutnya BLK-K yang telah memberikan mendampingan alumninya dalam berusaha akan didorong menjadi inkubator wirausaha untuk menciptakan tenaga kerja mandiri yang menghasilkan produk barang atau jasa dan meningkatkan perekonomian lingkungan komunitas.

Berdasarkan parameter kemandirian tersebut di atas, BLK-K diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) tipe yaitu mandiri, berkembang dan tumbuh dengan kriteria masing-masing tipe dijelaskan dalam tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. . Kriteria Klasifikasi Tipe BLK-K

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BLK-K Mandiri** | **BLK-K Berkembang** | **BLK-K Tumbuh** |
| * Memiliki pengelolaan kelembagaan (perijinan lembaga, program pelatihan dan SDM instruktur dan pengelola pelatihan * Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar * Sudah melakukan Kerjasama dengan DUDI/lembaga lain * Memiliki data atau informasi penempaan di pasar kerja * Lulusan pelatihan merintis wirausaha mandiri * BLK-K menciptakan usaha mandiri yang menghasilkan produk barang/jasa * Sumber dana dari APBN, APBD dan sumber lainnya * Potensi penyebaran tempat kerja alumni pelatihan | * Memiliki pengelolaan kelembagaan (perijinan lembaga, program pelatihan dan SDM instruktur dan pengelola pelatihan * Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar * Sudah melakukan Kerjasama dengan DUDI/lembaga lain * Memiliki data atau informasi penempatan di pasar kerja * Lulusan pelatihan merintis wurausaha mandiri | * Memiliki pengelolaan kelembagaan (perijinan lembaga, program pelatihan dan SDM instruktur dan pengelola pelatihan * Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar |

BLK-K yang telah mampu mendorong alumninya merintis usaha mandiri dikategorikan sebagai mandiri. BLK-K Mandiri ini akan diseleksi untuk didampingi menjadi inkubator wirausaha (bisnis) yang akan berfokus untuk menciptakan wirausaha baru dalam rangka mendukung program pemerintah meningkatkan jumlah wirausaha.

Berdasarkan data BPS, pada Februari 2023 ada sekitar 56,56 juta orang penduduk Indonesia yang berwirausaha atau setara dengan 37,86 persen dari angkatan kerja nasional yang totalnya 149,38 juta orang. Populasi wirausaha Indonesia mayoritasnya masuk kategori pemula dengan jumlah 51,55 juta orang atau 34,51 persen dari total angkatan kerja. Angka ini terdiri dari 29,11 juta orang berusaha seorang diri dan 22,44 juta orang yang berusaha dengan dibantu buruh tidak tetap/tidak dibayar. Wirausaha yang masuk kategori mapan atau dibantu buruh tetap/buruh dibayar sebanyak 5,01 juta orang atau 3,35 persen dari total angkatan kerja. Data Kementerian Koperasi dan UKM menyebutkan rasio kewirausahaan Indonesia tahun 2023 hanya 3,47 persen dari total penduduk. Bandingkan dengan Singapura yang mencapai 8,76 persen, Malaysia dan Thailand sudah di atas 4,5 persen.

Dalam dokumen norma, standar, prosedur dan kriteria pengembangan kewirausahaan yang dikeluarkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2016, inkubator bisnis mempunyai tugas untuk penciptaan wirausaha dengan memfasilitasi ide usaha untuk calon wirausaha dan penguatan usaha untuk wirausaha baru dalam bentuk pembimbingan dan pendampingan, pemberian fasilitas, bimbingan teknis kemampuan umum dan manajerial, kemampuan teknis dan penguatan infrastruktur, termasuk akses pendanaan. BLK-K yang mempunyai menjadi inkubator wirausaha (bisnis) diharapkan dapat menciptakan wirausaha dari alumni pelatihan dan melakukan penguatan usaha wirausaha baru.

Rencana Strategis Kementerian Ketenagakerjaan Tahun 2020 – 2024 yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2021 salah satunya mencantumkan taget kinerja tentang jumlah BLK-K yang menjadi inkubator wirausaha meningkat berturut-turut pada tahun 2021 sebanyak 25, tahun 2022 sebanyak 100, tahun 2023 sebanyak 150 dan tahun 2024 sebanyak 200. Target ini sekaligus menjadi kinerja Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja (Ditjen Binapenta dan PKK) yang diamanahkan kepada Balai Besar Perluasan Kesempatan Kerja (BBPKK) Bandung Barat sesuai Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 38 tahun 2022 tentang 9 (Sembilan) Lompatan Kementerian Ketenagakerjaan.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha dan Peraturan Pemerintah PP Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah bahwa penyelenggaraan inkubasi bertujuan untuk, *pertama*, menciptakan usaha baru; *kedua*, menguatkan dan mengembangkan kualitas usaha mikro, kecil dan menengah yang mempunyai nilai ekonomi dan budaya saing tinggi; dan *Ketiga*, mengoptimalkan pemanfaatan SDM terdidik dalam menggerakkan perekonomian dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Penyelenggaraan inkubasi dilakukan oleh lembaga inkubator yang melakukan tugas (1) pembinaan, pelatihan dan pendampingan kepada calon pelaku usaha; dan atau (2) pengembangan pelaku usaha pemula yang inovatif dan produktif. Lembaga inkubator adalah lembaga Pendidikan, badan usaha dan/atau masyarakat, berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang terdaftar dalam sistem pendaftaran, informasi, dan evaluasi inkubasi (Sipensi) Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KemenKopUKM). Lembaga inkubator dalam menyelenggarakan inkubasi berpedoman pada norma, standar, prosedur dan kriteria sebagaimana diatur dengan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 14 Tahun 2023.

Berdasarkan peraturan tersebut, BLK-K yang terseleksi menjadi inkubator wirausaha oleh Kemenaker harus memenuhi persyaratan sebagaimana dijelaskan diatas. Data laporan pendampingan BLK-K inkubator wirausaha yang dikeluarkan oleh BBPKK Bandung Barat menyebutkan bahwa sampai dengan tahun 2023 belum ada satupun BLK-K inkubator wirausaha yang terdaftar di sistem pendaftaran, informasi, dan evaluasi inkubasi (Sipensi) KemenKopUKM padahal sesuai amanah PP Nomor 7 Tahun 2021 bahwa lembaga inkubator harus terdaftar di Sipensi. Laporan tersebut memberikan rekomendasi perlunya penguatan kelembagaan BLK-K inkubator wirausaha terkait ijin operasional, monitoring dan evaluasi pendampingan *tenant*nya, serta peningkatan kapasitasnya.

Kajian tentang kinerja pelayanan BLK-K yang terseleksi menjadi inkubator wirausaha tahun 2021 telah dilakukan oleh Direktorat Bina Perluasan Kesempatan Kerja (Dit Bina PKK) Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja (Ditjen Binapenta dan PKK) Kemnaker tahun 2021 dengan lokus di 25 BLK-K inkubator tahun 2021. Ruang lingkup kajian ini terdiri beberapa aspek atau variabel yaitu aspek kelembagaan, sarana dan prasarana, aspek penyelenggaran dan *Standart Operation Procedure* (SOP), aspek sumber pendanaan, SDM dan aspek keamanan. Hasil kajian sebagai berikut, *pertama*, aspek kelembagaan. Pada aspek kelembagaan BLK komunitas ini telah cukup bagus, namun untuk memenuhi syarat minimal menjadi inkubator wirausaha perlu diberikan pendampingan/fasilitasi yang intensif.

*Kedua*, aspek sarana dan prasarana. Hasil analisis gap terhadap pada aspek sarana dan prasarana menunjukkan bahwa semua BLK Komunitas berada pada Kuadran III yang artiinya pada aspek ini kinerja BLK Komunitas sudah bagus tetapi untuk transformasi menjadi inkubator wirausaha harus diberikan pendampingan/fasilitasi oleh pemerintah, sehingga syarat minimal menjadi inkubator wirausaha dapat dicapai. *Ketiga*, aspek penyelenggaraan dan SOP. Analisis gap pada aspek penyelenggaraan dan SOP menunjukkan bahwa BLK Komunitas berada pada Kuadran III & II yang dinilai belum mampu meningkatkan kinerja pada aspek penyelenggaraan dan SOP. *Keempat*, aspek sumber pendanaan. Hasil analisis gap terhadap pada aspek sumber pendanaan menunjukkan bahwa semua BLK Komunitas berada pada Kuadran II artinya belum mampu untuk mandiri. Untuk bertransformasi dari BLK Komunitas menjadi Inkubator wirausaha diperlukan pendanaan yang cukup dari pemerintah.

*Kelima*, aspek Sumber Daya Manusia (SDM). Analisis gap terhadap pada aspek SDM menunjukkan bahwa semua BLK Komunitas berada pada Kuadran III & II yang dinilai belum mampu memenuhi kompetensi dan kinerja pada aspek SDM. Untuk bertransformasi dari BLK komunitas menjadi inkubator wirausaha diperlukan SDM yang handal dan peningkatan kapasitas pengelola inkubator wirausaha. Dan *keenam*, aspek Keamanan. Analisis gap terhadap pada aspek keamanan menunjukkan bahwa semua BLK Komunitas berada pada Kuadran III & II yang dinilai belum mampu memenuhi kinerja pada aspek keamanan.

Kesimpulan dari kajian kinerja BLK-K inkubator wirausaha tahun 2021 adalah diperlukan pendampingan dalam rangka meningkatkan kapasitas (*capacity building)* BLK-K inkubator wirausaha yang dilakukan oleh Balai Besar Perluasan Kesempatan Kerja (BBPKK) Bandung Barat.

Refleksi dari riset evaluasi BLK-K yang dilakukan oleh Bappenas, menjelaskan bahwa sebagaian besar BLK-K berbasis pesantren, terletak di lingkungan pesantren dan dikelola oleh orang yang ditugaskan oleh kyai, capaian *output* dan dampaknya tergantung visi kyai dan kreatifitas pengelola, para alumni banyak yang kesulitan modal untuk membeli alat ketika mulai berwirausaha. Kondisi ini tentunya berdampak pada kualitas pelayanan BLK-K inkubator wirausaha yang berimbas menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut sehingga kemandirian yang diharapkan pemerintah akan berat untuk tercapai.

Studi eksploratif BLK-K oleh Gumilang Aryo Sahadewa dari FEB UGM bekerja sama dengan J-PAL Sea memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan *outcome* BLK-K diantaranya yaitu memberikan manajer BLK-K keterampilan dalam membangun relasi untuk menciptakan kolaborasi dengan sektor swasta, membantu alumninya yang wirausaha untuk mendapatkan bantuan pendanaan dan perlu melakukan wawancara lebih lanjut dengan kepala pesantren dan perusahaan sekitar. Selain itu, pelatihan dilakukan harus dengan melalui proses yang sengaja direncanakan, bukan hanya kegiatan yang bersifat kebetulan atau spontan. Sehingga diperlu adanyas manajemen pengelolaan serta sistematis dan terencana, agar dapat mencapai tujuan pelatihan secara optimal (Herwina, 2021:2).

Tinjauan literatur sistemis tentang peluang dan tantangan inkubator bisnis di lembaga pendidikan vokasi di Indonesia oleh Rukmana dkk. (2023), menjelaskan bahwa pendidikan vokasi sangat penting untuk membangun keterampilan kewirausahaan generasi muda dan memberikan kesempatan generasi muda untuk membangun keterampilan bisnisnya, hanya saja dalam implementasinya dihadapkan pada tantangan durasi uji coba keterampilan bisnisnya masih singkat, *mismatch* materi pembelajaran dengan kondisi lapangan, dan kebutuhan instruktur yang masih kurang serta masih belum menjangkau semua kalangan terutama untuk kaum disabilitas. Literatur ini menekankan betapa pentingnya inkubator bisnis dalam pembinaan berwirausaha dan memberikan kesempatan kepada wirausaha binaannya untuk mengasah ketajaman bisnisnya. Namun ada tantangan yang perlu diatasi dalam kemajuan usaha binaannya yang meliputi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, manajemen, dan teknologi. Keberhasilan inkubator bisnis bergantung pada beberapa hal termasuk kualitasnya program inkubator, perimbangan kekuasaan antara elit politik-bisnis dan teknokratis, dan kemampuan menggunakan sumber daya yang dimiliki inkubator tersebut. Dari ulasan mendalam ini diperoleh kesimpulan faktor yang mempengaruhi keberhasilan inkubator bisnis di lembaga pendidikan vokasi yaitu ekosistem kewirausahaan yang tercipta di lingkungan pendidikan tersebut, jaringan kolaborasi, kebijakan pemerintah dan sumber daya. Untuk menciptakan ekosistem kewirausahaan yang baik di lingkungan pendidikan atau akademis perlu diatasi dulu hambatan-hambatan seperti hambatan budaya, hambatan keuangan, dan peraturan.

Berdasarkan gambaran di atas terlihat adanya hambatan dari level sistem kebijakan yaitu belum terintegrasinya program BLK-K inkubator wirausaha yang ditangani oleh Kemnaker dengan kebijakan dari KemenKopUKM. Pada level organisasi/lembaga di BLK-K juga masih terkendala terkait kebijakan pemilik yayasan atau pondok pesantren yang menaungi BLK-K yang belum sinkron dengan tujuan pendirian BLK-K, termasuk tugas dan fungsinya, sebagaimana telah dirumuskan oleh pemerintah. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh BLK-K untuk menjalankan tugasnya juga masih terbatas dari jumlah maupun kualitas. Hambatan yang terjadi di BLK-K ini memberi gambaran perlunya pendampingan dalam rangka meningkatkan kapasitas BLK-K inkubator wirausaha, sehingga dibuat *grand design* transformasi BLK-K menjadi inkubator wirausaha yang menegaskan perlunya pendampingan untuk meningkatkan kapasitasnya (*capacity building*).

Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut merupakan salah satu program strategis pemerintah dalam meningkatkan keterampilan kerja masyarakat sekaligus mendukung pengembangan ekonomi lokal. Kabupaten Garut, yang mayoritas penduduknya bekerja di sektor pertanian, peternakan, dan industri rumah tangga, memerlukan lembaga pelatihan yang mampu memberikan keterampilan teknis dan manajerial guna meningkatkan daya saing tenaga kerja. Kehadiran BLK-K di wilayah ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan tersebut dengan menjadi pusat pelatihan dan inkubasi wirausaha berbasis komunitas.

Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja lokal. BLK-K ini menyediakan berbagai program pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja, termasuk pelatihan keterampilan teknis dan non-teknis. BLK-K di Kabupaten Garut menawarkan berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan potensi lokal, seperti keterampilan menjahit, pengolahan makanan, teknik otomotif, teknologi informasi, serta pelatihan kewirausahaan. Program-program ini dirancang untuk mendukung masyarakat, terutama kelompok usia produktif, agar memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. BLK-K juga memiliki fungsi sebagai inkubator wirausaha, yaitu membantu para peserta pelatihan memulai dan mengembangkan usaha kecil hingga mampu berdikari secara ekonomi.

Keberadaan BLK di Kabupaten Garut, berfokus pada inklusi sosial dengan memberikan pelatihan kepada kelompok masyarakat yang kurang beruntung, seperti penyandang disabilitas. Pemerintah daerah aktif memberikan bantuan modal dan pelatihan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mereka (<https://pic.garutkab.go.id>). Ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam menciptakan peluang bagi semua lapisan masyarakat, meskipun tantangan dalam hal manajemen dan perencanaan program masih ada.

Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui pengembangan keterampilan dan inkubasi wirausaha. BLK-K di Kabupaten Garut memiliki potensi besar untuk berkembang. BLK-K dapat menjadi pusat pelatihan kerja dan inkubasi wirausaha yang efektif dengan memanfaatkan kekayaan sumber daya alam dan keunikan budaya lokal, serta dukungan dari berbagai pihak. Upaya peningkatan kapasitas BLK-K akan menjadi langkah strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif di Kabupaten Garut.

Berdasarkan hasil observasi awal pra penelitian, peneliti menemukan, *pertama*, pengembangan kapasitas organisasi BLK-K masih menghadapi berbagai tantangan di berbagai level. Pada level sistem, sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha belum berjalan secara efektif. Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan belum terintegrasi dengan baik. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemanfaatan data untuk merancang program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja dan dinamika lokal. Akibatnya, program yang dijalankan sering kali tidak mampu menjawab kebutuhan masyarakat atau mendukung pengembangan wirausaha secara berkelanjutan.

Hasil observasi *kedua*, pada level kelembagaan atau organisasi, terdapat masalah pada sinergi kebijakan antara yayasan atau pengelola BLK-K dengan pemerintah setempat. Ketidaksesuaian arah kebijakan ini menyebabkan tidak adanya keselarasan dalam penentuan prioritas program pelatihan, alokasi sumber daya, dan dukungan infrastruktur. Kondisi ini memperlemah koordinasi antar-pemangku kepentingan, termasuk sektor industri dan masyarakat, sehingga peluang kolaborasi yang dapat meningkatkan efektivitas BLK-K tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dan hasil *ketiga*, pada level individu, kelemahan dalam kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan utama. Tenaga pengelola dan instruktur BLK-K di Kabupaten Garut masih menghadapi keterbatasan kompetensi, baik dalam aspek teknis maupun manajerial. Lemahnya penguasaan teknologi modern, keterampilan pedagogis, dan wawasan tentang tren pasar kerja global membuat SDM BLK-K tidak mampu memenuhi ekspektasi peserta pelatihan. Selain itu, minimnya pelatihan dan pembinaan yang diberikan kepada tenaga pengelola dan instruktur semakin memperburuk situasi ini, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas pelatihan yang diberikan.

Permasalahan di tiga level ini menjadi hambatan besar bagi BLK-K untuk menjalankan fungsinya sebagai inkubator wirausaha yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif dan berbasis data untuk meningkatkan kapasitas sistem, kelembagaan, dan individu, sehingga BLK-K dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja dan pengembangan wirausaha di Kabupaten Garut.

Kondisi fenomena tersebut menggugah peneliti untuk mengajukan judul disertasi **“Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan (Studi kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut)”**.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik mengeksplor lebih mendalam dengan alasan sebagai berikut : :

1. Berdasarkan Rencana Strategis Kementerian Ketenagakerjaan Tahun 2020 – 2024 yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2021 salah satunya mencantumkan target kinerja tentang jumlah BLK-K yang menjadi inkubator wirausaha.
2. Sumber dana keuangan yang dimiliki pemerintah dalam pengembangan pelatihan vokasi terbatas sehingga mendorong percepatan kemandirian BLK-K agar keberlanjutan program peningkatan kompetensi SDM masyarakat sekitarnya terjaga.
3. Jumlah Balai Latihan Kerja (BLK) milik Pemerintah Pusat dan Daerah secara keseluruhan hanya 305 BLK yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Jumlah 305 BLK tentu tidak akan mampu menyediakan akses pelatihan sendirian di tengah jumlah penduduk Indonesia.

## Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah Bagaimana Pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha dengan menghasilkan Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan khususnya di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah diuraikan pada latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan dalam strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas untuk pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut adalah sebagai berikut

### Bagaimana pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut

1. Bagaimana hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut?
2. Bagaimana strategi pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Balai Latihan Kerja Komunitas inkubator di Kabupaten Garut?

## Tujuan Penelitian

Latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas tadi maka tujuan penelitian ini adalah

* 1. Menganalisis dan megkaji pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut .
  2. Menganalisis dan mengkaji hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut.
  3. Mengembangkan dan menghasilkan kebaharuan terkait strategi pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Balai Latihan Kerja Komunitas inkubator di Kabupaten Garut

## Kegunaan Penelitian

* + 1. **Kegunaan Teoritik**

Pendekatan teori khususnya teori ilmu administrasi publik, dapat memberikan hasil penelitian yang diharapkan bermanfaat sebagai sarana dalam mengimplementasikan dan mengembangkan teori atau/ilmu pengetahuan yang telah dipelajari sehingga dapat memperluas wawasan, pengetahuan, pemahaman, penalaran serta pengalaman penelit. Selain itu melalui penelitian ini juga diharapkan dapat memunculkan kebaharuan (*novelty*) yang berkaitan dengan strategi pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Balai Latihan Kerja Komunitas inkubator di Kabupaten Garut.

* + 1. **Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi BLK-K dalam mengembangkan kapasitasnya untuk meningkatkan pendampingan kepada wirausaha*.* Selain itu penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi bagi pemerintah dan Kemenaker untuk mengambil kebijakan dan bagi penelitian yang sejenis di masa mendatang.

# BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI



## Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan ringkasan tertulis mengenai artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang mendeskripsikan teori serta informasi baik masa lalu maupun saat ini, mengorganisasikan pustaka ke dalam topik dan dokumen yang dibutuhkan untuk proposal penelitian sampai dengan hasil penelitiannya diselesaikan.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berikut ini berfungsi sebagai *state of art* dan pendukung dalam melaksanakan penelitian selanjutnya. *State of art* ini merupakan proses menemukan diskontinyuitas, inkonsistensi, pemenuhan kekosongan teori dan tanpa mengabaikan teori-teori sebelumnya. Thomas Kuhn mengatakan bahwa ilmu pengetahuan bersifat revolusioner dari satu paradigma ke paradigma baru dan *state of art* ini memiliki fokus pada apa yang paling terbaru dari sebuah teori yang ada.

Penelitian ini untuk mengkaji strategi pengembangan kapasitas BLK-K dalam pendampingan wirausaha. Kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian Pandey, Ravishankar, dan Singh (2014)

Penelitian berfokus pada strategi mengembangkan usaha sektor pertanian melalui inkubasi bisnis di India. Lokus penelitiannya di 5 (lima) inkubasi bisnis dari unit Zonal Technology Management - Business Planning and Development (ZTMBPD) yaitu National Institute of Research on Jute and Allied Fibres Technology, Kolkata (East zone); Central Institute for Research on Cotton Technology, Mumbai (West zone); Indian Agricultural Research Institute, New Delhi (North-I zone); Indian Veterinary Research Institute, Izatnagar (North-II zone); and Central Institute of Fisheries Technology, Kochi (South zone).

Hasil penelitian menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kapasitas inkubator bisnis dalam membangun usaha di sektor pertanian diperlukan dukungan yaitu mentoring, sarana prasarana yang memadai, jaringan dengan *stakeholder* dan pendanaan. Metode yang dilakukan untuk program peningkatan kapasitas dapat dilakukan dengan seminar, pelatihan tentang bisnis, dan workshop.

1. Penelitian Wadji, Mangifera, Isa (2020)

Penelitian ini tentang strategi penguatan inkubator bisnis dalam pengembangan usaha kecil dan menengah yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan dan kendala pelaksanaan inkubator bisnis dalam pengembangan usaha kecil dan menengah serta merumuskan strategi penguatan inkubator bisnis dalam pengembangan usaha kecil dan menengah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengambilan data menggunakan wawancara mendalam dan *focus group discussion* (FGD) terhadap beberapa *keyperson* yang memahami perkembangan usaha kecil dan menengah dan inkubator bisnis. Alat analisis yang digunakan analisis diskriptif dan *content analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan inkubasi terhadap usaha kecil dan menengah perlu berbagai penguatan pada pemilihan *tenant,* pelaksanaan inkubasi dan pasca kegiatan. Kolaborasi dan koordinasi *academic, business, government* dan *community* (ABGC) harus dimaksimalkan dalam pengembangan usaha kecil dan menengah.

1. Penelitian Lutfiani, Rahardja, & Manik. (2020)

Penelitian tentang peran inkubator bisnis dalam membangun *startup* pada perguruan tinggi. Penelitian dilakukan di Alphabet Incubator Universitas Raharja dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode observasi dan literature review dengan mengumpulkan data yang bertujuan untuk mempermudah proses pengerjaannya. Tujuan penelitian untuk meningkatkan inovasi atau kreativitas dalam mengembangkan startup baru yang sukses di perguruan tinggi.

Penelitian tersebut menemukan fakta bahwa inkubator bisnis sangat berperan penting bagi perguruan tinggi dalam mendorong kreativitas dan inovasi mahasiswa dalam berwirausaha. Inkubator bisnis meningkatkan kinerja di perguruan tinggi yang dapat terlihat dalam mengembangkan startup yang berkaitan dengan tridharma sebagai contoh pengabdian kepada masyarakat. Konsep *link and match* di perguruan tinggi bertujuan agar mahasiswa dapat nyaman dan mudah mengikuti pembelajaran dalam inkubator bisnis. Kendala proses saat berjalannya inkubasi dalam mengembangkan startup pada perguruan tinggi yaitu sumber daya manusia. Dalam penelitian tersebut memanfaatkan kreativitas dan inovasi mahasiswa yang berkembang pesat dari pengaruh inkubator bisnis dari program *Alphabet Incubator* di Universitas Raharja. Penelitian yang selanjutnya dapat menggunakan metode baru dan memudahkan penelitian untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dengan teknologi agar perkembangan inkubator bisnis startup lebih terkenal di kalangan mahasiswa dan peningkatan inkubator dalam memberi fasilitas dari segi konsep dan inkubasi kepada para calon startup lebih memadai.

1. Penelitian Suryono, Parmawati, Yossina, Mayani, Ahmad Yani (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas peran Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja, serta kendala yang dihadapi BLK Komunitas dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas berperan secara efektif dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. Hal ini disimpulkan berdasarkan 4 (empat) aspek penelitian diantaranya aspek manajemen BLK-K, aspek tata kelola, aspek evaluasi dan aspek modal sosial. Dari aspek manajemen dapat disimpulkan bahwa BLK-K telah memiliki struktur organisasi yang telah berjalan dengan tetap melibatkan pemerintah setempat untuk mengatasi masalah perizinan. Dari aspek tata kelola, peningkatan jumlah fasilitas pada setiap BLK-K dapat dilakukan dengan pengajuan bantuan penggadaan barang melalui Dinas Ketenagakerjaan Kota/Kabupaten. Dari aspek evaluasi, peningkatan jenis pelatihan untuk meningkatkan jumlah peserta pelatihan. Dari aspek modal sosial, jumlah lulusan yang banyak tidak seimbang dengan ketersediaan lapangan kerja sehingga perlu usaha mandiri dari lulusan BLK-K.

1. Rukmana, Barliana, Widiaty, Hamdani, Abdullah, Harto, Meltareza, Harnani (2023)

*Systematic Literature Review on Opportunities and Challenges of Vocational Education Business Incubators in Indonesia (*Tinjauan Pustaka Sistemis Tentang Peluang Dan Tantangan Inkubator Bisnis Di Lembaga Pendidikan Vokasi Di Indonesia). Tinjauan Pustaka ini dilakukan melalui pencarian secara komprehensif atas laporan akademis, laporan pemerintah, literatur lainnya dan penelitian.

Hasil tinjauan mengungkapkan bahwa ekosistem lingkungan kewirausahaan di lembaga pendidikan vokasi, jaringan kolaborasi (*collaboration networking*), kebijakan pemerintah dan sumber daya merupakan unsur yang penting dari inkubator bisnis di lembaga pendidikan vokasi. Inkubator bisnis di lembaga Pendidikan vokasi menawarkan peluang berharga, termasuk peningkatan keterampilan, bimbingan, jaringan, dan validasi pasar. Namun terdapat tantangan terkait keterbatasan pendanaan, penyesuaian dengan kebutuhan industri, budaya dan modal sosial. Faktor-faktor tersebut juga dapat mempengaruhi efektivitas inkubator binis di lembaga pendidikan vokasi.

1. RM. Moch. Wispandono, Eni Sri Rahayu Ningsih, Deni S.B Yuherawan and Netty Dyah. (2020).

*Revitalization Model of Balai Latihan Kerja (BLK) For Improving Knowledge, Education, And Skills Of Migrant Worker Based On Link And Match.* Penelitian ini bertujuan untuk menemukan suatu model yang dapat meminimalisir kelemahan penanganan TKI dan meningkatkan produktivitas kerja TKI.

Hasil Penelitian menunjukkan yaitu peran BLK perlu ditingkatkan dengan salah satunya adalah melakukan revitalisasi BLK untuk meningkatkan pengetahuan, pendidikan, dan keterampilan calon tenaga kerja yang diawali dengan inventarisasi permasalahan dan kendala yang dihadapi oleh BLK dan calon tenaga kerja serta potensi dan kekuatan yang ada dengan melihat peluang dan ancaman yang ada di pasar tenaga kerja baik nasional maupun internasional. Terbentuknya model revitalisasi BLK untuk meningkatkan pengetahuan, pendidikan, dan keterampilan calon tenaga kerja. Model yang dihasilkan juga mempertimbangkan penguatan kelembagaan termasuk dukungan pemangku kepentingan.

1. Fajri Ahmad dan Dion Pratama Putra. (2022).

Peran Balai Latihan Kerja Komunitas Dalam Meningkatkan Keterampilan Santri di Bidang Desain Grafis

Hasil dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa Peran Balai Latihan Kerja Komunitas di Kabupaten Agam dapat meningkatkan keterampilan santri di bidang desain grafis melalui beberapa kegiatan melalui pembelajaran yaitu : Microsoft sebagai dasar untuk operasional computer bagi santri di BLK Komunitas di Pondok Pesantren Kabupaten Agam, santri dibekali penguasaan Microsoft Word, Power Point dan Exel. Kemudian mempelajari aplikasi corelDRAW untuk desain grafis, santri diberikan materi langsung dengan praktek membuat gambar sesuai dengan pembelajaran yang di terapkan di BLK komunitas mulai dari menetapkan suatu produk, filosofi suatu produk. Kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh santri di BLK Komunitas Pondok Pesantren di Kabupaten Agam mendapatkan respon yang positif dengan antusias peserta pelatihan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi lapangan yang bertujuan untuk mengetahui Peran Balai Latihan Kerja Komunitas di Pondok Pesantren di Kabupaten Agam dalam Meningkatkan Keterampilan Santri di Bidang Desan Grafis.

1. Moch. Syaeful Bahar, Aris Fanani, Fatikul Himami, Iksan. (2024).

*Mentoring Community Vocational Training Centers* *(Badan Latihan Kerja Komunitas)* *as Entrepreneurial Incubators in Region 4, Indonesia.*

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi kendala dan memberikan solusi langsung kepada BLK-K yang mengalami kendala teknis. Metode yang digunakan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah Rapid Rural Appraisal (RRA) yang bertujuan untuk mengumpulkan data secara cepat dan akurat dari berbagai BLK-K di wilayah tersebut.

Hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat menunjukkan bahwa pendampingan langsung efektif dalam menyelesaikan kendala teknis yang menghambat keikutsertaan BLK-K dalam program inkubasi kewirausahaan. Pemulihan akses SIPENSI akan meningkatkan kinerja dan kontribusi BLK-K dalam pengembangan kewirausahaan masyarakat.

1. M.Rofi Jainul Mutaqin, Akung Daeng, Satarudin (2024)

Analisis Efektifitas Program Balai Latihan Kerja Komunitas Dasi NTB Dalam Meningkatkan Keterampilan Alumni di Desa Sesaot Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat.

Tujuan dari peneliti ini adalah untuk menganalisis efektivitas Program Balai Latihan Kerja Komunitas (BLKK) DASI NTB dalam meningkatkan keterampilan para alumni di Desa Sesaot, Kecamatan Narmada, Kabupaten Lombok Barat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program BLKK DASI NTB efektif dalam meningkatkan keterampilan alumni dan program BLKK DASI NTB memiliki potensi besar dalam meningkatkan keterampilan dan daya saing tenaga kerjamuda di Indonesia.

1. Metia Pratiwi, dan Roy V. Salomo (2020).

Penguatan Kapasitas Kelembagaan Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat kepada Presiden RI.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kapasitas kelembagaan yang perlu diperkuat dalam menyelenggarakan penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden RI. Peneliti menggunakan pendekatan post positivisme dengan metode penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa perlu penguatan kapasitas kemampuan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsi *public complaint handling* melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan pemanfaatan sistem teknologi dalam mengelola dan menganalisis data pengaduan serta memperlancar proses bisnis yang masih terkendala, proses evaluasi kinerja penanganan secara menyeluruh, pembentukan payung hukum sebagai pedoman penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden RI, dukungan dari pimpinan, dan kerja sama secara kelembagaan antar mitra pengelola pengaduan dalam menangani pengaduan masyarakat kepada Presiden RI.

Tabel 2. . Perbandingan Antara Penelitian Terdahulu Dengan Peneliti

| No | Nama | Judul Penelitian Sebelumnya | Teori yang Digunakan Peneliti Terdahulu | Teori yang Digunakan Peneliti | Persamaan/ Perbedaan |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | P.S Pandey,  C.N. Ravishankar,  Nitin Singh  (2014) | *Capacity Building for Entrepreneurship* | Teori Milen | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan sama tentang kapasitas organisasi * Lokus beda |
| 2. | M. Farid Wadji, Liana Mangifera, Muzakar Isa (2020) | Strategi Penguatan Inkubator Bisnis Dalam Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah | Teori Milen | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan sama tentang kapasitas organisasi * Lokus beda |
| 3. | Ninda Lutfiani, Untung Rahardja, Ita Sari Perbina ManikP. (2020) | Peran Inkubator Bisnis dalam Membangun Startup pada Perguruan Tinggi | Teori Oliver Wiliamson | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan sama tentang kapasitas organisasi * Lokus beda |
| 4. | Ivan Lilin Suryono, Rita Parmawati, Rotua Yossina, Mayani, Roos Arafat Ahmad Yani (2022) | Efektivitas Balai Latihan Kerja Komunitas dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja | Teori Mello tentang organisasi | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas) * Lokus yang sama yaitu BLK-K |
| 5. | Arief Yanto Rukmana, Mokhamad Syaom Barliana, Isma Widiaty, Aam Hamdani, Ade Gafar Abdullah, Budi Harto, Ridma Meltareza, Nining Harnani (2023) | Tinjauan literatur sistemis tentang peluang dan tantangan inkubator bisnis di lembaga pendidikan vokasi di Indonesia | * Lingkungan Kewirausahaan * (Armas & Moralde, 2022; Guerrero et al., 2020; Lendner & Dowling, 2007; Lindholm Dahlstrand & Politis, 2013; Nicholls-Nixon & Valliere, 2019; Patton & Marlow, 2011; Redondo & Camarero, 2017; Ulvenblad et al., 2011; Wonglimpiyarat, 2016; Yamockul et al., 2019) * Jaringan kolaborasi (Bielicki & Weinert, 2021; Cooper et al., 2012; Gozali et al., 2020; Kitagawa & Robertson, 2015; Pellegrini & JohnsonSheehan, 2021; Rakthai et al., 2019; Wahyuningtyas et al., 2021) * Kebijakan publik (Armas & Moralde, 2022; Ikebuaku & Dinbabo, 2018; Montiel-Méndez & del Carmen Álvarez-Castañón, 2019; Nurfiantara et al., 2020) * Sumber daya (Kiani Mavi et al., 2019; Redondo et al., 2022; Redondo & Camarero, 2019; Somsuk, Laosirihongthong, & McLean, 2012; Somsuk & Laosirihongthong, 2014) | Teori Grindle | * Pendekatan tentang kapasitas dan kinerja organisasi * Lokus yang sama yaitu lembaga vokasi |
| 6. | RM. Moch. Wispandono, Eni Sri Rahayu Ningsih, Deni S.B Yuherawan and Netty Dyah. (2020). | *Revitalization Model of Balai Latihan Kerja (BLK) For Improving Knowledge, Education, And Skills Of Migrant Worker Based On Link And Match* | * Hasibuan (2012) * Mariot Tua Efendi H (2005) | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas) * Lokus yang sama yaitu BLK-K |
| 7. | Fajri Ahmad dan Dion Pratama Putra. (2022). | Peran Balai Latihan Kerja Komunitas Dalam Meningkatkan Keterampilan Santri di Bidang Desain Grafis | * Teori Pendidikan Vokasi * Pavlova (2009) | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas) * Lokus yang sama yaitu BLK-K |
| 8. | Moch. Syaeful Bahar, Aris Fanani, Fatikul Himami, Iksan. (2024). | *Mentoring Community Vocational Training Centers* *(Badan Latihan Kerja Komunitas)* *as Entrepreneurial Incubators in Region 4, Indonesia* | * Hambrick and Fredrickson's Diamond Strategy (2001) * Schwandt (2014) * Chambers (1994) | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas) * Lokus yang sama yaitu BLK-K |
| 9. | M.Rofi Jainul Mutaqin, Akung Daeng, Satarudin (2024) | Analisis Efektifitas Program Balai Latihan Kerja Komunitas Dasi NTB Dalam Meningkatkan Keterampilan Alumni di Desa Sesaot Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat | * Stephen P. Robbins * James L.Gibson   Steers (2020) | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas)   Lokus yang sama yaitu BLK-K |
| 10. | Metia Pratiwi, dan Roy V. Salomo (2020) | Penguatan Kapasitas Kelembagaan Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat kepada Presiden RI | * Brewer (2007) * Daniel Rickett * Frymier (1987) * Fitzsimmons (2001)   Millen (2001) | Teori Grindle | * Pendekatan teori yang digunakan berbeda (organisasi dan kapasitas)   Lokus yang sama yaitu BLK-K |

Sumber : Dari berbagai sumber jurnal, diolah Peneliti, 2024.

Berdasarkan tabel tersebut di atas penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, peneliti dalam melakukan penelitian ini, mengambil lokus penelitian pada BLK-K yang kental dengan budaya pesantren merupakan unsur pembeda dengan penelitian terdahulu. Penambahan wawasan dari peneliti sebagai apresiasi yang lebih luas dalam tatanan teoritik dan empirik walau ada persamaan dan perbedaan dari teori sebagai alat ukur dari variabel yang dipilih. Penelitian yang dipilih oleh peneliti mencerminkan originalitas hasil penelitian dengan kesamaan konsep tetapi perbedaan konten lokus penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan diatas maka penelitian ini dapat dijadikan *role model* pengembangan dari penelitian yang telah ada, dengan harapan dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam pengembangan teori organisasi dan manajemen.

### Konsep Administrasi Publik

Konsep merupakan ide atau gagasan dasar yang menjadi landasan pemikiran atau pemahaman tentang suatu hal. Konsep berfungsi untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas dan terstruktur mengenai objek, fenomena, atau topik tertentu. Dalam banyak konteks, seperti dalam ilmu pengetahuan, seni, filsafat, atau bahkan dalam kehidupan sehari-hari, konsep digunakan untuk menggambarkan atau mengelompokkan berbagai elemen yang memiliki kesamaan atau karakteristik tertentu. Peneliiti akan mengeksplore lebih jauh terkait konsep administrasi publik sebagai berikut:

#### Batasan Administrasi Publik

Administrasi dan manajemen dalam suatu organisasi harus bergerak ditempat yang serba terbatas. Oleh karena itu, administrasi memiliki arti yang sangat luas. Definisi administrasi menurut Siagian (1997: 3) yaitu “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Atmosudirdjo (1986: 46) menyebutkan bahwa “Administrasi adalah penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya”. Pendapat dari Simon (1996: 3) yaitu “*Administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals”.* Sedangkan pendapat White (1994: 11)yaitu: *“Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or militery, large scale or small scale etc*”.

Pendapat administrasi dari Siagian (1997: 3), Simon (1996: 3) dan White (1994: 11) bahwa, administrasi mengandung faktor-faktor sebagai berikut :

* 1. Ada kelompok orang-orang yang terdiri dari dua orang atau lebih;
  2. Ada kerjasama diantara orang-orang tersebut;

1. Ada tujuan yang hendak dicapai;
2. Ada kegiatan yang diproses sebagai suatu sistem.

Faktor-faktor tersebut merupakan keseluruhan yang tidak terpisahkan dalam kerangka mencapai tujuan bersama. Fungsi administrasi dan manajemen menurut Siagian (1997: 103) yaitu "Fungsi-fungsi organik" dan “Fungsi-fungsi pelengkap". Keduanya memiliki kesamaan kepentingan dan saling mendukung dalam aktivitas kerja secara operasional.

Fungsi organik yaitu seluruh fungsi yang mutlak harus dijalankan administrasi dan manajemen. Ketidakmampuan untuk menjalankan fungsi organik akan mengakibatkan kematian organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi pelengkap adalah fungsi yang walaupun tidak mutlak harus ada, tetapi sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan secara efektif dan efisien.

Sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja tersebut memaknai kelancaran dalam bekerja untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Administrasi merupakan kegiatan yang sangat luas. Administrasi memiliki peran sebagai proses dan manajemen memiliki peran sebagai alat yang harus bergerak dalam satu wadah yaitu organisasi. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1996: 16) yaitu,

"Ditinjau dari segi perkembangan, administrasi dapat dibagi atas dua bagian besar, yaitu: (1) Administrasi negara (*Public Administration*) dan (2) Administrasi niaga (*Bussiness Administration*)". Administrasi publik (*Public Administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah.

Administrasi publik merupakan bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan kebijakan Negara. Administrasi publik berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pada tingkat implementasi kebijakan, karena adminstrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembangunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan. Menurut Gerald C. (dalam Toha, 2008) menyatakan bahwa “administrasi publik merupakan suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan dan persoalan-persoalan masyarakat serta manajemen dari usaha masyarakat.”

Dan secara definitif Administrasi Publik menurut Prof. Leonard D. White (2008) dalam buku “*Introduction to the Study of Public Administration*” yang dikutip oleh Makbul & Zakaria (2021: 17) sebagai berikut:

“*Public administration consist of all those operations having for their purpose the fulflment or enforcement of public policy* (Segala pekerjaan yang bertalian dengan pencapaian tujuan atau pelaksanaan kebijakan negara). Seni administrasi ialah pembimbingan/pengarahan (*direction*), koordinasi (*coordination*), dan pengawasan (*control*) terhadap orang-orang dalam rangkamencapai tujuan. Hal itu merupakan seni yang dinamis yaitu membawa atau membimbing orang-orang kearah tercapainya tujuan yang dikehendaki.”

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun Pembangunan. Serta sebuah seni pembimbingan/pengarahan (*direction*), koordinasi (*coordination*), dan pengawasan (*control*) terhadap orang-orang dalam rangka mencapai tujuan

Ditambahkan oleh Makbul & Zakaria (2021: 17) mengemukakan pendapat dari Brook Adams (1913) mengenai administrasi publik sebagai berikut:

“*Administration is the capacity of coordinating many, and often conflicting social energies in a single organism, so adroitly that they shall operate as a unity* (Administrasi adalah kemampuan mengkoordinasi kekuatan-kekuatan sosial yang kadang-kadang penuh konfik kedalam suatu organisasi agar supaya terwujud kerja sama sebagai suatu kesatuan).”

Dari pendapat di atas terdapat ide pokok administrasi publik sebagai berikut, *pertama*, administrasi adalah kemampuan untuk memadukan kekuatan-kekuatan sosial di dalam satu organisasi. *Kedua*, kekuatan itu dipadukan dengan maksud agar setiap kekuatan yang ada bergerak sebagai satu kesatuan/ keseluruhan organisme.

Administrasi publik ini mempelajari cara pengelolaan suatu organisasi publik/umum. Dalam hal ini, konteks kehidupan bernegara didalamnya mencakup hal untuk mempelajari tiga elemen penting yang merupakan suatu kajian administrasi publik yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif dan eksekutif. Dalam kaitan ini Makbul & Zakaria (2021: 19) menjelaskan, ada beberapa hal yang dibahas dalam kajian administrasi publik, yaitu: mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; kepemerintahan daerah; *good gavernance*, bahkan pada perkembangan saat ini telah melingkupi kepublikan (*publicness*) atau yang biasa dikenal dengan nilai publik (*public value*). Adapun berbagaiperaturan serta berbagai kebijakan yang berkaitan dengan publik, meliputi: kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara.

Lebih jelas pendapat dari Nigro & Nigro (1970) menyatakan:

“*Public Administration is a cooperative group effort in a public setting; covers all the three branches – executive, legislative and judicial, and their inter-relationship; has an important role in the formulation of public policy and is thus part of the political process; is different in significant ways from private administration; and Closely associated with numerous private groups and individuals in providing services to the community*.” (Administrasi publik merupakan usaha kelompok yang bersifat kooperatif dalam lingkungan publik; Meliputi ketiga cabang – eksekutif, legislatif dan yudikatif, dan hubungan antar-cabangnya; Memiliki peran penting dalam perumusan kebijakan publik dan dengan demikian merupakan bagian dari proses politik; Berbeda dalam banyak hal dari administrasi swasta; dan Terkait erat dengan banyak kelompok dan individu swasta dalam menyediakan layanan kepada masyarakat).

Kaitan definisi dengan implementasi kebijakan publik merujuk kepada pendapat dari Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus dalam buku *Public Administration* (1960) mengatakan “*Public administration is the coordination of collective efforts to implement public policy.*" Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa administrasi publik merupakan koordinasi dari usaha-usaha kolektif yang dimaksudkan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah.

Administrasi publik ini merupakan kebijakan yang setiap saat senantiasa mengalami perubahan-perubahan tertentu. Ini terjadi disebabkan karena sejalan dengan perubahan zaman dari waktu ke waktu dan seiring berjalannya peradaban dan teknologi yang semakin canggih. Administrasi publik menjadi suatu pelayanan untuk melayani masyarakat umum.

Oleh karena itu, administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan lagi manakala pemerintah dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut.

#### Administrasi Publik Kontemporer

Thoha (2008: vi): menyatakan “Keleluasan kajian ilmu administrasi publik itulah, banyak para pakar menyatakan bahwa ilmu ini pada tahapan yang sekarang disebutnya sebagai ilmu administrasi publik kontemporer”. Administrasi publik kontemporer mengurai perkembangan ilmu adminitrasi secara teori bahka juga dalam perkembangannya yang dinamis dalam tataran empiris di beberapa Negara termasuk di Negara Indonesia yang ditandai dengan perkembangan paradigama administrasi, yakni perkembangan *Old Public Administration* 1887-1987, hingga pada tahun 1971 muncul kajian *New Public Management* yang tidak terlepas dari perkembangan *New Public Management* hingga berkembang pada 1992 ditandai dengan adanya reinventing geverment hingga *New Public Service* pada era sekarang diikuti dengan perkembangan kajian administrasi publik atau administrasi Negara menjadi administrasi publik kontemporer.

Administrasi menjadikan sistem administrasi sebagai agen perubahan untuk menjamin adanya persamaan politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi (Lee dan Samonte, 1970) Alasan terjadinya reformasi administrasi, yaitu:

* 1. Kelembagaan aparat masih jauh dari potensial. Bukti: Pelayanan, masih menimbulkan ketidakadilan, karna selama ini masyarakat tingkat tinggi mendapat pelayanan maksimal (yang penting bias bayar lebih)
  2. Inovasi lamban karna organisasi bersifat konservatif, dimana stabilitas dan keharmonisan selalu dijaga (biasanya dianut oleh kaum-kaum tua). Hal itu disebabkan inovasi (yang pada awalnya) selalu menimbulkan penolakan.

Secara teori, konsep dan paradigma, administrasi negara mengalami perkembangan yang cukup cepat. Banyak bermunculan teori-teori kontemporer di dalam khasanah administrasi negara yang mengkritik dan memperkaya teori-teori klasik seperti teori tentang organisasi dan birokrasi. Perkembangan itu adalah sesuatu yang wajar mengingat administrasi negara merupakan bagian dari ilmu sosial yang memiliki karakteristik yang dinamis, tidak seperti halnya ilmu-ilmu alam yang cenderung pasif dan positivistik. Perkembangan ini patut diapresiasi karena hal ini menandakan administrasi negara mampu eksis di tengah persoalan-persoalan masyarakat yang semakin kompleks dan butuh solusi yang konkrit.

Kajian administrasi publik atau administrasi negara sangat luas sehingga berkaitan erat dengan ilmu politik, ilmu pemerintahan, sosiologi, hukum, selaras dengan perkembangan keilmuan serta dinamika sosial yang terus bergerak maju, berkembang dengan perubahan yang sangat cepat. Dalam kaitan ini, Thoha (2008) berpandangan, yaitu “didorong untuk mengenalkan kajian ilmu administrasi negara yang berwatak sendiri, ada beberapa sarjana mengatakan bahwa administrasi Negara atau administrasi publik ilmu yang objek keilmuannya menganalisis bagaiman suatu kebijakan politik itu dikelola dan dilaksanakannya dalam suatu Negara. Pemikiran seperti ini berdasarkan dari pendapat yang mengatakan when politic end administration bigin. Konsep pemikiran seperti ini, kajian administrasi publik menjadi sangat luas, seluas bagaimana substansi kebijkan politik atau pemerintahan ditentukan. Jika substansi kebijakn politik tentang substansi korupsi maka pelaksanaan kebijkan pemberantasan korupsi menjadi objek kajian administrasi negara/publik. Demikian juga kebijakan bidang lainnya, misalnya tentang pengentasan kemiskinan, bencana banjir, BUMN, Pemilu dan lain sebagainya, kesemuanya itu menjadi substansi yang ditangani oleh pemerintah, maka ilmu administrasi publik berwenang untuk mengkajinya.

Kondisi dunia yang sudah semakin menglobal dimana semakin tidak jelasnya batas-batas geografis negara berkat revolusi teknologi informasi, ikut mempengaruhi perkembangan teori, konsep dan paradigma administrasi negara. Dengan demikian paradigma administrasi negara telah terkooptasi dengan ideologi globalisasi yang menginginkan setiap negara, menjadi satu kesatuan teritorial secara non-fisik. Artinya, tidak ada lagi sekat-sekat atau batas negara yang terlalu jauh untuk dijangkau karena semuanya dapat dijelajahi dalam waktu singkat dengan memanfaatkan media teknologi informasi menjadikan substansi administrasi publik kontemporer menjadi cepat tumbuh dan berkembang.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), “kontemporer” berarti pada waktu yang sama, semasa, sewaktu, pada masa kini, atau dewasa ini. Secara etimologis, kata “kontemporer” berasal dari dua kata, yaitu kata co yang artinya bersama dan kata tempo yang berarti waktu. Sehingga, kontemporer berarti bersifat kekinian atau merefleksikan situasi waktu yang sedang dilalui. Maka, dapat dikatakan, bahwa “kontemporer” merupakan masa, di mana kita berada dalam suatu zaman. Kontemporer menggambarkan sebuah keadaan waktu yang sedang berjalan itu maka sesuatu yang bersifat kontemporer tidak bersifat tetap dan cenderung terus-menerus mengalami perubahan.

#### Unsur Administrasi Publik

Mencapai suatu tujuan tertentu, kelompok orang yang bekerjasama memerlukan seperangkat instrumen yang saling terkait dan bersinergi. Seperangkat instrumen tersebut berwujud sejumlah unsur yang mutlak harus ada. Artinya tanpa adanya unsur-unsur tersebut, tujuan yang telah ditetapkan atau yang dikehendaki tidak akan tercapai. Para sarjana ilmu administrasi tampaknya telah sepakat bahwa adanya unsur-unsur administrasi adalah sebagai berikut: (Syafri, 2012: 11-13):

* 1. Organisasi. Organisasi merupakan unsur utama bagi kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan wadah (tempat) pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya berbagai aktivitas (proses) bagi pencapaian tujuan. Sebagai wadah, organisasi berwujud kotak struktur yang menggambarkan hierarki, kedudukan dari orang-orang, pengelompokan orang dan pekerjaan, pola hubungan antarbagian atau unit yang ada. Organisasi sebagai proses menggambarkan berlangsungnya berbagai aktivitas dari kelompok orang dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
  2. Manajemen. Hakikat manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui orang lain. Oleh sebab itu, manajemen merupakan rangkaian aktivitas menggerakkan kelompok orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Organisasi baru akan bermakna jika telah berlangsung proses manajemen.
  3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan (informasi) dari seseorang (communicant) kepada orang lain (communicator) melalui suatu saluran/media (channel). Kelompok orang yang tergabung dalam organisasi perlu melakukan komunikasi dengan pihak lain (di dalam/luar organisasi) dalam usaha kerjasama mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

* 1. Kepegawaian

Kelompok orang yang tergabung dalam proses kerjasama pada suatu organisasi hanya akan menjadi kumpulan orang yang tidak bermanfaat jika tidak dilakukan pengaturanpengaturan tentang siapa mengerjakan apa. Rangkaian aktivitas menyusun dan mengatur pemanfaatan orangorang (pegawai) yang diperlukan dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu merupakan aktivitas kepegawaian yang menjadi unsur penting dalam administrasi.

* 1. Keuangan

Setiap tujuan yang ingin diraih memerlukan sejumlah uang (dana). Tanpa ketersediaan dana, sejumlah atau seluruh kebijakan dan program tidak akan terlaksana yang berarti pula tidak tercapainya tujuan. Unsur keuangan dalam administrasi merupakan rangkaian aktivitas yang berkaitan dengan segi-segi pembiayaan (keuangan) dalam usaha kerjasama pencapaian tujuan tertentu.

* 1. Perbekalan

Selain organisasi, manajemen, komunikasi, kepegawaian, dan keuangan, perbekalan merupakan sumber daya penting untuk mendukung pencapaian tujuan tertentu. Perbekalan berupa sejumlah barang kebutuhan/peralatan yang diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian aktivitas merencanakan, mengadakan, mengatur pemakaiannya, penyimpanan, pengendalian, perawatan, dan penghapusan barang-barang keperluan kerja dalam usaha kerjasama pencapaian tujuan tertentu merupakan kegiatan-kegiatan penting dalam administrasi.

* 1. Tata Usaha

Tata usaha merupakan kegiatan pencatatan, pengolahan, pengumpulan, pemberian nomor/kode surat, pengetikan, penggandaan, penyimpanan (pengarsipan), pengiriman, berbagai informasi yang diterima atau yang dikeluarkan oleh suatu organisasi/institusi dalam upaya kerjasama mencapai tujuan tertentu.

* 1. Hubungan Masyarakat Hubungan masyarakat (humas) merupakan salah satu upaya untuk menjaga eksistensi melalui penciptaan hubungan baik dalam dukungan masyarakat sekeliling terhadap usaha kerjasama yang sedang dilakukan tersebut. Tanpa dukungan dan hubungan baik masyarakat sekeliling, tujuan tidak akan tercapai.

### Konsep Organisasi dan Manajemen

#### Teori Organisasi

Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial atau makhluk bermasyarakat, yang dengan kodratnya tersebut maka ia tidak bisa hidup tanpa bantuan sesamanya. Kebutuhan bermasyarakat dari manusia adalah suatu naluri yang diwariskan secara biologis. Warisan biologis ini harus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Maka manusia melakukan kerjasama, dan bergabung dalam kelompok-kelompok yang dapat memperjuangkan dan memenuhi kebutuhannya. Bermacamnya kebutuhan manusia menyebabkan manusia kemudian bergabung kedalam berbagai macam kelompok sekaligus. Disinilah timbulnya bermacam-macam organisasi dalam kehidupan manusia.

Menurut Winardi (2003), ada beberapa alasan mengapa manusia mendirikan organisasi. Pertama adalah alasan sosial, yaitu untuk memenuhi kebutuhan pergaulan. Kedua alasan material. Dengan berorganisasi manusia dapat melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukannya seperti memperbesar kemampuannya, menghemat waktu yang dipergunakan untuk mencapai sasaran, dan dapat menarik manfaat dan pengetahuan-pengetahuan generasi-generasi sebelumnya yang telah dihimpun.

Setiap organisasi dibentuk karena adanya sebuah tujuan. Robbins (1994) dalam Nawawi (2013: 6) “Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan Bersama”. Barnard dalam Zakaria & Makbul (2017: 35) menyatakan, “Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, tidak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan”. Dapat dimkanai bahwa organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, karena organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Zakaria & Makbul (2017: 35) menyatakan:

“Organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik tertentu, di mana individu yang menjadi anggotanya memiliki standar yang berbeda-beda baik besarannya, strukturnya, kompleksitasnya, maupun tujuan. Organisasi sebagai wadah, organisasi bersifat statis. Namun demikianm jika organisasi dikatakan sebagai suatu rangkaian aktivitas, maka organisasi merupakan suatu proses sehingga dengan demikian lebih bersifat dinamis.”

Organisasi secara etimologis tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Arti kata organisasi secara terminologis organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relative terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Aktivitas kehidupan sehari-hari manusia selalu diperhadapkan dengan istilah organisasi dari bentuk, dan model yang berbeda-beda.

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Zakaria & Makbul (2017: 34-35) menguraikan tentang tiga ciri umum yang terdapat dalam semua organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses. Ini dikembangkan dari konsep mengenai organisasi yang di tulis oleh Geoffrey Hotton (1972) dalam karyana “*Thinking about Organizations*” yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich dan Donnely (1985: 4-5) sebagai berikut:

Tabel 2. . Kerangka Kerja Studi Organisasi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Aspek Organiasasi | Apa yang dimilikinya | Apakah yang dikerjakannya |
|  |  |  |  |  |
|  | **Memiliki**  **Orang** | | Perilaku manusia | Memenuhi Kebutuhan, Mengembangkan Sikap, Memotivasi, Memimpin, Mengembangkan Kelompok |
| ORGANISASI | **Adalah**  **Diorganisasi** | | Struktur | Tumbuh, Berkembang, Berubah, Menggabung, Membagi |
|  | **Memiliki**  **Orang yang melakukan sesuatu kegiatan** | | Proses | Memberi Imbalan, Berkomunikasi, Mengambil Kebuputusan, Mengevaluasi |

Sumber: Geoffrey Hotton, “*Thinking about Organizations*” (London Tvistock Publication, 1972), dikutip Gibson, Ivancevich dan Donnely (1985: 4-5).

Jalan pikiran berdasarkan gambar tersebut di atas adalah sebagai berikut: orang-orang membawa serta pengaruh tertentu atas perilaku (misalnya, kebutuhan, kepribadian, sikap) sewaktu mereka menjadi anggota struktur organisasi; dan dalam struktur organisasi ini mereka berperan serta dalam proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian ganjaran, mengadakan evaluasi dan sosialisasi.

Orgaisasi sebagai wadah, dapat dimaknai bahwa organisasi relatif bersifat statis, namun demikian jika organisasi dikatakan sebagai suatu rangkaian hirarki maka organisasi merupakan suatu proses sehingga dengan demikian ia lebih bersifat dinamis. Barnard dalam Sutarto (1981: 21) mengemukakan mengenai organisasi sebagai berikut: “Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan”.

Nancy Dixon, (1994) dalam Badu & Djafri (2017: 6-7) menyatakan, bahwa inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi”. Lebih lanjut Peter Senge (1990) dalam Badu & Djafri (2017: 7) menyatakan, bahwa:

“Organisasi di mana orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama.”

Menurut Desna Aromatica dan Arip Rahman Sudrajat (2021: 6-7), organisasi secara statis dilihat sebagai wadah yang merujuk pada nama, dan tempat. Organisasi sebagai aktivitas dilihat sebagai kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Maka jika diberi definisi lengkap maka organisasi dapat diartikan sebagai wadah/tempat berkumpulnya beberapa orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (tujuan organisasi), melalui pembagian wewenang didalam struktur organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan yang berbeda-beda maka terbentuk organisasi yang punya jenis yang berbeda-beda pula.

Para pakar ilmu organisasi cenderung lebih menyoroti faktor manusia dalam organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi sangat bergantung pada sifat, kemampuan, dan hubungan kerja yang menjiwai tata kehidupan dalam organisasi itu sendiri. Sehingga untuk memahami hakikat organisasi, perlu pula memahami prinsip-prinsip dan peranan manusia sebagai mahluk yang memiliki kekuatan budaya dalam organisasi termasuk perilaku, struktur dan proses.

Pengorganisasian ialah sebuah proses aktif dan fungsi manajemen, sementara organisasi merupakan alat atau wadah yang stasioner. Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengelompokan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan membagikannya pada setiap pegawai, penentuan subsistem serta penetapan koneksi.

Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor A. Thompson dalam Badu & Djafri (2017:7-8) mendeinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terstruktur terkait usaha kerjasama dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan kewajiban yang diakui untuk dilaksanakan. Berikut ini ialah bagian-bagian organisasi:

1. *The Operating Core*. Karyawan melaksanakan tugas dasar tentang produksi barang dan jasa.
2. *The Strategic Apex*. Manajer tingkat atas (top management).
3. *The Middle Line*. Para manajer yang menghubungkan manajer tingkat atas dengan bagian operasional.
4. *The Technostructure*. Orang-orang yang dibebankan pekerjaan untuk menganalisis dan memgang tanggung jawab pada bentuk standarisasi organisasi.
5. *The Support Staff*. Pegawai unit staff yang menyediakan jasa pendukung secara tidak langsung untuk organisasi.

Struktur merupakan sebuah korelasi antara fungsi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi ialah hubungan antar karyawan serta tugas dan fungsi mereka sebagai personel kelompok pelaksana. Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Disisi lain, struktur yang berdaya guna merupakan organisasi yang mampu mencapai analogi terunggul antara usaha dan hasil dalam melakukan peranannya. Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi. Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi menurut Badu & Djafri (2017: 8), yakni

1. Kejelasan Tanggung Jawab. Semua anggota organisasi perlu bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan kewenangan serta pimpinan yang menyerahkan wewenang.
2. Kejelasan Kedudukan. Kejelasan kedudukan atau jabatan anggota organisasi dapat membantu koordinasi dan hubungan yang disebabkan oleh munculnya keterkaitan penyelesaian sebuah tugas yang diamanahkan pada seseorang.
3. Kejelasan Uraian Tugas. Kejelasan uraian dalam organisasi dapat mempermudah atasan untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas tersebut, serta para pegawai mampu berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan yang telah diuraikan secara jelas dan terbuka.

Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Kejelasan uraian dalam organisasi dapat mempermudah atasan untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas tersebut, serta para pegawai mampu berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan. Terdapat enam principal yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi menurut Robbins dalam Badu & Djafri (2017: 10-11), yakni:

1. Spesialisasi Pekerjaan: Tugas dan fungsi dalam organisasi dibentuk menjadi beberapa bagian pekerjaan. Setelah awal abad ke 20, spesialisasi menjadi sangat popular karena Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi best seller pada masanya. Pengulangan tupoksi yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan daya guna suatu pekerjaan.
2. Departemenisasi: Prinsip ini merupakan dampak dari spesialisasi, dengan mengkategorisasi tugas yang sejenis dalam satu departmen. Departemenisasi merupakan kegiatan penyusunan perangkat-perangkat organisasi yang akan diberikan divisi kerja. Fungsi ialah kegiatankegiatan yang serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya.
3. Rantai Komando: Prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan berupa “kepada siapa saya bertanggung jawab dan berdiskusi terkait urusan pekerjaan?”. Otoritas dan kesatuan merupakan dua komponen penting dalam prinsip rantai komando. Otoritas adalah hak posisi menejerial seperti memberikan pekerjaan serta menginginkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kesatuan perintah merujuk pada para pejabat atau pemimpin organisasi hanya boleh diinstruksikan dan bertanggung jawab pada pejabat tertentu.
4. Rentang Pengawasan: Unsur ini mendeskripsikan berapa jumlah bawahan yang dapat dikelola secara eisien dan efektif oleh seorang manajer.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi: Sentralisasi bertindak sebagai status dimana hanya beberapa jabatan di perusahaan yang perlu mengambil keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan pergantian tanggung jawab dan wewenang yang awalnya berasal dari kantor pusat langsung diserahkan pada pihak yang berlokasi.

Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi best seller pada masanya. Pengulangan tupoksi yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan daya guna suatu pekerjaan. Fungsi ialah kegiatankegiatan yang serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya. Rantai Komando merupakan prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan. Menurut Badu & Djafri (2017: 11-12), terdapat model struktur organisasi, yaitu berikut ini tiga model struktur organisasi yang di kenal sebagai berikut:

1. Model tradisional: Model ini didesain khusus untuk situasi stabil dan segala perubahan yang terjadi bisa diperkirakan sejak awal. Berdaya guna tidaknya suatu organisasi tergantung pada 2 faktor, antara lain: 1) Jumlah energi organisasional total yang diperlukan untuk menjaga struktur dalam menghadapi,tekanantekanan internal dan eksternal; 2). Tingkatan penggunaan kemampuan berbagai sumber daya oleh struktur yang mencakup keahlian semua anggotanya.
2. Model hubungan manusiawi: Model ini lebih mengusulkan bermacam-macam penyesuaian,teknikteknik dan perilaku-perilaku struktur “*off line*”. 1). Model ini mengizinkan para pimpinan untuk mengurangi disintegrasi antara orang-orang dan kedudukannya dalam sebuah organisasi, juga menumbuhkan kolaborasi aktif yang baik antar anggota organisasi yang bertanggung jawab kepadanya. 2). Pendekatan model ini diwujudkan melalui beberapa program yang berada di bawah wewenang.

Proses dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti rangkaian suatu tindakan. Proses organisasi adalah segala aktivitas utama yang dilakukan dalam suatu organisasi. Proses organisasi itu berkaitan dengan interaksi antar anggota di dalam suatu organisasi dan dapat diartikan sebagai prosedur bagaimana anggota dapat saling bahu membahu untuk membangun suatu organisasi. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah tidak pernah yang tidak perah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi.

Proses organisasi adalah suatu kegiatan atau aktivitas yang dimana anggota-anggota organisasi bekerja bersama dengan skema organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah yang tidak pernah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1985), proses organisasi berkenaan dengan aktifitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi tersebut. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah yang tidak pernah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi. Terdapat empat proses yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dan karir.

Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “binatang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Dari beberapa definisi atau pembatasan mengenai organisasi ini, dapat penulis dikemukakan sebagai berikut:

1. Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka.
3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi.
4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivita-aktivita orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.
5. Organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus : secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.
6. Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
7. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memilikifungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.
8. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada diluar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi.

Lebih jelas diungkapkan oleh Scot (2003) dalam Irawan (2016: 4), mengatakan”

“Organisasi merupakan sarana yang dapat melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara berulang, dan untuk berbagai jenis kegiatan merupakan keuntungan yang terkait dengan karakteristik ini. Dalam organisasi, akan terlihat berbagai mekanisme kontrol digunakan, termasuk formalisasi, struktur otoritas, menguraikan aturan dan rutinitas, budaya yang kuat, dan penggunaannya secara khusus. Semua faktor ini dan lebih dirancang sebagian untuk meningkatkan keandalan kegiatan pekerjaan yang dilakukan. Untuk berbagai jenis kegiatan dan banyak situasi, kemampuan untuk memproduksi barang dan layanan andal adalah keuntungan besar yang berhubungan dengan keandalan organisasi.”

Handoko, (2000: 18) menyatakan pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek- aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi.

Carrel dalam Zakaria & Makbul (20017: 38) menyatakan bahwa: “Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik, karena kenyataannya bahwa setiap organisasi memiliki kepribadian yang khas”. Pemikiran ini memberikan makna bahwa hakikatnta organisasi berkaitan dengan budaya organisasi yang ditandai dengan ciri yang khas yang membedakan dari suatu organisasi yang satu dengan yang lainnya. Asumsi tersebut dapat dipastikan dilihat dari suatu organisasi memalui perilaku, struktur maupun proses dari dinamika aktivitas organsiasi. Dengan demikian, maka organisasi dapat diketahui sesungguhnya dari perilaku organisasinya.

Keterkaitan dengan admonistrasi publik, bahwa objek dari dari ilmu administrasi adalah administrasi, dan fokus dari administrasi adalah teori organisasi. Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994) mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi memberikan pengarahan bagaimana organisasi distruktur dan menawarkan bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi. Teori organisasi menjadi dasar pandangan dan pola pikir ketika kita akan mengembangkan atau mendirikan sebuah organisasi. Ketika organisasi tempat anda bernaungan mengalami masalah atau kemandegan, maka anda memerlukan teori organisasi untukmengatasinya.

Teori organisai berisi kajian sistematis tentang organisasi yang telah teruji kebenarannya yang terus mengalami perkembangan. Maka jika ditanya mengapa teori organisai penting untuk dipelajari, maka jawabnya adalah untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi atau membantu mengembangkan organisasi menjadi lebih baik. Teori organisasi merupakan suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat, atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi sehingga dapat lebih berhasil sehingga organisasi dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Teori organisai bukanlah dogma yang kebenarannya bersifat mutlak. Maka teori organisasi itu saling isi dan saling melengkapi dalam menjawab permasalahan organisasi. Bagi ilmu administrasi publik, mata kuliah teori organisasi publik menjadi sangat penting karena, ranah kajian ilmu administrasi publik adalah negara.

#### Teori Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan organisasi, seperti perencanaan, pembangunan organisasi dan organisasinya, pergerakan, pengendalian, atau pengawasan. Dapat juga diartikan bahwa manajemen adalah ilmu pengetahuan yang berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain serta kelompok tertentu dan masyarakat secara luas. Secara etimologis manajemen adalah seni melaksanakan dan mengelola, manajemen juga dipandang sebagai ilmu yang mengajarkan proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi dan merupakan usaha bersama dari beberapa orang dalam organisasi tersebut.

Terry (2005: 1) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Menurut Edison (2016: 57) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian tindakan untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu cara mengatur supaya mendapat pencapaian tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2018: 41) mengemukakan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Gulick (dalam Wijayanti, 2008: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pandangan Woodrow Wilson (1887), dalam Pasolong (2007: 96) mengemukakan empat prinsip dasar yang berkaitan dengan administrasi publik dan manajemen yang berkembang menjadi keilmuan manajemen publik, yaitu: *pertama*, pemerintah sebagai seting utama organisasi. *Kedua*, fungsi eksekutif sebagai fokus utama. *Ketiga*, pencarian prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi administrasi. *Keempat*, metode perbandingan sebagai suatu metode studi pengembangan administrasi publik.

* + - * 1. **Manajemen Publik**

Manajemen berkembang ke berbagai bidang ilmu termasuk administrasi publik. Pendekatan manajemen di sektor publik mulai muncul pada tahun 1980-an dan 1990-an. Manajemen publik menawarkan cara baru sebagai alternatif dari administrasi publik tradisional. Manajemen publik menekankan keteguhan dan efisiensi yang diadopsi dari sektor bisnis.

Definisi manajemen publik menurut Pasolong(2007: 83) adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain.

Fokus manajemen publik menurut Wijaya & Danar (2014: 1) terletak pada internal organisasi sektor publik seperti Lembaga/Instansi Pemerintah, yaitu bagaimana mengatur organisasi pemerintah bekerja dengan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk eksternal sektor publik sebenarnya tidak diabaikan begitu saja karena realitas eksternal organisasi sektor publik yang dipengaruhi oleh kebijakan publik dan kepentingan politik.

Lebih jelas yang dikatakan oleh Lynn (1996) dalam Wijaya & Danar (2014: 2), dalam kontribusinya, gambaran mengenai analisis manajemen publik yaitu sebagai seni (*art*), ilmu (*science*) dan profesi (*profession*). Manajemen publik sebagai seni, yaitu suatu aktivitas kreatif yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dan bisa beradaptasi di kondisi dan situasi tertentu saat mencapai tujuan. Kemudian, manajemen publik sebagai ilmu, ini berarti manajemen publik memerlukan suatu analisis yang sistematis dengan menggunakan pandangan teoritis dan kaidah-kaidah ilmiah. Yang terakhir, manajemen publik sebagai profesi yaitu merujuk pada sekelompok orang yang mendedikasikan dirinya kepada ilmu manajemen publik.

Menurut Fox, Schwella, & Wissink(2004), manajemen publik terdiri dari komponen umum dan spesifik. Komponen umum manajemen publik terdiri dari aspek politik, ekonomi, sosial,budaya dan teknologi. Komponen spesifik meliputi pemasok, regulator, dan konsumen. Manajemen publik memiliki fungsi yang terdiri dari pembuatan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, movitasi, kontrol dan evaluasi

Satibi (2021) dalam buku Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik, mengtatakan:

“Manajemen publik merupakan pengelolaan sektor-sektor publik yang dilakukan oleh institusi publik (pemerintah), baik terkait dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, strategi maupun evaluasi terhadap sumber daya manusia, anggaran, sarana & parasana, teknologi serta sumber daya lainnya yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Manajemen publik akan berkaitan dengan berbagai aspek kehidupan yang sangat kompleks dan rumit. Padangan tersebut dilandasi oleh argumentasi bahwa manajemen publik tidak saja bersentuhan dengan masalah kebijakan publik, politik, dan keuangan semata, tetapi juga akan bersentuhan dengan aspek lainnya. Itulah sebabnya, kemudian manajemen publik banyak mengilhami kegiatan administrasi publik yang menjadi *leading sector* dalam menjalankan sistem pemerintahan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta.

* + - * 1. **Kapasitas Manajemen kewirausahaan**

Kapasitas manajemen kewirausahaan menurut Fadel Muhammad (2008) adalah kemampuan suatu organisasi atau individu untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya guna menciptakan nilai tambah melalui inovasi, keberanian mengambil risiko, dan pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks manajemen kewirausahaan, Fadel Muhammad menekankan beberapa aspek utama yang harus diperhatikan, yaitu:

* 1. Kreativitas dan Inovasi.

Pentingnya kreativitas sebagai landasan dalam mengidentifikasi peluang baru di pasar. Dan novasi menjadi kunci untuk mengembangkan produk atau layanan yang unik dan mampu bersaing di pasar global. Kapasitas ini mencakup kemampuan untuk berpikir "out of the box" dan mengimplementasikan ide-ide baru secara praktis.

* 1. Keberanian Mengambil Risiko.

Manajemen kewirausahaan harus memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang terukur. Risiko bukan hanya dalam bentuk finansial tetapi juga terkait dengan pengambilan keputusan strategis yang mungkin membawa dampak besar bagi organisasi.

* 1. Pengambilan Keputusan Strategis.

Kapasitas manajemen kewirausahaan melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang didasarkan pada analisis pasar, tren, dan data yang tersedia. Keputusan strategis ini harus selaras dengan visi dan misi organisasi serta mampu memberikan dampak jangka panjang.

* 1. Pengelolaan Sumber Daya.

Manajemen kewirausahaan membutuhkan kemampuan untuk mengelola sumber daya yang ada secara efisien, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi. Alokasi sumber daya yang tepat untuk memastikan kelangsungan bisnis dan keberhasilan inovasi.

* 1. Kemampuan Beradaptasi.

Dalam dunia bisnis yang dinamis, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan regulasi adalah bagian penting dari kapasitas manajemen kewirausahaan. Organisasi yang adaptif akan lebih mudah bertahan dalam situasi yang tidak menentu.

* 1. Pengembangan Jaringan (*Networking*).

Kapasitas manajemen kewirausahaan juga mencakup kemampuan untuk membangun dan memanfaatkan jaringan (*network*) dengan pihak-pihak terkait, seperti mitra bisnis, pemerintah, dan komunitas lokal. Jaringan ini dapat membantu dalam memperluas peluang pasar dan mendapatkan sumber daya tambahan.

* 1. Orientasi pada Pasar.

Seorang wirausahawan yang sukses harus selalu berorientasi pada pasar. Kapasitas ini melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi konsumen serta kemampuan untuk merespons dengan produk atau layanan yang relevan.

* 1. Komitmen terhadap Keberlanjutan.

Kapasitas manajemen kewirausahaan juga mencakup komitmen untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan secara sosial, ekonomi, dan lingkungan. Bisnis harus mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat sekaligus menjaga kelestarian sumber daya alam.

Konsep ini menunjukkan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan tidak hanya mencakup keterampilan teknis dan pengetahuan, tetapi juga keberanian, visi, dan kemampuan untuk menciptakan perubahan yang signifikan dalam dunia bisnis.

### Pengembangan Kapasitas Organisasi

Sebuah organisasi beraksi didasarkan atas dua logika utama, yakni logika konsekuensi dan kesesuaian. March dan Olsen (1989); Verhoest et al., dalam Irawan (2017: 1) menguraikan bahwa logika konsekuensi didasarkan kepada pemenuhan tindakan dalam mencapai tujuan tertentu. Logika ini mengacu pada perspektif instrumental, di mana organisasi dan aktivitasnya dijadikan sebagai instrumen di tangan pemimpin untuk mengejar tujuan-tujuan tertentu (Christensen et al., 2007). Irawan (2017: 1) lebih lanjut menjelaskan bahwa logika ini dipilih karena menganggap apa yang dilakukan sebagai sesuatu yang telah disesuaikan dengan dan telah berlangsung dengan baik bagi organisasi di masa lalu, atau karena dianggap sebagai sesuatu yang ada di lingkungan organisasi disaat ini. Dalam konteks ini, organisasi merupakan wadah dimana adminsitrasi dapat menjalankan aktivititas demi mencapai tujuannya secara rasional.

Irawan (2016: 9) menguraikan pengembangan kapasitas melalui konsep teori yang dikutip dari beberapa pakar, sebagai berikut: Pengembangan kapasitas atau yang lebih dikenal dengan *capacity development* atau *capacity building* memiliki defenisi yang beragam. Grindle dan Hilderbrand (1995), mendefenisikan *capacity building* sebagai *improvements in ability of public organizations, either single or cooperation with other organizations, to perform aproriate tasks*. Dengan kata lain, *capacity building* tersebut merupakan peningkatkan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan tertentu baik secara mandiri maupun berkerja sama dengan organisasi lainnya.

Horton et al. (2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas merupakan “*an ongoing process to increase the ability of organization to carry out its functions and acheive its objectives, and to learn and solve problems*”. Konsep ini menjelaskan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan untuk menampilkan fungsi dasar, yakni pencapaian tujuan, pembelajaran dan penyelesaian masalah. Pendapat ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Milen (2004) yang melihat *capacity building* sebagai “*continuing process of strengthening of ability to perform core function, solve problem, define and achieve objective and understand and deal with development need*.” Sedangkan OECD (2008) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas ialah ”*process whereby people, organizations and society as a whole unleash, strengthen, create, adapt and maintain capacity over time*.” Maknanya ialah pengembangan kapasitas sebagai sebuah proses keberlanjutan kapasitas secara terus menerus. Dikemukakan oleh Brown et al. (2001) *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, kelompok, suatu organisasi atau suatu sistem dalam upaya mencapai tujuan atau menghasilkan yang lebih baik. Morison (2001) melihat *capacity building* sebagai suatu proses atau serangkaian aktivitas untuk melakukan sesuatu perubahan baik pada level di dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Kedua pendapat di atas lebih menekankan pada tingkatan dimana pengembangan kapasitas itu berada dan orientasi pengembangan kapasitas yang dilakukan ada pada proses.

Dari beberapa pendapat ahli, kajian pengembangan kapasitas secara umum disepakati pada wilayah individu dan organisasi, walaupun pada dimensi yang lebih luas mengalami sedikit perbedaan. Namun, jika diteliti secara seksama, konteks sistem (Brown, 2001; Morison, 2001), komunitas (Banyan, 2007), lingkungan (OECD, 2008), Institusi (Grindle, 1997; Horton et al., 2003) dalam Irawan (2016: 8-13) memilki orientasi yang sama yakni bagaimana dimensi individu dan organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan dalam mengembangkan kapasitasnya, dan system serta komunitas merupakan lingkungan organisasi dan individu di dalam organisasi tersebut. Bahkan pada dimensi reformasi institusi (Grindle, 1997) yang menurut Dill (2000) memiliki fokus pada institusi dan sistem sebagai struktur yang bersifat makro. Konsep Grindle tersebut tidak berbeda dengan yang disebutkan Harton et al. (2003) dengan konsep institusi nasional yang mempengaruhi level mikro (individu dan kelompok) ataupun level meso (organisasi).

Pada level mikro yang fokus pada individu dan kelompok sebagai kumpulan individu, pengembangan kapasitas fokus pada penyediaan sumber daya profesional dan teknikal (Grindle, 1997; Horton et al., 2003). Pendapat ini dikuatkan oleh Klingner dan Nalbadian (1985) yang menjelaskan bahwa professionalisasi dapat memperkuat kapasitas organisasi publik dengan ketersediaan keterampilan yang jelas, jalur pendidikan dan pelatihan yang mendukung, dan standar etika. Pada level individu, keterampilan, pendidikan dan pelatihan, dan standar etika menjadi kreteria penting. Indikator-indikator professional tersebut berkaitan dengan kinerja individu dan efektivitas kinerja organisasi (Behrman, et.all., 2006).

Di level meso yakni organisasi, fokus pengembangan kapasitas pada sistem manajemen yang berusaha meningkatkan kinerja pada tugas dan fungsi yang spesifik (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Di sisi lain, Rainey (2003) fokus pada pencapaian efektivitas organisasi melalui tiga kategori yakni misi atau orientasi publik, kepemimpinan dan desain tugas atau lingkungan pekerjaan. Sedangkan pada level pengembangan kapasitas yang lebih luas yakni Makro terdiri dari beberapa pendapat. Sebagai contoh adalah level reformasi institusi atau institusi nasional yang memiliki fokus pada kajian institusi atau sistem yang ada (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Selain itu menurut Sumpeno (2002), hasil yang diharapkan dengan adanya penguatan kapasitas adalah penguatan individu, organisasi dan masyarakat, terbentuknya model pengembangan kapasitas dan program, dan terbangunnya sinergisitas pelaku dan kelembagaan. Berikut ini disajikan dimensi atau level pengembangan kapasitas organisasi menurut beberapa ahli pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. . Dimensi Pengembangan Kapasitas Organisasi

| **Pendapat Ahli** | **Dimensi Kajian** | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mikro** | **Meso** | **Makro** |
| Grindle (1997) dalam Santoso (2012) | Individu | Organisasi | Reformasi Institusi |
| Brown et al. (2001), | Individu Kelompok | Organisasi | Sistem |
| Morison (2001) | Individu | Organisasi | Sistem |
| Banyan (2007) | Individu | Organisasi | Komunitas, pemerintah |
| Horton et al. (2003), | Individu | Organisasi | Kelompok Institusi Nasional |
| OECD (2008) | Individu | Organisasi | Lingkungan |
| Araya-Quesada et al. (2010), | Individu | Kelompok | Organisasi Sistem |

Sumber: Grindle (1997), Brown (2001), Morison (2001), Horton et al. (2003), Banyan (2007), OECD (2008), dan Araya-Quesada et al. (2010), Irawan (2017: 9)

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan, ada karakteristik yang bisa diambil dari definisi konsep pengembangan kapasitas tersebut, yaitu: (1) merupakan suatu proses atau strategi; (2) fokus pada peningkatan kemampuan; (3) berada pada level individu, organisasi atau institusi dan komunitas atau sistem yang dibangun; dan (4) memiliki tujuan untuk merespon terhadap perubahan lingkungan penelitian dalam disertasi ini difokuskan pada kapasitas organisasi yang merupakan kajian yang tidak bisa dilepaskan dari konteks sember daya manusia dan lingkungan organisasi. Mengingat orientasi peningkatan kemampuan merupakan bentuk dari tanggung jawab pemberi layanan (BLK-K inkubator) terhadap penerima layanan (wirausaha/*tenant),* maka kapasitas organisasi juga harus dipahami di semua level baik individu, oganisasi dan sistem yang didukung oleh jaringan kerja yang memiliki kepentingan terhadap pelayanan pendampingan usaha.

*Capacity building* atau pengembangan kapasitas pada dasarnya merupakan parameter strategi bagi terwujudnya tatakelola organisasi atau manajemen yang optimal, yang dalam pemerintahan dimaknai menuju *good governance* atau pada lembaga dan organisasi dapat dinyatakan sebagai upaya menuju *good organization*, *good institution* atau *good manajemen*.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas, dalam pemerintahan daerah. Ilato (2017: 52-54) Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks otonomi daerah, faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Soeprapto, 2007: 20-22). Kelima hal pokok tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

* + - 1. Komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintahan daerah) sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.
      2. Kepemimpinan. Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintahan daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.
      3. Reformasi peraturan. Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain fak kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaran peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas ini.
      4. Reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program pengembangan kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas dalam pemerintahan daerah di Indonesia.

Pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Oleh karena pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas.

### Konsep Strategi

Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture* diuraikan oleh David, dalam Denny (2004: 15). Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989: 9). Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Pengertian umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
2. Pengertian khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Diuraikan oleh Hariadi, dalam Denny (2005), yaitu terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan. Jenis-jenis strategi diuraikan oleh David dalam Denny (2004: 231) sebagai berikut:

* + 1. Strategi Integrasi. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan/atau pesaing.
    2. Strategi Intensif. Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
    3. Strategi Diversifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.
    4. Strategi Defensif. Disamping strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang  
       menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media. Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akusisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.
    5. Strategi Umum Michael Porter. Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi keefektifan organisasi dalam jangka panjang, khusunya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah kebijakan harus ada atau tidak ada. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incrental* (mengikat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan.

“Strategi” berasal dari turunan kata bahasa Yunani, “stratēgos”. yang dapat diterjemahkan sebagai ‘komandan militer’ pada zaman demokrasi Athena.  Kutipan dari buku *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*/Hutabarat dan Huseini, mengatakan bahwa: Dalam bidang manajemen, definisi mengenai strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya. Johnson dan Scholes (dalam buku “*Exploring Corporate Strategy*”) misalnya mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).” Banyak alternatif strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha organisasi dalam berbagai bentuk. Alternatif tersebut diantaranya: strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi defensif.

Menurut Tjiptono (2002:4) di dalam suatu organisasi terdapat 3 level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional.

1. Strategi Level Korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau bisnis lebih dari satu.
2. Strategi Level Unit Bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.
3. Strategi Level Fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi – fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

Tipe - tipe strategi menurut Rangkuti (2000:6-7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu:

* + - 1. Strategi Manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya: strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya.
      2. Strategi Investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru ataau strategi divestasi, dan sebagainya.
      3. Strategi Bisnis sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi dan sebagainya.

Banyak alternatif strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha organisasi dalam berbagai bentuk. Alternatif tersebut diantaranya: strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi defensif. Jenis strategi – strategi menurut, David (2012: 1-11) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis strategi alternatif. Berikut ini adalah jenis – jenis strategi alternatif yang dibagi ke dalam 3 kelompok besar yaitu :

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/atau pesaing. Jenis – jenis integrasi adalah sebagai berikut :

Integrasi ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar.

Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

Pengembangan produk adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

Strategi Diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

Diversifikasi Terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

Strategi Defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

Penciutan adalah strategi dimana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

Divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh asset perusahaan, secara terpisah – pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

Pelaksanaan tujuan organisasi perlu dibuat dan harus ditentukan dalam perencanaan, sehingga dalam implementasinya dibuat strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Srategi akan membuat organisasi mampu memperoleh manfaat dari berbagai peluang yang diperkirakan akan timbul dan pihak lain memperkecil dampak berbagai faktor yang sifatnya negatif atau bahkan berupa ancaman bagi organisasi. Pada sisi lain, strategi organisasi akan memperhitungkan secara realistik kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai sumber daya, sarana, prasarana, dan dana yang dipergunakan untuk mengoperasikan strategi tersebut. Strategi yang telah ditentukan dioperasionalkan secara teliti. Ketepatan suatu strategi terlihat pada proses perumusannya yang mencakup metode operasional dalam teknis pelaksanaannya.

### Konsep Balai Latihan Kerja

1. **Balai Latihan Kerja**

Balai Latihan Kerja (BLK) merupakan tempat yang berfungsi sebagai wadah untuk praktek dan memberikan keterampilan sebagai bekal di dunia kerja. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Latihan Kerja (BLK) memberikan keterampilan peserta pelatihan di berbagai bidang yang profesional dan mendorong mereka dalam pekerjaannya secara mandiri. Adapun tujuan dari kegiatan ini yaitu terciptanya tenaga kerja yang disiplin, terampil, bertanggung jawab, dan beretika kerja yang mampu memanfaatkan peluang usaha yang ada dan menciptakan lapangan kerja. Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelatihan kerja dan menciptakan tenaga kerja yang mampu dan siap memasuki dunia kerja dengan persyaratan yang dibutuhkan (Hidayat & Ismelani, 2022, hal. 182).

Menurut Siagian (2003: 124), sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu negara menempuh berbagai cara dan menetapkan berbagai kebijaksanaan di bidang ketenagakerjaan. Salah satu bentuknya ialah menyelenggarakan pelatihan di berbagai balai latihan kerja. Balai latihan kerja tersebut pada umumnya mempunyai tugas pokok melatih sejumlah warga sehingga memiliki keterampilan teknis yang benar-benar siap pakai.

Ditambahkan oleh Siagian (2003: 124), karena salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan itu adalah mengurangi pengangguran, maka yang diberi prioritas mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan adalah warga masyarakat yang pengangguran. Seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan pengangguran non sruktural. Pengangguran struktural terjadi apabila para penganggur siap, mau dan mampu bekerja, tetapi keterampilan yang dimiliki tidak sesuai dengan permintaan di pasaran kerja. Sebaliknya pengangguran non struktural timbul karena para penganggur tidak memiliki keterampilan apapun yang dapat dijual kepada para pemakai tenaga kerja.

Menurut Suryono et al. (2022: 90), Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas merupakan salah satu langkah konkret yang dilakukan Kementerian Ketenagakerjaan untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia. Pendirian Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas ini merupakan upaya untuk memperluas berbagai lembaga pendidikan untuk menjangkau masyarakat yang tinggal jauh dari lembaga pelatihan kerja.

Menurut Nuraeni et al., (2022, hal. 15) Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas adalah pelatihan kerja yang didirikan di lembaga keagamaan seperti pesantren, seminari atau dharmaseka atau lembaga konfederasi serikat pekerja. BLKK merupakan program bantuan dari pemerintah kepada masyarakat berupa pembangunan gedung BLKK dan perlengkapannya sesuai jenis pelatihan yang diadakan dan ditawarkan pada masyarakat. Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas didukung dengan alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas pengelola dan pelatih BLK-K serta implementasi modul-modul pelatihan.

Dari beberapa pengertian diatas, dalam penelitian ini dimaksudkan kepada Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas Pesantren di Kabupaten Garut dimana BLK Komunitas ini merupakan lembaga Pendidikan Non Formal yang menjadi wadah untuk membekali masyarakat mengenai program pelatihan dalam bidang tata busana yaitu pelatihan menjahit. Masyarakat dapat menerima berbagai macam kegiatan berupa sikap kerja, produktivitas, pelatihan keterampilan dan keahlian, etos kerja tinggi, tanggungjawab. Dalam pelaksanaan pelatihan menawarkan lebih banyak praktek daripada teori dalam pembelajarannya didampingi oleh instruktur yang profesional di bidangnya.

Peranan balai latihan kerja akan semakin penting apabila:

* + - 1. Para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja.
      2. Para lulusan betul-betul merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
      3. Terjalin kerjasama antara berbagai balai latihan kerja itu dengan berbagai organisasi atau perusahaan pemakai tenaga kerja. (Siagian, 2003: 125)

Sehingga secara umum pengertian balai latihan kerja adalah gedung yang digunakan sebagai tempat berlatih dan menambah keterampilan untuk mempersiapkan diri dalam memasuki dunia kerja dengan fungsi sebagai wadah kegiatan pelatihan tenaga kerja yang memiliki unit-unit pelatihan di dalamnya dan mendukung calon tenaga kerja yang siap pakai serta berkualitas dan berkompeten sehingga dapat bersaing dengan tenaga kerja yang lain, dapat membuka usaha sendiri mengurangi pengangguran, dan memperluas lapangan pekerjaan. Dengan fungsinya tersebut, maka balai latihan kerja dipandang sebagai lembaga yang tepat untuk menjawab persoalan pengangguran dan mengurangi lebarnya kesenjangan sosial di kalangan masyarakat (Hastomo, 2016: 125).

Tujuan Balai Latihan Kerja secara umum :

Sarana pelatihan bagi masyarakat yang tidak memiliki keahlian khusus.

Mewadahi interaksi antar sesama peserta pelatihan dan pengajar yang turut menghasilkan tenaga-tenaga kerja yang siap pakai.

Mengembangkan kembali lembaga balai latihan kerja yang perannya selama ini tidak terlalu diperhatikan dan terbengkalai.

Mengembangkan sumber daya manusia bagi masyarakat Indonesia umumnya, dan daerah Kabupaten Nganjuk khususnya, untuk meningkatkan kemampuan di bidang ketenagakerjaan sehingga menghasilkan tenaga kerja yang profesional dan berdedikasi (Hastomo, 2016: 125).

Menurut Nuraeni, dkk (2022: 15), Pendirian Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas bertujuan untuk membantu masyarakat di sekitar lembaga pendidikan agama dalam memperoleh keterampilan yang diharapkan sesuai kebutuhan dunia usaha dan industri, sehingga membantu memberikan keterampilan kepada tenaga kerja untuk mencari pekerjaan atau menciptakan lapangan pekerjaan. Manfaat pendirian Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas antara lain untuk meningkatkan peluang masyarakat terhadap pelatihan kerja, peningkatan kapasitas nasional untuk pelatihan kerja, peningkatan kompetensi, dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) serta peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pelatihan kerja. Tujuan akhirnya sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan terciptanya lapangan kerja di masyarakat.

Selanjutnya, menurut Husna (2015: 17), tujuan dibangunnya Balai Latihan Kerja antara lain:

* 1. Pencapaian dan realisasi meningkatnya kompetensi tenaga kerja dengan program pelatihan kerja, sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas, kompeten, dan berdaya saing tinggi di pasar global.
  2. Terbangunnya pergeseran pola pikir, serta peningkatan kerja dan etos kerja agar tenaga kerja menjadi lebih produktif, mandiri, dan berkualitas.
  3. Meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan penghasilan.

Dari beberapa penjelasan mengenai tujuan Balai Latihan Kerja, kesimpulannya bahwa Balai Latihan Kerja memiliki tujuan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat sehingga dapat membekali masyarakat dengan keterampilan yang akan menunjang di dunia kerja dan dapat mengisi peluang di dalam dunia kerja sehingga dapat meningkatkan penghasilan dan mensejahterakan masyarakat.

Balai Latihan Kerja berguna untuk membekali keterampilan kepada peserta dalam berbagai bidang kejuruan dan memberikan motivasi untuk berusaha sendiri. BLK memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut (Husna, 2015:18) :

* 1. Balai Latihan Kerja adalah tempat atau wadah berkumpulnya orang – orang untuk merencanakan serta melaksanakan suatu kegiatan yang akan dicapai yang sesuai dengan ide atau gagasan yang diinginkan.
  2. Balai Latihan Kerja memiliki pelaksanaan teknis dibawah dan bertanggungjawab kepada kantor pusat Kementrian Tenaga Kerja dan secara teknis fungsional mendapat bimbingan dari pusan latihan.
  3. Balai Latihan Kerja adalah salah satu pendidikan nonformal yang hingga saat ini tidak memungut biaya dari peserta pelatihan. Peserta mengikuti pelatihan secara gratis dan mendapatkan fasilitas yang sesuai dengan jenis pelatihan yang diikuti.
  4. Kegiatan pelatihan dilaksanakan secara terus – menerus sehingga peserta mendapatkan pengetahuan yang perkembangan ilmu dan teknologi. berkelanjutan seiring dengan
  5. Memberikan pelatihan dengan berbagai kejuruan yang dilakukan di dalam maupun di luar Balai Latihan Kerja.

Fungsi Balai Latihan Kerja (BLK) yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah untuk melakukan kegiatan-kegiatan berikut dalam rangka melaksanakan tanggung jawab utamanya yaitu:

* 1. Merencanakan progam-program pelatihan.
  2. Melaksanakan program pelatihan dan uji keterampilan pada peserta pelatihan.
  3. Pemberian layanan informasi, fasilitas, pemasaran program, dan hasil pelatihan pada masyarakat.
  4. Melaksanakan secara berkelanjutan program pelatihan dan pembuatan laporan pelatihan.
  5. Melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Balai Latihan Kerja mempunyai fungsi untuk melaksanakan visi, misi, tugas pokok dalam rangka menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten serta memenuhi permintaan kebutuhan pasar kerja baik yang bekerja di perusahaan maupun menciptakan wirausaha baru melalui penyelenggaraan pelatihan yang diselenggarakan (Husna 2015: 17).

Oleh karena itu, fungsi Balai Latihan Kerja yaitu selain sebagai tempat kegiatan pelatihan tenaga kerja, Balai Latihan Kerja berfungsi untuk mendorong tenaga kerja yang siap terjun di dunia kerja, berkualitas, dan kompeten sehingga dapat bersaing dengan tenaga kerja lain sekaligus membuka usaha, mengurangi pengangguran, dan memperluas kesempatan kerja. Dengan kemampuan yang didapatkan, Balai Latihan Kerja dipandang oleh masyarakat sebagai lembaga yang paling tepat untuk mengatasi masalah pengangguran dan mengentaskan persoalan kesenjangan sosial yang terdapat di masyarakat sesuai dengan misinya.

1. **Pelatihan Kerja**
   * + - 1. **Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga professional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Hamalik, 2000: 10)

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti sudah dilatihkan dapat di pratikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi. Dapat juga diadakan suatu latihan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah, masalah-masalah operasional lainnya. Sasaran-sasaran pelatihan dan pengembangan harus mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar prestasi kerja individual dan efektivitas program organisasi (Yusuf, 2015: 141).

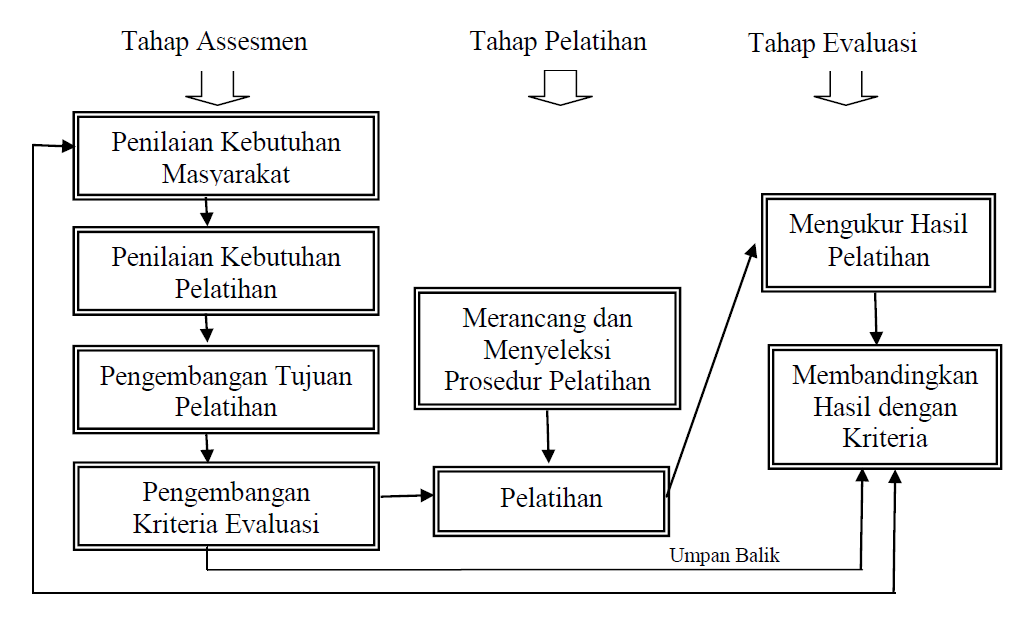
Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau pada satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, dan pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perseorangan (Yusuf, 2015: 142). Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberikan para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka. Disisi lain, pengembangan pelatihan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang.

* + - * 1. **Manfaat Pelatihan**

Manfaat dalam pelatihan yaitu:

* + - * 1. Meningkatkan kemampuan individual didalam menangani tugas dan pemecahan masalah.
  1. Memperbaiki komunikasi antar karyawan/kelompok.
  2. Membuat percaya diri didalam melaksanakan tugas.
  3. Memiliki bekal sebagai pelengkap untuk karier internal maupun eksternal (Edison, 2010: 98).
     + - 1. **Prosedur Pelatihan**

Pelaksanaan pelatihan memerlukan prosedur atau langkah-langkah agar pelatihan berjalan dengan baik. Langkah-langkah pelatihan sebagai acuan dalam melaksanakan pelatihan adalah sebagai berikut:

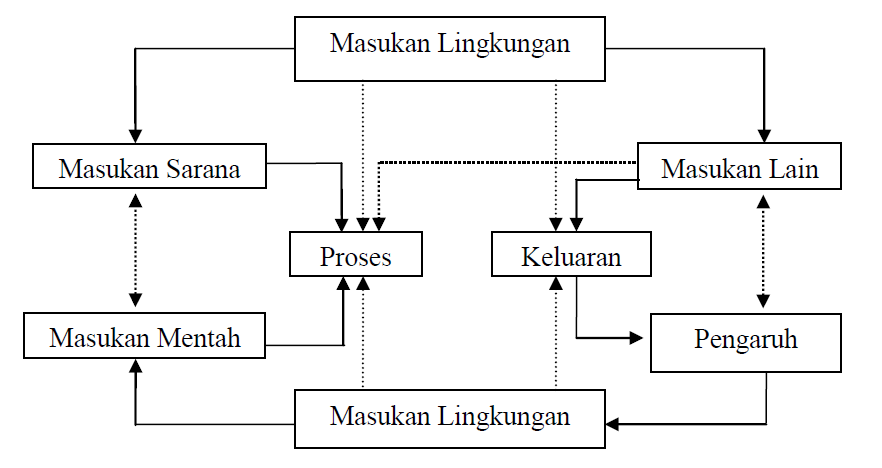


Sumber: Kamil, 2012: 155

Gambar 2. . Prosedur Pelatihan

Atas dasar diagram di atas, prosedur pelatihan dimulai dengan analisis kebutuhan yang menjadi pangkal utama dalam penyusunan program pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan kriteria keberhasilan sebagai tolok ukur kesuksesan atau kegagalan penyelenggaraan suatu pelatihan. Rancangan dilakukan secermat mungkin agar proses pelatihan berlangsung secara baik dan dapat menghindari faktor-faktor yang mungkin akan menghambat (Edison, 2010: 98).

Dalam proses pelatihan perlu dievaluasi melalui kriteria yang telah disiapkan sehingga keberhasilan dan kegagalan penyelenggara pelatihan dapat diketahui dan dapat digunakan untuk penyusunan prosedur berikutnya dengan disertai perbaikan seperlunya terhadap diagram model proses pelatihan yang telah ada. Prosedur pelatihan yang dimaksud adalah seperti di bawah ini:



Sumber: Kamil, 2012: 156

Gambar 2. . Prosedur Pelatihan Model Komponen Sistem

Dari diagram model komponen sistem pelatihan tersebut di atas terdapat komponen-komponen sebagai berikut:

* + - * 1. Masukan mentah (*raw input*)

Masukan ini adalah masyarakat di Kabupaten Garur yang mengikuti dan sebagai peserta pelatihan yang mempunyai karakteristik sendiri.

* + - * 1. Masukan sarana (*Instrumental Input*)

Masukan sarana terdiri dari pelatih, kurikulum, bahan pelatihan, peralatan, dan bahan baku pelatihan, metode dan teknik pelatihan, dan alat-alat evaluasi.

* + - * 1. Masukan lingkungan (*Environmental* *Input*)

Masukan ini dapat berupa keadaan alam, sosial budaya, alat transportasi, lapangan kerja, tempat kerja, dan mata pencaharian.

* + - * 1. Proses (*Process*)

Proses ini adalah interaksi yang bersifat edukatif antara pelatih dan peserta selama kegiatan berlangsung.

* + - * 1. Keluaran (*Output*)

Keluaran dapat berupa jumlah peserta pelatihan yang berhasil dan sejauhmana kecakapan dan pengetahuan dikuasai oleh peserta pelatihan.

* + - * 1. Pengaruh (*Outcome*)

Pengaruh atau outcome berupa dampak yang dialami masyarakat sebagai peserta pelatihan setelah memperoleh masukan lain. Pengaruh atau *outcome* ini dapat berupa penghargaan pada peserta pelatihan oleh orang lain di tempat kerja, pendapatan, penampilan diri, dan penghargaan masyarakat.

Setiap komponen dapat mempengaruhi komponen lain secara sepihak kecuali komponen masukan mentah dan masukan sarana yang saling mempengaruhi satu sama lain (Kamil, 2012: 157).

* + - * 1. **Metode Pelatihan**

Dalam rangka pelatihan ada tiga metode yang coba dikembangkan. Metode-metode tersebut sesuai dengan kondisi masyarakat dan kebutuhan pelatihan, metode-metode yang dikembangkan tersebut meliputi:

1. *Massteaching method,* yakni metode yang ditujukan pada masa, metode ini dipilih untuk menyampaikan sampai pada taraf *awareness* (kesadaran) dan *interest* (ketertarikan).
2. *Group teaching method,* yakni metode yang ditujukan pada kelompok. Metode ini dipilih untuk menyampaikan sampai pada taraf kesadaran dan ketertarikan ditambah dengan *evaluation* (pertimbangan) dan *trial* (mencoba).
3. *Individual teaching method*, yakni metode yang ditujukan pada individu, dan metode ini dipilih untuk menyampaikan sampai kesadaran, ketertarikan, pertimbangan dan mencoba, juga peserta pelatihan sampai pada taraf *adoption* (mengambil alih), *action* (berbuat), dan *satisfaction* (kepuasan) (Kamil, 2012: 157).

Berdasarkan pada kajian penelitian terdahulu dan kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka peneliti menyusun alur pikir kajian pustaka, yang dapat dilihat pada Gambar 2.3 di bawah.

PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian Pandey, Ravishankar, dan Singh (2014)
2. Penelitian Wadji, Mangifera, Isa (2020)
3. Penelitian Lutfiani, Rahardja, & Manik. (2020)
4. Penelitian Suryono, Parmawati, Yossina, Mayani, Ahmad Yani (2022)
5. Rukmana, Barliana, Widiaty, Hamdani, Abdullah, Harto, Meltareza, Harnani (2023)
6. RM. Moch. Wispandono, Eni Sri Rahayu Ningsih, Deni S.B Yuherawan and Netty Dyah. (2020).
7. Fajri Ahmad dan Dion Pratama Putra. (2022).
8. Moch. Syaeful Bahar, Aris Fanani, Fatikul Himami, Iksan. (2024).
9. M.Rofi Jainul Mutaqin, Akung Daeng, Satarudin (2024)
10. Metia Pratiwi, dan Roy V. Salomo (2020).

Grand Theory

**Teori Organisasi**

* Stephen P. Robbins (1994)
* Geoffrey Hotton (2021)

**Teori Manajemen**

* Jhon Terry (225)
* Pasolong (2016)
* Edison (2016)
* Hasibuan
* Gulick (dalam Wijayanti, 2008

**Manajemen Publik**

* Pasolong (2007)
* Lynn (1996)
* Fox, Schwella, & Wissink

* Woodrow Wilson (1887) (dalam Pasolong, 2007)

**Pengembangan Kapasitas Organisasi**

Grindle dan Hilderbrand (1995)

**Kapasitas Manajemen Kewirausahaan**

Fadel Muhammad (2008)

Applied Theory

Middle Range Theory

Pfiffner & Petrus (1960)

**ADMINISTRASI PUBLIK:**

* Toha (2008)
* Makbul & Zakaria (2021)
* Nigro & Nigro (1970)

Gambar 2. Alur Pikir Kajian Pustaka

Pandangan Pfiffner, administrasi sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan kebijakan atau program yang telah ditetapkan oleh otoritas, terutama dalam konteks pemerintahan. Ia menekankan bahwa administrasi bukan hanya perencanaan, tapi juga bagaimana organisasi dijalankan secara teknis dan efisien. Teori administrasi menurut John M. Pfiffner memandang administrasi sebagai **proses integral dalam penyelenggaraan pemerintahan** dan **pelaksanaan kebijakan publik**. Dalam pandangannya, administrasi bukan hanya kegiatan teknis, tetapi juga mengandung aspek **organisasi**, **manajemen**, dan **pengambilan keputusan politik**.

Peneliti memberikan turunan teori menjadi hubungan dua konsep dengan organisasi karena “Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan Bersama. Keterkaitan dengan admonistrasi publik, bahwa objek dari dari ilmu administrasi adalah administrasi, dan fokus dari administrasi adalah teori organisasi. Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994) mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi memberikan pengarahan bagaimana organisasi distruktur dan menawarkan bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi. Teori organisasi menjadi dasar pandangan dan pola pikir ketika kita akan mengembangkan atau mendirikan sebuah organisasi.

Gulick (dalam Wijayanti, 2008: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Fadel Muhammad (2008) adalah kemampuan suatu organisasi atau individu untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya guna menciptakan nilai tambah melalui inovasi, keberanian mengambil risiko, dan pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks manajemen kewirausahaan,

Pengembangan kapasitas atau yang lebih dikenal dengan *capacity development* atau *capacity building* memiliki defenisi yang beragam. Grindle dan Hilderbrand (1995), mendefenisikan *capacity building* sebagai *improvements in ability of public organizations, either single or cooperation with other organizations, to perform aproriate tasks*. Dengan kata lain, *capacity building* tersebut merupakan peningkatkan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan tertentu baik secara mandiri maupun berkerja sama dengan organisasi lainnya.

## Kerangka Pemikiran

Pengembangan kapasitas sebagai upaya dalam menyesuaikan kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan serta mereformasi struktur kelembagaan dan budaya organisasi, memodifikasi mekanisme prosedur dan koordinasi, meningkatkan keterampilan dan kualifikasi sumberdaya manusia, dan merubah sistem nilai dan sikap individu sebagai suatu cara untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan penyelenggaraan otonomi daerah yang lebih demokratis dalam mensejahterakan masyarakat. Pengembangan kapasitas pemerintah daerah berarti upaya menyesuaikan, mereformasi, dan memodifikasi semua kebijakan, peraturan, prosedur, mekanisme kerja, koordinasi; meningkatkan keterampilan dan kualifikasi personel; dan merubah sistem nilai dan sikap yang dijadikan acuan personel agar organisasi pendidikan mampu menyelenggarakan manajemen pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungan strategis.

Pengembangan kapasitas tidak lepas dari definisi kapasitas itu sendiri. Milen dalam Andi dan Ashar (2015: 95) mendefinisikan “kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. Sedangkan menurut Morgan dalam Andi dan Ashar (2015: 95) menyatakan:

“Kapasitas merupakan kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisikondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja /sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsifungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu.”

Selanjutnya, menurut Grindle dalam Metia & Salomo (243: 2020), “pengembangan kapasitas juga merupakan suatu upaya yang dimaksudkan untuk pengembangan berbagai strategi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas pemerintah”. Upaya tersebut dilakukan secara sengaja dan terencana dan dirasakan sebagai suatu kebutuhan untuk mencegah ketidapastian maupun peningkatan kemampuan. Dari definisi-defisini tersebut menunjukan bahwa pengembangan kapasitas sebagai suatu proses bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Lustaus (Lusthaus, Adrien, Anderson, & Carden dalam Metia & Salomo (243: 2020) menguraikan konsep pembangunan kapasitas ini terus berkembang dari masa ke masa dengan fokus/dimensi yang berbeda-beda. Misalnya, UNDP (*Overview of UNDP’s Approach to pp Supporting Capacity Development Capacity Development Group Bureau for Development Policy United Nations Development Programme,* 2009) melihat bahwa untuk membangun kapaitas harus dilakukan di berbagai tingkatan seperti tingkat individu, kelembagaan, dan sistem. Sama halnya dengan UNDP tersebut.

Teori pengembangan kapasitas organisai diperkuat oleh pendapat dari Frymier dalam Metia & Salomo (242: 2020) mengatakan, “kapasitas ini merujuk pada prosedur dan mekanisme kerja, hubungan/jejaring antar organisasi, pembuatan keputusan, dsb. Kapasitas menunjukan kekuasaan atau kemampuan untuk melakukan beberapa hal tertentu”. Penguatan kapasitas ini dibutuhkan tidak hanya semata-mata faktor tingginya tuntutan kinerja, melainkan perlunya upaya-upaya baru dalam menghadapi pergeseran paradigma administrasi.

Lebih lanjut, Milen melihat *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu. Berbagai teori kapasitas kelembagaan menunjukan bahwa pengembangan kapasitas pada organisasi sangatlah penting, termasuk di instansi pemerintahan maupun swasta (*pivate*). Berbagai ahli lain menyebut pembangunan kapasitas dengan berbagai istilah seperti *organizational capacity development, capacity strengthening, capacity building,* dst. Meskipun demikian, seluruh istilah tersebut menunjukan suatu benang merah mkna yang hamper yang sama.

Penguatan secara teoritis, mendukung teori kapasitas organisasi atau *capacity building*, *pertama* Teori Sistem Terbuka dariKatz & Kahn (1978),menekankan bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Dalam hal ini, BLK-K perlu menyesuaikan strategi dan programnya dengan kebutuhan pasar tenaga kerja lokal maupun nasional. *Kedua*, Teori Kompetensi dari Spencer & Spencer (1993) yang menyoroti bahwa pengembangan kapasitas organisasi harus dimulai dari penguatan kompetensi individu di dalamnya. Kompetensi ini mencakup keterampilan teknis, kemampuan manajerial, serta soft skills seperti komunikasi dan kepemimpinan. Dan *ketiga*, Model Pengembangan Organisasidari Burke-Litwin (1992), yang memberikan kerangka kerja untuk memahami hubungan antara faktor internal (struktur, budaya organisasi) dan faktor eksternal (kebijakan pemerintah, pasar tenaga kerja). Model ini membantu mengevaluasi efektivitas strategi pengembangan kapasitas organisasi secara menyeluruh.

Pengembangan kapasitas yang seringkali dilakukan oleh organisasi-organisasi di negara berkembang hanya pada fisik dan keuangan, sedangkan aspek kapasitas yang paling penting seringkali luput dari perhatian, yaitu aspek kapasitas manajemen, kompleksitas lingkungan internal dan eksternal, yang dapat memengaruhi operasionalnya. Pengembangan kapasitas.Oleh karena itu diperlukan suatu strategi pengembangan kapasitas harus mengintegrasikan berbagai dimensi seperti visi organisasi, sumber daya yang dimiliki, manajemen serta tuntutan eksternal dari masyarakat dan pasar tenaga kerja

Selain itu, peningkatan kapasitas organisasi merupakan elemen kunci dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan sebuah lembaga dalam menjalankan fungsinya. Dalam konteks Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) Inkubator di Kabupaten Garut, pengembangan kapasitas organisasi menjadi strategis mengingat perannya dalam mendukung pengembangan keterampilan tenaga kerja lokal yang kompetitif. Kerangka pemikiran ini berangkat dari pemahaman bahwa kapasitas organisasi bukan hanya terkait dengan sumber daya manusia, tetapi juga meliputi kebijakan, struktur organisasi, manajemen, serta hubungan antar pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian pemikiran penguatan kapasitas tersebut peneliti melihat adanya gejala-gejala peneliti yang diuraikan pada latar belakang penelitian yang dapat dianalisis melalui *capacity building* mencakup tiga level intervensi sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997: 23). Oleh karena itu, tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis kapasitas kelembagaan BLK-K pendampingan wirausaha. Dalam kaitan ini, teori penguatan kapasitas (*capacity building)* mencakup tiga level intervensi sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997: 23) dan UNDP (1999), yaitu:

* + - * Level sistem, yaitu intervensi pada pengaturan program kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan.
      * Level kelembagaan / institutional, yaitu intervensi pada penataan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, dan hubungan atau jaringan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.
      * Level individual atau aparatur, yaitu intevensi pada peningkatan kualitas individu aparatur pemerintah daerah sehingga memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata kepemerintahan yang baik (*good governance*.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori dari Grindle. Alasan peneliti menggunakan teori tersebut bahwa sangat representatif untuk dijadikan parameter atau alat ukur dalam membedah pengembangan kapasitas kelembagaan Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) pendampingan wirausaha.

Selain itu, berdasarkan latar belakang penelitian pada BAB 1 telah diuraikan, *pertama*, kebijakan pembangunan BLK-K dilakukan oleh Kemnaker, sedangkan kebijakan tentang inkubator wirausaha berada dibawah KemenKopUKM sehingga perlu adanya sinergi sistem untuk BLK-K pendampingan wirausaha. *Kedua*, sebagian besar BLK-K berbasis pesantren, terletak di lingkungan pesantren dan dikelola oleh orang yang ditugaskan oleh kyai, capaian *output* dan dampaknya tergantung visi kyai dan kreatifitas pengelola, para alumni banyak yang kesulitan modal untuk membeli alat ketika mulai berwirausaha, dan perlunya memberikan manajer BLK-K keterampilan dalam membangun relasi untuk menciptakan kolaborasi dengan sektor swasta. BLK-K harus memberikan kualitas layanan pendampingan yang bermutu sehingga kepercayaan masyarakat terutama wirausaha terhadap BLKK inkubator wirausaha meningkat.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikirian di atas, dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan (Studi kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) Inkubator di Kabupaten Garut) dengan teori dari Gindle melalui dimensi level intervensi *level Sistem, Level Kelembagaan dan Level Individu*.

**PROSES**

Level Intervensi

Pengembangan Kapasitas

(*Capacity Building*)

Grindle (1997:23);

* + - * Level sistem,
      * Level kelembagaan/ institutional,
      * Level individual atau personil

Kurang optimal

***Forward:*** untuk mengetahui respon yang dikehendaki.

**INPUT**

Kondisi existing:

* Pada level sistem : Belum optimalnya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha
* Kelembagaan/organisasi: Belum sinerginya kebijakan Yayasan dengan stakeholder
* Pada level individu:

Lemahnya kinerja SDM (tenaga pengelola dan instruktur)

**OUTPUT**

Strategi Pengembangan kapasitas organisasi optimal

Optimal

**Feedback**

* Sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha
* Sinerginya kebijakan yayasan/pemilik dengan stakeholder
* Kinerja SDM (tenaga pengelola dan instruktur)

Strategi

**OUTCOME**

Terciptanya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha

Sumber: Pengolahan data penelitian, 2024.

Gambar 2. . Bagan Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengembangan organisasi memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat diatasi melalui Solusi solusi yang diberikan Adapun inpunya adalah kondisi existing, pada level system, belum optimalnya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha Kelembagaan/organisasi dan belum sinerginya kebijakan yayasan/pemil. Pada level individu adalah lemahnya kinerja SDM (tenaga pengelola dan instruktur). Pengembangan organisasi juga menolong organisasi untuk dapat mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki organisasi dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya. Sehingga outpunya adalah Strategi Pengembangan kapasitas organisasi optimal serta outcomenya terciptanya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha. Diharapkan juga membantu anggota organisasi untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja organisasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan kemampuan pegawai, pengembangan organisasi dapat membantu untuk meningkatkan karir pegawai dan meningkatkan kualifikasi pegawai, serta dapat mempererat jalinan hubungan dan kerjasama dengan pihak manajemen.

## Proposisi

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran seperti yang telah dikemukakan maka proposisi penelitian ini adalah:

Pelaksanaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut belum optimal.

Hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut belum dapat diatasi karena tata kelola kelembagaan yang kurang jelas, kemitraan yang belum optimal dan sumber dana yang belum sesuai.

Strategi pengembangan kapasitas BLK-K pendampingan wirausaha melalui intervensi level sistem, level kelembagaan/institutional, dan /atau level individual di Kabupaten Garut belum dapat dilaksanakan secara optimal.

# BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

## Objek Penelitian

Secara garis besar penelitian ini terfokus kepada Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) yang tetapkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) menjadi inkubator wirausaha di Kabupaten Garut sebagai pelaksana pendampingan wirausaha dalam rangka peningkatan perluasan kesempatan kerja sesuai Keputusan Menteri Ketenagakerjaan No. 38 Tahun 2022 tentang 9 (sembilan) Lompatan Kementerian Ketenagakerjaan pada agenda lompatan ke-3 yaitu Transformasi Program Perluasan Kesempatan Kerja dengan rencana aksi membina BLK-K menjadi inkubator wirausaha.

Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) dan ayat (3) Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut. (3) Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut.

Fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Garut adalah

perumusan, pengaturan dan pelaksanaan kebijakan teknis operasional bidang tenaga kerja dan transmigrasi sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi serta kebijakan umum daerah;

pembinaan, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan tugas bidangtenaga kerja dan transmigrasi, meliputi kesekretariatan, penempatan tenaga kerjadan transmigrasi, produktivitas dan kompetensi kerja, hubungan industrial dan jaminan sosial tenaga kerja, unit pelaksana teknis dan kelompok jabatan fungsional;

Penyelenggaraan dan pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana Dinas;

Penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama dalam rangka pelaksanaan tugasnya;

Penyelenggaraan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Dinas.

Susunan Tata Laksana Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Garut adalah: Kepala Dinas, membawahkan: a. Sekretariat; b. Bidang Penempatan Tenaga Kerja dan Transmigrasi; c. BidangProduktivitasdan Kompetensi Kerja; d. BidangHubungan Industrial dan Jamsostek; e. UPT; dan f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Kabupaten Garut dipilih dengan pertimbangan BLK-K inkubator Kabupaten Garut termasuk Kabupaten yang menerima bantuan dari Kemenaker terbanyak di Indonesia. Jumlah BLK-K di Kabupaten Garut sebanyak lebih banyak dan jumlah BLK-K inkubator wirausaha juga lebih banyak. Untuk lokus penelitian dipilih 5 (lima) lokasi yaitu

1. BLK-K Yayasan Al- Hijjaz, Desa Hegarmanah, Kec. Bayongbong
2. BLK-K YHAC PP Jamberea, Desa Sudalarang, Kec. Sukwening
3. BLK-K Riyadhul Huda, Desa Sukajaya, Kec. Malangbong.
4. BLK-K Yayasan Tanwirul Huda Nangorak, Ds. Sukamulya, Kec. Sukaresmi
5. BLK-K Yayasan Ponpes Luhur Al Wasilah, Regol, Kec. Garut Kota

Profil Lembaga inkubator yang menjadi sasaran penelitian adalah sebagai berikut :

1**. Lembaga Inkubator Al- Hijjaz**

Lembaga Inkubator Al- Hijjaz didirikan untuk mendukung pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) serta meningkatkan keberhasilan wirausaha pemula (tenant). Sebagai inkubator bisnis, lembaga ini berperan strategis dalam menciptakan wirausaha baru yang mampu berdaya saing melalui pembinaan, pelatihan, dan pendampingan yang komprehensif. Lembaga ini juga difasilitasi dengan dukungan pemerintah dan pihak swasta untuk memberikan akses terhadap modal, pelatihan, dan jaringan bisnis.

Inkubator ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas UKM dengan menumbuhkan semangat kewirausahaan, serta menciptakan usaha yang inovatif, kompetitif, dan berkelanjutan. Tujuan lainnya adalah untuk menciptakan ekosistem bisnis yang kuat melalui pengembangan sumber daya manusia dan koneksi jaringan bisnis.

Manfaat utama dari keberadaan inkubator ini adalah untuk memberikan kesempatan bagi wirausahawan pemula dalam mengembangkan usaha dengan bimbingan langsung dari mentor yang berpengalaman. Inkubator bisnis menyediakan layanan mulai dari pra-inkubasi, inkubasi, hingga pasca-inkubasi, termasuk fasilitasi akses pembiayaan, networking, dan dukungan teknis.

Latar belakang pembentukan lembaga ini didasari oleh tingginya kebutuhan untuk mendukung pengembangan kewirausahaan di daerah [sebutkan daerah]. Berdasarkan berbagai kebijakan nasional, seperti Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 14 Tahun 2023, inkubator ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan lapangan kerja baru serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Visi

Menjadi Pusat Inkubasi Bisnis terdepan serta ikut membangun tatanan

perekonomian nasional melalui penciptaan, pendampingan dan penguatan Usaha

Mandiri berbasis Teknologi kreatif dan inovatif.

Misi

Membimbing, menstimulasi, mendampingi dan menggalang partisipasi pengusaha Kecil Menengah yang berbasis teknologi untuk mendapatkan kemudahan secara teknis dalam melakukan proses inovasi produk dan sistem manajemen, pemasaran produk, dan akses ke lembaga pendanaan.

Tujuan

1. Sebagai wadah pembinaan, pelatihan, pendampingan dan konsultasi bisnis berbasis teknologi

2. Mempercepat pertumbuhan, penguatan dan pengembangan wirausaha teknologi

3. Membangun industri berbasis teknologi, informasi, dan inovasi

4. Mengimplentasikan layanan informasi dan konsultasi bisnis

5.Mengoptimalkan dan pemanfaatan SDM terdidik dalam mengerakkan perekonomian dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sasaran yang diharapkan dari Lembaga ini adalah : 1. In Wall dan Out Wall; BTC membina tenant baik di lokasi Inkubator Bisnis (In Wall) maupun di luar lokasi IBT (Out Wall). 2. Pelaku usaha yang merintins dan mengembangkan usaha.

1. **Inkubator Wirausaha YHAC PP JAMBEREA**

Lembaga Inkubator YHAC PP JAMBEREA didirikan untuk mendukung pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) serta meningkatkan keberhasilan wirausaha pemula (tenant). Sebagai inkubator bisnis, lembaga ini berperan strategis dalam menciptakan wirausaha baru yang mampu berdaya saing melalui pembinaan, pelatihan, dan pendampingan yang komprehensif. Lembaga ini juga difasilitasi dengan dukungan pemerintah dan pihak swasta untuk memberikan akses terhadap modal, pelatihan, dan jaringan bisnis.

Inkubator ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas UKM dengan menumbuhkan semangat kewirausahaan, serta menciptakan usaha yang inovatif, kompetitif, dan berkelanjutan. Tujuan lainnya adalah untuk menciptakan ekosistem bisnis yang kuat melalui pengembangan sumber daya manusia dan koneksi jaringan bisnis.

Visi Menjadi lembaga yang mandiri, profesional, dan unggul dalam mendukung perkembangan pengusaha kecil menengah berbasis teknologi

Misi 1. Membimbing, menstimulasi, mendampingi, dan menggalang partisipasi pengusaha kecil menengah berbasis teknologi. 2. Memberikan kemudahan secara teknis dalam proses inovasi produk, manajemen, pemasaran produk, dan akses ke lembaga pendanaan. 3. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) terdidik dalam menggerakkan perekonomian dengan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tujuan 1. Menjadi wadah pembinaan, pelatihan, pendampingan, dan konsultasi bisnis berbasis teknologi. 2. Mempercepat pertumbuhan, penguatan, dan pengembangan wirausaha berbasis teknologi. 3. Membangun industri berbasis teknologi, informasi, dan inovasi. 4. Mengimplementasikan layanan informasi dan konsultasi bisnis. 5. Mengoptimalkan pemanfaatan SDM terdidik untuk pengembangan ekonomi berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi.

1. **Inkubator Wirausaha Riyadhul Huda Asy’ariyah**

Berakar pada nilai-nilai Islam, Inkubator Wirausaha Riyadhul Huda Asy'ariyah di Garut hadir sebagai wadah bagi para pemuda yang ingin mengembangkan bisnis yang berkelanjutan dan bermanfaat. Dengan program-program inkubasi yang komprehensif, inkubator ini membekali para peserta dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menciptakan usaha yang sukses dan bernilai sosial. Inkubator Wirausaha Riyadhul Huda Asy'ariyah di Garut berupaya untuk berkontribusi dalam pembangunan daerah melalui pengembangan sektor [teknologi/pertanian/kreatif]. Dengan memfasilitasi pertumbuhan startup lokal, inkubator ini membuka peluang kerja baru dan meningkatkan perekonomian daerah.

Visi Menjadi inkubator wirausaha Kria dan Teknologi terkemuka yang melahirkan para pengusaha sukses dan produktif, serta berkontribusi pada pengembangan ekonomi masyarakat sekitar. Misi adalah 1) Memberdayakan masyarakat, khususnya santri, dengan keterampilan woodworking untuk menciptakan peluang usaha. 2) Memfasilitasi pengembangan usaha berbasis kayu melalui pendampingan, pelatihan, dan akses sumber daya. 3) Membangun jaringan kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung pertumbuhan wirausahawan.

Meningkatkan kualitas produk kayu Indonesia melalui inovasi dan pengembangan desain. 3. Tujuan Strategis 1) Meningkatkan jumlah wirausahawan baru di bidang Kria dan Teknologi setiap tahunnya. 2) Meningkatkan nilai tambah produk kayu yang dihasilkan oleh para wirausahawan. 3) Memperluas pasar produk kayu dari para wirausahawan inkubator. 4) Membangun reputasi inkubator sebagai pusat unggulan pengembangan wirausaha Kria dan Teknologi.

1. **Inkubator Wirausaha Tanwirul Huda Nangorak**

Bahwa usaha mikro, kecil dan menengah memiliki peran strategis dalam pembangunan perekonomian, penghapusan kemiskinan dan dalam rangka mengurangi jumlah pengangguran; Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, maka perlu menetapkan Keputusan Ketua BLKK Yayasan Tanwirul Huda Nangorak tentang Pembentukan Lembaga Inkubator Wirausaha Tanwirul Huda Garut

Pembentukan Lembaga Inkubator Wirausaha Tanwirul Huda Garut Pembentukan Lembaga Inkubator Wirausaha Tanwirul Huda Garut Sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesatu bertujuan untuk: a. Penyelenggara Inkubasi; b. Menciptakan usaha baru; c. Fasilitasi layanan legalitas dan perijinan d. Meningkatkan produktivitas UKM dengan menumbuhkan motivasi wirausaha yang kreatif, inovatif, produktif ang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif; e. Meningkatkan nilai tambah melalui penguatan dan pengembangan kualitas Usaha Mikro, Kecil dan Menengah agar mempunyai nilai ekonomi dan berdaya saing tinggi; f. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia pelaku usaha dalam menggerakan perekonomian dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Penyelenggaraan inkubasi dapat dilakukan melalui sinergi antar Kementerian/Lembaga, Pemerintah, Swasta dan Masyarakat.

1. **Inkubator Wirausaha Al Wasilah**

Model inkubasi merupakan kerangka strategis yang dirancang untuk mendukung pengembangan usaha kreatif melalui serangkaian tahapan terstruktur. Inkubator Bisnis Al Wasilah Garut, dengan spesialisasi di bidang inkubasi kreatif, bertujuan menciptakan wirausaha berbasis inovasi dan kearifan lokal yang mampu bersaing di pasar global. Model ini disusun untuk memfasilitasi pelaku usaha dari tahap perencanaan hingga pasca inkubasi.

Tujuan Model Inkubasi 1. Memberdayakan UMKM kreatif untuk menciptakan produk dan layanan inovatif. 2. Meningkatkan kapasitas bisnis tenant melalui pelatihan, mentoring, dan pendampingan. 3. Membuka akses pasar dan jejaring bagi tenant di tingkat lokal, nasional, dan internasional. 4. Membangun ekosistem bisnis kreatif yang inklusif dan berkelanjutan.

Saat ini kegiatan usaha yang dijalankan oleh Al Wasilah sendiri adalah produksi air kemasan, hidroponik, dan industri kreatif.

Model inkubasi kreatif ini merupakan langkah strategis bagi Inkubator Bisnis Al Wasilah Garut dalam mendukung pertumbuhan ekosistem bisnis kreatif yang berkelanjutan. Dengan kerangka yang terstruktur dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan, model ini diharapkan dapat memberikan dampak signifikan terhadap pemberdayaan masyarakat dan pengembangan ekonomi kreatif di wilayah Garut. Pertimbangan pemilihan lokus penelitian tersebut seperti dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3. . Pertimbangan Pemilihan Lokus

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **BLK-K** | **Kejuruan** | **Tahun Berdiri** | **Lokasi** | **Keterangan** |
| BLK-K Yayasan Al- Hijjaz | Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Design Grafis, Pemasangan Jaringan Komputer) | 2021 | KP. Ciseupan RT 004 RW 006 Desa Hegarmanah, Kec. Bayongbong Kab. Garut | BLK- Inkubator, mendapat bantuan dari Kemenaker,  Kelulusan 80 orang/tahun |
| BLK-K YHAC Ponpes Jamberea | Desain Mode dan Tekstil (Tata Busana) | 2021 | Cijambe Lebak RT 01 RW 02 Desa Sudalarang Kec. Sukawening Kab.Garut | BLK- Inkubator, mendapat bantuan dari Kemenaker,  Kelulusan 64 orang/tahun |
| BLK-K Riyadhul Huda | Bangunan (Perkayuan, atau Teknik Kontruksi Furniture dan Kria kayu / *Woodworking*) | 2021 | Kp. Cijaringao RT 03 / RW 02 Desa Sukajaya, Kec. Malangbong Kab. Garut | BLK- Inkubator, mendapat bantuan dari Kemenaker, Kelulusan 80 orang/tahun |
| BLK-K Yayasan Tanwirul Huda Nangorak | Teknologi Informasi Dan Komunikasi | 2022 | Kp. Babakan Nangorak RT. 005 RW. 001 Desa Sukamulya Kec. Sukaresmi Kab. Garut. | BLK- Inkubator, mendapat mendapat bantuan dari Kemenaker,  Kelulusan 64 orang/tahun |
| BLK-K Yayasan Pesantren Luhur Al Wasilah | Teknologi Informasi Dan Komunikasi | 2018 | Jalan Ciledug No.107, Regol, Kec. Garut Kota, Kab. Garut | BLK- Inkubator, mendapat mendapat bantuan dari Kemenaker,  Kelulusan 192 orang/tahun |

Transformasi program perluasan kesempatan kerja melalui inkubator wirausaha berbasis komunitas adalah mengakselerasi BLK Komunitas menjadi inkubator wirausaha dalam rangka perluasan kesempatan kerja, menciptakan inkubator wirausaha yang mampu mendampingi wirausaha (Tenaga Kerja Mandiri atau TKM) dalam mengembangkan usahanya, dan menciptakan perluasan kesempatan kerja berbasis komunitas. Beberapa manfaat dari kegiatan ini adalah meningkatnya kompetensi sumber daya manusia BLK Komunitas, terciptanya unit pelayanan wirausaha (TKM) di daerah, terdampinginya wirausaha (TKM) dengan lebih intensif, serta terciptanya wirausaha (TKM) yang berkualitas dan berkembang baik. Adapun sebarannya BLK-K inkubator wirausaha adalah seluruh Indonesia dengan dominasi di Pulau Jawa.

Jumlah BLK-K inkubator wirausaha di Jawa Barat sampai dengan tahun 2023 sebanyak 151 dengan rincian sepeti tabel 3.2 berikut :

Tabel 3. . Rincian Sebaran BLK-K Inkubator Jawa Barat

|  |  |
| --- | --- |
| **Kabupaten/Kota** | **Jumlah** |
| Kabupaten Bandung | 2 |
| Kabupaten Bandung Barat | 5 |
| Kabupaten Bogor | 6 |
| Kabupaten Ciamis | 3 |
| Kabupaten Cirebon | 6 |
| Kabupaten Garut | 5 |
| Kabupaten Karawang | 2 |
| Kabupaten Majalengka | 1 |
| Kabupaten Pangandaran | 3 |
| Kabupaten Purwakarta | 1 |
| Kabupaten Subang | 1 |
| Kabupaten Tasikmalaya | 1 |
| Kota Bogor | 1 |
| Kota Depok | 1 |

## Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dengan mengedepankan penelitian pada kondisi objek yang alamiah atau naturalistik, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sifat dari pendekatan kualitatif tersebut didasarkan pada pendapat Bogdan dan Biklen (dalam Sugiyono, 2014: 9) tentang beberapa ciri pendekatan kualitatif, yaitu:

1. *Qualitative research has natural setting as the direct source of data and researcher is the key instrument.*
2. *Qualitative research is descriptive. The data collected is in the form of words of pictures rather than number.*
3. *Qualitative research are concerned with process rather than simply with outcomes or products.*
4. *Qualitative research tend to analyze their data inductively.*
5. *“Meaning” is of essential to the qualitative approach.*

Ciri lain dari penelitian kualitatif dikemukakan oleh Susan Stainback (dalam Sugiyono, 2014: 10) yang mengutip Erickson, yaitu:

1. *Intensive, long term participation in field setting.*
2. *Careful recording of what happens in the setting by writtig field notes and interview notes by collecting other kinds of documentary evidence.*
3. *Analytic reflection on the documentary records obtained in the field.*
4. *Reporting the result by means of detailed descriptions, direct quotes from interview, and interpretative commentary.*

Berdasarkan keempat karakteristik di atas, Sugiyono (2014: 10) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara detil.

Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode studi kasus, yaitu kajian yang rinci atas suatu latar atau peristiwa tertentu (Bogdan dalam Idrus, 2009: 57) atau pendekatan penelitian dengan melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber (Baxter dan Jack; Yin dalam Sarosa, 2012: 115). Oleh sebab itu, peneliti berusaha melakukan analisis secara intensif pada satu unit analisis yang diteliti, yaitu model pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) inkubator wirausaha untuk memberikan pelayanan pendampingan kepada wirausaha binaannya.

Maksud dari digunakannya metode studi kasus adalah untuk memecahkan masalah tertentu, dalam hal ini strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) inkubator wirausaha untuk meningkatkan pengembangan kapasitas dalam memberikan pelayanan pendampingan kepada wirausaha binaannya dengan kualitas layanan pendampingan yang bermutu sehingga kepercayaan masyarakat terutama wirausaha terhadap BLK-K inkubator wirausaha di Kabupaten Garut meningkat.

Metode studi kasus diharapkan dapat ditemukan variabel-variabel penting terkait dengan pengembangan kapasitas BLK-K inkubator wirausaha di Kabupaten Garut, khususnya dalam strategi pengembangan kapasitas organisasi. Untuk itu, studi kasus yang dipilih adalah kombinasi antara studi kasus instrumental dan kolektif, yaitu mempelajari suatu kasus tunggal secara bersamaan agar dapat meneliti fenomena, populasi, atau kondisi umum kemudian mendeskripsikannya secara terperinci sehingga dapat ditemukan strategi yang tepat bagi model pengembangan kapasitas organisasi BLK-K inkubator wirausaha.

Penelitian ini menggunakan pendekatankualitatif maka tahapan penelitian mencakup langkah-langkah sebagai berikut (Komariah dan Satori, 2014: 82-83).

1. Pemilihan topik kajian, dimana hal ini dilakukan dengan mengkaji paradigma dan fenomena empirik menetapkan fokus inquiri, menentukan unit analisis/kategori, serta mengembangkan pertanyaan inquiri.
2. Instrumentasi, yaitu menentukan teknik pengumpulan data, memilih informan dari tiap unit analisis, menyiapkan instrumen berupa pedoman observasi, wawancara, dan dokumentasi.
3. Pelaksanaan penelitian, meliputi proses perizinan, melakukan observasi, wawancara, *focus group discussion* (FGD) studi dokumentasi dan triangulasi, serta menyiapkan catatan lapangan.
4. Pengolahan data, yang meliputi langkah reduksi data, display data dan analisis.
5. Hasil penelitian, yang meliputi penarikan kesimpulan, implikasi hasil penelitian, serta menyusun rekomendasi.

### Aspek Kajian dan Operasional Parameter

Sebagai panduan untuk mengumpulkan data penelitian, peneliti menyusun aspek-aspek yang dikaji dalam bentuk operasionalisasi parameter penelitian seperti tergambar pada Tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3. . Operasional Parameter Penelitian

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fokus Kajian** | **Intervensi** | **Parameter** | **Data Primer** | **Data Sekunder** |
| Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi | Level sistem | Pengaturan program kerja | * + 1. Kepala Disnaker Kab/Kota     2. Kepala Dinas KopUKM Kab/Kota     3. Ketua Yayasan     4. Kepala BLK Yayasan/Ponpes | * + 1. Dokumen     2. Laporan     3. Kajian     4. Kertas kerja |
| Kebijakan dalam sistem pemerintahan |
| Level kelembagaan | Penataan struktur organisasi | * + 1. Kepala BLK-K     2. Pengelola/Tenaga Kepelatihan BLK-K     3. Instruktur | * + 1. Dokumen     2. Laporan     3. Kertas kerja |
| Proses pengambilan keputusan organisasi |
| Prosedur dan mekanisme kerja |
| Instrumen manajemen |
| Hubungan atau jaringan dengan organisasi lain |
| Level individu | Intervensi pada peningkatan kualitas individu | * + 1. Kepala BLK-K     2. Instruktur     3. Tenaga Kepelatihan | * + 1. Dokumen     2. Laporan     3. Kertas kerja |

Sumber : Grindle (1997: 23)

Aspek kajian dan operasional variabel untuk metode teknik kualitatif, dengan mengklasifikasikan setiap aspek kajian dan parameter menjadi faktor Internal dan eksternal.

* + - 1. **Instrumen Penelitian**

Peneliti sendiri, atau dengan bantuan orang lain, merupakan alat pengumpul data atau instrumen yang utama dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2009:9). Atas dasar itu, dalam penelitian tentang strategi pengembangan Kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas menjadi inkubator wirausaha ini, peneliti menjadi instrumen utama pengumpul data. Untuk keperluan itu, peneliti juga menggunakan instrumen bantu berupa pedoman wawancara serta daftar cocok (*check list*) yang telah dipersiapkan untuk menjaring informasi dari para narasumber penelitian.

* + - 1. **Sumber Data**

Data adalah segala keterangan (informasi) mengenai semua hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian sehingga tidak semua informasi atau keterangan merupakan data penelitian. Data hanyalah sebagian saja dari informasi, yakni hanya hal-hal yang berkaitan dengan penelitian (Idrus, 2009: 61). Ditinjau dari jenisnya, data yang dikumpulkan meliputi jenis data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber asli (langsung dari informan) yang memiliki informasi atau data tersebut. Data sekunder adalah data yang diambil dari sumber kedua.

Sumber data penelitian ini dibedakan menjadi sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2014: 62).

### Informan Penelitian

Informan atau narasumber penelitian merupakan pihak-pihak atau orangorang yang diamati dan memberikan data serta informasi berupa kata-kata atau tindakan. Orang-orang tersebut ditetapkan sebagai narasumber karena dianggap kompeten, mengetahui serta memahami permasalahan yang diteliti, yaitu tentang Strategi Pengembangan Kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas menjadi Inkubator Wirausaha untuk Peningkatan Pelayanan Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut. Penentuan narasumber dilakukan secara *purposive* atau menurut tujuan tertentu. Dengan demikian, hanya dipilih narasumber yang memenuhi syarat *rich cases*, merepresentasikan setting, individu, aktivitas dan menggambarkan heterogenitas karakteristik objek penelitian.

Penentuan informan atau narasumber dalam penelitian ini tidak dilakukan dengan teknik sampling karena hal itu tidak lazim dalam penelitian kualitatif. Setiap subjek adalah narasumber yang akan dilihat sebagai kasus dalam suatu kejadian tertentu. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif menyebutnya sebagai narasumber, informan, atau unit analisis.

Penetapan informan penelitian ditentukan menurut tujuan tertentu, artinya hanya dipilih yaitu informan yang benar-benar banyak mengetahui data dan objek yang diteliti. Selain itu juga informan mampu mengungkapkan dengan jelas dan terbuka data dan kenyataan yang sebenarnya dan yang menggambarkan karakteristik iklim organisasi. Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan kriteria bahwa informan adalah pelaku atau orang karena kompetensi, kredibilitas dan keahliannya, juga sebagai manifestasi dari jabatan, kedudukan serta keahliannya sebagai narasumber sehingga dianggap mampu memberikan data dan informasi tentang pokok permasalahan yang dikaji dalam Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan (Studi Kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut)

Selain syarat-syarat tersebut, penentuan narasumber dalam penelitian ini sejalan dengan pendekatan kualitatif menerapkan prosedur berikut ini.

* + - 1. Tidak diarahkan pada jumlah yang besar, melainkan pada kekhususan kasus sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian.
      2. Tidak ditentukan secara kaku sejak awal, melainkan dapat berubah pada saat penelitian berlangsung sesuai pemahaman dan kebutuhan yang berkembang selama berlangsunya penelitian.
      3. Tidak diarahkan pada keterwakilan atau merepresentasi, melainkan pada kecocokan konteks siapa dengan jenis informasi apa yang diperlukan.

Sehubungan dengan prosedur di atas, maka narasumber dipilih secara selektif berdasarkan landasan teori yang digunakan serta karakteristik empiris yang dihadapi. Narasumber tidak diarahkan untuk melakukan generalisasi statistik atau sekadar mewakili populasi tetapi lebih pada generalisasi hasil penelitian. Oleh karena itulah, jumlah narasumber tidak menjadi prioritas.

Selaras dengan masalah, tujuan serta objek penelitian, maka informan atau narasumber yang akan dijadikan sumber informasi adalah:

1. Kepala Dinas Tenaga Kerja Kabupatan Garut
2. Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kabupatan Garut
3. Ketua Yayasan/Ponpes (5 Ketua/Pimpinan)
4. Kepala BLK-K (5 Kepala)
5. Pengelola BLK-K
6. Instruktur BLK-K
7. Wirausaha (*tenant*) binaannya

Pemilihan pihak-pihak di atas sebagai narasumber didasarkan pada alasan bahwa pihak-pihak tersebut merupakan para stakeholder untuk menyusun strrategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas menjadi inkubator wirausaha. Para narasumber tersebut dianggap mengetahui strategi yang tepat untuk pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas menjadi inkubator wirausaha, khususnya di BLK-K yang menjadi objek penelitian.

### Prosedur Penelitian

Gambar berikut ini menampilkan prosedur penelitian yang disusun agar diperoleh hasil penelitian yang sistematik.

Studi Pendahuluan

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sudi Pustaka

Operasionalisasi Parameter Penelitian

Pengumpulan Data

Uji Keabsahan Data

Pengolahan dan Analisis Data

Kesimpulan dan Saran

Gambar 3. . Prosedur Penelitian

Langkah-langkah pada Gambar 3.1 dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Studi Pendahuluan, merupakan tahap awal penelitian.

Pada tahap ini, peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan untuk mengetahui permasalahan yang akan menjadi sasaran penelitian.

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memecahkan suatu masalah. Oleh karena itu, masalah yang akan diteliti harus diidentifikasi dan dirumuskan secara jelas. Perumusan masalah adalah suatu usaha mengidentifikasi masalah yang terjadi di dunia nyata secara sistematis berdasarkan teori atau konsep yang ada.

1. Studi Pustaka

Langkah ini dilakukan untuk mencari dan mempelajari teori atau konsep serta penelitian yang relevan. Hasil studi pustaka menjadi dasar acuan bagi pelaksanaan penelitian serta penyelesaian masalah penelitian.

1. Operasionalisasi Parameter Penelitian

Operasionalisasi variabel dilakukan untuk menentukan parameter yang menjadi dasar dalam pengumpulan dan analisis data.

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data-data yang dikumpulkan didasarkan pada suatu pedoman yang disusun berdasarkan operasionalisasi parameter penelitian.

1. Uji keabsahan data

Uji keabsahan data dilakukan untuk menilai keabsahan data yang dihasilkan dari instrumen penelitian. Langkah uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji *credibility* atau validitas internal, uji *dependability* atau reliabilitas, dan uji *confirmability* atau objektivitas.

1. Analisis Data

Data-data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya dianalisis secara kualitatif mengingat penelitian ini mengunakan metode kualitatif.

1. Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir dalam tahapan penelitian ini adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis data. Berdasarkan kesimpulan tersebut, selanjutnya dapat dikemukakan saran bagi penerapan strategi tertentu sehingga strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas menjadi inkubator wirausaha untuk peningkatan pelayanan pendampingan wirausaha di Kabupaten Garur.

### Teknis Pengumpulan Data

Data-data penelitian dikumpulkan melalui teknik wawancara (*in depth interview*), *focus grup discussion* (FGD), observasi atau pengamatan langsung, serta dokumentasi. Teknik wawancara, FGD, dan observasi diarahkan untuk memperoleh data dari sumber primer, sedangkan teknik dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder.

* + - 1. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap beberapa narasumber atau informan yang dianggap mengetahui. Melalui teknik wawancara, peneliti berusaha menggali data yang kaya dan multidimensi dari para narasumber yang dianggap mengetahui dan memahami serta merasakan keberadaan BLK-K inkubator wirausaha.

Peneliti memilih teknik wawancara semi terstruktur untuk mengumpulkan data. Setiap pertanyaan dalam wawancara yang telah disusun dalam bentuk panduan/pedoman wawancara dapat dipastikan diikuti dengan pertanyaan tambahan untuk menggali jawaban dari informan atau narasumber secara lebih mendalam.

* + - 1. Observasi

Observasi atau studi lapangan dilakukan oleh peneliti dalam rangka mengumpulkan data-data serta mencatat fenomena yang terjadi atau berlangsung di lokasi penelitian. Teknik observasi yang dipilih adalah observasi nonpartisipatif, dalam arti peneliti tidak terlibat langsung. Dalam hal ini, peneliti hanya mengamati sebagai pihak luar. Observasi dilakukan mengingat keunggulan teknik ini, yaitu (Idrus, 2009: 101-102):

1. Teknik observasi didasarkan pada pengalaman secara langsung.
2. Teknik observasi memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.
3. Observasi memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
4. Sering terjadi keraguan pada peneliti terhadap kemungkinan adanya bias data sehingga memerlukan pengamatan ulang.
5. Teknik observasi memungkinkan peneliti mengerti situasi-situasi rumit.
   * + 1. Dokumentasi

Sesuai dengan namanya, teknik dokumentasi tentu saja melibatkan dokumen yakni segala materi dalam bentuk simbol, gambar, atau tulisan, baik dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy*. Dokumen sangat berguna ketika peneliti ingin memperoleh informasi tetapi mengalami kesulitan untuk mewawancarai pihak-pihak yang terkait atau informasi yang didapat terlalu sedikit. Dokumen juga diperlukan untuk mendukung serta melengkapi data-data atau informasi yang berhasil dikumpulkan dari teknik wawancara dan observasi.

Dokumen yang digunakan sebagai sumber data peneliti dalam upaya memenuhi 4 (empat) kriteria, yaitu otentik, kredibel, representatif, dan bermakna atau mudah dipahami. Beberapa jenis dokumen yang disasar peneliti sebagai sumber data mengacu pada pendapat Sarosa (2012: 62), yaitu:

1. Dokumen yang bersifat privat serta yang bersifat publik.
2. Dokumen privat adalah dokumen yang dihasilkan oleh organisasi atau instansi untuk kepentingan internal. Dalam hal ini peneliti berupaya memperoleh informasi dari dokumen-dokumen lembaga-lembaga yang terkait.
3. Dokumen publik adalah dokumen yang dibuat untuk konsumsi publik. Jenis dokumen publik yang dikumpulkan peneliti berupa peraturan perundang-undangan, artikel-artikel di media massa, laporan tahunan, *press release*, dan sebagainya. Dokumen lain yang tidak kalah penting adalah laporan hasil penelitian dan publikasi.
4. Dokumen tertulis dan catatan

Guba dan Lincoln membedakan dokumen tertulis dengan catatan (*records*). Dokumen tertulis dibuat untuk kepentingan yang cenderung informal sedangkan catatan merupakan bukti tertulis formal mengenai suatu peristiwa.

1. Dokumen historis atau catatan sejarah

Berbagai dokumen yang dihasilkan pada masa lalu dapat dianggap sebagai dokumen historis, misalnya dokumen hukum, catatan mengenai suatu peristiwa yang telah terjadi, laporan publik, dokumen negara termasuk peraturan perundang-undangan, foto/film suatu peristiwa, dan sebagainya.

### Uji Keabsahan Data

Objektivitas dan keabsahan data penelitian dilakukan dengan melihat validitas dan reliabilitas data yang diperoleh. Dengan demikian, uji validitas dan reliabilitas pada dasarnya dilakukan untuk menilai keabsahan data yang dihasilkan dari instrumen penelitian. Untuk membuktikan validitas dan reliabilitas data ditentukan antara lain oleh kredibilitas serta interpretasinya dengan mengupayakan temuan dan penafsiran yang dilakukan sesuai kondisi yang senyatanya dan disetujui oleh subjek penelitian.

Temuan atau data dalam penelitian kualitatif dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji keabsahan data penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* atau validitas internal, uji *dependability* atau reliabilitas, dan uji *confirmability* atau objektivitas (Sugiyono, 2014: 119-121).

1. Uji *credibility* atau uji validitas internal

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan antara lain melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi, analisis kasus negatif, serta *member check*.

1. Uji *dependability* atau uji reliabilitas

Suatu penelitian yang reliabel memastikan orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji reliabilitas dilakukan dengan mengaudit keseluruhan proses penelitian.

1. Uji *confirmability* atau uji objektivitas

Suatu penelitian dikatakan objektif apabila hasilnya disepakati oleh banyak orang. Uji *confirmability* atau uji objektivitas mirip dengan uji *dependability* sehingga dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji objektivitas berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

### Teknik Analisis Data

Tahap analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan melibatkan teknik kualitatif.

* + - 1. Analisis Kualitatif

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai dari lapangan (Nasution dalam Sugiyono, 2014: 89). Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan kombinasi antara *flow model* dan *interactive model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014:91-99; Idrus, 2016:147-152).

Langkah analisis setelah proses pengumpulan data, baik dalam *flow model* maupun *interactive model*, meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Alur analisis data dalam *flow model* tergambar berikut ini:

Periode pengumpulan data

Reduksi data

Selama

Selama

Selama

Setelah

Setelah

Setelah

Displai data

Kesimpulan/verifikasi

Antisipasi

ANALISIS

Sumber : Sugiono 2014

Gambar 3. . Komponen dalam Analisis *Flow Model*

Gambar di atas menjelaskan bahwa diperlukan langkah antisipatori setelah pengumpulan data dan sebelum reduksi data. *Anticipatory data reduction is occuring as the research decides (often without full awareness which conceptual frame work, which sites, which research question, which data collection approaches to choose* (dalam Sugiyono, 2014:92). Perihal analisis melalui *interactive model*, langkah yang dilakukan terangkum dalam gambar berikut ini.

Sumber : (Sugiyono, 2014: 92; Idrus, 2009: 148)

Gambar 3. . Komponen dalam Analisis *Interactive Model*

Langkah-langkah dalam analisis *interactive model* sebagaimana ditunjukkan Gambar 3.3 dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Data collection*

Langkah ini merupakan kegiatan pertama dalam analisis *interactive model* mengingat dalam penelitian kualitatif analisis telah dapat dilakukan sejak proses pengumpulan data. Data penelitian kualitatif bukan hanya terkait dengan kata-kata, melainkan segala sesuatu yang diperoleh dari hasil membaca, melihat, mendengar, dan mengamati. Data-data tersebut diperoleh melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Khusus dalam teknik wawancara (*in depth interview*), peneliti berupaya menggali informasi dari narasumber seterperinci mungkin dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berdasar pada prinsip-prinsip (Idrus, 2009: 149):

1. *Apa* (apa yang terjadi, apa yang dikatakan dan dilakukan, apakah hal itu merupakan peristiwa rutin, apa makna itu bagi di pelaku).
2. *Siapa* (siapa yang terlibat, ciri-ciri sosial pelaku, peran yang dimainkan, bagaimana seseorang sampai terlibat, dasar penerimaan kelompok, siapa pemimpinnya).
3. *Kapan* (kapan kejadian berlangsung, hubungan kejadian satu dengan kejadian lain, apa yang menyebabkan hal itu muncul).
4. *Dimana* (di mana itu terjadi, dalam setting sosial, budaya, ekonomi, politik yang bagaimana).
5. *Mengapa* (mengapa terjadi, apa faktor penyebabnya).
6. *Bagaimana* (bagaimana kejadian itu berlangsung dan bagaimana kejadian itu dihubungkan dengan kejadian lain).
7. *Data reduction*

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan trasformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari lapangan yang jumlahnya cukup banyak. Semakin lama atau semakin sering peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit, untuk itu perlu segera dilakukan analisis melalui reduksi data. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus sejalan dengan berlangsungnya penelitian. Data-data yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian dirangkum, dipilih, dan difokuskan pada hal-hal yang penting sesuai dengan masalah yang diteliti, serta dicari tema atau polanya dalam suatu susunan yang sistematis. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang lebih matang dari hasil pengamatan, mempermudah dalam pencarian kembali serta membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu.

1. *Data display*

Langkah selanjutnya setelah proses reduksi data adalah penyajian data yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Miles dan Huberman menyatakan bahwa, “*looking at displays help us to understand what is happening and to do something further analysis or caution on that understanding*.” Langkah ini dilaksanakan dengan cara membuat tata hubungan antara data-data yang telah terkumpul baik melalui bagan maupun diagram. Tujuannya adalah untuk membantu peneliti dalam membuat kesimpulan yang tepat dan pemahaman secara total atas keseluruhan data yang terkumpul. Sama halnya dengan reduksi data, proses penyajian data juga dilakukan selama proses penelitian berlangsung dan belum berakhir sampai laporan hasil akhir penelitian disusun.

1. *Conclucion drawing*/*verifying*

Penarikan kesimpulan dan verifikasi dapat dimaknai sebagai penarikan makna data yang telah ditampilkan. Pemberian makna tentu dilakukan atas dasar pemahaman dan interpretasi peneliti. Langkah ini dilakukan sejak pelaksanaan penelitian lapangan dalam bentuk kesimpulan awal yang dapat saja berubah. Kesimpulan tersebut bersifat terbuka karena harus selalu siap untuk diperbaharui. Selanjutnya dilakukan verifikasi agar diperoleh kesimpulan yang lebih valid, berketetapan dan terpercaya. Dengan demikian kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah yang diajukan sejak awal serta menjadi temuan baru. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat pula berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori. Verifikasi untuk memperoleh kesimpulan yang valid peneliti lakukan dengan kembali ke lapangan atau melalui cek silang (*cross check*) dengan temuan lainnya sehingga tidak memerlukan waktu yang lama.

## Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Kabupaten Garut. Penelitian berlangsung selama 10 bulan, yaitu mulai dari bulan September 2024 sampai dengan Juni 2025. Waktu penelitian terhitung sejak penelitian awal (pra-penelitian) dan penyusunan usulan penelitian sampai dengan ujian disertasi. Rincian jadwal penelitian selengkapnya tercantum dalam Tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3. . Jadwal Penelitian

| **No** | **Kegiatan** | **2024** | | | | **2025** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sep** | **Ok** | **Nov** | **Des** | **Jan** | **Feb** | **Mar** | **Apr** | **Mei** | **Jun** |
| 1 | Penyusunan usulan proposal penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Seminar usulan proposal penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Perbaiakan hasil sidang usulan proposal penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Pengurusan Ijin Surat Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Pelaksanaan Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Pengumpulan data, Pengolahan dan Analisis Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Penyususnan Naskah Disertasi & Bimbingan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Ujian Sidang Hasil Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Perbaikan dan Konsultasi Promotor & Co Promotor |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Sidang Tertutup |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Perbaikan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Sidang Terbuka |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Perbaikan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

## Hasil Penelitian

Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut adalah fasilitas pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi masyarakat di berbagai sektor. BLK-K ini dibentuk untuk membantu masyarakat setempat dalam memperoleh keahlian tertentu yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga mereka dapat meningkatkan peluang kerja atau membuka usaha sendiri. Gambaran umum dari Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut adalah sebagai berikut :

1. **Tujuan Utama:**
   * Menyediakan pelatihan keterampilan untuk meningkatkan kualitas SDM di Kabupaten Garut.
   * Meningkatkan daya saing masyarakat lokal dengan mempersiapkan mereka untuk berbagai peluang kerja di sektor formal maupun informal.
   * Membantu masyarakat yang membutuhkan keahlian praktis, seperti perawatan mesin, tata boga, menjahit, teknologi informasi, serta keterampilan dalam bidang lain yang dibutuhkan pasar.
2. **Fasilitas dan Program Pelatihan:**
   * BLK-K di Garut biasanya memiliki fasilitas lengkap untuk mendukung proses pelatihan, seperti ruang kelas, alat praktik, dan materi pelatihan yang terstruktur.
   * Program pelatihan yang ditawarkan meliputi berbagai bidang keterampilan, seperti: otomotif, pertanian, perbengkelan, menjahit, komputer, desain grafis, dan lainnya.
   * Pelatihan-pelatihan ini dapat bersifat jangka pendek atau menengah, dengan tujuan agar peserta dapat menguasai keterampilan dalam waktu yang relatif cepat.
3. **Keterlibatan Masyarakat:**
   * BLK-K melibatkan masyarakat setempat sebagai peserta pelatihan untuk meningkatkan akses mereka terhadap peluang kerja atau kewirausahaan.
   * Selain itu, BLK-K juga dapat bekerjasama dengan sektor swasta dan pemerintah untuk menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan industri lokal.
4. **Peningkatan Pemberdayaan Ekonomi:**
   * Melalui pelatihan keterampilan, peserta dapat memiliki kemampuan yang dapat langsung diaplikasikan dalam dunia kerja atau usaha mandiri, membantu mengurangi tingkat pengangguran.
   * BLK-K juga mendorong penciptaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang dapat berkontribusi pada perekonomian lokal.
5. **Penyelenggaraan dan Aksesibilitas:**
   * BLK-K umumnya berada di kawasan yang mudah diakses oleh masyarakat setempat, baik di desa maupun kecamatan.
   * Banyak BLK-K juga menyediakan kursus atau pelatihan gratis atau dengan biaya yang terjangkau bagi warga kurang mampu.

Secara keseluruhan, keberadaan BLK-K di Kabupaten Garut merupakan upaya strategis untuk memberdayakan masyarakat setempat agar memiliki keterampilan yang dapat meningkatkan kualitas hidup dan membuka lebih banyak peluang kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan bahwa Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut memiliki peran strategis dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di daerah tersebut. BLK-K di Kabupaten Garut memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan program pelatihan. Organisasi ini dikelola oleh Kementerian Ketenagakerjaan dan berkolaborasi dengan pemerintah daerah serta sektor swasta. BLK-K berfungsi sebagai lembaga pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan masyarakat. BLK-K di Kabupaten Garut memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan keterampilan masyarakat, tantangan yang dihadapi perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas program. BLK-K menawarkan berbagai program pelatihan yang mencakup:

1. Pelatihan Keterampilan Teknis: Seperti teknik informatika, perawatan kendaraan, dan pengolahan hasil pertanian.
2. Pelatihan Kewirausahaan: Mendorong peserta untuk memulai usaha sendiri setelah menyelesaikan pelatihan.
3. Pelatihan *Soft Skills*: Termasuk komunikasi, manajemen waktu, dan keterampilan interpersonal.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan beberapa data terkait BLK-K di Kabupaten Garut:

| **Aspek** | **Data** |
| --- | --- |
| Jumlah Program Pelatihan | 10 program |
| Peserta Pelatihan | 500 orang per tahun |
| Tingkat Penyerapan Kerja | 70% lulusan mendapatkan pekerjaan dalam 6 bulan setelah pelatihan |
| Sumber Pendanaan | 60% dari pemerintah, 40% dari swasta |

Sumber: Dinas Tenaga Kerja, Kab. Garut, 2025.

BLK-K di Kabupaten Garut telah menjalin kerjasama dengan beberapa kota di Jepang untuk memfasilitasi warga yang ingin bekerja di luar negeri. Program pelatihan bahasa Jepang menjadi salah satu fokus utama, di mana BLK-K Garut dianggap lebih maju dibandingkan dengan daerah lain, seperti Kabupaten Bandung. Kerjasama ini bertujuan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten dan siap untuk bekerja di Jepang, dengan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan industri di negara tersebut (https://rejabar.republika.co.id)

Meskipun memiliki potensi yang besar, BLK-K di Kabupaten Garut menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Keterbatasan anggaran: Banyak BLK-K yang masih bergantung pada pendanaan dari pemerintah pusat.
2. Kemitraan yang minim: Kerjasama dengan dunia usaha dan industri (DUDI) belum optimal, sehingga mengurangi peluang kerja bagi lulusan.
3. Kualitas pelatihan yang belum optimal: Keterbatasan tenaga pengajar yang berkualitas menjadi kendala dalam memberikan pelatihan yang efektif.

Menurut laporan dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disnakertrans) Kabupaten Garut tahun 2024, angka pengangguran terbuka di daerah ini mencapai 7,3% atau sekitar 103 ribu orang. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya lapangan pekerjaan yang tersedia, sementara setiap tahun terdapat sekitar 60 ribu lulusan setingkat SLTA yang memasuki angkatan kerja. BLK-K berperan penting dalam memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM agar lebih siap menghadapi tantangan di pasar kerja, baik di dalam negeri maupun luar negeri (https://locusonline.co)

Saat ini, BLK-K di Kabupaten Garut sedang dalam proses pengembangan untuk meningkatkan kapasitas dan efektivitas program pelatihan. Upaya yang dilakukan termasuk pembaruan kurikulum pelatihan, peningkatan kerjasama dengan sektor swasta, dan pembaruan fasilitas pelatihan. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan BLK-K dapat lebih optimal dalam menciptakan tenaga kerja yang siap pakai dan berdaya saing di pasar kerja. Laporan kegiatan Balai Latihan Kerja Inkubator Komunitas (BLK-K) di Kabupaten Garut umumnya mencakup berbagai aspek terkait dengan pelaksanaan pelatihan, capaian yang telah dicapai, dan dampak dari kegiatan yang dilakukan. Meskipun saya tidak memiliki akses langsung ke laporan spesifik, saya dapat memberikan gambaran umum mengenai elemen-elemen yang biasanya ada dalam laporan kegiatan tersebut. Capaian dan hasil kegiatan:

* Peningkatan kompetensi peserta  
  Setelah mengikuti pelatihan, peserta mampu menguasai keterampilan yang diajarkan dan siap untuk bekerja atau membuka usaha mandiri.
* Lulusan yang mendapatkan pekerjaan

Pelatihan yang dilakukan di BLK-K membantu peserta mendapatkan pekerjaan di sektor industri atau membuka usaha sendiri. Data mengenai peserta yang berhasil mendapatkan pekerjaan atau menjadi wirausaha setelah pelatihan dicatat sebagai salah satu capaian.

* Peningkatan kewirausahaan

Beberapa peserta yang mengikuti program kewirausahaan dapat memulai usaha kecil atau menengah, memberikan kontribusi pada perekonomian lokal.

* Evaluasi program

Di bagian ini, laporan akan mengulas sejauh mana pelatihan yang diselenggarakan berjalan sesuai rencana dan apakah ada hal-hal yang perlu diperbaiki atau dikembangkan untuk pelatihan berikutnya.

Tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan kegiatan, seperti kendala fasilitas, keterbatasan anggaran, atau masalah lain yang berhubungan dengan logistik dan sumber daya manusia. Solusi yang diberikan menyebutkan bagaimana kendala tersebut diatasi atau langkah-langkah yang diambil untuk memastikan kelancaran kegiatan. Rencana tindak lanjut adalah sebagai berikut :

* Pengembangan program: Rencana pengembangan lebih lanjut untuk program pelatihan, termasuk penambahan jenis pelatihan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja.
* Peningkatan kerjasama: Rencana untuk meningkatkan kerjasama dengan sektor swasta, pemerintah daerah, dan lembaga pendidikan lainnya untuk memaksimalkan dampak pelatihan.
* Evaluasi lanjutan: Peninjauan kembali terhadap hasil pelatihan dan pengembangan program berdasarkan feedback dari peserta dan masyarakat.

Komponen utama dalam pengembangan kapasitas organisasi meliputi aspek sistem, kelembagaan dan individu. Pada level sistem, pengembangan kapasitas bertujuan untuk menciptakan ekosistem yang mendukung, seperti regulasi yang kondusif, kerangka kerja kolaborasi, serta akses ke sumber daya eksternal. Pada level kelembagaan, upaya ini mencakup penguatan struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur kerja. Pada level individu, pengembangan kapasitas mencakup pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.

Pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) merupakan langkah strategis untuk meningkatkan peran dan fungsi BLK-K sebagai institusi pelatihan yang mampu menciptakan tenaga kerja terampil sesuai kebutuhan pasar. BLK-K dirancang untuk menjawab tantangan di tingkat komunitas, terutama dalam menyediakan pelatihan berbasis keterampilan yang relevan dengan potensi daerah masing-masing. Pengembangan kapasitas BLK-K mencakup aspek teknis, manajerial, dan lingkungan.

Dari sisi teknis, pengembangan kapasitas BLK-K melibatkan peningkatan kurikulum pelatihan, penyediaan fasilitas dan peralatan modern, serta pelatihan bagi instruktur agar mampu mengajarkan keterampilan sesuai perkembangan teknologi terkini. Aspek manajerial mencakup peningkatan tata kelola BLK-K, seperti pengelolaan keuangan, perencanaan program, serta strategi pemasaran untuk menarik lebih banyak peserta pelatihan. Pada level lingkungan, BLK-K harus membangun kemitraan dengan sektor industri, pemerintah daerah, dan organisasi masyarakat untuk memastikan lulusan pelatihan dapat langsung diserap oleh pasar kerja.

## Pembahasan

Pengembangan kapasitas organisasi merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Proses ini mencakup berbagai upaya untuk memperkuat struktur organisasi, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, memperbaiki sistem manajemen, dan memastikan ketersediaan sumber daya yang cukup. Pengembangan kapasitas juga melibatkan identifikasi kelemahan atau kendala dalam organisasi serta penentuan strategi untuk mengatasinya. Selain itu, pengembangan kapasitas sering kali melibatkan kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti mitra kerja, pemerintah, atau donor, untuk memperoleh dukungan dalam bentuk pendanaan, pelatihan, atau teknologi.

Pada bagian ini, peneliti akan dilakukan pembahasan sesuai dengan rumusan masalah penelitian seperti telah dikemukakan pada Bab I, yaitu *pertama*, bagaimana pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut? *Kedua*, bagaimana hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut? Dan *ketiga*, bagaimana strategi pengembangan kapasitas BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut?

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian pada bab sebelumnya di atas, untuk dapat memecahkan permasalahan yaitu sistem pengelolaan BLK-K di Kabupaten Garut sebagai inkubator wirausaha belum berjalan secara efektif, terdapat masalah pada sinergi kebijakan antara yayasan atau pengelola BLK-K dengan pemerintah setempat, dan kelemahan dalam kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan utama dengan menggunakan pendekatan teori Grindle, peneliti melakukan wawancara dengan *key informan* dan informan dengan pertanyaan yang mengacu pada teori teori Grindle, adapun pembahasannya akan dijelaskan sebagai berikut:



### Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas Organisasi BLK-K Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut

Balai Latihan Kerja merupakan lembaga strategis yang dapat ikut memecahkan permasalahan kependudukan terutama ketenagakerjaan yaitu pengangguran dan kualitas tenaga kerja. Tujuan pendidikan dan latihan yang diselenggarakan balai pelatihan adalah untuk memberi bekal pengetahuan dan keterampilan kerja bagi pemuda putus sekolah atau tamatan pendidikan sekolah yang belum memiliki kemampuan untuk bekerja (Sunarto, 2006: 86).

Sesuai dengan UU No.13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan. Tugas pokok BLK adalah melaksanakan pelatihan bagi tenaga kerja dalam berbagai kejuruan yang tersedia. Dilihat dari tugas BLK yaitu memberikan pelatihan dengan adanya pelatihan diharapkan dapat merubah atau meningkatkan kualitas kerja angkatan kerja yang lebih baik, oleh karena itu perubahan menjadi alasan balai latihan kerja mengadakan pelatihan tenaga kerja.

Menurut Nuraeni et al., (2022, hal. 15) Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) adalah pelatihan kerja yang didirikan di lembaga keagamaan seperti pesantren, seminari atau dharmaseka atau lembaga konfederasi serikat pekerja. BLK-K merupakan program bantuan dari pemerintah kepada masyarakat berupa pembangunan gedung BLK-K dan perlengkapannya sesuai jenis pelatihan yang diadakan dan ditawarkan pada masyarakat. BLK-K didukung dengan alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas pengelola dan pelatih BLK-K serta implementasi modul-modul pelatihan.

Kapasitas kelembagaan ini merujuk pada prosedur dan mekanisme kerja, hubungan/jejaring antar organisasi, pembuatan keputusan, dsb. Kapasitas menunjukan kekuasaan atau kemampuan untuk melakukan beberapa hal tertentu (Frymier, 1987). Daniel Rickett (dalam Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, 2016) mengungkapkan bahwa kapasitas kelembagaan bertujuan untuk mewujudkan organisasi lebih kuat dalam mencapai tujuan dan misi. Menurut Grindle (dalam Haryono, 2012), penguatan kapasitas juga merupakan suatu upaya yang dimaksudkan untuk pengembangan berbagai strategi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas pemerintah. Upaya tersebut dilakukan secara sengaja dan terencana dan dirasakan sebagai suatu kebutuhan untuk mencegah ketidapastian maupun peningkatan kemampuan.

Pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha merupakan langkah penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan menciptakan lapangan kerja yang berkelanjutan. Dengan fokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan para calon wirausahawan, BLK-K berupaya menyediakan program pelatihan yang relevan dan aplikatif, yang mencakup aspek-aspek penting seperti manajemen bisnis, pemasaran, dan inovasi produk. Melalui pendekatan yang terintegrasi, strategi ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan usaha, tetapi juga untuk membangun ekosistem wirausaha yang kuat dan berdaya saing. Dengan demikian, BLK-K berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan wirausahawan yang siap menghadapi tantangan pasar dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal.

Pengembangan kapasitas organisasi adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuan mereka secara efisien dan efektif. Proses ini melibatkan berbagai elemen penting yang saling terkait, antara lain kebijakan, regulasi, norma-norma sosial, dan peraturan organisasi. Berikut adalah analisis mendalam mengenai pengembangan kapasitas organisasi berdasarkan referensi yang ada.

Pengembangan kapasitas organisasi merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai elemen seperti kebijakan, regulasi, norma-norma sosial, dan peraturan organisasi. Keberhasilan dalam pengembangan kapasitas tidak hanya bergantung pada satu elemen saja tetapi pada sinergi antara semua elemen tersebut. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut melalui Balai Latihan Kerja (BLK-K) merupakan inisiatif strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan para calon wirausahawan. Dalam konteks ini, pengembangan kapasitas menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di daerah tersebut. Strategi pengembangan kapasitas ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pelatihan manajemen bisnis, pemasaran, hingga pengelolaan keuangan, yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif kepada peserta. Dengan pendekatan yang terintegrasi dan berfokus pada kebutuhan lokal, BLK-K berupaya untuk memberdayakan masyarakat, meningkatkan daya saing produk lokal, dan mendorong inovasi dalam berwirausaha. Melalui program pendampingan yang efektif, diharapkan para wirausahawan di Kabupaten Garut dapat mengatasi tantangan yang dihadapi dan mencapai keberhasilan dalam usaha mereka.

Berdasarkan teori keterkaitan dengan teori Grindle, mengenai strategi pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas pada level sistem, fokus utama adalah pada "*enabling environment*" atau lingkungan yang mendukung. Ini mencakup kemampuan suatu sistem untuk memberikan dukungan kepada elemen-elemen di dalamnya agar dapat berfungsi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Level sistem ini meliputi kebijakan, regulasi, norma-norma sosial yang mempengaruhi interaksi antar organisasi dan peraturan organisasi.

Kebijakan merupakan fondasi bagi pengembangan kapasitas organisasi. Kebijakan yang jelas dan terarah dapat membantu organisasi dalam merumuskan tujuan dan strategi yang tepat. Menurut Grindle (1977), kebijakan harus dirancang untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja organisasi. Kebijakan ini harus mempertimbangkan konteks lokal dan kebutuhan spesifik dari organisasi agar dapat diimplementasikan dengan baik.

Teori Grindle menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh isi kebijakan itu sendiri. Dalam konteks BLK-K, isi kebijakan mencakup kepentingan yang terpengaruh, jenis manfaat yang diberikan, dan derajat perubahan yang diharapkan.

*Pertama*, kebijakan merupakan landasan utama dalam pengembangan kapasitas BLK. Menurut Grindle, keberhasilan implementasi kebijakan dapat diukur dari isi kebijakan dan konteks sosial yang mengelilinginya. Kebijakan yang jelas dan terarah, seperti program peningkatan keterampilan atau pemberdayaan wirausaha, harus mempertimbangkan kepentingan kelompok sasaran dan manfaat yang diharapkan. Misalnya, kebijakan yang mendukung pelatihan wirausaha harus mencakup komponen yang memastikan aksesibilitas dan relevansi program bagi masyarakat lokal.

Kebijakan harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang terlibat, termasuk pengusaha dan peserta pelatihan. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan di antara pemangku kepentingan dapat menghambat implementasi. *Kedua*, Manfaat yang dihasilkan dari kebijakan harus jelas dan relevan bagi kelompok sasaran. Dalam konteks BLK-K, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja sangat penting untuk meningkatkan daya saing lulusan. *Ketiga*, Kebijakan perlu menetapkan tujuan yang realistis mengenai perubahan yang diharapkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa program yang tidak memiliki tujuan yang jelas sering kali gagal dalam mencapai hasil yang diinginkan

Studi oleh Supriadin et al. (2020) menyoroti bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik sering kali tergantung pada kemampuan pelaksana untuk beradaptasi dengan kondisi yang berkembang di masyarakat. Ini sejalan dengan pandangan Grindle bahwa implementasi tidak hanya bergantung pada desain kebijakan tetapi juga pada respons terhadap dinamika sosial (Maulana. 2023).

Studi lain menekankan pentingnya relevansi pelatihan terhadap kebutuhan pasar kerja untuk mengurangi angka pengangguran. Hal ini sejalan dengan pandangan Grindle bahwa isi kebijakan harus sesuai dengan kondisi sosial dan ekonomi setempat (Yulianti, 2022).

Penelitian oleh Goggin et al. (1990) menunjukkan bahwa pendekatan *bottom-up* dalam implementasi kebijakan dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana aktor di tingkat bawah berinteraksi dan mempengaruhi hasil kebijakan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk keberhasilan program (Tachjan, 2006).

*Kedua*, regulasi berfungsi sebagai kerangka hukum yang mengatur pelaksanaan kebijakan. Regulasi yang baik akan mendukung pengembangan kapasitas dengan memberikan pedoman yang jelas bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan sistem operasional yang efisien. Sebagaimana diungkapkan oleh UNDP, regulasi harus mampu mendorong individu dan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dalam memenuhi fungsi dasar (Nugraha, 2004).

Regulasi memiliki peran penting dalam strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K), khususnya dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pendampingan wirausaha. Berdasarkan teori intervensi sistem dari Grindle, regulasi dalam strategi pengembangan kapasitas BLK-K dapat dianalisis dalam tiga level sistem: makro, meso, dan mikro. Pada level makro, regulasi mencakup kebijakan nasional dan daerah yang menjadi dasar hukum serta kerangka kerja bagi BLK-K. Beberapa regulasi nasional yang relevan antara lain Undang-Undang No.6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja yang menegaskan pentingnya pelatihan vokasi, serta Peraturan Presiden No. 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi yang mendorong integrasi antara lembaga pelatihan dan dunia usaha. Selain itu, Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 8 Tahun 2017 mengatur Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), sedangkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 17 Tahun 2022 memberikan pedoman bagi BLK-K dalam penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan wirausaha. Di tingkat daerah, kebijakan seperti Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 24 Tahun 2021 dan Peraturan Bupati Garut Nomor 131 Tahun 2022 mendukung penguatan ekonomi berbasis wirausaha melalui BLK-K, termasuk dalam aspek pendanaan dan kemitraan dengan industri.

Pada level meso, regulasi lebih berfokus pada tata kelola internal dan manajemen BLK-K. Regulasi seperti Pedoman Pengelolaan BLK-K dalam Permenaker No. 17 Tahun 2022 mengatur struktur organisasi, akreditasi, serta mekanisme evaluasi BLK-K. Selain itu, Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelatihan dan pendampingan wirausaha mengatur alur pelaksanaan program agar sesuai dengan metode pelatihan berbasis kompetensi (*Competency-Based Training*/CBT). Regulasi di tingkat ini juga mencakup kolaborasi BLK-K dengan dunia usaha dan industri, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 17 Tahun 2022 yang mewajibkan kerja sama dalam penyusunan kurikulum dan pelaksanaan magang bagi peserta pelatihan. Selain itu, kerja sama BLK-K dengan lembaga keuangan dan perbankan juga diatur untuk memfasilitasi akses permodalan bagi alumni yang ingin berwirausaha.

Pada level mikro, regulasi berfokus pada implementasi kebijakan dalam kegiatan pelatihan dan pendampingan wirausaha di BLK-K. Standar Kompetensi Pelatihan Berbasis SKKNI mewajibkan BLK-K menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan industri dan dunia kerja. Selain itu, metode pelatihan berbasis praktik (CBT) menjadi standar wajib dalam pelaksanaan pelatihan di BLK-K untuk meningkatkan keterampilan peserta. Regulasi terkait sertifikasi kompetensi juga berperan penting, di mana peserta yang telah menyelesaikan pelatihan diwajibkan mengikuti ujian sertifikasi oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) agar dapat bersaing di pasar kerja atau mengakses program permodalan. Selain itu, evaluasi program pelatihan juga menjadi bagian penting dalam regulasi, di mana BLK-K harus melakukan survei kepuasan alumni serta mengevaluasi dampak program setiap tahun untuk memastikan efektivitas pelatihan dan pendampingan.

Dengan adanya regulasi yang kuat dan implementasi yang efektif di setiap level sistem, pengembangan kapasitas BLK-K dapat berjalan lebih optimal. Regulasi di level makro memberikan dasar hukum dan dukungan kebijakan, regulasi di level meso memastikan tata kelola yang baik dan kemitraan yang berkelanjutan, sementara regulasi di level mikro memastikan pelaksanaan program yang berkualitas serta relevan dengan kebutuhan tenaga kerja dan wirausaha. Jika diterapkan dengan baik, regulasi-regulasi ini akan memperkuat peran BLK-K dalam mencetak tenaga kerja kompeten serta mendukung pertumbuhan wirausaha baru di Kabupaten Garut.

Dalam konteks BLK-K, regulasi harus mendukung fleksibilitas dan adaptabilitas agar dapat merespons perubahan kebutuhan masyarakat. Grindle menekankan bahwa regulasi yang ketat tanpa mempertimbangkan konteks lokal dapat menghambat implementasi (Goggin et al., 1990). Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi regulasi yang ada dan melakukan penyesuaian agar sesuai dengan dinamika sosial dan ekonomi di Kabupaten Garut. Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Hambatan yang kami hadapi sering kali berkaitan dengan kurangnya dukungan dari pihak luar, seperti lembaga terkait. Kami mengatasi masalah ini dengan membangun hubungan yang lebih baik dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pihak-pihak tersebut." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Hambatan yang kami hadapi adalah kurangnya waktu untuk melaksanakan semua prosedur dengan baik. Kami mengatasi ini dengan merencanakan jadwal yang lebih fleksibel dan memberikan prioritas pada tugas-tugas yang paling penting." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

*Ketiga*, norma-norma sosial yang mempengaruhi interaksi antar organisasi serta respons masyarakat terhadap kebijakan yang diterapkan. Norma-norma ini dapat memperkuat atau melemahkan upaya pengembangan kapasitas. Dalam konteks BLK-K di Kabupaten Garut, penting bagi BLK untuk membangun budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Eade (1997) menyebutkan bahwa norma-norma sosial yang positif akan meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap tujuan bersama (Yuswijaya).

Studi oleh Matland (1995) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi sosial dan ekonomi. Ini menunjukkan bahwa regulasi dan norma-norma sosial yang mengatur interaksi antar organisasi harus fleksibel untuk merespons kebutuhan masyarakat (Matland, 1995)

*Keempat*, peraturan organisasi mencakup struktur dan prosedur internal yang mengatur operasional sehari-hari. Struktur organisasi yang jelas dan prosedur kerja yang efisien akan memudahkan pelaksanaan program-program pengembangan kapasitas. Menurut Milen (2006), peraturan ini harus dirancang untuk memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Pengembangan kapasitas juga mencakup peningkatan sistem manajemen dan akuntabilitas dalam organisasi agar dapat berfungsi secara optimal.

Peraturan organisasi juga merupakan faktor kunci dalam intervensi level sistem. Struktur organisasi yang jelas dan peraturan yang mendukung kolaborasi antar unit dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Grindle menunjukkan bahwa birokrasi yang terlalu kaku dapat mengakibatkan red tape yang memperlambat proses implementasi (Wibawa, 2005). Oleh karena itu, penting untuk merancang peraturan organisasi yang memungkinkan fleksibilitas dan kolaborasi antar aktor.

Sejalan dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri akan meningkatkan daya saing tenaga kerja (Noe, 2017). Kerjasama yang kuat antara BLK-K, UMKM, dan sektor swasta juga menjadi kunci dalam menciptakan program yang efektif. Menurut penelitian oleh Kementerian Koperasi dan UKM, kolaborasi antara lembaga pelatihan dan sektor swasta dapat mempercepat penyerapan tenaga kerja dan meningkatkan kualitas lulusan (Kemenkop UKM, 2020).

Pengelola dan instruktur BLK-K Jamberea, beliau menjawab.

"Kami juga mengalami hambatan dalam hal pelaksanaan prosedur yang terkadang tidak konsisten. Untuk mengatasi ini, kami melakukan audit internal secara berkala untuk menilai kepatuhan terhadap SOP dan memberikan umpan balik kepada tim." (Pengelola BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025

Instruktur BLK-K Jamberea, memberikan menjawab.

"Sebagai instruktur, saya merasakan hambatan dalam hal pelatihan yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan peserta. Kami mengatasi ini dengan melakukan survei untuk mendapatkan masukan dari peserta sebelum program dimulai, sehingga kami dapat menyesuaikan materi pelatihan."

Selain itu, dukungan pendanaan dan fasilitas dari pemerintah untuk pengembangan infrastruktur dan kapasitas juga menjadi faktor penting dalam pengelolaan BLK-K. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang menekankan pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan lapangan kerja yang lebih luas (Peraturan Presiden No. 68 Tahun 2020). Adanya insentif bagi BLK-K yang berhasil dalam meningkatkan partisipasi dan menciptakan lapangan kerja menunjukkan bahwa pemerintah berkomitmen untuk mendorong kinerja lembaga pelatihan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa insentif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja lembaga dalam mencapai tujuan program (Baker et al., 2018).

Didukung dengan hasil penelitian dari Schein (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja anggota tim. Oleh karena itu, pengelolaan BLK-K di Kabupaten Garut perlu terus memperhatikan aspek-aspek ini untuk mencapai tujuan pelatihan yang lebih baik dan meningkatkan kualitas program secara keseluruhan.

Hal di atas sesuai dengan pendapat Indrawijaya dan Pranoto (2011) mengatakan, pengembangan kapasitas organisasi merupakan strategi penting agar suatu organisasi pelayanan publik memiliki kemampuan dalam menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi mencapai tujuannya dengan jelas dan mampu mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi, efektivitas, responsivitas.

Level kelembagaan, mengenai pembagian tugas yang jelas dalam mendukung komunikasi antarunit. Dengan adanya pembagian tanggung jawab, setiap unit dapat berkomunikasi secara efektif dan teratur, yang diperkuat dengan adanya rapat koordinasi untuk memastikan keselarasan program. Selain itu, sistem pelaporan yang teratur sebagai faktor kunci dalam koordinasi. Setiap unit melaporkan kemajuan dan tantangan yang dihadapi, sehingga memungkinkan mereka untuk saling membantu. Ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang mendukung pelaporan dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan respons terhadap masalah yang muncul (Daft, 2016).

Adanya dampak positif dari struktur organisasi yang ada, yang memudahkan komunikasi dengan pengelola dan unit lain. Begitu juga dengan alur komunikasi yang terbuka, di mana setiap kepala unit bertanggung jawab untuk melaporkan perkembangan program. Ini memungkinkan identifikasi masalah lebih awal dan pencarian solusi secara kolektif. Pertemuan lintas unit sering diadakan untuk membahas program yang sedang berjalan, yang menunjukkan bahwa struktur organisasi yang mendukung kolaborasi dapat meningkatkan efektivitas pelatihan (Robinson & Judge, 2013).

Level Individu, Grindle mengidentifikasi beberapa variabel penting seperti kekuasaan dan kepentingan aktor yang terlibat serta karakteristik lembaga. Misalnya, penelitian oleh Supriadin et al. (2020) menunjukkan bahwa hubungan antara pemerintah daerah dan pelaksana program sangat mempengaruhi efektivitas program pendampingan wirausaha (Supriadin et al., 2020)

Level individu sesuai dengan pendapat ahli, *pertama*, dari Spencer & Spencer (1993) yaitu Teori Kompetensi yang mengatakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi harus dimulai dari penguatan kompetensi individu di dalamnya. Kompetensi ini mencakup keterampilan teknis, kemampuan manajerial, serta soft skills seperti komunikasi dan kepemimpinan.

*Kedua*, pendapat Behrman (2006) mengatakan bahwa pada level individu, keterampilan, pendidikan dan pelatihan, dan standar etika menjadi kreteria penting. Indikator-indikator professional tersebut berkaitan dengan kinerja individu dan efektivitas kinerja organisasi. Dan didukung hasil penelitian sesuai dengan penelitian, pertama, penelitian penelitian Mirnawati (2019) yang mengatakan pengembangan kapasitas organisasi terutama pada tingkat individu yaitu peningkatan pengetahuan, kemampuan dan upaya untuk mengubah sikap karyawan atau mainset dalam pekerjaan melalui pelatihan atau pendidikan tambahan.

Pengembangan kapasitas dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara misalnya dengan melakukan peningkatan kemampuan di tingkat individu dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dengan kata lain suartu proses pelatihan atau pengembangan dalam hal apapun dan dalam lingkup apapun tidak mungkin terjadi tanpa adanya upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku maupun juga sistem yang mengaturnya. (Soeprapto, 2006).

Sesuai dengan hasil penelitian dari Handayani & Saputra (2012), dalam mewujudkan *capacity building* untuk terbentuknya inovasi di sebuah organisassi, faktor yang paling berperan ialah faktor kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan yang mendukung, maka akan terciptanya kondisi urgen dan value ke internal organisasi serta menciptakan komitmen bersama dalam menjalankan tugas. Dan sesuai dengan pendapat Indrawijaya dan Pranoto (2011) pada level institusi, pengembangan kapasitas diarahkan kemampuan menciptakan aturan main yang mampu merespon dan memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan.

Hasil penelitian yang didapat, peneliti dapat menganalisis bahwa dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas BLK-K Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut, *pertama*, modernisasi infrastruktur penting untuk memperbarui fasilitas dan peralatan pelatihan agar sesuai dengan standar industri terkini. Pemerintah perlu mengalokasikan anggaran untuk investasi dalam teknologi terbaru dan peralatan yang relevan, sehingga peserta pelatihan dapat belajar dengan alat yang digunakan di dunia kerja nyata. (Urun Rembung. 2024. Optimalisasi Balai Latihan Kerja (BLK) dalam Dunia Kerja. https://kagama.id/optimalisasi-balai-latihan-kerja-blk-dalam-dunia-kerja/. 16 Desember 2024).

*Kedua*, penyelarasan kurikulum dengan kebutuhan industri kolaborasi yang lebih erat dengan dunia industri diperlukan untuk memastikan bahwa kurikulum pelatihan mencerminkan kebutuhan pasar yang dinamis. Hal ini dapat dilakukan melalui dialog berkelanjutan antara BLK dan perusahaan-perusahaan lokal untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan. *Ketiga*, peningkatan kompetensi instruktur. Infrastruktur tidak hanya fisik, tetapi juga manusia. Instruktur harus dilatih secara berkala dalam teknologi terbaru dan metode pengajaran yang efektif. Dengan instruktur yang berkualitas, program pelatihan akan lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan peserta.

*Keempat*, digitalisasi pelatihan, menerapkan sistem pelatihan berbasis daring dapat meningkatkan aksesibilitas bagi peserta, terutama mereka yang berada di daerah terpencil. Pengembangan platform e-learning dan penyediaan perangkat keras yang memadai akan memungkinkan peserta untuk mengikuti pelatihan tanpa batasan waktu dan tempat.

*Kelima*, promosi dan kesadaran masyarakat. Melakukan promosi intensif mengenai manfaat BLK dan program-program pelatihan yang ditawarkan sangat penting untuk menarik minat masyarakat. Masyarakat perlu diberi informasi tentang peluang yang tersedia melalui pelatihan di BLK, termasuk potensi peningkatan keterampilan dan akses ke pekerjaan.

*Keenam*, evaluasi dan pembaruan kurikulum secara berkala. evaluasi rutin terhadap kurikulum pelatihan harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk perusahaan dan asosiasi industri. Dengan demikian, kurikulum dapat diperbarui sesuai dengan perkembangan kebutuhan industri.

*Ketujuh*, kemitraan dengan Lembaga Sertifikasi. Memperkuat kemitraan dengan lembaga sertifikasi kompetensi akan memberikan pengakuan resmi kepada lulusan pelatihan, sehingga meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja. Sertifikasi ini menjadi nilai tambah bagi peserta dalam mencari pekerjaan.

Dengan pengembangan ini, BLK di Kabupaten Garut dapat berfungsi lebih optimal dalam mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten dan siap bersaing di pasar kerja, serta mendukung perkembangan wirausaha lokal secara berkelanjutan.

### Hambatan Pelaksanaan BLK-K Pendampingan Wirausaha di Kabupaten Garut

Pengelolaan Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) dalam konteks pendampingan wirausaha merupakan suatu upaya strategis untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan masyarakat dalam berwirausaha. Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat berbagai hambatan yang dapat mengganggu efektivitas pengelolaan program. penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis hambatan-hambatan ini agar pengelolaan BLK-K dapat dilakukan secara optimal dan memberikan dampak positif bagi pengembangan wirausaha di tingkat komunitas.

Pertanyaan mengenai hambatan terlihat pada indikator prosedur dan mekanisme pada level kelembagaan, pertanyaan mengenai hambatan dalam menjalankan prosedur kerja? Jika ya, bagaimana cara mengatasinya? Ditanyakan kepada para Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut, dalam menghadapi beberapa hambatan dalam menjalankan prosedur kerja, terutama terkait dengan kurangnya pemahaman pegawai terhadap SOP yang ada. Untuk mengatasinya, kami mengadakan pelatihan rutin dan sesi sosialisasi untuk memastikan bahwa semua anggota tim memahami dan dapat mengikuti prosedur dengan baik. Instruktur BLK-K, memberikan jawaban merasakan hambatan dalam hal pelatihan yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan peserta. Kami mengatasi ini dengan melakukan survei untuk mendapatkan masukan dari peserta sebelum program dimulai, sehingga kami dapat menyesuaikan materi pelatihan. Beberapa prosedur kerja yang terlalu rumit dan memakan waktu juga menjadi perhatian. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan evaluasi terhadap SOP yang ada dan langkah-langkah yang dianggap tidak efisien disederhanakan. Penyederhanaan ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan prosedur.

Pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur juga menjadi tantangan. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen melakukan evaluasi berkala dan memberikan umpan balik langsung kepada instruktur tentang kinerja mereka. Dengan adanya umpan balik yang konstruktif, diharapkan instruktur dapat memperbaiki kinerja mereka dalam menjalankan prosedur. Salah satu hambatan yang kami hadapi adalah adanya perubahan regulasi yang sering terjadi. Hal ini membuat harus menyesuaikan prosedur kerja secara berkala. Kami mengatasi masalah ini dengan membentuk tim khusus yang bertugas untuk memantau perubahan regulasi dan memperbarui SOP sesuai kebutuhan. Hambatan yang hadapi sering kali berkaitan dengan kurangnya dukungan dari pihak luar, seperti lembaga terkait. Kami mengatasi masalah ini dengan membangun hubungan yang lebih baik dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pihak-pihak tersebut. Hambatan yang kami hadapi adalah kurangnya waktu untuk melaksanakan semua prosedur dengan baik. Kami mengatasi ini dengan merencanakan jadwal yang lebih fleksibel dan memberikan prioritas pada tugas-tugas yang paling penting. Hambatan dialami adalah:

##### Tata Kelola kelembagaan terkait komunikasi antar unit. Terkadang, informasi tidak tersampaikan dengan baik, yang mengakibatkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Untuk mengatasi hal ini, kami meningkatkan frekuensi rapat koordinasi dan menggunakan platform komunikasi yang lebih efektif. Selain itu, informan juga mengungkapkan bahwa pelaksanaan prosedur terkadang tidak konsisten. Untuk mengatasi hal ini, mereka melakukan audit internal secara berkala. Audit ini bertujuan untuk menilai kepatuhan terhadap SOP dan memberikan umpan balik kepada tim, sehingga setiap anggota dapat memperbaiki kinerja mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kepala BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban:

“Beberapa prosedur kerja terlalu rumit dan memakan waktu. Untuk mengatasi hal ini, kami melakukan evaluasi terhadap SOP yang ada dan menyederhanakan langkah-langkah yang dianggap tidak efisien.”

Pengelola BLK-K Al Wasilah pun, memberikan jawaban:

“Saya mengalami kesulitan dalam hal pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur. Untuk mengatasi ini, kami melakukan evaluasi berkala dan memberikan umpan balik langsung kepada instruktur tentang kinerja mereka”.

Perubahan regulasi yang sering terjadi juga menjadi tantangan tersendiri. Hal ini mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan prosedur kerja secara berkala. Untuk mengatasi masalah ini, dibentuklah tim khusus yang bertugas untuk memantau perubahan regulasi dan memperbarui SOP sesuai kebutuhan. Dengan adanya tim ini, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

##### Latihan yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan peserta. Dalam hal ini, pihak manajemen melakukan survei untuk mendapatkan masukan dari peserta sebelum program pelatihan dimulai. Dengan cara ini, materi pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan aktual peserta, sehingga pelatihan menjadi lebih efektif dan relevan.

##### Kurangnya dukungan dari pihak luar ( Kemitraan yang belum optimal ), seperti lembaga terkait, juga menjadi hambatan yang signifikan. Untuk mengatasi masalah ini, pihak manajemen berupaya membangun hubungan yang lebih baik dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pihak-pihak tersebut. Dengan menjalin kerjasama yang baik, diharapkan dukungan dari pihak luar dapat meningkat.

1. Hambatan yang hadapi sering kali berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, baik itu waktu maupun tenaga.

Pertanyaan diajukan juga kepada Kepala BLK-K Riyadhul, menjawab:

“Kami mengatasi ini dengan melakukan perencanaan yang lebih baik dan memprioritaskan tugas-tugas yang paling mendesak. Selain itu, kami juga berusaha untuk melibatkan semua anggota tim dalam perencanaan agar beban kerja dapat dibagi dengan lebih merata”.

Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, memberikan jawaban:

“Hambatan yang ada sering kali berkaitan dengan kurangnya motivasi di antara pegawai. mengatasi ini dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim yang menunjukkan kinerja baik dalam menjalankan prosedur kerja. Salah satu tantangan yang kami hadapi adalah resistensi terhadap perubahan. Beberapa pegawai merasa nyaman dengan cara kerja yang lama. Untuk mengatasi ini, kami melakukan pendekatan persuasif dengan menjelaskan manfaat dari perubahan yang diusulkan dan melibatkan mereka dalam proses perubahan menemukan bahwa beberapa prosedur tidak selalu relevan dengan kondisi di lapangan. Untuk mengatasi ini, kami melakukan diskusi terbuka untuk mengevaluasi dan memperbarui prosedur yang ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan saat ini”.

Berdasarkan wawancara tersebut maka peneliti menganalisis bahwa terdapat beberapa hambatan yang sering kali muncul dalam pelaksanaan prosedur kerja. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya pemahaman pegawai terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Hal ini menyebabkan ketidakpahaman dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi masalah ini, pihak manajemen mengadakan pelatihan rutin dan sesi sosialisasi. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama dan dapat mengikuti prosedur dengan baik.

Waktu yang terbatas untuk melaksanakan semua prosedur dengan baik juga menjadi kendala. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen merencanakan jadwal yang lebih fleksibel dan memberikan prioritas pada tugas-tugas yang paling penting. Dengan cara ini, mereka dapat memastikan bahwa semua prosedur dapat dilaksanakan dengan baik meskipun dalam keterbatasan waktu.

Komunikasi antar unit yang kurang efektif juga diidentifikasi sebagai hambatan. Informasi yang tidak tersampaikan dengan baik dapat mengakibatkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen meningkatkan frekuensi rapat koordinasi dan menggunakan platform komunikasi yang lebih efektif. Dengan demikian, informasi dapat disampaikan dengan lebih jelas dan tepat waktu.

Keterbatasan sumber daya, baik waktu maupun tenaga, juga menjadi hambatan yang sering dihadapi. Untuk mengatasi masalah ini, dilakukan perencanaan yang lebih baik dan prioritas diberikan pada tugas-tugas yang paling mendesak. Selain itu, melibatkan semua anggota tim dalam perencanaan diharapkan dapat membagi beban kerja dengan lebih merata.

Kurangnya motivasi di antara pegawai juga menjadi tantangan yang perlu diatasi. Pihak manajemen memberikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim yang menunjukkan kinerja baik dalam menjalankan prosedur kerja. Dengan memberikan penghargaan, diharapkan motivasi pegawai dapat meningkat.

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan yang signifikan. Beberapa pegawai merasa nyaman dengan cara kerja yang lama. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen melakukan pendekatan persuasif dengan menjelaskan manfaat dari perubahan yang diusulkan dan melibatkan mereka dalam proses perubahan. Dengan melibatkan pegawai, diharapkan mereka dapat lebih menerima perubahan yang dilakukan.

Terakhir, beberapa prosedur yang tidak selalu relevan dengan kondisi di lapangan juga menjadi perhatian. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan diskusi terbuka untuk mengevaluasi dan memperbarui prosedur yang ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan saat ini. Dengan cara ini, prosedur yang diterapkan dapat lebih efektif dan relevan dengan situasi yang dihadapi.

Secara keseluruhan, hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menjalankan prosedur kerja di Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan dapat diatasi melalui berbagai strategi yang telah diterapkan oleh masing-masing BLK-K. Upaya-upaya ini menunjukkan komitmen organisasi dalam meningkatkan kapasitas dan efektivitas kerja, serta adaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Hambatan atau tantangan selanjutnya, ndicator hubungan dengan organisasi lain pada level kelembagaan, mengenai Apakah ada tantangan dalam membangun atau mempertahankan jaringan dengan mitra eksternal? Ditanyakan kepada Kepala BLK-K dapat menghadapi tantangan dalam membangun dan mempertahankan jaringan dengan mitra eksternal, terutama dalam hal komunikasi yang efektif.

“Terkadang, perbedaan visi dan tujuan antara BLK-K dan mitra dapat menyebabkan kesalahpahaman. Untuk mengatasinya, kami mengadakan pertemuan rutin untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama dan dapat berkolaborasi dengan baik. Salah satu tantangan yang kami hadapi adalah keterbatasan sumber daya dari mitra. Beberapa mitra tidak dapat memberikan dukungan yang diharapkan. Kami mengatasi ini dengan mencari mitra tambahan yang dapat melengkapi kekurangan tersebut dan memperluas jaringan kami. Instruktur merasakan tantangan dalam menjaga hubungan dengan mitra industri. Terkadang, mereka tidak memiliki waktu untuk berkolaborasi. Kami mengatasi ini dengan menjadwalkan pertemuan yang fleksibel dan menyesuaikan waktu agar dapat bertemu dengan mereka”.

Kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

“Salah satu tantangan yang kami hadapi adalah kurangnya komitmen dari beberapa mitra. Beberapa dari mereka tidak selalu aktif dalam kolaborasi. Kami mengatasi ini dengan membangun hubungan yang lebih personal dan menunjukkan manfaat konkret dari kerja sama tersebut, sehingga mereka merasa lebih terlibat.Mengalami tantangan dalam hal koordinasi antara berbagai mitra. Terkadang, ada kebingungan mengenai tanggung jawab masing-masing pihak. Untuk mengatasi ini, kami membuat dokumen kesepakatan yang jelas dan mendetail mengenai peran dan tanggung jawab setiap mitra. Menghadapi tantangan dalam hal mendapatkan umpan balik dari mitra. Terkadang, mereka tidak memberikan masukan yang diperlukan untuk perbaikan. Kami mengatasi ini dengan secara proaktif meminta umpan balik dan menunjukkan bahwa kami menghargai pendapat mereka”.

Informan juga mengalami tantangan dalam hal perbedaan budaya organisasi. Setiap mitra memiliki cara kerja dan nilai yang berbeda.

“Untuk mengatasi hal ini, kami berusaha untuk memahami perspektif masing-masing mitra dan mencari titik temu yang dapat memperkuat kerja sama” (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini:

“Tantangan dalam mempertahankan jaringan juga muncul ketika ada perubahan dalam kebijakan pemerintah yang mempengaruhi mitra kami. Kami mengatasi ini dengan tetap berkomunikasi dan beradaptasi dengan perubahan tersebut, serta mencari cara baru untuk berkolaborasi." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al Wasilah pun, memberikan jawaban:

“Tantangan dalam membangun jaringan juga muncul ketika ada perbedaan dalam cara kerja. Kami mengatasi ini dengan melakukan pelatihan bersama dan workshop untuk menyamakan persepsi dan cara kerja antara BLK-K dan mitra."

Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025, menjelaskan sebagai berikut:

“Tantangan lain yang kami hadapi adalah perubahan dalam kepemimpinan di mitra eksternal. Ketika ada pergantian pimpinan, sering kali ada perubahan dalam prioritas dan fokus kerja sama. Kami mengatasi ini dengan menjaga komunikasi yang baik dan membangun hubungan yang kuat dengan berbagai level di organisasi mitra. Menemukan bahwa menjaga hubungan dengan mitra memerlukan usaha yang konsisten. Kami mengatasi tantangan ini dengan melakukan follow-up secara berkala dan menjaga komunikasi yang terbuka, sehingga hubungan tetap terjalin dengan baik. Bahwa terkadang ada perbedaan dalam harapan dan tujuan antara BLK-K dan mitra. Untuk mengatasi hal ini, kami melakukan diskusi terbuka di awal kerja sama untuk menetapkan tujuan bersama yang jelas dan realistis.

Tantangan dalam mempertahankan jaringan sering kali berkaitan dengan perubahan prioritas mitra. Kami mengatasi ini dengan tetap fleksibel dan siap untuk menyesuaikan program kerja sama agar tetap relevan dengan kebutuhan mitra.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa terdapat beberapa tantangan yaitu dalam upaya membangun dan mempertahankan jaringan dengan mitra eksternal, BLK-K Inkubator Garut menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah komunikasi yang efektif. Perbedaan visi dan tujuan antara BLK-K dan mitra sering kali menyebabkan kesalahpahaman. Untuk mengatasi hal ini, BLK-K mengadakan pertemuan rutin guna memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama dan dapat berkolaborasi dengan baik.

Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya dari mitra. Beberapa mitra tidak dapat memberikan dukungan yang diharapkan, sehingga BLK-K mencari mitra tambahan untuk melengkapi kekurangan tersebut dan memperluas jaringan. Selain itu, komitmen dari mitra juga menjadi masalah, di mana beberapa mitra tidak selalu aktif dalam kolaborasi. BLK-K mengatasi hal ini dengan membangun hubungan yang lebih personal dan menunjukkan manfaat konkret dari kerja sama, sehingga mitra merasa lebih terlibat.

Koordinasi antara berbagai mitra juga menjadi tantangan, sering kali terdapat kebingungan mengenai tanggung jawab masing-masing pihak. Untuk mengatasi hal ini, BLK-K membuat dokumen kesepakatan yang jelas dan mendetail mengenai peran dan tanggung jawab setiap mitra. Selain itu, tantangan dalam mendapatkan umpan balik dari mitra diatasi dengan secara proaktif meminta masukan dan menunjukkan bahwa pendapat mereka dihargai.

Perbedaan budaya organisasi antara BLK-K dan mitra juga menjadi tantangan. Setiap mitra memiliki cara kerja dan nilai yang berbeda, sehingga BLK-K berusaha memahami perspektif masing-masing mitra dan mencari titik temu untuk memperkuat kerja sama. Selain itu, perubahan dalam kebijakan pemerintah yang mempengaruhi mitra juga menjadi tantangan. BLK-K tetap berkomunikasi dan beradaptasi dengan perubahan tersebut, serta mencari cara baru untuk berkolaborasi.

Tantangan dalam membangun jaringan juga muncul ketika terdapat perbedaan dalam cara kerja. BLK-K mengatasi hal ini dengan melakukan pelatihan bersama dan workshop untuk menyamakan persepsi dan cara kerja antara BLK-K dan mitra. Perubahan dalam kepemimpinan di mitra eksternal juga dapat mempengaruhi prioritas dan fokus kerja sama. BLK-K menjaga komunikasi yang baik dan membangun hubungan yang kuat dengan berbagai level di organisasi mitra untuk mengatasi hal ini.

Menjaga hubungan dengan mitra memerlukan usaha yang konsisten. BLK-K melakukan follow-up secara berkala dan menjaga komunikasi yang terbuka agar hubungan tetap terjalin dengan baik. Terkadang, terdapat perbedaan dalam harapan dan tujuan antara BLK-K dan mitra. Untuk mengatasi hal ini, BLK-K melakukan diskusi terbuka di awal kerja sama untuk menetapkan tujuan bersama yang jelas dan realistis.

Pada akhirnya tantangan dalam mempertahankan jaringan sering kali berkaitan dengan perubahan prioritas mitra. BLK-K tetap fleksibel dan siap untuk menyesuaikan program kerja sama agar tetap relevan dengan kebutuhan mitra. Dengan pendekatan yang proaktif dan kolaboratif, BLK-K Inkubator Garut berupaya untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dan membangun jaringan yang kuat dengan mitra eksternal.

Pertanyaan mengenai hambatan atau tantangan dalam pendampingan wirausaha dalam BLK-K, pertanyaan pertama yaitu, apakah ada kendala yang dihadapi dalam capacity Building organisasi BLK-K?

Ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Kendala utama yang kami hadapi adalah kurangnya anggaran untuk pengembangan program pelatihan. Seringkali, kami harus berjuang untuk mendapatkan dana yang cukup untuk menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas. Sering kali terhambat oleh birokrasi yang lambat dalam pengajuan proposal dan pencairan dana. Ini membuat kami kesulitan untuk merencanakan program pelatihan”.

Instruktur BLK-K Jamberea, memberikan jawaban:

“Salah satu kendala yang saya rasakan adalah kurangnya pelatihan untuk instruktur itu sendiri. perlu pengembangan profesional agar dapat mengajar dengan lebih baik”.

“Salah satu tantangan terbesar adalah keterbatasan sumber daya manusia. Kami membutuhkan lebih banyak instruktur yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang beragam. Peneliti melihat Kendala lain yang hadapi informan adalah kurangnya kerjasama dengan sektor swasta. Kami perlu lebih banyak kolaborasi untuk menciptakan peluang kerja bagi lulusan kami." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab:

“Kami sering kali kekurangan waktu untuk mempersiapkan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi kami." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban:

“Peneliti mendapatkan gambaran bahwa ada yang mengalami kesulitan dalam menjangkau peserta pelatihan. Banyak masyarakat yang belum menyadari pentingnya pelatihan keterampilan, sehingga partisipasi mereka masih rendah." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025).

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini:

“Mereka juga menghadapi tantangan dalam hal evaluasi program. Tanpa data yang akurat, sulit untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang kami lakukan."

Instruktur BLK-K Al Wasilah pun, memberikan jawaban:

“Kendala yang kami hadapi adalah kurangnya motivasi dari peserta. Beberapa dari mereka datang hanya untuk memenuhi syarat, bukan karena ingin belajar."

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban:

“Kendala yang kami hadapi adalah kurangnya fasilitas dan peralatan yang memadai untuk pelatihan. Hal ini sangat mempengaruhi kualitas pelatihan yang kami tawarkan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, memberikan jawaban:

“Salah satu tantangan yang kami hadapi adalah perbedaan latar belakang pendidikan peserta. Ini membuat kami harus menyesuaikan metode pengajaran kami." (Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab:

“Salah satu masalah yang kami hadapi adalah kurangnya dukungan dari pemerintah daerah. Kami berharap ada perhatian lebih terhadap pengembangan kapasitas BLK-K." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab:

“Kami juga mengalami kesulitan dalam mengakses informasi terbaru tentang tren industri. Ini penting agar pelatihan yang kami berikan tetap relevan." (Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Kesulitan dalam menjangkau peserta pelatihan juga menjadi kendala yang signifikan. Banyak masyarakat yang belum menyadari pentingnya pelatihan keterampilan, sehingga partisipasi mereka masih rendah. Hal ini berimplikasi pada efektivitas program pelatihan yang ditawarkan. Selain itu, tantangan dalam evaluasi program juga dihadapi, di mana tanpa data yang akurat, sulit untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang dilakukan.

Perbedaan latar belakang pendidikan peserta juga menjadi tantangan, di mana metode pengajaran harus disesuaikan agar dapat menjangkau semua peserta dengan baik. Selain itu, kurangnya dukungan dari pemerintah daerah menjadi kendala yang signifikan, di mana harapan akan perhatian lebih terhadap pengembangan kapasitas BLK-K masih belum terpenuhi.

Oleh karena itu, BLK-K juga mengalami kesulitan dalam mengakses informasi terbaru tentang tren industri. Informasi yang up-to-date sangat penting agar pelatihan yang diberikan tetap relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Dengan berbagai kendala ini, BLK-K Inkubator Garut perlu merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mengatasi tantangan dalam capacity building, agar dapat meningkatkan kualitas dan relevansi program pelatihan yang ditawarkan.

Pertanyaan selanjutnya mengenai hambatan atau tantangan dalam pendampingan wirausaha dalam BLK-K, yaitu apakah ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pendampingan wirausaha? Jika ya, bagaimana cara mengatasinya?

Ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau:

“Kendala yang kami hadapi dalam pendampingan wirausaha adalah kurangnya pemahaman peserta tentang manajemen bisnis. Untuk mengatasinya, kami mengadakan workshop dan pelatihan tambahan yang fokus pada aspek manajerial." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Pertanyaan ditanyakan kepada pengelola BLK-K Jamberea, beliau menjawab:

“Kami juga menghadapi tantangan dalam hal keberlanjutan usaha setelah pendampingan. Untuk itu, kami melakukan follow-up secara berkala untuk memastikan mereka tetap berada di jalur yang benar." (Pengelola BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Jamberea, memberikan jawaban:

“Salah satu kendala yang saya lihat adalah kurangnya keterampilan teknis di antara peserta. Kami mengatasi ini dengan memberikan pelatihan keterampilan yang relevan dengan jenis usaha yang mereka pilih." (Instruktur BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab:

“Salah satu tantangan adalah minimnya akses peserta terhadap modal. Kami berusaha mengatasi hal ini dengan menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk memberikan informasi tentang pinjaman dan bantuan modal." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025).

Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan jawaban:

“Kendala lain adalah kurangnya dukungan dari keluarga peserta. Kami berusaha melibatkan keluarga dalam proses pendampingan agar mereka lebih memahami dan mendukung usaha yang dijalankan." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan jawaban:

“Kami juga menghadapi tantangan dalam hal pengelolaan waktu peserta. Banyak dari mereka yang memiliki pekerjaan lain. Kami mencoba menjadwalkan sesi pendampingan di waktu yang fleksibel." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban:

“Kami sering menemukan peserta yang kurang percaya diri dalam memulai usaha. Untuk mengatasi ini, kami memberikan pendampingan secara intensif dan mengadakan sesi motivasi untuk membangun kepercayaan diri mereka." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan in:

“Kami menemukan bahwa beberapa peserta tidak memiliki rencana bisnis yang jelas. Untuk mengatasi ini, kami mengajarkan mereka cara menyusun rencana bisnis yang baik dan realistis." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025).

Instruktur BLK-K Al Wasilah pun, memberikan jawaban:

.Kendala yang kami hadapi adalah kurangnya akses informasi tentang tren pasar. Kami berusaha mengatasi ini dengan memberikan akses kepada peserta untuk mengikuti seminar dan pelatihan yang relevan."

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban:

“Kendala yang kami hadapi adalah kurangnya jaringan bisnis bagi peserta. Kami mengatasi ini dengan mengadakan acara networking dan menghubungkan mereka dengan pelaku usaha yang sudah sukses." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, memberikan jawaban:

Kami sering kali menemukan peserta yang tidak memiliki visi jangka panjang untuk usaha mereka. Untuk mengatasi ini, kami mengadakan sesi perencanaan strategis untuk membantu mereka menetapkan tujuan." (Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab:

Salah satu masalah adalah kurangnya pemahaman tentang pemasaran produk. Kami mengatasi hal ini dengan memberikan pelatihan tentang strategi pemasaran digital dan konvensional." Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab:

Kendala lain adalah kurangnya motivasi di antara peserta setelah sesi pendampingan selesai. Kami berusaha menjaga semangat mereka dengan membentuk komunitas wirausaha yang saling mendukung." (Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025).

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa terdapat berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pendampingan wirausaha, serta strategi yang diterapkan untuk mengatasinya. Salah satu kendala utama yang diidentifikasi adalah kurangnya pemahaman peserta tentang manajemen bisnis. Hal ini menjadi tantangan signifikan karena manajemen yang baik merupakan kunci keberhasilan suatu usaha. Untuk mengatasi masalah ini, pihak pendampingan mengadakan workshop dan pelatihan tambahan yang fokus pada aspek manajerial. Dengan cara ini, peserta diharapkan dapat memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif dalam usaha mereka.

Selain itu, keberlanjutan usaha setelah pendampingan juga menjadi tantangan yang dihadapi. Informan menyatakan bahwa mereka melakukan *follow up* secara berkala untuk memastikan peserta tetap berada di jalur yang benar. Pendekatan ini penting untuk memberikan dukungan berkelanjutan dan memastikan bahwa peserta tidak kehilangan arah setelah sesi pendampingan selesai.

Minimnya akses peserta terhadap modal juga menjadi tantangan yang signifikan. Informan menyebutkan bahwa mereka berusaha menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk memberikan informasi tentang pinjaman dan bantuan modal. Hal ini penting agar peserta memiliki akses yang lebih baik terhadap sumber daya finansial yang diperlukan untuk memulai dan mengembangkan usaha mereka.

Dukungan dari keluarga peserta juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendampingan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa kurangnya dukungan dari keluarga dapat menghambat motivasi peserta. Oleh karena itu, mereka berusaha melibatkan keluarga dalam proses pendampingan agar mereka lebih memahami dan mendukung usaha yang dijalankan oleh peserta.

Pengelolaan waktu peserta menjadi kendala lain yang dihadapi, terutama bagi mereka yang memiliki pekerjaan lain. Untuk mengatasi hal ini, pihak pendampingan mencoba menjadwalkan sesi pendampingan di waktu yang fleksibel, sehingga peserta dapat mengikuti program tanpa mengganggu pekerjaan utama mereka.

Kurangnya rasa percaya diri di antara peserta juga menjadi tantangan yang sering ditemui. Untuk mengatasi hal ini, pendampingan dilakukan secara intensif, dan sesi motivasi diadakan untuk membangun kepercayaan diri peserta. Dengan memberikan dukungan emosional dan motivasi, diharapkan peserta dapat lebih berani untuk memulai usaha mereka.

Beberapa peserta juga tidak memiliki rencana bisnis yang jelas, yang dapat menghambat perkembangan usaha mereka. Untuk mengatasi masalah ini, pihak pendampingan mengajarkan cara menyusun rencana bisnis yang baik dan realistis. Dengan memiliki rencana yang jelas, peserta dapat lebih fokus dan terarah dalam menjalankan usaha mereka.

Kendala lain yang dihadapi adalah kurangnya akses informasi tentang tren pasar. Untuk mengatasi hal ini, pihak pendampingan memberikan akses kepada peserta untuk mengikuti seminar dan pelatihan yang relevan. Dengan pengetahuan yang lebih baik tentang pasar, peserta dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam menjalankan usaha mereka.

Jaringan bisnis yang terbatas juga menjadi kendala bagi peserta. Untuk mengatasi hal ini, pihak pendampingan mengadakan acara networking dan menghubungkan peserta dengan pelaku usaha yang sudah sukses. Dengan membangun jaringan, peserta dapat memperoleh dukungan dan peluang yang lebih baik dalam mengembangkan usaha mereka.

Terakhir, kurangnya pemahaman tentang pemasaran produk menjadi kendala yang signifikan. Untuk mengatasi hal ini, pihak pendampingan memberikan pelatihan tentang strategi pemasaran digital dan konvensional. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pemasaran, peserta dapat lebih efektif dalam mempromosikan produk mereka.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa BLK-K Inkubator Garut menghadapi berbagai kendala yang signifikan. Salah satu kendala utama yang dihadapi sebagai berikut :

##### Kurangnya anggaran untuk pengembangan program pelatihan. Informan menyatakan bahwa sering kali mereka harus berjuang untuk mendapatkan dana yang cukup untuk menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas. Hal ini diperparah oleh birokrasi yang lambat dalam pengajuan proposal dan pencairan dana, yang menyulitkan perencanaan program pelatihan secara efektif.

##### Terdapat kurangnya pelatihan untuk instruktur itu sendiri, yang menjadi tantangan dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Pengembangan profesional bagi instruktur sangat penting agar mereka dapat mengajar dengan lebih baik dan memenuhi kebutuhan peserta. Keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi masalah, di mana BLK-K membutuhkan lebih banyak instruktur berkualitas untuk memenuhi beragam kebutuhan pelatihan.

1. Kurangnya kerjasama dengan sektor swasta. Informan menekankan pentingnya kolaborasi dengan sektor swasta untuk menciptakan peluang kerja bagi lulusan. Tanpa dukungan dari sektor ini, program pelatihan yang ada mungkin tidak dapat memberikan hasil yang optimal. Selain itu, BLK-K sering kali kekurangan waktu untuk mempersiapkan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta, yang menjadi tantangan tersendiri dalam penyelenggaraan pelatihan.
2. Kurangnya motivasi dari peserta. Beberapa peserta datang hanya untuk memenuhi syarat, bukan karena keinginan untuk belajar. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih baik dalam menarik minat peserta. Selain itu, kurangnya fasilitas dan peralatan yang memadai untuk pelatihan sangat mempengaruhi kualitas pelatihan yang ditawarkan. Fasilitas yang tidak memadai dapat menghambat proses belajar mengajar dan mengurangi efektivitas pelatihan.
3. Kurangnya keterampilan teknis di antara peserta. Untuk mengatasi hal ini, pihak pendampingan memberikan pelatihan keterampilan yang relevan dengan jenis usaha yang dipilih oleh peserta. Dengan meningkatkan keterampilan teknis, diharapkan peserta dapat lebih kompetitif dan mampu menjalankan usaha mereka dengan lebih baik.
4. Kurangnya visi jangka panjang untuk usaha juga menjadi masalah yang sering dihadapi. Untuk mengatasi hal ini, sesi perencanaan strategis diadakan untuk membantu peserta menetapkan tujuan jangka panjang. Dengan memiliki visi yang jelas, peserta dapat lebih termotivasi dan fokus dalam mencapai tujuan usaha mereka.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaan pendampingan wirausaha, pihak pendampingan telah menerapkan berbagai strategi untuk mengatasi masalah tersebut. Pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kapasitas organisasi dan keberhasilan peserta dalam menjalankan usaha mereka.

* + 1. **Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut**

Peneliti pada penelitian ini menggunakan teori Grindle (1997: 23) dan UNDP (1999), mengenai pengelolaan BLK-K Pendampingan Wirausaha di Balai Latihan Kerja Komunitas Kabupaten Garut terdiri dari, *pertama*, level sistem, yaitu pengaturan program kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan. *Kedua*, level kelembagaan / institutional, yaitu penataan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, dan hubungan atau jaringan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Dan *ketiga*, level individu, yaitu peningkatan kualitas individu aparatur pemerintah daerah sehingga memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata kepemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam penelitian ini kualitas individu adalah pimpinan pengelola dan instruktur BLK-K pada obyek penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian dengan para informan mengenai strategi pengembangan kapasitas organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan dengan studi kasus di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut, berdasarkan operasionalisasi parameter pada Bab III (Hal. 117) yang terdiri level sistem, level kelembagaan dan level individu Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K).

Hasil penelitian mengenai pengelolaan kapasitas organisasi BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut pada level sistem, level kelembagaan dan level individu dipaparkan sebagai berikut.

##### Level Sistem

Hasil penelitian mengenai pengelolaan BLK-K Pendampingan Wirausaha di Balai Latihan Kerja Komunitas Kabupaten Garut dengan pendekatan level sistem. Wawancara mengenai level sistem, dilakukan dengan *key informan* yaitu Kepala Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Garut. Ditanyakan pertanyaan pertama**,** mengenai pembuatan prosedur pengaturan program kerja yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta mekanisme evaluasi dan umpan balik yang efektif. Beliau menjawab.

"Untuk membuat prosedur pengaturan program kerja yang jelas, kami menyusun rencana kerja tahunan yang melibatkan semua stakeholder. Rencana ini harus mencakup tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan yang terukur. Pembagian tugas harus dilakukan berdasarkan kompetensi dan kapasitas masing-masing anggota tim, dan kami menggunakan matriks tanggung jawab untuk memastikan setiap orang memahami perannya. Selain itu, kami melakukan evaluasi berkala untuk menilai kemajuan program dan mendapatkan umpan balik dari peserta pelatihan, yang sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan." (Kepala Disnaker, 5 Januari 2025)

Ditanyakan juga kepada Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut, jawaban beliau:

*"*Prosedur pengaturan program kerja yang efektif harus melibatkan kolaborasi dengan UMKM. Kami berusaha untuk melibatkan mereka dalam perencanaan program agar relevan dengan kebutuhan mereka. Struktur organisasi yang jelas sangat penting, di mana pembagian tugas dilakukan dengan penunjukan koordinator untuk setiap program. Evaluasi berbasis data, baik kuantitatif maupun kualitatif, kami terapkan untuk menilai program, dan umpan balik dari peserta serta stakeholder lainnya sangat kami hargai untuk meningkatkan kualitas program." (Kepala DisKopUMKM, 5 Januari 2025)

Pengaturan yang dilakuka oleh Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Garut dengan cara melakukan pembagian tugas harus dilakukan berdasarkan kompetensi dan kapasitas masing-masing anggota tim, dan menggunakan matriks tanggung jawab untuk memastikan setiap orang memahami perannya. Selain itu, kmelakukan evaluasi berkala untuk menilai kemajuan program dan mendapatkan umpan balik dari peserta pelatihan, yang sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan. Pembagian tugas dilakukan dengan penunjukan koordinator untuk setiap program. Evaluasi berbasis data, baik kuantitatif maupun kualitatif.

Selanjutnya, hasil penelitian berdasarkan wawancara dengan informan para ketua yayasan yaitu Yayasan Jamberea, Yayasan Al-Hijjaz, Al Wasilah, Yayasan Riyadhul Huda dan Yayasan Tanwirul Huda Nangorak Kab. Garut. Serta kepada informan Kepala BLK-K. Dari pandangan kami dari yayasan, prosedur yang transparan sangat penting. Semua program harus memiliki prosedur yang dapat diakses oleh semua pihak untuk menciptakan kepercayaan dan keterlibatan. Pembagian tugas harus fleksibel, mempertimbangkan kemampuan individu, dan kami mendorong kolaborasi antar yayasan untuk saling mendukung. Prosedur pengaturan program kerja di BLK-K pondok pesantren Al-Hijjaz dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan bagi masyarakat sekitar. Kami melakukan survei dan diskusi dengan para santri dan masyarakat untuk menentukan keterampilan yang paling dibutuhkan. Setelah itu, kami menyusun rencana program kerja yang mencakup tujuan, materi pelatihan, dan jadwal pelaksanaan. Proses ini di kami melibatkan semua pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa program yang dirancang sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Mengenai mekanisme evaluasi di BLK-K kami dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan program dan efektivitas pelatihan. Kami menggunakan berbagai metode evaluasi, termasuk kuisioner, wawancara, dan observasi langsung. Hasil evaluasi ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan untuk memastikan bahwa tujuan program tercapai. Kami percaya bahwa evaluasi yang sistematis adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pelatihan yang kami tawarkan. Umpan balik dari peserta pelatihan sangat penting bagi kami. Setelah setiap program, kami mengadakan sesi umpan balik di mana peserta dapat menyampaikan pendapat dan saran mereka.

Informasi ini digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan pada program dan metode pengajaran. Selain itu, kami juga mendorong komunikasi terbuka antara instruktur dan peserta, sehingga setiap masalah atau tantangan dapat diatasi dengan cepat dan efektif. Menciptakan prosedur pengaturan program kerja yang efektif, penting untuk melibatkan semua stakeholder dalam proses perencanaan. Pembagian tugas harus dilakukan dengan jelas, dan setiap anggota tim harus memahami perannya.

Tujuan program memiliki prosedur yang jelas dan terstruktur. mereka melakukan pembagian tugas yang jelas, dan harus memiliki tanggung jawab yang jelas dari para pegawai. Memulai dengan analisis kebutuhan masyarakat, kemudian menyusun rencana kerja yang jelas. Pembagian tugas juga berdasarkan keahlian masing-masing pegawai, supaya pegawai paham perannya. Dan juga ada evaluasi yang dilakukan setelah setiap pelaksanaan program, dan kami mengumpulkan umpan balik dari peserta untuk meningkatkan kualitas pelatihan (Kepala BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025).

Berdasarkan informan tersebut maka peneliti menganalisis bahwa, semua pihak sepakat bahwa untuk menciptakan prosedur pengaturan program kerja yang efektif, diperlukan, *pertama*, rencana kerja yang jelas dan terukur yang melibatkan semua stakeholder. *Kedua*, pembagian tugas yang terstruktur berdasarkan kompetensi dan kapasitas individu. *Ketiga*, mekanisme evaluasi yang rutin dan sistematis, dengan pengumpulan umpan balik dari peserta untuk meningkatkan kualitas program. Dan *keempat*, kolaborasi dan transparansi dalam setiap langkah, untuk memastikan semua pihak terlibat dan memiliki pemahaman yang sama mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

Selanjutnya wawancara dengan informan mengenai kebijakan / aturan apa saja yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas yang ada di Kab. Garut sehingga dapat melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan BLK. Pertanyaan ditanyakan kepada key informan yaitu Kepala Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Kebijakan yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas di Kabupaten Garut mencakup program pelatihan berbasis kompetensi yang dicanangkan oleh Kementrian Ketenagakerjaan. Kami juga memiliki kebijakan untuk meningkatkan kerjasama dengan sektor swasta dan industri, sehingga BLK-K dapat menyesuaikan program pelatihannya dengan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, kami memberikan dukungan dalam bentuk pendanaan dan fasilitas untuk pengembangan infrastruktur BLK-K." (Kepala Disnaker, 5 Januari 2025)

Ditanyakan juga kepada Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Kebijakan yang kami terapkan untuk mendukung BLK-Komunitas adalah penguatan sinergi antara BLK-K dan UMKM. Kami mendorong BLK-K untuk mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan UMKM di daerah. Selain itu, kami juga memberikan akses kepada BLK-K untuk mendapatkan bantuan modal dan pelatihan manajemen bagi pengelola BLK-K, agar mereka dapat lebih efektif dalam menjalankan program-program pelatihan." (Kepala DisKopUMKM, 5 Januari 2025)

Selanjutnya, pertanyaan kedua, ditanyakan kepada informan ketua yayasan dan kepala BLK-K.

Pertama, Ketua Yayasan Jamberea, Kab. Garut, beliau menjawab.

"Kami ikut pada kebijakan yang memfasilitasi peningkatan kapasitas BLK-Komunitas melalui program-program pelatihan yang terintegrasi dengan pendidikan formal dari Disnaker. Kami terus berkomunikasi dengan Disnaker dan DiskopUMKM, ya terutama mengenai kebijakan dan insentif bagi BLK-K. Supaya kami dapat meningkatkan jumlah peserta pelatihan dan menciptakan lapangan kerja." (Ketua Yayasan Jamberea, 7 Januari 2025)

Selanjutnya ditanyakan kepada Ketua Yayasan Al-Hijjaz, Kab. Garut, beliau menjawab.

"Kebijakan yang mendukung BLK-Komunitas meurut kami harus mencakup penguatan kapasitas pengelola BLK-K, pelatihan manajerial dan teknisnya. Kami juga berharap ada kebijakan yang memfasilitasi akses informasi tentang peluang kerja dan kebutuhan industri, sehingga BLK-K dapat merancang program pelatihan yang efektif dan efisien. Satu lagi, tentang dukungan pendanaan dari pemerintah untuk pengembangan program pelatihan kami." (Ketua Yayasan Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Ditanyakan juga kepada Ketua Yayasan Al Wasilah, Kab. Garut, memberikan jawaban.

"Kami pasti mendukung kebijakan untuk peningkatan kemampuan BLK-Komunitas kami. Seperti pengembangan kurikulum pelatihan, kebijakan yang mendorong kerjasama BLK-K dan sektor swasta, sehingga pelatihan yang diberikan dapat langsung diterapkan di dunia kerja. Kami juga mendukung adanya program evaluasi yang berkelanjutan untuk menilai efektivitas pelatihan yang diberikan." (Ketua Yayasan Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Ketua Yayasan Tanwirul Huda Nangorak Kab. Garut, memberikan tanggapan.

"Kami mendukung kebijakan yang mendorong partisipasi masyarakat dalam program pelatihan juga sangat penting. Selain itu, kami berharap ada kebijakan yang memfasilitasi akses BLK-K terhadap teknologi dan informasi terkini, sehingga kami dapat memberikan pelatihan yang lebih berkualitas." (Ketua Yayasan Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan diperlukan kebijakan dan aturan yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas di Kabupaten Garut, melalui program pelatihan berbasis kompetensi yang terstandarisasi dan relevan dengan kebutuhan pasar. Kerjasama yang kuat antara BLK-K, UMKM, dan sektor swasta untuk menciptakan program yang efektif. Adanya dukungan pendanaan dan fasilitas dari pemerintah untuk pengembangan infrastruktur dan kapasitas. Adanya insentif bagi BLK-K yang berhasil dalam meningkatkan partisipasi dan menciptakan lapangan kerja. dan adanya evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan untuk memastikan program pelatihan tetap efektif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Selanjutnya mengenai bagaimana struktur, proses, dan hubungan kerja BLK mengintegrasikan berbagai elemen dalam organisasi untuk pencapaian tujuan setiap BLK. Pertanyaan ditanyakan kepada *key informan* yaitu Kepala Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Garut, jawaban beliau.

“Struktur BLK-K di Kabupaten Garut dirancang untuk mendukung kolaborasi yang efektif antara berbagai elemen. Kami memiliki tim yang terdiri dari pengelola, instruktur, dan staf administrasi yang bekerja sama untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan. Proses integrasi dilakukan melalui rapat koordinasi rutin, di mana setiap elemen dapat menyampaikan masukan dan evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan. Hubungan kerja yang baik antara BLK-K dan Dinas Tenaga Kerja juga sangat penting untuk memastikan bahwa program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja”. (Kepala Disnaker, 5 Januari 2025).

Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Garut memberikan jawaban:

“Di BLK-K, struktur organisasi harus mengedepankan kolaborasi antara pengelola, instruktur, dan peserta pelatihan. Proses integrasi dilakukan dengan melibatkan UMKM dalam perencanaan program, sehingga pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan mereka. Hubungan kerja yang terjalin antara BLK-K dan sektor swasta sangat penting, karena kami sering mengundang pelaku usaha untuk memberikan masukan dan menjadi narasumber dalam pelatihan." (Kepala DisKopUMKM, 5 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan para ketua yayasan dan kepada informan kepala BLK-K Jamberea. Ketua Yayasan memberkan jawaban:

“Struktur organisasi di BLK-K pondok pesantren kami dirancang untuk memastikan adanya integrasi yang baik antara berbagai elemen. Setiap bagian, mulai dari manajemen hingga instruktur, memiliki peran yang jelas dan saling mendukung. Seperti yang saya katakan, bahwa dengan adanya pembagian tugas yang terstruktur, kami dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan." (Ketua Yayasan Jamberea, 7 Januari 2025).

"Di BLK-K Jamberea, selain integrasi kami juga mendukung kolaborasi antara pengelola, instruktur, dan peserta. Proses integrasi dilakukan dengan melibatkan semua elemen dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Kami juga mengadakan evaluasi berkala untuk menilai efektivitas program. Hubungan kerja yang baik antara semua pihak sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan." (Kepala BLK-K Jambarea, 7 Januari 2025)

“Proses pelaksanaan program di BLK-K melibatkan kolaborasi antara berbagai elemen organisasi. Dengan mengadakan rapat rutin untuk mendiskusikan kemajuan program dan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi. Dengan melibatkan semua pihak, mulai dari pengelola hingga peserta pelatihan, kami dapat memastikan bahwa setiap suara didengar dan setiap masukan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Hubungan kerja di dalam BLK-K pondok pesantren kami dibangun atas dasar saling percaya dan dukungan. Setiap anggota tim berkomitmen untuk membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan program. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan transparan, kami dapat mengatasi masalah dengan cepat dan efektif, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan Lembaga. Proses evaluasi program melibatkan umpan balik dari berbagai elemen organisasi. Kami mengumpulkan masukan dari peserta pelatihan, instruktur, dan manajemen untuk mengevaluasi efektivitas program. Dengan cara ini, kami dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelatihan yang lebih baik.

Struktur organisasi di BLK-K kami dirancang untuk mendukung integrasi antara berbagai elemen. Kami memiliki tim yang terdiri dari pengelola, instruktur, dan peserta pelatihan yang bekerja sama untuk merancang dan melaksanakan program. Proses integrasi dilakukan melalui rapat koordinasi dan diskusi terbuka, di mana setiap elemen dapat memberikan masukan. Hubungan kerja yang baik antara semua pihak sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan.

BLK-K pondok pesantren mengintegrasikan pelatihan dengan kegiatan lain yang mendukung pengembangan peserta. Misalnya, kami mengadakan seminar dan workshop yang melibatkan praktisi industri untuk memberikan wawasan tambahan kepada peserta. Sinergi ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar, tetapi juga membantu kami dalam mencapai tujuan lembaga secara keseluruhan”. (Ketua Yayasan Jamberea, 7 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan maka peneliti menganalisis bahwa mengenai struktur, proses, dan hubungan kerja di BLK-Komunitas di Kabupaten Garut terdiri dari *pertama*, struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang terdefinisi, mendukung kolaborasi antara pengelola, instruktur, dan peserta. *Kedua*, proses integrasi yang melibatkan semua elemen dalam perencanaan dan pelaksanaan program, termasuk kolaborasi dengan UMKM dan sektor swasta. *Ketiga*, rapat koordinasi dan forum diskusi yang rutin diadakan untuk mendengarkan masukan dari semua pihak, termasuk peserta pelatihan. Dan terakhir, hubungan kerja yang baik antara semua elemen organisasi, yang dianggap krusial untuk mencapai tujuan pelatihan dan meningkatkan kualitas program.

“Aturan formal di BLK-K, seperti peraturan dari Kementerian Ketenagakerjaan, sangat penting untuk mengatur cara kerja organisasi. Ini mencakup pedoman pelaksanaan program pelatihan, standar kompetensi, dan prosedur evaluasi. Selain itu, aturan informal, seperti budaya kerja dan nilai-nilai yang kami anut, juga berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Kami mendorong komunikasi terbuka dan saling menghargai di antara semua anggota tim. Aturan formal yang ada, seperti kebijakan kerjasama dengan UMKM, membantu kami dalam merancang program pelatihan yang relevan. Sementara itu, aturan informal, seperti kebiasaan berbagi pengalaman antar instruktur dan peserta, menciptakan suasana belajar yang lebih dinamis. Kami percaya bahwa kombinasi antara aturan formal dan informal ini sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan." (Ketua Yayasan Jamberea, 7 Januari 2025).

Informasi ketua yayasan dan informan kepala BLK-K aturan formal seperti struktur organisasi dan prosedur operasional standar membantu mengatur cara kerja BLK-K. Namun, aturan informal, seperti tradisi harus saling mendukung dan berbagi pengetahuan antar anggota, juga sangat berpengaruh.

“Kami mendorong adanya diskusi terbuka dan kolaborasi antara pengelola dan instruktur untuk menciptakan program yang lebih baik." (Ketua Yayasan Jamberea, 7 Januari 2025)

“Aturan formal yang ditetapkan oleh lembaga BLK-K pondok pesantren berfungsi sebagai panduan operasional yang jelas bagi seluruh staf dan peserta pelatihan. Dengan adanya regulasi yang terstruktur, setiap individu memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam mencapai tujuan program pelatihan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir". (Ketua Yayasan Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

“Kebijakan internal yang kami terapkan di BLK-K membantu mendorong disiplin dan tanggung jawab di antara anggota tim. Aturan-aturan ini mencakup jadwal pelatihan, prosedur evaluasi, dan mekanisme umpan balik, yang semuanya berkontribusi pada kelancaran operasional dan pencapaian hasil yang diharapkan.Selain aturan formal, kami juga memiliki aturan informal yang berperan penting dalam membangun budaya kerja di BLK-K. Misalnya, komunikasi yang terbuka dan saling menghargai antara instruktur dan peserta pelatihan menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar. Aturan-aturan ini, meskipun tidak tertulis, sangat mempengaruhi interaksi dan kolaborasi di dalam Lembaga. Aturan yang ada di BLK-K juga mencakup proses pengambilan keputusan yang fleksibel, memungkinkan kami untuk beradaptasi dengan kebutuhan yang berubah. Dengan adanya ruang untuk diskusi dan masukan dari semua pihak, kami dapat membuat keputusan yang lebih baik dan relevan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas program pelatihan." (Ketua Yayasan Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka peneliti menganalisis bahwa aturan-aturan formal dan informal di BLK-Komunitas di Kabupaten Garut berfungsi sebagai aturan formal memberikan kerangka kerja yang jelas, termasuk pedoman, standar, dan prosedur yang harus diikuti dalam pelaksanaan program pelatihan; Aturan informal menciptakan budaya kerja yang mendukung, mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan berbagi pengalaman di antara anggota tim, yang sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang produktif dan inovatif; Dan, kombinasi dari kedua jenis aturan ini dianggap krusial untuk mencapai tujuan pelatihan, meningkatkan kualitas program, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Keseluruhan hasil penelitian yaitu hasil wawancara dengan para informan mengenai pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut menunjukkan bahwa kebijakan dan aturan yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas sangat penting. Program pelatihan berbasis kompetensi yang terstandarisasi dan relevan dengan kebutuhan pasar menjadi salah satu fokus utama.

Pentingnya menyusun rencana kerja tahunan yang melibatkan semua stakeholder. Rencana ini harus mencakup tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan yang terukur. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan kapasitas anggota tim, dengan penggunaan matriks tanggung jawab untuk memastikan pemahaman peran. Evaluasi berkala juga dilakukan untuk menilai kemajuan program dan mendapatkan umpan balik dari peserta pelatihan, yang dianggap krusial untuk perbaikan berkelanjutan.

Perlunya kolaborasi dengan UMKM dalam prosedur pengaturan program kerja. Keterlibatan UMKM dalam perencanaan program penting agar program relevan dengan kebutuhan mereka. Struktur organisasi yang jelas diperlukan, dengan penunjukan koordinator untuk setiap program. Evaluasi berbasis data, baik kuantitatif maupun kualitatif, diterapkan untuk menilai program, dan umpan balik dari peserta serta stakeholder lainnya sangat dihargai untuk meningkatkan kualitas program.

Pentingnya prosedur yang transparan dan dapat diakses oleh semua pihak untuk menciptakan kepercayaan dan keterlibatan. Pembagian tugas harus fleksibel, mempertimbangkan kemampuan individu, dan mendorong kolaborasi antar yayasan. Sistem umpan balik yang terbuka diterapkan, di mana peserta dapat memberikan masukan secara langsung, sehingga yayasan dapat terus beradaptasi dan memperbaiki program.

Prosedur program yang sistematis dimulai dengan analisis kebutuhan yang mendalam untuk memastikan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Pembagian tugas yang jelas dan struktur organisasi yang baik sangat penting, sehingga setiap instruktur dan staf memiliki tanggung jawab spesifik. Evaluasi dilakukan setelah setiap program selesai, dan sesi umpan balik dengan peserta diadakan untuk mendapatkan masukan konstruktif.

Kebijakan yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas di Kabupaten Garut meliputi program pelatihan berbasis kompetensi yang dicanangkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan. Selain itu, pentingnya kerjasama dengan sektor swasta dan industri diharapkan dapat menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan pasar kerja. Dukungan dalam bentuk pendanaan dan fasilitas untuk pengembangan infrastruktur BLK-K juga menjadi fokus utama.

Kebijakan yang diterapkan mendorong BLK-K untuk mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan UMKM di daerah. Akses kepada bantuan modal dan pelatihan manajemen bagi pengelola BLK-K juga diberikan, agar mereka dapat lebih efektif dalam menjalankan program-program pelatihan.

Dukungan terhadap kebijakan yang memfasilitasi peningkatan kapasitas BLK-Komunitas melalui program-program pelatihan yang terintegrasi dengan pendidikan formal. Insentif bagi BLK-K yang berhasil meningkatkan jumlah peserta pelatihan dan menciptakan lapangan kerja juga dianggap penting. Kerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi masyarakat diharapkan dapat memperluas jangkauan program pelatihan.

Kebijakan yang mendukung pengembangan kapasitas melalui pelatihan terstandarisasi sangat penting. Kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk industri, diperlukan untuk memastikan program pelatihan relevan dengan kebutuhan pasar. Evaluasi berkala juga dilakukan untuk menilai efektivitas program dan mendapatkan umpan balik dari peserta.

Selanjutnya, mengenai struktur, proses, dan hubungan kerja di BLK-Komunitas di Kabupaten Garut. Struktur yang mendukung kolaborasi antara pengelola, instruktur, dan staf administrasi. Struktur ini dirancang untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan bahwa setiap elemen memiliki peran yang jelas dalam pelaksanaan program. Kolaborasi dengan UMKM dalam perencanaan program sangat penting untuk memastikan relevansi pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya terbatas pada internal BLK-K, tetapi juga melibatkan pihak eksternal.

Integrasi antara BLK-K dan lembaga pendidikan juga merupakan bagian dari struktur yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Ini menunjukkan adanya sinergi antara berbagai lembaga dalam meningkatkan kapasitas peserta. Proses integrasi di BLK-K dilakukan melalui rapat koordinasi rutin dan forum diskusi, di mana semua elemen dapat memberikan masukan. Ini diungkapkan oleh beberapa kepala BLK dan ketua yayasan, yang menekankan pentingnya evaluasi berkala untuk menilai efektivitas program. Pelibatan semua elemen dalam perencanaan dan pelaksanaan program adalah kunci untuk mencapai tujuan pelatihan. Proses ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta dan pasar kerja.

Oleh karena itu, pentingnya organisasi yang jelas dan kolaboratif. Struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik mendukung kolaborasi antara pengelola, instruktur, dan peserta. Proses integrasi yang melibatkan semua elemen dalam perencanaan dan pelaksanaan program menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelatihan.

Hubungan kerja yang baik antara pengelola, instruktur, dan peserta pelatihan sangat ditekankan oleh semua pihak. Dan pelaksanaan dan kualitas program BLK-K tidak beroperasi dalam isolasi, tetapi berusaha membangun jaringan yang luas untuk mendukung keberhasilan program pelatihan.

Menurut teori organisasi, kolaborasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan bersama (Hackman & Oldham, 1976). Rapat koordinasi dan forum diskusi yang rutin diadakan juga menjadi sarana penting untuk mendengarkan masukan dari semua pihak, termasuk peserta pelatihan, yang dapat meningkatkan relevansi dan kualitas program.

Aturan formal dan informal di BLK-K Kabupaten Garut berperan penting dalam mengatur cara kerja dan menciptakan lingkungan yang produktif. Aturan formal, seperti pedoman dari Kementerian Ketenagakerjaan dan kebijakan kerjasama, memberikan kerangka kerja yang jelas. Aturan-aturan formal dan informal di BLK-Komunitas berfungsi sebagai kerangka kerja yang jelas dan menciptakan budaya kerja yang mendukung. Aturan formal memberikan pedoman dan prosedur yang harus diikuti, sementara aturan informal mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi di antara anggota tim. Kombinasi dari kedua jenis aturan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Aturan formal memberikan pedoman yang jelas dalam pelaksanaan program pelatihan. Ini mencakup standar kompetensi dan prosedur evaluasi yang harus diikuti oleh semua anggota tim. Kebijakan kerjasama dengan UMKM juga merupakan bagian dari aturan formal yang membantu merancang program pelatihan yang relevan. Dan aturan formal tidak hanya mengatur internal BLK-K, tetapi juga berinteraksi dengan sektor eksternal untuk meningkatkan kualitas pelatihan.

Aturan informal, menunjukkan pentingnya tradisi berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota tim. Ini menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung proses pembelajaran yang lebih dinamis. norma-norma yang berkembang di antara instruktur dan peserta sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Struktur organisasi yang jelas, ditambah dengan komunikasi terbuka dan kolaborasi, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dan adanya pertemuan informal untuk mendiskusikan ide-ide baru dan tantangan yang dihadapi membantu tim untuk terus berinovasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun aturan formal memberikan kerangka kerja, aturan informal memberikan fleksibilitas dan ruang untuk kreativitas.

Intervensi level sistem di BLK-Komunitas Kabupaten Garut memperlihatkan integrasi yang kuat antara praktik lapangan dan teori-teori organisasi, evaluasi program, serta tata kelola kolaboratif. Aturan formal dan informal berfungsi saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja produktif, sementara struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik memfasilitasi kolaborasi multidimensi. Evaluasi berbasis data dan keterlibatan stakeholders menjadi kunci adaptabilitas program, didukung oleh kebijakan makro yang responsif. Untuk pengembangan ke depan, perlu memperkuat jejaring dengan industri global dan menerapkan model evaluasi berbasis dampak (impact evaluation) jangka panjang.

Oleh karena itu, pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut harus terus didukung oleh kebijakan yang relevan, kerjasama yang kuat, struktur organisasi yang jelas, serta budaya kerja yang positif. Hal ini akan memastikan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya efektif, tetapi juga adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan pasar kerja yang terus berkembang.

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai pembahasan intervensi level sistem di BLK-Komunitas Kabupaten Garut, terdapat beberapa aspek kunci dalam pengelolaan program pelatihan yang perlu dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu. *Pertama*, aturan formal dan informal yang diterapkan di BLK-Komunitas menunjukkan keselarasan dengan teori organisasi formal dan informal. Menurut Barnard (1970), organisasi informal berfungsi sebagai sarana kohesivitas dan kepuasan kerja yang melengkapi struktur formal (Irawan, 2018). Hal ini terlihat dari budaya berbagi pengetahuan dan komunikasi terbuka antar anggota tim di BLK-Komunitas, yang menciptakan lingkungan kerja kolaboratif meskipun tetap mengikuti pedoman dari Kementerian Ketenagakerjaan sebagai aturan formal. Studi Hawthorne (2017) juga mengonfirmasi bahwa dinamika sosial informal dalam organisasi formal mampu meningkatkan produktivitas melalui jaringan hubungan pribadi yang spontan (Irawan, 2018).

*Kedua*, struktur organisasi dan kolaborasi di BLK-Komunitas Kabupaten Garut mengacu pada teori integrasi struktural Weber. Weber menekankan pentingnya pembagian peran yang jelas dalam birokrasi rasional-hukum (Irawan, 2018), yang tercermin dari penggunaan matriks tanggung jawab dan penunjukan koordinator program di BLK-Komunitas. Namun, struktur ini tidak kaku karena melibatkan UMKM dan lembaga pendidikan eksternal, sesuai dengan konsep Hicks dan Gullet (1982) tentang perlunya fleksibilitas dalam organisasi formal melalui interaksi dengan pihak luar (Irawan, 2018). Kolaborasi ini sejalan dengan teori Hackman & Oldham (1976) yang menyatakan bahwa sinergi antar tim meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan.

*Ketiga*, evaluasi program berbasis data yang diterapkan di BLK-Komunitas dapat dikaitkan dengan model evaluasi formatif-sumatif Scriven (1991). Evaluasi kuantitatif (seperti jumlah peserta) dan kualitatif (umpan balik peserta) dilakukan secara berkala1, mirip dengan prinsip evaluasi berbasis kebutuhan (*needs assessment*) yang diadvokasi oleh Kirkpatrick (1994) dalam empat level evaluasi pelatihan (Hidayat, et.al., 2023). Studi di BLK Komunitas Ponpes YPI Annur Garut menunjukkan bahwa perancangan materi pelatihan komputer berdasarkan kebutuhan pasar kerja telah meningkatkan relevansi program (Hidayat, et.al. 2023), yang sejalan dengan teori pelatihan berbasis kompetensi (*competency-based training*) yaitu pelatihan kerja yang menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan standar yang di tetapkan dan persyaratan di tempat kerja (PerMenaker, 2017).

*Keempat*, keterlibatan stakeholder dalam perencanaan program mencerminkan prinsip *participatory governance* yang dijelaskan oleh Bovaird dan Loffler (2005). Pelibatan UMKM dan lembaga pendidikan dalam penyusunan rencana kerja tahunan di BLK-Komunitas Kabupaten Garut menunjukkan praktik collaborative governance untuk memastikan keberlanjutan program. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menemukan bahwa partisipasi aktif stakeholders meningkatkan akuntabilitas dan adaptabilitas organisasi (Irawan, 2018).

*Kelima, terakhir*, dukungan kebijakan dan infrastruktur untuk BLK-Komunitas selaras dengan teori sistem ekologi Bronfenbrenner (1979), di mana keberhasilan program pelatihan dipengaruhi oleh interaksi antara mikro-sistem (internal BLK) dan makro-sistem (kebijakan pemerintah). Insentif dari Kementerian Ketenagakerjaan dan kerjasama dengan industri1 merupakan contoh dukungan ekosistem yang diperlukan untuk pemberdayaan masyarakat, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian World Bank (2020) tentang pelatihan vokasional.

Berdasarkan keseluruhan, pembahasan intervensi level sistem di atas, sesuai dengan teori sistem yang menyatakan bahwa sistem adalah kumpulan elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain (Bertalanffy, 1968). Dalam hal ini, dihubungkan dengan intervensi level sistem adalah Teori Sistem Terbuka. Teori ini menekankan bahwa sistem tidak dapat dipisahkan dari lingkungan eksternalnya. Dalam konteks pengembangan kapasitas organisasi BLK-K di Kabupaten Garut, perubahan yang dilakukan dalam suatu sistem harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi pasar, dan budaya masyarakat.

Sejalan dengan hasil penelitian dari Katz dan Kahn (1978) yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, intervensi level sistem harus dirancang dengan mempertimbangkan interaksi antara sistem dan lingkungannya. Dan juga sesuai dengan hasil penelitian Senge (1990) mengenai pembelajaran organisasi. Senge mengatakan bahwa organisasi yang belajar adalah organisasi yang mampu melakukan intervensi pada level sistem untuk meningkatkan kinerja dan inovasi. Dalam konteks ini, intervensi level sistem tidak hanya berfokus pada perbaikan proses, tetapi juga pada pengembangan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Selain itu, penelitian oleh Kotter (1996) mengenai perubahan organisasi juga memberikan wawasan penting. Kotter mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan yang efektif, organisasi perlu melakukan intervensi pada level sistem yang mencakup pengembangan visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan pemberdayaan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi level sistem harus melibatkan semua elemen dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

##### Level Kelembagaan

Level kelembagaan dalam pengembangan kapasistas organisasi BLK-K merupakan upaya dalam penguatan struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur kerja. Pada level kelembagaan, pertanyaan mengenai bagaimana struktur organisasi di BLK-K dirancang untuk mendukung tujuan dan fungsi utamanya. Pertanyaan ditanyakan kepada para informan.

Pertanyaan mengenai kelembagan dengan indikator penataan struktur organisasi terdapat tiga pertanyaan. Pertanyaan **pertama**, mengenai struktur organisasi di BLK-K dirancang untuk mendukung tujuan dan fungsi utamanya ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea menjawab :

"Struktur organisasi di BLK-K Jamberea dirancang dengan jelas, di mana setiap posisi memiliki tanggung jawab yang spesifik. Kami memiliki kepala BLK yang mengawasi semua kegiatan, dan di bawahnya terdapat pengelola dan instruktur yang bertugas menjalankan program pelatihan. Hal ini memastikan bahwa setiap program dapat berjalan dengan efektif dan efisien Penerapan sistem yang transparan dalam pengelolaan. Setiap anggota tim tahu peran dan tanggung jawabnya, yang membantu dalam mencapai tujuan bersama. Ini juga meningkatkan akuntabilitas dalam setiap program yang kami jalankan. Dukungan oleh struktur organisasi yang ada. Kami memiliki akses langsung kepada pengelola untuk mendiskusikan kebutuhan pelatihan dan umpan balik dari peserta”

Kepala BLK-K Al-Hijjaz menjawab :

“Kami menerapkan sistem hierarki yang memudahkan komunikasi dan koordinasi. Kepala BLK bertanggung jawab atas perencanaan strategis, sementara pengelola dan instruktur fokus pada implementasi program. Dengan struktur ini, kami dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Struktur organisasi di BLK-K kami sangat mendukung kolaborasi. Kami sering bekerja sama dalam tim untuk merancang program pelatihan yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan peserta. Struktur organisasi di BLK-K pondok pesantren kami dirancang dengan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap anggota tim mengetahui peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini memastikan bahwa semua aspek program pelatihan dapat dijalankan dengan efisien dan terkoordinasi, mendukung pencapaian tujuan Lembaga. Struktur yang baik adalah kunci untuk mencapai tujuan kami. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, kami dapat fokus pada pengembangan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat”.

Kepala BLK-K Al Wasilah menjawab:

“Kami membentuk tim kerja yang kolaboratif, di mana setiap anggota berkontribusi sesuai dengan keahlian mereka. Struktur ini memungkinkan kami untuk memanfaatkan berbagai perspektif dan keterampilan, sehingga program pelatihan yang kami tawarkan menjadi lebih komprehensif dan relevan dengan kebutuhan peserta. BLK-K memiliki sistem pengawasan dan evaluasi yang terintegrasi dalam struktur organisasi. Dengan adanya mekanisme ini, kami dapat secara rutin menilai kemajuan program dan melakukan perbaikan yang diperlukan, sehingga fungsi utama lembaga dalam meningkatkan keterampilan peserta dapat tercapai dengan baik”.

Berdasarkan wawancara tersebut maka peneliti menganalisis informan menunjukkan bahwa struktur organisasi di BLK-K dirancang dengan jelas, di mana setiap posisi memiliki tanggung jawab yang spesifik. Kepala BLK mengawasi semua kegiatan, sementara pengelola dan instruktur bertugas menjalankan program pelatihan. Hal ini menciptakan sistem yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan program, yang juga diakui oleh Pengelola BLK-K. Transparansi dalam pengelolaan, di mana setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga meningkatkan akuntabilitas dalam setiap program yang dijalankan.

Penerapan sistem hierarki yang memudahkan komunikasi dan koordinasi. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, Kepala BLK dapat fokus pada perencanaan strategis, sementara pengelola dan instruktur dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. tidak hanya itu, pentingnya umpan balik cepat dari instruktur kepada pengelola untuk perbaikan berkelanjutan dalam program pelatihan.

Struktur organisasi yang ada di BLK mengedepankan kolaborasi antar tim. Setiap pengelola memiliki area spesifik yang dikelola, dan rapat rutin dilakukan untuk memastikan semua program berjalan sesuai rencana. Ini sangat penting untuk mencapai tujuan utama dalam meningkatkan keterampilan masyarakat. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, mereka dapat lebih fokus dalam mengembangkan materi pelatihan yang relevan.

Struktur organisasi mendukung pengembangan kapasitas dengan melibatkan instruktur dalam perencanaan program pelatihan. Hal ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan pasar. Adanya dukungan dari struktur organisasi yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan, yang penting untuk pengembangan profesional mereka.

Fleksibilitas struktur organisasi yang ada, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelatihan di masyarakat. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Struktur yang jelas membantu dalam koordinasi, di mana setiap unit tahu siapa yang harus dihubungi untuk setiap masalah.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa struktur organisasi di BLK-K dirancang untuk mendukung kolaborasi, komunikasi, dan koordinasi yang efektif. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, setiap anggota tim dapat fokus pada tanggung jawabnya, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan utama dalam meningkatkan keterampilan masyarakat. Struktur organisasi yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan di atas, menunjukkan dengan adanya hierarki yang terdefinisi dan sistem yang mendukung komunikasi serta umpan balik, BLK-K dapat beroperasi secara efektif dan responsif terhadap kebutuhan pelatihan yang terus berkembang. Hal ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan program pelatihan yang berkualitas dan relevan.

Pertanyaan kedua dari indikator penataan struktur organisasi mengenai struktur organisasi memengaruhi koordinasi antar unit atau departemen di BLK-K pada level kelembagan.

Kepala BLK-K Jamberea menjawab:

“Struktur organisasi yang kami terapkan di BLK-K sangat mendukung koordinasi antarunit. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, setiap unit dapat berkomunikasi dengan lebih efektif. Kami sering mengadakan rapat koordinasi untuk memastikan semua program berjalan selaras. Koordinasi antarunit di BLK-K kami sangat baik berkat struktur organisasi yang mendukung. Kami memiliki sistem pelaporan yang teratur, di mana setiap unit melaporkan kemajuan dan tantangan yang dihadapi, sehingga kami dapat saling membantu”.

Kepala BLK-K Al-Hijjaz menjawab:

“Struktur organisasi kami memungkinkan adanya alur komunikasi yang terbuka. Setiap kepala unit memiliki tanggung jawab untuk melaporkan perkembangan program kepada saya, sehingga kami dapat mengidentifikasi masalah lebih awal dan mencari solusi bersama. Sebagai instruktur, saya merasakan dampak positif dari struktur organisasi yang ada. Kami dapat dengan mudah berkomunikasi dengan pengelola dan unit lain, yang membantu dalam menyusun materi pelatihan yang relevan”.

Kepala BLK-K Al Wasilah menjawab:

“Koordinasi antar unit di BLK-K Al Wasilah sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang kami miliki. Dengan adanya pengelola yang bertanggung jawab atas masing-masing program, kami dapat dengan mudah berbagi informasi dan sumber daya, yang mempercepat proses pengambilan Keputusan.

Struktur organisasi di BLK-K pondok pesantren kami memiliki jalur komunikasi yang jelas, yang memudahkan setiap unit untuk berinteraksi satu sama lain. Dengan adanya struktur yang terdefinisi, informasi dapat disampaikan dengan cepat dan akurat, sehingga meminimalkan kesalahpahaman dan meningkatkan efisiensi kerja antar unit Struktur organisasi kami dirancang untuk memfasilitasi kolaborasi. Setiap pengelola memiliki akses langsung kepada instruktur dan kepala unit lainnya, yang memungkinkan kami untuk bekerja sama dalam merancang program pelatihan yang lebih komprehensif. Kami memiliki forum diskusi rutin yang melibatkan semua unit. Jadi ini bagian dari kami yang mendukung koordinasi dan kolaborasi antarunit Dengan struktur yang jelas, kami dapat menghindari tumpang tindih tugas antarunit. Setiap unit tahu peran masing-masing, sehingga koordinasi menjadi lebih lancar dan efisien. Kami juga sering melakukan evaluasi bersama untuk meningkatkan kinerja Struktur organisasi di BLK-K sangat mendukung koordinasi. Dengan adanya pengelola yang bertanggung jawab atas program tertentu, kami dapat dengan mudah berkolaborasi dan berbagi informasi yang diperlukan”.

Berdasarkan wawancara tersebut maka peneliti menganalisis informan menunjukkan bahwa pembagian tugas yang jelas, sistem pelaporan yang teratur, dan forum diskusi rutin memungkinkan setiap unit untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dengan lebih baik. Hal ini tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi juga meningkatkan kualitas program pelatihan yang ditawarkan, sehingga mendukung tujuan utama BLK-K dalam meningkatkan keterampilan masyarakat.

Akses langsung antara pengelola, instruktur, dan kepala unit lainnya memungkinkan kolaborasi dalam merancang program pelatihan yang lebih komprehensif. Forum diskusi rutin yang melibatkan semua unit juga menjadi bagian dari struktur organisasi yang mendukung koordinasi dan kolaborasi. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan forum diskusi dapat memperkuat hubungan antarunit.

Struktur organisasi yang ada memfasilitasi berbagi informasi dan sumber daya, yang mempercepat proses pengambilan keputusan. Dengan pembagian tugas yang jelas, setiap unit dapat fokus pada tanggung jawabnya sambil tetap saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi yang jelas membantu menghindari tumpang tindih tugas antarunit. Setiap unit mengetahui peran masing-masing, sehingga koordinasi menjadi lebih lancar dan efisien. Evaluasi bersama yang sering dilakukan juga berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Pertanyaan ketiga indikator penataan struktur organisasi mengenai sejauh mana staf atau anggota organisasi dilibatkan dalam proses penataan atau pengembangan struktur organisasi pada level kelembagan, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Al-Hijjaz. Beliau menjaawab:

“BLK-K Al-Hijjaz sangat menghargai masukan dari staf dalam proses penataan struktur organisasi. Setiap kali ada perubahan yang direncanakan, kami mengadakan diskusi terbuka untuk mendengarkan pendapat dan saran dari semua pegawai. Ini membantu kami untuk menciptakan struktur yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan. Keterlibatan kami pengelola dan instruktur dalam penataan struktur organisasi kami sering mengadakan sesi “brainstorming” kalo istilah di sini, di mana semua anggota dapat menyampaikan ide-ide semua. Jadi ini mampu menciptakan suasana kolaboratif yang bagus dan positif. Keterlibatan staf di BLK-K Al-Hijjaz, kami sering mengadakan forum diskusi di mana semua anggota dapat memberikan masukan tentang bagaimana struktur dapat ditingkatkan. Ini membuat mereka merasa memiliki peran dalam organisasi

Dalam pengembangan struktur organisasi, semua dilibatkan dalam setiap kegiatan. Maka dengan cara ini dapat membangun segalanya dalam memenuhi kebutuhan dan harapan kita semua di sini. Pendekatan partisipatif dalam pengembangan struktur organisasi. Kami semua dilibatkan dalam diskusi-disukusi dan perencanaan semua program, jadi kita merasa dihargai dan bisa berkontribusi dalam semua kegiatan organisasi”.

Kepala BLK-K Riyadhul Huda menganggap penting partisipasi staf dalam penataan struktur organisasi dengan jawaban:

“Kami mengadakan pertemuan rutin untuk membahas isu-isu yang dihadapi dan mencari solusi bersama. Ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga menciptakan rasa memiliki di antara kami tim. Secara rutin mengumpulkan masukan dari staf mengenai struktur organisasi yang ada. Dengan cara ini, anggota tim merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengembangan kebijakan yang akan mempengaruhi cara kerja mereka sehari-hari”.

Berdasarkan Gambaran tersebut menunjukkan adanya variasi praktik, namun secara umum terdapat komitmen untuk melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan struktural. Keseluruhan BLK-K mengutamakan pentingnya masukan dari para staf. Diskusi terbuka dan sesi “*brainstorming*” rutin dilakukan untuk mengumpulkan ide dan saran sebelum perubahan struktur organisasi diimplementasikan. Bahkan para instruktur merasakan keterlibatan langsung mereka dalam proses ini, memberikan masukan terkait peningkatan program pelatihan yang secara langsung berdampak pada struktur organisasi yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan budaya partisipatif yang kuat di BLK-K, di mana suara setiap anggota tim dihargai dan dipertimbangkan.

Adanya forum diskusi yang memberikan kesempatan bagi semua anggota untuk memberikan masukan terkait peningkatan struktur organisasi. Pengelola BLK-K menambahkan bahwa staf, khususnya para instruktur, memberikan umpan balik yang berharga untuk perbaikan berkelanjutan program pelatihan, yang kemudian diintegrasikan ke dalam struktur organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara para staf.

Pendekatan partisipatif lebih terlihat jelas. Adanya survei dan wawancara untuk mengumpulkan pendapat staf sebelum melakukan perubahan struktural. Proses ini memastikan bahwa struktur organisasi yang baru benar-benar mencerminkan kebutuhan dan harapan staf. Evaluasi bersama secara berkala juga dilakukan untuk mengukur efektivitas struktur organisasi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Hal ini menunjukkan komitmen yang kuat terhadap “*feedback loop*” yang berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan staf.

Pertemuan rutin dan forum diskusi memberikan platform bagi staf untuk berbagi pengalaman dan memberikan masukan. Pengelola menekankan pentingnya pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota, yang dicapai melalui diskusi dan kolaborasi. Para instruktur di kedua BLK-K ini merasakan dampak positif dari keterlibatan mereka, merasa didengar dan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Meskipun terdapat variasi dalam metode dan tingkat formalitas, semua BLK-K yang diteliti menunjukkan tingkat keterlibatan staf yang signifikan dalam proses penataan dan pengembangan struktur organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, responsif, dan memotivasi bagi seluruh staf. Praktik-praktik ini menunjukkan pemahaman yang baik dari manajemen BLK-K akan pentingnya kepemilikan bersama dan partisipasi aktif seluruh anggota dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hal di atas, adanya keterlibatan staf dalam penataan atau pengembangan struktur organisasi di BLK-K sangat baik. Melalui diskusi terbuka, sesi *brainstorming*, dan forum evaluasi, semua anggota organisasi merasa didengar dan dihargai. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan staf, tetapi juga memastikan bahwa struktur organisasi yang dibangun benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka, sehingga mendukung efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan program pelatihan.

Selanjutnya, mengenai level kelembagan, dengan indikator proses pengambilan keputusan organisasi, terdapat tiga pertanyaan. Proses pengambilan keputusan di BLK-K dilakukan secara kolaboratif dengan mengutamakan diskusi terbuka di antara semua anggota tim sebelum mengambil keputusan penting. Dengan cara ini, kami dapat mempertimbangkan berbagai perspektif dan mencapai kesepakatan yang lebih baik. Kepala BLK-K. Al-Hijjaz, jawaban beliau.

"Di BLK-K Al-Hijjaz, kami menerapkan pendekatan berbasis kesepakatan bersama, transparan, sama inklusif dalam pengambilan keputusan. Setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya, dan kami berusaha untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Ini membantu menciptakan rasa tanggung jawab bersama." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, informan BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Proses pengambilan keputusan di BLK-K kami pasti melibatkan semua pegawai disini. Baik rapat untuk membahas rencana, program dan masalah yang ada, karena kita punya forum para instruktur dapat berbagi ide dan memberikan masukan. Karena menurut kami, ini sangat membantu dalam pengambilan keputusan semua kegiatan BLK." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Kami memiliki sistem yang jelas dalam pengambilan keputusan. Setiap pengelola bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi dan masukan dari timnya sebelum mengajukan rekomendasi kepada kepala BLK. Dan melakukan evaluasi bersama untuk menentukan langkah-langkah yang perlu diambil. Dengan ini, keputusan yang akan diambil jadi lebih jelas dan akurat." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"saya disini merasakan bahwa proses pengambilan keputusan di BLK-K sangat demokratis. Jadi setiap orang di sini memiliki kesempatan untuk berkontribusi, dan keputusan yang diambil nberdasarkan kesepkatan dari semua pihak." (Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan hasil dari informan menunjukkan proses pengambilan keputusan di BLK-K dilakukan secara kolaboratif dengan penekanan pada diskusi terbuka di antara seluruh anggota tim. Sebelum keputusan penting diambil, diskusi menyeluruh dilakukan untuk mempertimbangkan berbagai perspektif, memastikan kesepakatan yang diterima oleh semua pihak. Pendekatan partisipatif ini memberikan kesempatan bagi setiap anggota, termasuk instruktur, untuk menyampaikan pendapat dan saran, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan demokratis.

BLK-K mengadopsi pendekatan berbasis konsensus atau kesepakatan bersama, di mana setiap anggota dapat menyampaikan pendapatnya dan upaya dilakukan untuk mencapai kesepakatan. Transparansi dalam proses pengambilan keputusan menjadi kunci, dengan semua anggota diinformasikan tentang keputusan yang diambil dan alasan di baliknya. Hal ini membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan staf, membuat para instruktur merasa lebih dihargai dalam proses yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Rapat rutin diadakan untuk membahas isu-isu penting, melibatkan semua level organisasi, sehingga keputusan yang diambil relevan dengan kebutuhan di lapangan. Forum diskusi juga difasilitasi untuk para instruktur, memberikan platform bagi mereka untuk berbagi ide dan memberikan masukan terkait program pelatihan. Pendekatan kolaboratif ini mencerminkan komitmen untuk melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Sistem pengambilan keputusan yang terstruktur memastikan setiap pengelola bertanggung jawab mengumpulkan informasi dan masukan dari tim sebelum mengajukan rekomendasi kepada kepala BLK. Diskusi mendalam dan evaluasi bersama dilakukan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu diambil, dengan setiap suara dihargai. Secara keseluruhan, proses ini mencerminkan nilai-nilai inklusivitas dan demokrasi, di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berkontribusi, sehingga keputusan yang diambil lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Indikator kelembagaan kedua yaitu proses pengambilan keputusan organisasi. Pertanyaan kedua mengenai pedoman atau kerangka kerja yang mengatur proses pengambilan keputusan, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Al-Hijjaz Kabupaten Garut memiliki pedoman yang jelas mengenai proses pengambilan keputusan, dengan menjawab:

“Kita disini sesuai pedoman dilakukan mulai dari pengumpulan informasi hingga evaluasi keputusan yang diambil. Dan ini sangat membantu kami untuk tetap berjalan dan ada transparansi dalam setiap Keputusan. Penerapkan kerangka kerja yang sistematis dalam pengambilan keputusan di BLK-K Al-Hijjaz. Setiap keputusan kami yang penting melalui proses analisis yang melibatkan semua. Semua itu sesuai dengan pedoman yang menjelaskan prosedur dan tanggung jawab masing-masing, selalu merujuk pada pedoman. Jadi ini untuk untuk memastikan bahwa setiap langkah diambil berdasarkan data yang valid”.

Berdasarkan jawaban di atas, informan lain (BLK-K Al Wasilah, BLK-K Riyadhul Huda, BLK-K Tanwirul Huda) dari hasil wawancara memberikan jawaban yang sama. Jawaban informan keseluruhan menunjukkan Kepala BLK-K memiliki pedoman yang jelas mengenai proses pengambilan keputusan, mulai dari pengumpulan informasi hingga evaluasi keputusan. Pedoman ini menunjukkan komitmen BLK-K terhadap struktur dan transparansi, serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan masukan dari staf, kualitas keputusan di masa depan dapat ditingkatkan.

Instruktur BLK-K juga terlibat dalam mengikuti pedoman pengambilan keputusan, yang mencerminkan pendekatan kolaboratif. Keterlibatan instruktur dalam memberikan masukan konstruktif berkontribusi pada peningkatan kualitas program pelatihan yang ditawarkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak hanya menjadi tanggung jawab manajemen, tetapi juga melibatkan semua pihak terkait.

Penerapan kerangka kerja sistematis dalam pengambilan keputusan memastikan bahwa setiap keputusan penting melalui proses analisis yang melibatkan semua pemangku kepentingan. Dengan merujuk pada pedoman yang ada, BLK-K dapat mengambil langkah-langkah yang hati-hati dan berbasis data, sehingga keputusan yang diambil lebih akurat dan relevan. Pedoman ini mencakup identifikasi masalah, pengumpulan data, dan evaluasi alternatif, yang mendukung pengambilan keputusan yang berbasis informasi.

Oleh karena itu, pedoman pengambilan keputusan di BLK-K meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif dari semua anggota tim. Proses pengambilan keputusan yang kolaboratif dan berbasis data ini berkontribusi pada pengembangan kapasitas organisasi secara keseluruhan, memberikan kepercayaan diri kepada instruktur untuk memberikan masukan yang relevan dan memastikan bahwa semua suara didengar dalam setiap tahap pengambilan keputusan.

Pertanyaan **ketiga** dari proses pengambilan keputusan organisasi mengenai kelembagan. Pertanyaan mengenai bagaimana peran pimpinan dalam proses pengambilan keputusan strategis di organisasi / BLK, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Peran dalam pengambilan keputusan sangat penting. Jadi bertanggung jawab untuk mengarahkan visi dan misi organisasi, serta memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan jangka panjang kami. Saya juga berusaha untuk melibatkan pegawai disini agar mereka merasa memiliki bagian dalam keputusan yang diambil”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab:

"Kalo di BLK-K Al-Hijjaz, saya sebagai pimpinan berperan juga sebagai fasilitator. Sebelum pengambilan keputusan yang akan diambil, saya harus menciptakan lingkungan di mana semua orang di sini dapat menyampaikan ide dan masukan mereka. Dengan cara ini, keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan pandangan saya saja, tapi kebutuhan dan harapan pegawai disini." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Kepala BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban mengenai pertanyaan ini.

"Peran pimpinan disini sebagai pengambil keputusan akhir. Jadi saya disini harus membuat kondisi yang harus mendorong partisipasi dari pengelola dan instruktur untuk memberikan masukan. Ini membantu saya untuk mendapatkan pandangan yang lebih luas sebelum membuat keputusan penting." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Pimpinan di BLK-K kami selalu mengarahkan kami sebelum membuat keputusan untuk dapat memahami dan mendukung keputusan yang akan di ambil. Karena ini sangat penting untuk menciptakan komitmen dan kerjasama dalam pelaksanaan setiap program yang telah dibuat." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Di BLK-K kami, pimpinan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu diatasi. Mereka memimpin diskusi dan analisis untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil. Dengan keterlibatan pimpinan, jadi kami merasa lebih yakin dalam melaksanakan keputusan yang diambil." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan adanya peran kepemimpinan BLK-K yaitu dalam mengarahkan visi dan misi, memastikan setiap keputusan selaras dengan tujuan jangka panjang, serta melibatkan anggota tim untuk menciptakan rasa kepemilikan. Tidak hanya itu, peran pemimpin ber peran juga sebagai fasilitator, menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim dapat menyampaikan ide dan masukan. Ini menunjukkan komitmen terhadap pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif. Selain itu, adanya peran pemimpin sebagai pengambil keputusan akhir, dapat mendorong partisipasi aktif dari pengelola dan instruktur untuk memperkaya perspektif sebelum keputusan final diambil. Ini menunjukkan keseimbangan antara otoritas kepemimpinan dan kolaborasi tim. Pimpinan sebagai pengarah strategi, memastikan pemahaman dan dukungan tim terhadap keputusan yang telah diambil, menciptakan komitmen dan kolaborasi dalam pelaksanaan. Peran pimpinan difokuskan pada identifikasi isu strategis, memimpin diskusi dan analisis untuk menentukan langkah-langkah yang tepat, meningkatkan kepercayaan tim dalam pelaksanaan keputusan.

Perspektif para pengelola BLK-K mengenai peran pimpinan, bahwa pimpinan sebagai penghubung antara visi organisasi dan pelaksanaan di lapangan, sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan keputusan kepada seluruh tim, menciptakan transparansi dan kejelasan, dan sebagai mentor yang memberikan arahan dan dukungan kepada tim untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan terinformasi. Selain itu, pengelola menekankan peran pimpinan dalam memastikan pemahaman dan dukungan tim terhadap keputusan yang diambil, dan pimpinan sebagai kunci dalam mengidentifikasi isu strategis dan memimpin diskusi untuk menentukan langkah-langkah yang tepat.

Instruktur di berbagai BLK-K juga memberikan pandangan yang mendukung peran pimpinan yang kolaboratif. Mereka melihat pimpinan sebagai pengambil keputusan yang bijaksana dan terbuka terhadap masukan, sebagai pihak yang menginspirasi kontribusi dalam pengambilan keputusan, menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif, dan sebagai pihak yang mendukung dan memastikan pemahaman tim terhadap keputusan yang diambil. Secara keseluruhan, pandangan para instruktur menunjukkan bahwa keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan kualitas keputusan itu sendiri.

Oleh karena itu, peran pimpinan dalam pengambilan keputusan strategis di BLK-K di Kabupaten Garut mempunyai bervariasi dalam gaya kepemimpinan namun konsisten dalam menekankan pentingnya keterlibatan tim, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi. Meskipun ada perbedaan dalam pendekatan, semua informan sepakat bahwa peran pimpinan sangat penting untuk keberhasilan organisasi dan pencapaian tujuan jangka panjang. Keterlibatan tim, transparansi, dan komunikasi yang baik merupakan kunci keberhasilan pengambilan keputusan strategis di BLK-K yang diteliti.

Selanjutnya mengenai indikator prosedur dan mekanisme pada level kelembagaan, pertanyaan **pertama** yaitu apakah BLK-K memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang mendukung kegiatan operasional dan bagaimana penerapannya, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Kami telah memiliki SOP untuk mendukung kegiatan kami. SOP disini mencakup segala aspek, seperti pendaftaran peserta pelatihan sampai evaluasi program. Dan untuk penerapannya dilakukan melalui pelatihan rutin bagi pengelola dan instruktur agar mereka bisa bekerja dengan baik. Ada BLK yang belum memiliki SOP. Tapi budaya di sini dilakukan dengan cara mendokumentasikan setiap pelaksanaan. Kami lebih suka melakukan diskusi saling memberikan pendapat untuk memastikan bahwa semua orang memahami pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Ada juga BLK yang sudah punya SOP. SOP kita dibuat untuk memberikan panduan yang jelas bagi semua orang disini. Penerapannya dilakukan dengan cara sosialisasi kepada seluruh staf dan memastikan bahwa mereka memahami pentingnya mengikuti prosedur tersebut dalam setiap kegiatan”.

Ditambahkan oleh instruktur BLK-K Al Wasilah, jawaban beliau.

"Kami dilibatkan dalam penerapan SOP di BLK-K kami. Setiap kali ada pembaruan, kami diberi kesempatan untuk memberikan masukan, dan ini membuat kami merasa lebih terlibat dalam proses." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"SOP di BLK-K kami sangat penting untuk menjaga konsistensi dalam pelaksanaan program. Kami melakukan pelatihan berkala untuk memastikan bahwa semua pengelola dan instruktur memahami SOP dan dapat menerapkannya dengan baik. Selain itu, kami juga melakukan evaluasi untuk memperbarui SOP sesuai dengan kebutuhan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa seluruh BLK-K yang diteliti memiliki SOP komprehensif yang mendukung kegiatan operasional, mulai dari pendaftaran peserta hingga evaluasi program. Penerapan SOP dilakukan melalui pelatihan rutin bagi staf untuk memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan. SOP disosialisasikan secara menyeluruh dan dipantau oleh tim khusus, dengan evaluasi berkala untuk mengukur efektivitasnya. Pelatihan berkala dan workshop diberikan kepada staf baru dan yang sudah ada untuk memastikan pemahaman yang up-to-date.

Dokumentasi setiap langkah operasional dan sesi tanya jawab digunakan untuk memastikan pemahaman yang menyeluruh tentang SOP. Integrasi SOP ke dalam sistem kerja sehari-hari dan informasi terkini mengenai perubahan menjadi kunci keberhasilan. Keterlibatan staf dalam pembaruan SOP menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan efektivitas, sementara pelatihan berkala memastikan konsistensi dalam pelaksanaan program.

Dampak SOP dinilai positif oleh semua informan terhadap pekerjaan, di mana SOP membantu menjaga kualitas dan konsistensi pengajaran. Dengan memberikan panduan yang jelas, SOP memungkinkan pelaksanaan program pelatihan yang lebih terstruktur dan efektif. Evaluasi rutin setelah setiap program juga memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Kesimpulannya, analisis wawancara menunjukkan bahwa semua BLK-K yang diteliti menerapkan SOP untuk mendukung kegiatan operasional. Meskipun metode penerapannya bervariasi, semua BLK-K menekankan pentingnya pelatihan, dokumentasi, dan evaluasi rutin untuk memastikan pemahaman dan efektivitas SOP. Keberadaan dan penerapan SOP yang efektif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan program pelatihan di BLK-K yang diteliti, menjaga kualitas dan konsistensi layanan pelatihan.

Pertanyaan kedua, mengenai indikator prosedur dan mekanisme pada level kelembagaan, pertanyaan selanjutnya yaitu bagaimana proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dilakukan di BLK-K proses pengawasan dan evaluasi dilakukan secara berkala.

Kepala BLK-K Jambera menjawab :

“Kami memiliki jadwal evaluasi yang jelas untuk setiap program pelatihan. Selain itu, saya juga melakukan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas para instruktur dan pengelola untuk memastikan bahwa semua berjalan sesuai rencana”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Proses pengawasan di BLK-K Al-Hijjaz melibatkan semua level organisasi. Kami melakukan evaluasi setelah setiap program pelatihan, di mana kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan instruktur. Ini membantu kami untuk menilai efektivitas program dan melakukan perbaikan jika diperlukan." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Pertanyaan ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami menerapkan sistem pengawasan yang terstruktur di BLK-K kami. Setiap pengelola bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap timnya. Kami juga mengadakan rapat evaluasi bulanan untuk membahas hasil pelaksanaan tugas dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Di BLK-K kami, pengawasan dilakukan melalui sistem pelaporan yang rutin. Setiap pengelola diharapkan untuk melaporkan kemajuan program dan tantangan yang dihadapi. Kami juga melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan bahwa semua tugas dilaksanakan dengan baik." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Proses evaluasi di BLK-K kami melibatkan umpan balik dari peserta pelatihan. Setelah setiap program, kami mengadakan sesi tanya jawab untuk mendapatkan masukan dari peserta, yang kemudian kami gunakan untuk meningkatkan kualitas program di masa mendatang." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa Proses pengawasan dan evaluasi di BLK-K dilakukan secara sistematis dan kolaboratif, dengan penekanan pada pentingnya jadwal evaluasi yang jelas untuk setiap program pelatihan. Pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas para instruktur dan pengelola juga menjadi bagian penting dari proses ini. Hal ini mencerminkan komitmen pimpinan untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mekanisme pengawasan yang diterapkan mencakup berbagai metode untuk memantau kinerja dan efektivitas program. Penggunaan alat evaluasi yang tepat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan. Dengan demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pengembangan program.

Evaluasi dilakukan secara berkala, melibatkan semua pemangku kepentingan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Diskusi dan refleksi bersama diadakan untuk membahas hasil evaluasi, sehingga semua pihak dapat berkontribusi dalam perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap suara didengar dan diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, pendekatan sistematis dan kolaboratif dalam pengawasan dan evaluasi di BLK-K berkontribusi pada peningkatan kualitas program pelatihan. Dengan adanya mekanisme yang jelas dan partisipasi aktif dari semua pihak, BLK-K dapat memastikan bahwa program yang dijalankan tidak hanya efektif, tetapi juga relevan dengan kebutuhan peserta dan tujuan organisasi.

Selanjutnya, indikator mengenai instrumen manajemen BLK-K pada level kelembagaan, pertanyaan pertama**,** yaitu apa saja instrumen manajemen yang digunakan oleh BLK-K untuk menjalankan fungsinya**,** ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Menggunakan berbagai instrumen manajemen untuk menjalankan fungsi. Salah satunya adalah sistem manajemen informasi yang membantu kami dalam mengelola data peserta pelatihan dan program yang kami tawarkan. Ini memungkinkan kami untuk memantau kemajuan dan hasil pelatihan secara efektif”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kami menerapkan instrumen manajemen berbasis teknologi, seperti perangkat lunak untuk perencanaan dan pelaporan. Ini membantu kami dalam merencanakan program pelatihan, mengatur jadwal, dan melaporkan hasil kepada pihak terkait. Dengan cara ini, kami dapat memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Kepala BLK-K Al Wasilah, memberikan tanggapan.

"Salah satu instrumen manajemen yang kami gunakan adalah sistem evaluasi kinerja. Kami melakukan penilaian berkala terhadap instruktur dan pengelola untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar yang ditetapkan. Ini membantu kami dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pelayanan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Di BLK-K kami, kami menggunakan instrumen manajemen berbasis partisipasi, seperti rapat koordinasi rutin. Dalam rapat ini, semua anggota tim dapat memberikan masukan dan saran, yang membantu kami dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami juga menerapkan instrumen manajemen berbasis umpan balik. Setelah setiap program pelatihan, kami mengumpulkan umpan balik dari peserta untuk mengevaluasi efektivitas program. Ini menjadi dasar bagi kami untuk melakukan perbaikan di masa mendatang." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Salah satu instrumen manajemen yang kami gunakan adalah sistem pengelolaan waktu. Kami merencanakan jadwal pelatihan dengan cermat untuk memastikan bahwa semua materi dapat disampaikan dengan baik dalam waktu yang tersedia." (Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa beragam instrumen manajemen yang digunakan untuk menjalankan fungsi-fungsi operasional dan pengembangan kapasitas organisasi. Penggunaan instrumen ini menunjukkan upaya BLK-K dalam mengelola sumber daya, memantau kinerja, dan meningkatkan kualitas pelatihan yang diberikan.

Sistem manajemen informasi menjadi instrumen kunci. Sistem ini memfasilitasi pengelolaan data peserta dan program pelatihan, memungkinkan pemantauan kemajuan dan hasil pelatihan secara efektif. Selain itu, sistem pengawasan dan evaluasi yang dijalankan melalui audit internal berkala memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan efektivitas program. Di tingkat instruktur, rencana pembelajaran terstruktur digunakan sebagai instrumen untuk menyusun materi pelatihan dan memastikan cakupan materi yang komprehensif.

Mengadopsi instrumen manajemen berbasis teknologi, berupa perangkat lunak perencanaan dan pelaporan. Perangkat lunak ini membantu dalam perencanaan program, pengaturan jadwal, dan pelaporan hasil kepada pihak terkait. Instrumen manajemen berbasis data, seperti analisis statistik, juga digunakan untuk mengevaluasi hasil pelatihan dan mengidentifikasi tren untuk perencanaan program yang lebih baik. Di BLK-K, forum diskusi berperan penting sebagai instrumen untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik, meningkatkan kualitas pengajaran secara kolaboratif. Sistem evaluasi kinerja, yang mencakup penilaian berkala terhadap instruktur dan pengelola, juga diterapkan untuk memastikan standar kualitas terpenuhi.

Sistem dokumentasi menyeluruh menjadi instrumen penting untuk mencatat setiap kegiatan dan hasil pelatihan. Dokumentasi ini memudahkan evaluasi dan perencanaan di masa mendatang. Sistem penilaian peserta, yang mencakup penilaian berkala untuk mengukur kemajuan dan memberikan umpan balik konstruktif, juga diterapkan. Rapat koordinasi rutin, sebagai instrumen manajemen berbasis partisipasi, memfasilitasi pengambilan keputusan dan perencanaan program secara kolaboratif. Pelatihan pengembangan profesional untuk instruktur juga menjadi instrumen untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pengajaran.

Pentingnya instrumen manajemen berbasis umpan balik dari peserta setelah setiap program pelatihan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program dan melakukan perbaikan. Sistem pelaporan rutin dan transparansi dalam pelaporan kemajuan dan tantangan menjadi instrumen pengawasan yang efektif. Ssesi tanya jawab pasca-program menjadi instrumen untuk mendapatkan masukan langsung dari peserta dan meningkatkan kualitas program di masa mendatang. Penggunaan sistem pengelolaan waktu yang cermat untuk merencanakan jadwal pelatihan juga menjadi praktik umum di beberapa BLK-K.

Secara keseluruhan, penggunaan beragam instrumen manajemen ini menunjukkan komitmen BLK-K dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Integrasi berbagai pendekatan, mulai dari sistem informasi dan teknologi hingga partisipasi dan umpan balik, menunjukkan upaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, responsif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelatihan. Keberagaman instrumen ini juga mencerminkan adaptasi BLK-K terhadap kebutuhan dan konteks masing-masing lokasi.

Selanjutnya, indikator mengenai instrumen manajemen BLK-K pada level kelembagaan, pertanyaan Kedua, yaitu bagaimana peran teknologi atau sistem informasi dalam mendukung manajemen organisasi, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Teknologi dan sistem informasi memainkan peran yang sangat penting di BLK-K Jamberea. Kami menggunakan sistem manajemen informasi untuk mengelola data peserta pelatihan, yang memungkinkan kami untuk melacak kemajuan mereka secara *real-time*. Ini membantu kami dalam pengawasan dan evaluasi program serta membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Sistem informasi yang kami gunakan memungkinkan kami untuk mengelola jadwal pelatihan, manajemen sumber daya, penggunaan anggaran, menyusun laporan dan dokumentasi pelatihan untuk evaluasi program dan sumber daya lainnya, dan berkomunikasi dengan peserta secara efektif. Ini sangat membantu dalam mengurangi kesalahan dan meningkatkan koordinasi." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Peran teknologi di BLK-K kami sangat signifikan. Kami menggunakan platform digital untuk menyimpan dan mengelola data, yang memudahkan akses informasi bagi semua anggota tim. Dengan adanya sistem informasi yang terintegrasi, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dan meningkatkan akuntabilitas, kami dapat melakukan analisis data untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Sistem informasi di BLK-K kami membantu dalam pengambilan keputusan yang berbasis data. Kami dapat dengan mudah mengakses laporan dan statistik yang diperlukan untuk menilai kinerja program. Ini memungkinkan kami untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan melakukan perbaikan yang diperlukan dengan cepat." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Teknologi sangat mendukung manajemen organisasi kami. Kami menggunakan aplikasi untuk mengelola komunikasi internal dan eksternal, yang membuat proses koordinasi menjadi lebih efisien. Dengan adanya teknologi, kami dapat berkolaborasi dengan lebih baik dan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk administrasi serta fokus pada pengembangan keterampilan peserta." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa penerapan teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat pengambilan keputusan dan transparansi dalam manajemen organisasi.

Sistem manajemen informasi yang digunakan di BLK-K memungkinkan pengelolaan data peserta pelatihan secara efektif. Dengan kemampuan untuk melacak kemajuan peserta secara real-time, pengelola dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat. Hal ini sangat penting dalam konteks pelatihan, di mana respons yang cepat terhadap kebutuhan peserta dapat meningkatkan hasil pelatihan.

Teknologi juga berperan dalam pengawasan dan evaluasi program. Dengan sistem yang memungkinkan pengumpulan umpan balik secara digital, BLK-K dapat menganalisis data dengan lebih akurat. Ini tidak hanya mempermudah proses evaluasi, tetapi juga membantu dalam merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk program-program mendatang.

Bagi instruktur, penggunaan platform online untuk berbagi materi dan berkomunikasi dengan peserta menjadikan proses pembelajaran lebih interaktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan peserta, tetapi juga memperkaya pengalaman belajar mereka, menjadikan pelatihan lebih menarik dan efektif.

Sistem informasi yang diterapkan di BLK-K juga berkontribusi pada efisiensi operasional. Dengan kemampuan untuk mengelola jadwal pelatihan dan sumber daya secara efektif, organisasi dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan koordinasi antar tim. Selain itu, pemantauan penggunaan anggaran secara real-time memungkinkan pengelolaan dana yang lebih optimal, memastikan bahwa semua program berjalan sesuai rencana.

Sistem informasi yang terintegrasi meningkatkan transparansi dalam organisasi. Dengan akses informasi yang sama bagi semua anggota tim, kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dapat diminimalkan, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dapat ditingkatkan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan responsif.

Sistem informasi di BLK-K mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data. Akses mudah terhadap laporan dan statistik memungkinkan manajemen untuk menilai kinerja program secara objektif. Dengan demikian, perbaikan yang diperlukan dapat dilakukan dengan cepat, memastikan bahwa program pelatihan selalu relevan dan efektif.

Teknologi juga memfasilitasi kolaborasi antar instruktur. Melalui platform digital, mereka dapat berbagi pengalaman dan praktik terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengajaran. Selain itu, aplikasi untuk mengelola komunikasi internal dan eksternal membuat proses koordinasi menjadi lebih efisien, mengurangi waktu yang dihabiskan untuk administrasi.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa peran teknologi dan sistem informasi dalam mendukung manajemen organisasi di BLK-K sangat signifikan. Dengan memanfaatkan teknologi, BLK-K tidak hanya dapat mengelola waktu dan sumber daya dengan lebih baik, tetapi juga dapat fokus pada pengembangan keterampilan peserta, yang merupakan tujuan utama dari setiap program pelatihan. Penerapan teknologi yang tepat akan terus menjadi kunci dalam meningkatkan kapasitas dan efektivitas organisasi di masa depan.

Indikator selanjutnya, mengenai instrumen manajemen BLK-K pada level kelembagaan. Pertanyaan ketiga, yaitu bagaimana BLK-K mengelola sumber daya, seperti anggaran, tenaga kerja, dan peralatan, untuk mencapai tujuan organisasi? Ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Di BLK-K Jamberea, kami mengelola sumber daya dengan pendekatan yang terencana dan sistematis. Untuk anggaran, kami melakukan perencanaan tahunan yang melibatkan semua pengelola unit. Ini memastikan bahwa setiap program memiliki anggaran yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, jawaban beliau.

"Kami menerapkan sistem pengelolaan anggaran yang transparan di BLK-K Al-Hijjaz. Setiap pengelola unit bertanggung jawab untuk mengelola anggaran mereka sendiri, tetapi kami juga melakukan pengawasan secara berkala untuk memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan rencana yang telah disetujui." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Pengelolaan tenaga kerja di BLK-K kami dilakukan dengan cara yang kolaboratif. Kami melakukan penilaian terhadap kebutuhan tenaga kerja berdasarkan program yang akan dilaksanakan. Dengan cara ini, kami dapat memastikan bahwa setiap program memiliki jumlah tenaga kerja yang memadai dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Kami menggunakan sistem rotasi untuk pengelolaan tenaga kerja di BLK-K kami. Dengan sistem ini, setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk terlibat dalam berbagai program, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga memastikan bahwa kami memiliki fleksibilitas dalam penugasan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Dalam hal pengelolaan peralatan, kami melakukan inventarisasi secara berkala untuk memastikan bahwa semua peralatan dalam kondisi baik dan siap digunakan. Kami juga memiliki prosedur pemeliharaan yang jelas untuk menjaga agar peralatan tetap berfungsi dengan baik." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa BLK-K mengelola sumber daya dengan pendekatan yang terencana dan sistematis. Proses perencanaan anggaran dilakukan secara tahunan dengan melibatkan semua pengelola unit. Hal ini memastikan bahwa setiap program yang dijalankan memiliki anggaran yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan melibatkan semua pengelola unit, BLK-K dapat memastikan bahwa semua aspek program diperhitungkan dengan baik, sehingga alokasi anggaran dapat dilakukan secara efektif.

Selain itu, BLK-K memprioritaskan program-program yang memiliki dampak terbesar. Setiap tahun, evaluasi dilakukan terhadap program yang telah dilaksanakan, dan hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk menyesuaikan alokasi anggaran serta sumber daya lainnya. Pendekatan ini menunjukkan bahwa BLK-K berkomitmen untuk meningkatkan efektivitas program yang dijalankan, dengan mengutamakan program yang memberikan manfaat maksimal bagi peserta.

Pengelolaan sumber daya di BLK-K juga melibatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim. Informan menyatakan bahwa mereka sering berdiskusi tentang kebutuhan pelatihan dan peralatan yang diperlukan untuk program. Dengan cara ini, BLK-K dapat memastikan bahwa semua kebutuhan peserta terpenuhi, dan program yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar. Umpan balik dari peserta juga menjadi bagian penting dalam perencanaan penggunaan anggaran dan sumber daya, sehingga BLK-K dapat merespons kebutuhan yang ada dengan lebih baik.

Dalam hal pengelolaan tenaga kerja, BLK-K menerapkan pendekatan kolaboratif. Penilaian terhadap kebutuhan tenaga kerja dilakukan berdasarkan program yang akan dilaksanakan, sehingga setiap program memiliki jumlah tenaga kerja yang memadai dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Sistem penugasan yang jelas juga diterapkan, sehingga setiap instruktur mengetahui peran dan tanggung jawab mereka dalam setiap program. Selain itu, sistem rotasi digunakan untuk memberikan kesempatan kepada setiap anggota tim untuk terlibat dalam berbagai program, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga memberikan fleksibilitas dalam penugasan.

Pengelolaan peralatan di BLK-K dilakukan dengan sangat hati-hati. Tim khusus bertanggung jawab untuk mengelola peralatan dan fasilitas, melakukan pemantauan rutin, serta memastikan bahwa semua peralatan yang digunakan dalam pelatihan memenuhi standar keselamatan dan kualitas. Evaluasi terhadap penggunaan peralatan dilakukan setelah setiap program, yang membantu dalam mengidentifikasi peralatan yang perlu diperbaiki atau diganti. Inventarisasi secara berkala juga dilakukan untuk memastikan bahwa semua peralatan dalam kondisi baik dan siap digunakan, serta adanya prosedur pemeliharaan yang jelas untuk menjaga agar peralatan tetap berfungsi dengan baik.

BLK-K juga memperhatikan pengembangan profesional tenaga kerja. Informan menyatakan bahwa mereka mendorong instruktur untuk mengikuti pelatihan dan workshop, sehingga mereka dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya di BLK-K menunjukkan pendekatan yang terencana, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan peserta. Dengan sistem yang transparan dan partisipatif, BLK-K mampu mencapai tujuan organisasi dan memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Indikator selanjutnya, mengenai instrumen manajemen BLK-K pada level kelembagaan. Pertanyaan keempat, yaitu apakah organisasi menggunakan indikator tertentu untuk memantau kinerja dan pencapaian target? Jika ya, bagaimana prosesnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Ya, di BLK-K Jamberea, kami menggunakan berbagai indikator untuk memantau kinerja dan pencapaian target. Indikator ini mencakup jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, tingkat kepuasan peserta, dan persentase peserta yang berhasil mendapatkan pekerjaan setelah mengikuti program. Prosesnya dimulai dengan penetapan target yang jelas di awal tahun, diikuti dengan pengumpulan data secara berkala untuk mengevaluasi kemajuan." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kami memiliki sistem indikator kinerja yang terstruktur di BLK-K Al-Hijjaz. Indikator yang kami gunakan meliputi efektivitas program, seperti tingkat keberhasilan peserta dalam ujian dan umpan balik dari peserta. Proses pemantauan dilakukan setiap akhir program, di mana kami menganalisis data dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Di BLK-K kami, indikator kinerja sangat penting untuk menilai efektivitas program. Kami menggunakan indikator seperti tingkat partisipasi, hasil evaluasi pelatihan, dan umpan balik dari instruktur. Prosesnya melibatkan pengumpulan data secara rutin dan analisis hasil untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Kami menerapkan indikator kinerja yang jelas untuk memantau pencapaian target di BLK-K kami. Indikator tersebut mencakup jumlah pelatihan yang dilaksanakan, tingkat kehadiran peserta, dan hasil evaluasi akhir. Proses pemantauan dilakukan melalui laporan bulanan yang disusun oleh setiap pengelola unit, yang kemudian dianalisis dalam rapat evaluasi." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Indikator yang kami gunakan di BLK-K kami mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Kami memantau jumlah peserta yang lulus dan mendapatkan sertifikat, serta melakukan survei kepuasan peserta. Prosesnya melibatkan pengumpulan data setelah setiap program dan analisis untuk menentukan apakah kami mencapai target yang ditetapkan." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa BLK-K menerapkan sistem pemantauan kinerja yang terstruktur, melibatkan berbagai indikator, dan berorientasi pada peningkatan kualitas program. Proses pemantauan kinerja di BLK-K dimulai dengan pengumpulan data yang relevan untuk setiap program pelatihan. Data ini kemudian dianalisis untuk menilai pencapaian target yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja yang digunakan mencakup aspek-aspek seperti tingkat kepuasan peserta, tingkat penyerapan tenaga kerja, dan efektivitas metode pelatihan. Dengan menggunakan indikator ini, BLK-K dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam program yang dijalankan. Dan penerapan sistem pemantauan kinerja di BLK-K berkontribusi pada peningkatan kualitas program pelatihan. Melalui analisis yang sistematis, BLK-K dapat melakukan perbaikan berkelanjutan dan memastikan bahwa program yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pasar kerja.

Berdasarkan hal di atas, dapat dikatakan bahwa BLK-K menggunakan indikator kinerja yang terstruktur untuk memantau pencapaian target dan efektivitas program. Indikator yang digunakan mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, seperti jumlah peserta, tingkat kepuasan, dan hasil evaluasi. Proses pemantauan melibatkan pengumpulan data secara rutin, analisis hasil, dan evaluasi di akhir setiap program. Olehkarena itu, BLK-K dapat menilai kinerja secara efektif dan melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, indikator hubungan dengan organisasi lain pada level kelembagaan. Pertanyaan pertama, yaitu hubungan BLK-K dengan lembaga atau organisasi mana saja BLK-K bekerja sama dalam pelaksanaan program atau kegiatan? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Di BLK-K Jamberea, kami bekerja sama dengan berbagai lembaga, termasuk Dinas Tenaga Kerja setempat dan beberapa perusahaan swasta. Kerja sama ini memungkinkan kami untuk menyediakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri dan membantu peserta mendapatkan peluang kerja." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, memberikan jawaban.

"Kami menjalin kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi dan organisasi bukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas program pelatihan kami. Misalnya, kami bekerja sama dengan universitas untuk mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan terbaru di bidang teknologi." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami bekerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan lembaga penelitian untuk mendapatkan informasi terbaru tentang tren industri dan melakukan studi tentang kebutuhan pelatihan di sini. Hasilnya menjadi dasar bagi kami dalam merancang program yang lebih efektif" (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Kami memiliki hubungan yang baik dengan berbagai asosiasi industri. Melalui kerja sama ini, kami dapat mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar kerja dan menyesuaikan program pelatihan kami agar lebih relevan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Di BLK-K kami, kami juga bekerja sama dengan lembaga pemerintah lainnya, seperti Kementerian Ketenagakerjaan, untuk mendapatkan dukungan dalam pelaksanaan program pelatihan. Ini membantu kami dalam mendapatkan sumber daya dan informasi yang diperlukan." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa BLK-K memiliki jaringan kerjasama yang luas dan strategis, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelatihan dan relevansi dengan kebutuhan pasar kerja.

BLK-K menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, baik lembaga pemerintah maupun swasta, untuk mencapai tujuan organisasinya. Kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja setempat memungkinkan BLK-K untuk memperoleh informasi terkini mengenai kebutuhan pasar kerja dan menyesuaikan kurikulum pelatihan agar relevan dengan perkembangan industri. Kemitraan dengan perusahaan swasta memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk magang atau mendapatkan pekerjaan setelah menyelesaikan program, meningkatkan peluang kerja bagi para lulusan. Dukungan dari lembaga keuangan dalam bentuk akses pembiayaan juga sangat penting, terutama bagi peserta yang ingin memulai usaha mandiri setelah pelatihan. Hal ini menunjukkan komitmen BLK-K untuk mendukung kewirausahaan di kalangan lulusan.

Selain itu, BLK-K juga aktif berkolaborasi dengan lembaga pendidikan tinggi. Kerjasama ini meliputi pengembangan kurikulum bersama, pertukaran sumber daya, dan pengadaan pelatihan bagi instruktur BLK-K. Dengan demikian, BLK-K dapat memastikan kualitas pelatihan yang diberikan selalu mengikuti perkembangan terkini di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan. Kerjasama dengan organisasi non-pemerintah (NGO) juga berperan penting dalam menjangkau kelompok masyarakat yang kurang beruntung dan memberikan akses pelatihan bagi mereka yang membutuhkan. Hal ini sejalan dengan misi BLK-K untuk meningkatkan pemerataan kesempatan kerja dan pemberdayaan masyarakat.

Lebih lanjut, BLK-K juga menjalin kerjasama dengan lembaga pelatihan lain melalui program pertukaran instruktur. Program ini memungkinkan instruktur BLK-K untuk belajar dari pengalaman dan praktik terbaik di lembaga lain, meningkatkan kualitas pengajaran dan memperluas wawasan. Kerjasama dengan lembaga penelitian membantu BLK-K dalam melakukan studi kebutuhan pelatihan di daerah, sehingga program yang dirancang lebih tepat sasaran dan efektif. Partisipasi dalam seminar dan workshop yang diselenggarakan oleh lembaga lain juga memperluas jaringan kerjasama dan memberikan akses informasi terkini mengenai tren industri. Dukungan dari Kementerian Ketenagakerjaan juga sangat penting dalam hal pendanaan dan kebijakan.

Secara keseluruhan, BLK-K menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga, termasuk Dinas Tenaga Kerja, perusahaan swasta, lembaga pendidikan, dan organisasi non-pemerintah. Kerja sama ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan, memperluas jangkauan, dan memastikan bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan industri. Dengan kolaborasi ini, BLK-K dapat memberikan pelatihan yang lebih efektif dan meningkatkan peluang kerja bagi peserta.

Selain itu, jaringan kerjasama yang luas dan strategis yang dijalin BLK-K menunjukkan komitmen lembaga ini untuk memberikan pelatihan yang berkualitas, relevan, dan berdampak bagi masyarakat. Kerjasama ini merupakan kunci keberhasilan BLK-K dalam mencapai tujuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mengurangi angka pengangguran di Kabupaten Garut. Model kerjasama ini dapat menjadi contoh praktik baik bagi lembaga pelatihan vokasi lainnya.

Selanjutnya, indikator hubungan dengan organisasi lain pada level kelembagaan. Pertanyaan kedua, yaitu hubungan kerja sama ini membantu mendukung pencapaian tujuan BLK-K? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Hubungan kerja sama yang kami jalin dengan Dinas Tenaga Kerja dan perusahaan swasta sangat membantu dalam mencapai tujuan BLK-K. Melalui kolaborasi ini, kami dapat mengakses informasi terkini mengenai kebutuhan pasar kerja, sehingga program pelatihan yang kami tawarkan lebih relevan dan sesuai dengan permintaan industri." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kerja sama dengan lembaga pendidikan dan organisasi non-pemerintah memungkinkan kami untuk memperluas jangkauan program pelatihan. Dengan dukungan dari mitra-mitra ini, kami dapat menawarkan pelatihan yang lebih beragam dan berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan peluang kerja bagi peserta kami." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Ditanyakan juga kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami menjalin kemitraan dengan berbagai organisasi, termasuk lembaga pelatihan lain dan asosiasi profesi. Kerja sama ini membantu kami dalam berbagi sumber daya dan pengetahuan, sehingga kami dapat meningkatkan kualitas program pelatihan dan mencapai tujuan kami dalam meningkatkan keterampilan tenaga kerja." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Hubungan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lokal sangat penting bagi kami. Mereka tidak hanya memberikan dukungan dalam bentuk fasilitas dan peralatan, tetapi juga membantu kami dalam merancang kurikulum pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Ini memastikan bahwa peserta kami siap untuk memasuki dunia kerja." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami bekerja sama dengan lembaga pemerintah dan swasta untuk mengadakan program pelatihan bersertifikat. Kerja sama ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas program kami, tetapi juga memberikan peserta kami sertifikat yang diakui oleh industri, yang sangat membantu dalam pencarian kerja mereka." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa jaringan kerjasama BLK-K yang luas dan strategis secara signifikan meningkatkan kualitas pelatihan dan relevansi dengan kebutuhan pasar kerja.

Kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja dan perusahaan swasta memberikan akses vital terhadap informasi terkini mengenai kebutuhan pasar kerja. Informasi ini memungkinkan BLK-K untuk secara dinamis menyesuaikan kurikulum pelatihan, memastikan relevansi program dengan perkembangan industri dan permintaan tenaga kerja terkini. Hal ini memastikan lulusan BLK-K memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar, meningkatkan peluang kerja mereka dan mencapai tujuan BLK-K dalam mengurangi pengangguran.

Kemitraan dengan berbagai lembaga memberikan akses terhadap dana dan sumber daya tambahan yang signifikan. Sumber daya ini memungkinkan BLK-K untuk memperluas jangkauan program pelatihan, menjangkau lebih banyak peserta, dan meningkatkan kualitas pelatihan yang diberikan. Kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi dan organisasi non-pemerintah (NGO) memperluas jangkauan program, memungkinkan BLK-K untuk menjangkau kelompok masyarakat yang kurang beruntung dan memberikan akses pelatihan yang lebih inklusif.

Pelatihan dan workshop yang diberikan oleh mitra kerja meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para pengajar BLK-K. Hal ini berdampak langsung pada kualitas pengajaran dan kemampuan instruktur untuk menyampaikan materi secara efektif. Lebih lanjut, mengundang pembicara tamu dari industri memberikan wawasan langsung kepada peserta pelatihan mengenai praktik kerja nyata, menghubungkan teori dengan praktik dan meningkatkan kesiapan mereka untuk memasuki dunia kerja.

Kerja sama dengan lembaga penelitian memungkinkan BLK-K untuk melakukan studi mendalam mengenai kebutuhan keterampilan di daerah. Hasil penelitian ini menjadi dasar yang kuat dalam merancang program pelatihan yang efektif, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Dukungan materi pelatihan dan peralatan dari mitra kerja juga meningkatkan kualitas pelatihan, memberikan pengalaman belajar yang lebih praktis dan aplikatif bagi peserta. Kerjasama dengan perusahaan lokal, khususnya, membantu dalam merancang kurikulum yang selaras dengan kebutuhan industri spesifik, memastikan lulusan BLK-K siap untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Jaringan kerjasama yang luas memperluas jaringan peserta pelatihan, membuka lebih banyak peluang kerja dan magang. Program pelatihan bersertifikat yang dihasilkan dari kerjasama dengan berbagai lembaga meningkatkan kredibilitas BLK-K dan sertifikat yang diterima peserta, meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja. Kemampuan untuk mengidentifikasi tren dan kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang memastikan BLK-K dapat secara proaktif menyesuaikan program pelatihannya, mempertahankan relevansi dan efektivitasnya dalam jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan hubungan kerja sama yang dijalin oleh BLK-K dengan berbagai lembaga dan perusahaan sangat berkontribusi dalam mencapai tujuan lembaga. Kerja sama ini tidak hanya meningkatkan kualitas dan relevansi program pelatihan, tetapi juga memperluas jaringan dan peluang kerja bagi peserta. Dengan dukungan dari mitra, BLK-K dapat terus menyesuaikan program pelatihan agar tetap efektif dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang.

Selanjutnya, indikator hubungan dengan organisasi lain pada level kelembagaan. Pertanyaan keempat, yaitu bagaimana koordinasi dilakukan antara BLK-K dan mitra kerja untuk mengoptimalkan program pelatihan? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Di BLK-K Jamberea, koordinasi dengan mitra kerja dilakukan melalui pertemuan rutin. Kami mengadakan rapat bulanan untuk membahas perkembangan program pelatihan, mengevaluasi hasil, dan merencanakan langkah-langkah selanjutnya. Ini memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan strategi yang akan diambil." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Pertanyaan ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Jamberea, beliau menjawab.

"Kami juga melakukan evaluasi bersama setelah setiap program pelatihan. Dalam evaluasi ini, kami mengumpulkan umpan balik dari mitra mengenai pelaksanaan program dan hasil yang dicapai. Ini menjadi dasar bagi kami untuk melakukan perbaikan di program-program berikutnya." (Pengelola BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kami menggunakan platform komunikasi digital untuk memfasilitasi koordinasi dengan mitra. Selain pertemuan tatap muka, kami juga memanfaatkan aplikasi pesan dan email untuk berbagi informasi dan dokumen penting. Ini membantu kami untuk tetap terhubung dan responsif terhadap kebutuhan yang muncul." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Salah satu cara kami mengoptimalkan koordinasi adalah dengan membangun hubungan yang baik dengan mitra. Kami sering mengadakan acara sosial dan kegiatan bersama untuk memperkuat ikatan dan saling memahami satu sama lain. Hubungan yang baik memudahkan komunikasi dan kolaborasi." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Koordinasi antara BLK-K dan mitra kerja kami dilakukan dengan cara yang sistematis. Kami memiliki tim khusus yang bertanggung jawab untuk menjalin komunikasi dengan mitra. Tim ini memastikan bahwa semua informasi terkait program pelatihan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini.

"Kami menggunakan sistem manajemen proyek untuk memantau kemajuan program pelatihan. Dengan sistem ini, semua pihak dapat melihat status terkini dari setiap kegiatan, sehingga memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Kami mengadakan sesi koordinasi yang melibatkan semua pihak terkait sebelum program dimulai. Dalam sesi ini, kami mendiskusikan rincian program, termasuk kurikulum, jadwal, dan sumber daya yang diperlukan. Ini membantu kami untuk mengidentifikasi potensi masalah sejak awal dan mencari solusi bersama." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Koordinasi kami dilakukan dengan melibatkan mitra dalam proses perencanaan program. Kami mengundang mereka untuk memberikan masukan tentang kebutuhan pelatihan dan keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja. Dengan cara ini, program yang kami tawarkan menjadi lebih relevan dan sesuai dengan harapan mitra." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan pendekatan sistematis dan komprehensif dalam membangun kemitraan yang efektif. Koordinasi dilakukan melalui berbagai mekanisme, yang saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain.

Adanya kegiatan pertemuan rutin, seperti rapat bulanan, menjadi tulang punggung koordinasi. Rapat ini tidak hanya membahas perkembangan program pelatihan, tetapi juga mengevaluasi hasil dan merencanakan langkah-langkah selanjutnya. Proses ini memastikan pemahaman bersama tentang tujuan dan strategi, sehingga semua pihak dapat berkontribusi secara optimal. Evaluasi bersama pasca-pelatihan, yang melibatkan pengumpulan umpan balik dari mitra, menjadi dasar penting untuk perbaikan program di masa mendatang. Keterlibatan aktif informan dalam diskusi memastikan materi pelatihan relevan dengan kebutuhan industri, menghasilkan program yang lebih efektif dan berdampak.

Selain pertemuan tatap muka, BLK-K memanfaatkan platform komunikasi digital seperti aplikasi pesan dan email untuk berbagi informasi dan dokumen penting. Hal ini memungkinkan responsivitas yang tinggi terhadap kebutuhan yang muncul dan menjaga komunikasi yang lancar di antara semua pihak. Lebih jauh lagi, BLK-K menyadari pentingnya membangun hubungan yang kuat dengan mitra kerja. Acara sosial dan kegiatan bersama tidak hanya memperkuat ikatan, tetapi juga memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif. Workshop bersama untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik tidak hanya meningkatkan kualitas pelatihan, tetapi juga memperkuat kerja sama jangka panjang.

Sistem koordinasi yang terstruktur juga terlihat dalam penunjukan tim khusus yang bertanggung jawab untuk menjalin komunikasi dengan mitra. Tim ini memastikan penyampaian informasi yang jelas dan tepat waktu. Penggunaan sistem manajemen proyek memberikan visibilitas yang tinggi terhadap kemajuan program, memudahkan pemantauan dan pengambilan keputusan. Umpan balik dari peserta pelatihan, yang dikumpulkan melalui survei, dibagikan kepada mitra untuk memberikan perspektif yang lebih luas dan meningkatkan program di masa depan.

Proses perencanaan program juga melibatkan mitra secara aktif. BLK-K mengundang mitra untuk memberikan masukan tentang kebutuhan pelatihan dan keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja, memastikan relevansi program dengan kebutuhan industri. Sesi koordinasi sebelum program dimulai membahas detail program, termasuk kurikulum, jadwal, dan sumber daya, untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah sejak dini. Seluruh proses koordinasi ini dilakukan secara terbuka dan transparan, memastikan semua pihak merasa dilibatkan dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan.

Penerapan aturan formal (seperti pedoman Kementerian Ketenagakerjaan) dan informal (seperti budaya berbagi pengetahuan) di BLK-Komunitas selaras dengan teori dualisme struktur organisasi dari Barnard (1938). Barnard menjelaskan bahwa organisasi formal memerlukan struktur hierarkis dan prosedur tertulis, sementara organisasi informal tumbuh melalui interaksi sosial spontan yang memperkuat kohesivitas. Studi kasus di Garut menunjukkan bahwa aturan formal memberikan legitimasi kebijakan, sedangkan norma kolaborasi informal meningkatkan adaptabilitas tim dalam merespons kebutuhan UMKM. Hal ini sejalan dengan penelitian Irawan (2018) yang menemukan bahwa integrasi kedua jenis aturan meningkatkan produktivitas lembaga pelatihan hingga 27% di Jawa Barat.

Struktur BLK-Komunitas yang melibatkan UMKM, lembaga pendidikan, dan pemerintah daerah mencerminkan teori jaringan kelembagaan (*institutional network*) dari Provan dan Kenis (2008). Model ini menekankan pentingnya membentuk aliansi strategis antarlembaga untuk mencapai tujuan bersama. Di Garut, kolaborasi dengan UMKM dalam penyusunan kurikulum pelatihan menjamin relevansi program dengan kebutuhan pasar, suatu praktik yang didukung oleh penelitian Irawan (2018) tentang sinergi pelatihan vokasi. Selain itu, penggunaan matriks tanggung jawab dan koordinator program selaras dengan teori desain pekerjaan Hackman & Oldham (1976), di mana kejelasan peran meningkatkan akuntabilitas dan motivasi tim.

BLK-Komunitas mengadopsi evaluasi kuantitatif (jumlah lulusan) dan kualitatif (umpan balik peserta), yang sesuai dengan model Kirkpatrick (1994) dalam empat level evaluasi pelatihan: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil6. Implementasi analisis kebutuhan (*needs assessment*) sebelum pelatihan juga merefleksikan prinsip pelatihan berbasis kompetensi (CBT), di mana kurikulum disusun berdasarkan standar industri UNESCO (2012). Hasil penelitian BLK-K di Garut memperkuat studi World Bank (2020) yang menyatakan bahwa 65% efektivitas pelatihan vokasi bergantung pada kesesuaian materi dengan kebutuhan lokal.

Keterlibatan aktif UMKM dan lembaga pendidikan dalam perencanaan program BLK-Komunitas mengadopsi prinsip participatory governance (Bovaird, 2005). Model ini menekankan bahwa partisipasi pemangku kepentingan meningkatkan transparansi dan keberlanjutan program. Di Garut, forum diskusi rutin dengan UMKM memungkinkan penyusunan modul pelatihan kewirausahaan yang sesuai dengan dinamika pasar, suatu pendekatan yang didukung oleh penelitian OECD (2018) tentang pemberdayaan UMKM melalui pelatihan inklusif.

Kebijakan pemerintah seperti insentif pendanaan dan kerjasama industri-BLK mencerminkan teori ekologi kelembagaan Bronfenbrenner (1979), yang menyoroti interaksi antara mikro-sistem (internal BLK) dan makro-sistem (kebijakan nasional). Dukungan Kementerian Ketenagakerjaan dalam penyediaan infrastruktur pelatihan sejalan dengan temuan Bank Pembangunan Asia (2021) bahwa akses fasilitas mempengaruhi 40% keberhasilan program pelatihan di daerah pedesaan.

Praktik berbagi pengetahuan antar instruktur di BLK-Komunitas merefleksikan teori organisasi pembelajar (*learning organization*) Senge (1990), di mana budaya kolaborasi mendorong inovasi berkelanjutan. Studi di BLK Garut menunjukkan bahwa rapat evaluasi bulanan meningkatkan kapasitas adaptif tim, suatu fenomena yang juga diamati dalam penelitian UNESCO-UNEVOC (2020) tentang lembaga pelatihan di Asia Tenggara.

Salah satu teori yang relevan dalam konteks intervensi level kelembagaan adalah Teori Perubahan (*Theory of Change*). Teori ini menjelaskan bagaimana perubahan diharapkan terjadi dalam suatu sistem melalui serangkaian langkah yang terencana. Menurut Weiss (1995) *Theory of Change* merupakan proses eksplisit untuk memikirkan dan mendokumentasikan bagaimana suatu program atau intervensi seharusnya bekerja, mengapa akan berhasil, siapa yang akan diuntungkan (dan dengan cara apa) dan kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan. Weiss (1995) menambahkan bahwa perubahan yang efektif memerlukan pemahaman yang jelas tentang konteks, tujuan, dan strategi yang akan digunakan. Dalam konteks intervensi level kelembagaan, penting untuk merumuskan teori perubahan yang dapat memandu proses intervensi dan mengevaluasi hasilnya.

Selain itu, penelitian oleh Peters dan Pierre (2004) menunjukkan bahwa intervensi kelembagaan yang berhasil sering kali melibatkan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan. Kolaborasi ini dapat meningkatkan legitimasi dan dukungan terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Penelitian ini menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan efektivitas intervensi.

Secara keseluruhan, BLK-Komunitas Kabupaten Garut memperlihatkan bahwa keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh integrasi antara kerangka kebijakan formal, kolaborasi multipihak, dan budaya inovasi. Hal ini terlihat adanya koordinasi yang efektif antara BLK-K dan mitra kerja merupakan kunci keberhasilan optimalisasi program pelatihan. Dengan melibatkan mitra dalam setiap tahap, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, BLK-K memastikan program pelatihan memenuhi kebutuhan peserta dan pasar kerja, menghasilkan peningkatan kualitas pelatihan dan hubungan kerja sama yang saling menguntungkan.

##### Level Individu

Level individual merupakan peningkatan kualitas individu untuk dapat memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata kelola organisasi dengan baik. Pengembangan kapasitas pada level individu mengacu pada peningkatan kompetensi, keterampilan, serta sikap tenaga pendidik dan peserta pelatihan di BLK-K. Tenaga pendidik yang kompeten mampu menyampaikan materi pelatihan secara efektif, sedangkan peserta pelatihan yang memiliki keterampilan yang memadai dapat lebih mudah beradaptasi dengan kebutuhan industri.

Pertanyaan pada indikator level individu atau sumber daya manusia (SDM), yaitu pertama, program atau kebijakan yang telah dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM), ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Kami telah melaksanakan berbagai program pelatihan keterampilan yang berfokus pada kebutuhan pasar kerja. Salah satu program unggulan kami adalah pelatihan teknik komputer dan desain grafis, yang telah terbukti meningkatkan daya saing peserta di dunia kerja. Melakukan evaluasi berkala terhadap program pelatihan yang kami jalankan. Dengan cara ini, kami dapat menyesuaikan materi pelatihan dengan perkembangan kebutuhan industri dan umpan balik dari peserta. Sebagai instruktur, kami terus mengikuti perkembangan terbaru dalam bidangnya. Sering mengikuti pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kemampuan mengajar kami, sehingga dapat memberikan materi yang up-to-date kepada peserta”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Di BLK-K Al-Hijjaz, kami menerapkan kebijakan kolaborasi dengan industri lokal untuk memastikan bahwa kurikulum pelatihan kami relevan. Kami juga mengadakan workshop dan seminar yang melibatkan praktisi dari berbagai bidang untuk memberikan wawasan langsung kepada peserta." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami berusaha untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dengan menyediakan akses bagi semua kalangan, termasuk penyandang disabilitas. Ini adalah bagian dari komitmen kami untuk meningkatkan kapasitas SDM secara menyeluruh." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami menerapkan metode pembelajaran yang interaktif dan berbasis praktik. Dengan cara ini, peserta tidak hanya belajar teori, tetapi juga langsung mempraktikannya, yang sangat penting untuk penguasaan keterampilan." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami fokus pada pengembangan soft skills, seperti komunikasi dan kepemimpinan, melalui program pelatihan yang terintegrasi. Selain itu, kami juga memberikan bimbingan karir untuk membantu peserta dalam merencanakan masa depan mereka." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Keterlibatan alumni dalam program pelatihan sebagai mentor. Ini tidak hanya memberikan inspirasi bagi peserta baru, tetapi juga memperkuat jaringan alumni, juga mengadakan sesi umpan balik setelah setiap pelatihan untuk mengetahui apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki. Ini membantu dalam merancang program yang lebih baik di masa depan. Salah satu kebijakan kami adalah memberikan pelatihan berbasis proyek, di mana peserta dapat langsung terlibat dalam proyek nyata. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan. Berusaha untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan mendukung. kepercayaan bahwa peserta yang merasa nyaman akan lebih mudah menyerap informasi dan keterampilan baru. Mengadakan program pelatihan yang bersertifikat, sehingga peserta tidak hanya mendapatkan pengetahuan, tetapi juga pengakuan resmi atas keterampilan yang mereka pelajari. Ini sangat membantu mereka dalam mencari pekerjaan

Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami juga mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan platform online untuk materi tambahan dan diskusi. Ini membantu peserta untuk belajar secara mandiri di luar jam pelatihan." (Instruktur BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa berbagai program dan kebijakan yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas SDM, baik dari segi *hard skills* maupun *soft skills*, serta integrasi teknologi dan kolaborasi industri. Hal ini terlihat, BLK-K telah melaksanakan beragam program pelatihan keterampilan yang berfokus pada kebutuhan pasar kerja. Program unggulan seperti pelatihan teknik komputer dan desain grafis dirancang untuk meningkatkan daya saing peserta di dunia kerja. Evaluasi berkala terhadap program-program ini menjadi kunci adaptasi terhadap perkembangan industri dan umpan balik peserta. Tim pengajar BLK-K juga secara proaktif mengikuti pelatihan dan seminar untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan mengajar, memastikan materi pelatihan selalu relevan dan mutakhir.

Kolaborasi dengan industri lokal merupakan pilar penting dalam strategi pengembangan SDM BLK-K. Kemitraan ini memastikan kurikulum pelatihan selaras dengan kebutuhan industri. Workshop dan seminar yang melibatkan praktisi industri memberikan wawasan langsung dan pengalaman praktis kepada peserta. BLK-K juga berkomitmen menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, menyediakan akses bagi semua kalangan, termasuk penyandang disabilitas, sebagai wujud komitmen terhadap pemerataan kesempatan.

Metode pembelajaran di BLK-K menekankan pendekatan interaktif dan berbasis praktik. Peserta tidak hanya mempelajari teori, tetapi juga langsung mempraktikkan keterampilan yang dipelajari, memperkuat pemahaman dan penguasaan. Pengembangan soft skills, seperti komunikasi dan kepemimpinan, diintegrasikan ke dalam program pelatihan. Bimbingan karir juga diberikan untuk membantu peserta merencanakan masa depan karir mereka. Keterlibatan alumni sebagai mentor memberikan inspirasi dan memperkuat jaringan alumni, menciptakan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan.

Sistem umpan balik yang terstruktur diterapkan setelah setiap pelatihan. Umpan balik ini digunakan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang berhasil dan yang perlu diperbaiki, menjadi dasar penyempurnaan program di masa mendatang. Salah satu kebijakan unggulan adalah pelatihan berbasis proyek, di mana peserta terlibat langsung dalam proyek nyata, meningkatkan keterampilan teknis, kepercayaan diri, dan kemampuan kerja tim. BLK-K juga menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan mendukung, meyakini bahwa lingkungan yang nyaman akan meningkatkan penyerapan informasi dan keterampilan.

Program pelatihan di BLK-K juga bersertifikat, memberikan pengakuan resmi atas keterampilan yang telah dipelajari, meningkatkan daya saing peserta dalam mencari pekerjaan. Integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan platform online untuk materi tambahan dan diskusi, memfasilitasi pembelajaran mandiri dan akses informasi yang lebih luas.

Secara keseluruhan dapat dikatakan, BLK-K telah menerapkan strategi pengembangan kapasitas SDM yang komprehensif dan terintegrasi. Kombinasi program pelatihan yang relevan, evaluasi berkala, kolaborasi industri, lingkungan belajar inklusif, metode pembelajaran interaktif, pengembangan *soft skills*, keterlibatan alumni, umpan balik yang konstruktif, pelatihan berbasis proyek, suasana belajar yang mendukung, sertifikasi, dan integrasi teknologi telah menciptakan sistem yang efektif dalam meningkatkan kualitas dan daya saing SDM di Kabupaten Garut.

Selanjutnya, indikator intervensi SDM pada level Individu. Pertanyaan kedua, yaitu bagaimana proses pelaksanaan pelatihan, pendampingan, atau intervensi lainnya dalam pengembangan SDM? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jambera. Beliau menjawab :

“Proses pelaksanaan pelatihan di BLK-K Jamberea dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan yang melibatkan stakeholder, termasuk industri lokal. Setelah itu, merancang kurikulum yang sesuai dan mengundang instruktur yang berpengalaman untuk mengajar. Pelatihan dilakukan secara terstruktur dengan kombinasi teori dan praktik. Proses pelaksanaan pelatihan melibatkan kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk lembaga pemerintah dan organisasi non-pemerintah. Ini membantu dalam mendapatkan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan program dengan efektif. Sebagai instruktur, berusaha untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif. Kami menggunakan metode pembelajaran yang interaktif, seperti simulasi dan role play, untuk meningkatkan keterlibatan peser”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Di BLK-K Al-Hijjaz, kami menerapkan pendekatan berbasis proyek dalam pelatihan. Peserta dibagi ke dalam kelompok kecil dan diberikan tugas proyek yang relevan dengan bidang yang mereka pelajari. Pendampingan dilakukan secara intensif oleh instruktur untuk memastikan setiap peserta mendapatkan perhatian yang cukup." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami juga menggunakan teknologi dalam proses pelatihan, seperti platform e-learning untuk materi tambahan. Ini memungkinkan peserta untuk belajar secara mandiri dan mengakses informasi kapan saja." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami juga melakukan penilaian akhir setelah pelatihan untuk mengukur pemahaman peserta. Hasil penilaian ini menjadi dasar untuk memberikan sertifikat dan juga untuk perbaikan program di masa mendatang." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami memulai setiap pelatihan dengan sesi orientasi untuk menjelaskan tujuan dan manfaat dari program tersebut. Selama pelatihan, kami juga mengadakan sesi tanya jawab dan diskusi kelompok untuk mendorong partisipasi aktif dari peserta." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini.

"Pendampingan kami tidak hanya terbatas pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills. Kami mengadakan sesi pelatihan tentang komunikasi, manajemen waktu, dan keterampilan interpersonal lainnya." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al Wasilah pun, memberikan jawaban.

"Kami mengadakan sesi mentoring di mana peserta dapat berkonsultasi langsung dengan instruktur mengenai tantangan yang mereka hadapi. Ini membantu mereka merasa lebih didukung dalam proses belajar." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Setelah pelatihan selesai, kami tidak hanya meninggalkan peserta begitu saja. Kami melakukan pendampingan pasca-pelatihan untuk membantu mereka menerapkan keterampilan yang telah dipelajari dalam konteks nyata. Ini termasuk bimbingan dalam mencari pekerjaan atau memulai usaha." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, memberikan jawaban.

"Kami percaya bahwa umpan balik adalah kunci untuk pengembangan. Oleh karena itu, kami selalu meminta peserta untuk memberikan masukan tentang pelatihan yang telah mereka jalani, sehingga kami dapat terus meningkatkan kualitas program." (Instruktur BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Mengintegrasikan evaluasi berkala selama proses pelatihan. Dengan cara ini, dapat menilai kemajuan peserta dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Umpan balik dari peserta sangat kami hargai untuk meningkatkan kualitas pelatihan. Mengadakan kegiatan lapangan sebagai bagian dari pelatihan. Ini memberikan peserta pengalaman langsung dan pemahaman yang lebih baik tentang aplikasi keterampilan yang mereka pelajari.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan, *pertama*, proses pelaksanaan pelatihan di BLK-K dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan yang melibatkan berbagai stakeholder, termasuk industri lokal. Hal ini menunjukkan bahwa BLK-K berkomitmen untuk memastikan bahwa kurikulum yang dirancang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Setelah analisis kebutuhan, kurikulum disusun dengan melibatkan instruktur berpengalaman, yang memastikan bahwa peserta mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang tepat. Pelatihan dilaksanakan secara terstruktur dengan kombinasi teori dan praktik, yang memungkinkan peserta untuk memahami konsep secara mendalam dan menerapkannya dalam situasi nyata.

*Kedua*, kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk lembaga pemerintah dan organisasi non-pemerintah, menjadi salah satu strategi penting dalam pelaksanaan pelatihan. Kerja sama ini tidak hanya membantu dalam mendapatkan sumber daya yang diperlukan, tetapi juga memperkuat dukungan untuk menjalankan program secara efektif. Dengan melibatkan berbagai pihak, BLK-K dapat menciptakan jaringan yang lebih luas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelatihan yang diberikan.

*Ketiga*, dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif, BLK-K menerapkan metode pembelajaran interaktif, seperti simulasi dan role play. Metode ini bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan peserta, sehingga mereka tidak hanya menjadi pendengar pasif, tetapi juga aktif berpartisipasi dalam proses belajar. Pendekatan berbasis proyek juga diterapkan, di mana peserta dibagi ke dalam kelompok kecil dan diberikan tugas proyek yang relevan. Pendampingan intensif oleh instruktur memastikan bahwa setiap peserta mendapatkan perhatian yang cukup, sehingga mereka dapat mengatasi tantangan yang dihadapi selama pelatihan.

*Keempat*, penggunaan teknologi dalam proses pelatihan, seperti platform e-learning, memberikan kemudahan bagi peserta untuk mengakses materi tambahan dan belajar secara mandiri. Ini sangat penting dalam era digital saat ini, di mana akses informasi menjadi lebih mudah. Selain itu, penilaian akhir setelah pelatihan dilakukan untuk mengukur pemahaman peserta. Hasil penilaian ini tidak hanya digunakan untuk memberikan sertifikat, tetapi juga sebagai dasar untuk perbaikan program di masa mendatang.

*Kelima*, sesi orientasi yang dilakukan di awal pelatihan bertujuan untuk menjelaskan tujuan dan manfaat program, serta mendorong partisipasi aktif peserta melalui sesi tanya jawab dan diskusi kelompok. Pendampingan yang diberikan tidak hanya terbatas pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills, seperti komunikasi dan manajemen waktu. Sesi mentoring juga diadakan, di mana peserta dapat berkonsultasi langsung dengan instruktur mengenai tantangan yang mereka hadapi, memberikan dukungan tambahan dalam proses belajar.

*Keenam*, setelah pelatihan selesai, BLK-K tidak meninggalkan peserta begitu saja. Pendampingan pasca-pelatihan dilakukan untuk membantu peserta menerapkan keterampilan yang telah dipelajari dalam konteks nyata, termasuk bimbingan dalam mencari pekerjaan atau memulai usaha. Hal ini menunjukkan komitmen BLK-K untuk memastikan bahwa peserta tidak hanya mendapatkan pengetahuan, tetapi juga dapat mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

*Ketujuh, terakhir*, umpan balik dari peserta dianggap sebagai kunci untuk pengembangan program. BLK-K secara aktif meminta masukan dari peserta mengenai pelatihan yang telah mereka jalani, sehingga kualitas program dapat terus ditingkatkan. Evaluasi berkala selama proses pelatihan juga dilakukan untuk menilai kemajuan peserta dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Kegiatan lapangan yang diadakan sebagai bagian dari pelatihan memberikan peserta pengalaman langsung dan pemahaman yang lebih baik tentang aplikasi keterampilan yang mereka pelajari.

Oleh karena itu, dapat dikatakan proses pelaksanaan pelatihan di BLK-K melibatkan analisis kebutuhan yang mendalam, kolaborasi dengan berbagai pihak, dan penggunaan metode pembelajaran yang interaktif. Pendampingan yang diberikan tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga pengembangan soft skills dan dukungan pasca-pelatihan untuk memastikan peserta dapat menerapkan keterampilan yang dipelajari. Dengan pendekatan ini, BLK-K berupaya untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia secara menyeluruh dan relevan dengan kebutuhan pasar kerja.

Pertanyaan ketiga, pada level individu dengan indikator intervensi individu, yaitu apa tantangan terbesar yang dihadapi organisasi dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Kepala BLK-K Jambera menjawab:

“Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran. Seringkali, dana yang tersedia tidak mencukupi untuk mengembangkan program pelatihan yang komprehensif dan berkualitas. Ini membatasi kemampuan kami untuk menghadirkan instruktur yang berpengalaman dan fasilitas yang memadai. Tantangan lain adalah menjaga motivasi peserta selama pelatihan. Beberapa peserta sering kali kehilangan semangat di tengah jalan, terutama jika mereka merasa materi yang diajarkan terlalu sulit atau tidak relevan dengan kebutuhan mereka. Bagi instruktur juga merasakan tantangan dalam hal pengembangan diri sehingga perlu terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kami agar dapat memberikan pelatihan yang berkualitas. Namun, terkadang kami tidak memiliki waktu atau sumber daya untuk melakukannya”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kami juga menghadapi tantangan dalam hal partisipasi peserta. Banyak calon peserta yang ragu untuk mengikuti pelatihan karena kurangnya informasi tentang manfaat yang bisa mereka peroleh. Kami perlu lebih aktif dalam melakukan sosialisasi dan promosi program kami." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Pertanyaan juga ditanyakan kepada pengelola dan instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami juga menghadapi masalah dalam hal infrastruktur. Beberapa fasilitas pelatihan kami masih memerlukan perbaikan dan pembaruan agar dapat mendukung proses belajar yang lebih baik." (Pengelola BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, memberikan menjawab.

"Kami juga menghadapi tantangan dalam hal komunikasi dengan peserta. Beberapa peserta mungkin merasa malu untuk bertanya atau mengungkapkan kesulitan yang mereka hadapi, sehingga kami perlu menciptakan suasana yang lebih terbuka dan mendukung." (Instruktur BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Tantangan lain adalah perubahan kebutuhan industri yang sangat cepat. Kami harus selalu memperbarui kurikulum dan materi pelatihan agar tetap relevan. Ini memerlukan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini.

"Salah satu tantangan yang kami hadapi adalah keberagaman latar belakang peserta. Setiap peserta memiliki tingkat pemahaman dan keterampilan yang berbeda, sehingga sulit untuk menyusun program yang dapat memenuhi kebutuhan semua orang.

Tantangan lain adalah mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Meskipun kami ingin menggunakan teknologi, tidak semua peserta memiliki akses yang sama, dan ini bisa menjadi penghalang dalam pelaksanaan pelatihan. Salah satu kendala yang kami hadapi adalah kurangnya dukungan dari pihak-pihak terkait, seperti pemerintah daerah dan sektor swasta. Tanpa dukungan yang kuat, sulit bagi kami untuk mengembangkan program yang lebih luas dan berkelanjutan. Sering kali menghadapi tantangan dalam hal waktu. Program pelatihan yang padat sering kali membuat peserta merasa terburu-buru, sehingga mereka tidak dapat menyerap materi dengan baik. Kesulitan dalam mengukur dampak dari program pelatihan yang kami jalankan. Tanpa data yang jelas tentang keberhasilan peserta setelah mengikuti pelatihan, sulit untuk membuktikan efektivitas program kami kepada pemangku kepentingan. Akhirnya, tantangan terbesar adalah menjaga keberlanjutan program. Perlu memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya berlangsung sekali, tetapi dapat diulang dan diperbaiki secara berkelanjutan untuk memberikan manfaat jangka panjang bagi peserta." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025).

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi oleh BLK-K dalam melaksanakan program pengembangan SDM terdiri dari 12 tantangan yang di hadapi BLK-K dai Kabupaten Garut, yaitu:

1. Keterbatasan anggaran. Salah satu kendala paling signifikan adalah keterbatasan anggaran. Dana yang tersedia seringkali tidak memadai untuk mendukung program pelatihan yang komprehensif dan berkualitas tinggi. Keterbatasan ini berdampak langsung pada kemampuan BLK-K untuk merekrut instruktur berpengalaman, menyediakan fasilitas pelatihan yang memadai (termasuk teknologi terkini dan bahan ajar yang mutakhir), serta menyelenggarakan pelatihan dengan durasi dan intensitas yang optimal. Akibatnya, kualitas pelatihan dapat menurun, dan daya saing lulusan BLK-K di pasar kerja menjadi kurang optimal. Strategi yang diperlukan meliputi pencarian sumber pendanaan alternatif, seperti kerjasama dengan sektor swasta, lembaga donor, atau program pemerintah lainnya, serta optimalisasi penggunaan anggaran yang ada melalui efisiensi dan transparansi pengelolaan.
2. Menjaga motivasi peserta. Menjaga motivasi peserta pelatihan merupakan tantangan yang kompleks. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap penurunan motivasi meliputi materi pelatihan yang dianggap terlalu sulit atau tidak relevan dengan kebutuhan peserta, durasi pelatihan yang terlalu panjang atau padat, dan kurangnya interaksi yang efektif antara instruktur dan peserta. Untuk mengatasi hal ini, BLK-K perlu mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih interaktif dan engaging, seperti metode pembelajaran berbasis proyek, studi kasus, simulasi, dan permainan peran. Penting juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan reguler kepada peserta, serta menciptakan lingkungan belajar yang suportif dan kolaboratif. Evaluasi berkala terhadap tingkat pemahaman dan kepuasan peserta juga krusial untuk melakukan penyesuaian program secara tepat waktu.
3. Pengembangan diri instruktur. Kualitas pelatihan sangat bergantung pada kompetensi instruktur. BLK-K menghadapi tantangan dalam hal pengembangan diri instruktur, termasuk akses terhadap pelatihan lanjutan, pembaruan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk berbagi praktik terbaik dengan instruktur di BLK-K lain. Untuk mengatasi hal ini, BLK-K perlu menyediakan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi para instruktur, baik melalui pelatihan internal maupun eksternal. Fasilitas akses ke sumber belajar online, konferensi, dan workshop juga sangat penting untuk memastikan instruktur selalu update dengan perkembangan terkini di bidang keahlian masing-masing. Sistem mentoring dan peer learning di antara instruktur juga dapat meningkatkan kualitas pengajaran.
4. Rendahnya partisipasi peserta. Kurangnya informasi tentang manfaat pelatihan dan proses pendaftaran yang rumit dapat menyebabkan rendahnya partisipasi peserta. Sosialisasi program pelatihan yang efektif dan mudah diakses oleh calon peserta sangat penting. Strategi yang dapat diimplementasikan meliputi kampanye promosi yang lebih agresif melalui berbagai media, penyederhanaan proses pendaftaran, serta penyediaan informasi yang jelas dan komprehensif mengenai manfaat mengikuti pelatihan bagi peserta. Kerjasama dengan komunitas lokal dan tokoh masyarakat juga dapat membantu meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya pelatihan di BLK-K.
5. Masalah infrastruktur. Infrastruktur yang kurang memadai, seperti ruang kelas yang sempit, peralatan pelatihan yang usang, dan akses internet yang terbatas, dapat menghambat proses pembelajaran yang efektif. Perbaikan dan pembaruan infrastruktur merupakan investasi penting untuk meningkatkan kualitas pelatihan. BLK-K perlu merencanakan dan mengelola pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur secara terencana dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang dan perkembangan teknologi.
6. Tantangan komunikasi. Komunikasi yang efektif antara instruktur dan peserta sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Beberapa peserta mungkin merasa ragu untuk bertanya atau mengungkapkan kesulitan yang mereka hadapi. BLK-K perlu menciptakan suasana yang aman, terbuka, dan suportif, di mana peserta merasa nyaman untuk berinteraksi dengan instruktur dan sesama peserta. Penggunaan berbagai metode komunikasi, seperti diskusi kelompok, sesi tanya jawab, dan platform online, dapat membantu meningkatkan komunikasi dan interaksi.
7. Perubahan kebutuhan industri. Kebutuhan industri yang cepat menuntut BLK-K untuk selalu memperbarui kurikulum dan materi pelatihan agar tetap relevan dengan perkembangan terkini. Hal ini memerlukan pemantauan yang konsisten terhadap tren industri, serta kerjasama yang erat dengan dunia usaha dan industri. BLK-K perlu membangun jaringan yang kuat dengan perusahaan dan industri lokal untuk mendapatkan informasi terkini tentang keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja. Kurikulum yang fleksibel dan mudah diadaptasi juga sangat penting untuk merespon perubahan kebutuhan industri dengan cepat.
8. Keberagaman latar belakang peserta. Keberagaman latar belakang peserta, termasuk tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan awal, merupakan tantangan dalam merancang program pelatihan yang efektif. BLK-K perlu mengembangkan strategi pembelajaran yang mengakomodasi perbedaan kemampuan peserta, seperti pembelajaran diferensiasi dan penggunaan berbagai metode pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar masing-masing peserta. Asesmen awal kemampuan peserta juga penting untuk menentukan titik awal pembelajaran dan menyesuaikan materi pelatihan.
9. Integrasi teknologi. Integrasi teknologi dalam proses pembelajaran dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelatihan. Namun, akses yang tidak merata terhadap teknologi dan keterampilan digital di antara peserta merupakan tantangan. BLK-K perlu memastikan akses yang adil terhadap teknologi bagi semua peserta, serta menyediakan pelatihan tambahan tentang penggunaan teknologi yang relevan. Pemilihan teknologi yang tepat dan mudah digunakan juga penting untuk menghindari hambatan dalam proses pembelajaran.
10. Kurangnya dukungan pihak terkait. Dukungan dari pemerintah daerah, sektor swasta, dan lembaga terkait sangat penting untuk keberhasilan program pengembangan SDM di BLK-K. Kurangnya dukungan ini dapat membatasi akses terhadap sumber daya, pendanaan, dan kemitraan strategis. BLK-K perlu membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan. Hal ini dapat dilakukan melalui advokasi, lobi, dan presentasi program yang efektif kepada pihak-pihak terkait.
11. Waktu. Program pelatihan yang padat dan waktu yang terbatas dapat menghambat penyerapan materi oleh peserta. BLK-K perlu merancang program pelatihan yang seimbang antara intensitas dan durasi, dengan mempertimbangkan kemampuan peserta untuk menyerap informasi. Penggunaan metode pembelajaran yang efisien dan efektif juga penting untuk memaksimalkan waktu pelatihan.
12. Kesulitan mengukur dampak. Dampak program pelatihan merupakan tantangan yang signifikan. Tanpa data yang jelas tentang keberhasilan peserta setelah mengikuti pelatihan, sulit untuk membuktikan efektivitas program kepada pemangku kepentingan. BLK-K perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif untuk mengukur dampak program pelatihan terhadap peningkatan keterampilan, pendapatan, dan kesempatan kerja peserta. Pengumpulan data yang sistematis dan analisis data yang tepat sangat penting untuk menilai efektivitas program dan melakukan perbaikan yang diperlukan.
13. Menjaga keberlanjutan program. Keberlanjutan program pelatihan sangat penting untuk memberikan manfaat jangka panjang bagi peserta dan masyarakat. BLK-K perlu mengembangkan strategi yang memastikan keberlanjutan program, termasuk diversifikasi sumber pendanaan, pengembangan kemitraan strategis, dan peningkatan kapasitas internal. Evaluasi berkala dan adaptasi program terhadap perubahan kebutuhan industri juga penting untuk menjaga relevansi dan efektivitas program dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan strategi yang komprehensif dan kolaboratif, serta dukungan yang lebih kuat dari berbagai pihak untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas program pelatihan yang dijalankan. Selanjutnya, pertanyaan keempat mengenai bagaimana intervensi SDM yang dilakukan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, pada indikator intervensi SDM pada level Individu. Ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut, jawaban beliau.

"Intervensi SDM yang kami lakukan, seperti pelatihan keterampilan teknis, telah secara signifikan meningkatkan kemampuan peserta. Hal ini terlihat dari banyaknya peserta yang berhasil mendapatkan pekerjaan setelah mengikuti program kami. Dengan demikian, kami dapat mencapai tujuan organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang siap pakai." (Kepala BLK-K Jamberea, 7 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada informan kepala BLK-K. Al-Hijjaz, beliau menjawab.

"Kami menerapkan program pendampingan pasca-pelatihan yang membantu peserta dalam mencari pekerjaan. Dampaknya sangat positif, karena banyak alumni kami yang kini bekerja di perusahaan-perusahaan lokal. Ini menunjukkan bahwa intervensi kami tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga mendukung tujuan organisasi dalam mengurangi angka pengangguran." (Kepala BLK-K Al-Hijjaz, 8 Januari 2025)

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Dengan mengintegrasikan pengembangan soft skills dalam program pelatihan, kami melihat peningkatan dalam kemampuan komunikasi dan kerja sama peserta. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi mereka secara individu, tetapi juga meningkatkan reputasi organisasi kami sebagai lembaga pelatihan yang berkualitas." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Intervensi kami dalam bentuk evaluasi berkala terhadap program pelatihan memungkinkan kami untuk menyesuaikan materi dengan kebutuhan peserta. Ini berdampak langsung pada kepuasan peserta dan meningkatkan tingkat keberhasilan mereka dalam mendapatkan pekerjaan, yang sejalan dengan tujuan organisasi kami." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami juga melakukan kolaborasi dengan industri untuk memastikan bahwa pelatihan yang kami berikan relevan. Hasilnya, banyak peserta yang mendapatkan kesempatan magang dan pekerjaan setelah pelatihan. Ini menunjukkan bahwa intervensi kami mendukung tujuan organisasi dalam menjembatani antara pendidikan dan dunia kerja." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa intervensi SDM yang diterapkan memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, yaitu menciptakan tenaga kerja yang siap pakai dan mengurangi angka pengangguran.

Salah satu intervensi yang paling menonjol adalah pelatihan keterampilan teknis yang telah terbukti meningkatkan kemampuan peserta. Informan menyatakan bahwa banyak peserta yang berhasil mendapatkan pekerjaan setelah mengikuti program, yang menunjukkan bahwa pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, peningkatan kepercayaan diri peserta juga menjadi dampak positif dari intervensi ini. Ketika peserta merasa lebih siap dan percaya diri, mereka lebih aktif dalam mencari peluang kerja, yang selanjutnya mendukung tujuan organisasi dalam menciptakan lapangan kerja.

Dari perspektif instruktur, dampak intervensi SDM juga dirasakan secara positif. Ketika peserta menunjukkan kemajuan, hal ini memberikan motivasi tambahan bagi instruktur untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran. Ini sejalan dengan tujuan organisasi untuk menjadi lembaga pelatihan yang terdepan. Program pendampingan pasca-pelatihan yang diterapkan juga menunjukkan hasil yang menggembirakan, di mana banyak alumni yang kini bekerja di perusahaan-perusahaan lokal. Ini menunjukkan bahwa intervensi tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga mendukung tujuan organisasi dalam mengurangi angka pengangguran.

Mentoring dari alumni juga menjadi salah satu intervensi yang efektif. Alumni yang sukses dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada peserta baru, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keberhasilan program. Selain itu, penilaian akhir yang dilakukan untuk mengukur pencapaian peserta memberikan umpan balik yang berharga, tidak hanya bagi peserta tetapi juga bagi pengembangan program di masa depan. Hal ini mendukung tujuan organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pelatihan.

Pengembangan *soft skills* dalam program pelatihan juga menjadi fokus penting. Peningkatan kemampuan komunikasi dan kerja sama peserta tidak hanya bermanfaat bagi mereka secara individu, tetapi juga meningkatkan reputasi organisasi sebagai lembaga pelatihan yang berkualitas. Intervensi berbasis proyek memungkinkan peserta untuk langsung menerapkan keterampilan yang mereka pelajari, sehingga meningkatkan pemahaman dan kesiapan mereka menghadapi tantangan di dunia kerja.

Penggunaan teknologi dalam pembelajaran juga menjadi salah satu intervensi yang signifikan. Dengan meningkatkan akses peserta terhadap materi pelatihan, mereka dapat belajar secara mandiri dan memperdalam pemahaman mereka. Evaluasi berkala terhadap program pelatihan memungkinkan penyesuaian materi dengan kebutuhan peserta, yang berdampak langsung pada kepuasan peserta dan meningkatkan tingkat keberhasilan mereka dalam mendapatkan pekerjaan.

Sesi umpan balik setelah setiap pelatihan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan kualitas program. Umpan balik ini membantu memastikan bahwa program tetap relevan dengan kebutuhan peserta dan industri. Kolaborasi dengan industri juga menjadi strategi yang efektif, di mana banyak peserta mendapatkan kesempatan magang dan pekerjaan setelah pelatihan. Ini menunjukkan bahwa intervensi yang dilakukan mendukung tujuan organisasi dalam menjembatani antara pendidikan dan dunia kerja.

Akhirnya, membangun jaringan dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah dan sektor swasta, telah membuka lebih banyak peluang bagi peserta. Ini membantu organisasi dalam mencapai tujuan untuk menciptakan lebih banyak kesempatan kerja bagi masyarakat. Secara keseluruhan, intervensi SDM yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan di Kabupaten Garut menunjukkan dampak yang positif dan signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta memberikan kontribusi yang berarti dalam pengembangan kapasitas organisasi dan peningkatan kualitas tenaga kerja di daerah tersebut.

Indikator selanjutnya yaitu kualitas individu pada level individu, pertanyaan pertama ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengenai kriteria utama yang digunakan organisasi dalam menilai kualitas individu pegawai**.** Kriteria utama yang kami gunakan dalam menilai kualitas individu pegawai adalah kompetensi teknis. Kami memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas mereka. Selain itu, kami juga memperhatikan kemampuan mereka dalam menerapkan keterampilan tersebut dalam situasi nyata. menilai pegawai berdasarkan kinerja mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Ini mencakup kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang baik. Kinerja yang konsisten adalah indikator penting dari kualitas individu Sikap dan etika kerja pegawai juga menjadi kriteria penting dalam penilaian kami. Kami mencari pegawai yang memiliki integritas, disiplin, dan komitmen terhadap pekerjaan. Sikap positif ini sangat berpengaruh pada lingkungan kerja dan produktivitas tim."

Kemampuan beradaptasi dengan perubahan adalah salah satu kriteria yang kami nilai. Di dunia kerja yang terus berubah, pegawai yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap situasi baru dan tantangan akan lebih berharga bagi organisasi. juga mempertimbangkan kemampuan komunikasi pegawai. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan, sangat penting dalam menjalankan tugas dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa Balai Latihan Kerja Komunitas (BLKK) Inkubator di Kabupaten Garut menggunakan kriteria penilaian kualitas pegawai yang komprehensif dan holistik. Penilaian tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup kompetensi, sikap, dan kontribusi terhadap organisasi secara keseluruhan. Kompetensi teknis merupakan kriteria utama, meliputi keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas masing-masing pegawai, serta kemampuan menerapkannya dalam situasi kerja nyata. BLKK menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi, menghargai pegawai yang mampu berpikir di luar kebiasaan dan menawarkan solusi baru untuk permasalahan yang dihadapi. Komitmen terhadap pengembangan diri juga menjadi poin penting, dimana pegawai yang aktif mencari peluang peningkatan keterampilan dinilai memiliki kualitas yang tinggi.

Kinerja pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan merupakan indikator penting lainnya. Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang baik menunjukkan konsistensi dan dedikasi. Bagi pegawai di posisi manajerial, kemampuan kepemimpinan, termasuk memimpin tim, menginspirasi, dan pengambilan keputusan yang tepat, menjadi kriteria kunci. BLKK juga menyadari pentingnya perspektif eksternal, sehingga umpan balik dari rekan kerja dan atasan dipertimbangkan dalam proses penilaian. Hal ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kualitas individu pegawai.

Selain kompetensi dan kinerja, BLKK juga memperhatikan aspek sikap dan etika kerja. Integritas, disiplin, dan komitmen terhadap pekerjaan merupakan nilai-nilai yang sangat dihargai. Sikap positif ini dinilai berkontribusi pada lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kemampuan bekerja dalam tim juga menjadi kriteria penting, mengingat kolaborasi yang efektif sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil evaluasi kinerja berkala digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan dukungan yang tepat bagi pegawai.

Kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang cepat di dunia kerja saat ini juga menjadi kriteria yang dipertimbangkan. Pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru dan tantangan akan lebih berharga bagi organisasi. Terakhir, BLKK menilai kontribusi pegawai terhadap budaya organisasi. Pegawai yang mendukung nilai-nilai dan visi organisasi akan lebih mudah berintegrasi dan berkontribusi secara positif. Kemampuan komunikasi, baik lisan maupun tulisan, juga dianggap penting untuk menjalankan tugas dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Dengan menggabungkan berbagai kriteria ini, BLKK berupaya mendapatkan gambaran yang akurat tentang kualitas dan potensi setiap pegawai.

Oleh karena itu, dapat dikatakan, bahwa kriteria utama yang digunakan oleh BLK-K dalam menilai kualitas individu pegawai mencakup kompetensi teknis, kinerja dan hasil kerja, serta kemampuan interpersonal dan *soft skills*. Kombinasi dari kriteria ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi pegawai secara holistik, memastikan bahwa mereka tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan, tetapi juga dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, indikator kedua, yaitu kualitas individu pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah,. Beliau menjawab:

“Kualitas individu pegawai sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawab mereka dalam melakukan analisis kebutuhan secara berkala untuk memahami keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi. Dengan cara ini, kami dapat memastikan bahwa pegawai yang kami rekrut atau latih memiliki kualitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebelum merekrut pegawai baru, kami melakukan proses seleksi yang ketat, termasuk wawancara dan tes keterampilan. Ini membantu kami untuk menilai apakah calon pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisas juga menerapkan program orientasi yang komprehensif bagi pegawai baru. Dalam program ini, menjelaskan secara rinci tentang tugas dan tanggung jawab mereka, serta standar kualitas yang diharapkan. Ini membantu pegawai memahami peran mereka sejak awal." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Setelah pegawai bergabung, kami melakukan evaluasi kinerja secara berkala. Melalui evaluasi ini, kami dapat mengidentifikasi apakah pegawai memenuhi standar yang ditetapkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami juga menyediakan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk pegawai. Dengan memberikan akses kepada mereka untuk mengikuti pelatihan yang relevan, kami memastikan bahwa mereka selalu memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) Inkubator di Kabupaten Garut menerapkan strategi komprehensif untuk memastikan kualitas individu pegawainya selaras dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab. Proses ini dimulai dengan analisis kebutuhan yang dilakukan secara berkala. Analisis ini mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi spesifik yang dibutuhkan untuk setiap posisi, membentuk dasar rekrutmen dan pelatihan yang terarah. Dengan memahami kebutuhan yang tepat, BLK-K dapat merekrut calon pegawai yang sudah memiliki kualifikasi yang sesuai atau melatih pegawai yang ada untuk menutupi kesenjangan kompetensi. Proses seleksi yang ketat, termasuk wawancara dan tes keterampilan, memastikan hanya kandidat yang memenuhi standar yang direkrut.

BLK-K juga melibatkan pegawai secara aktif dalam proses penetapan tujuan individu. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, pegawai memahami harapan organisasi dan dapat mengarahkan upaya pengembangan diri mereka. Hal ini menciptakan keselarasan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Selain itu, BLK-K memberikan masukan yang berkelanjutan kepada peserta pelatihan, menyesuaikan metode pengajaran agar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing individu. Hal ini memastikan bahwa peserta pelatihan siap menjalankan tugas mereka setelah menyelesaikan program pelatihan.

Setelah pegawai bergabung, BLK-K menerapkan sistem penilaian kompetensi yang berkelanjutan. Penilaian ini dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai tetap relevan dan sesuai dengan perkembangan tugas. Jika ditemukan kesenjangan, BLK-K segera merespon dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran. Program mentoring, dimana pegawai senior membimbing pegawai baru, juga berperan penting dalam transfer pengetahuan dan keterampilan praktis. Program orientasi yang komprehensif bagi pegawai baru memberikan pemahaman yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, dan standar kualitas yang diharapkan.

Umpan balik dari rekan kerja dan atasan juga menjadi bagian integral dari proses memastikan kesesuaian kualitas pegawai. Umpan balik ini memberikan perspektif yang lebih luas tentang kinerja dan kemampuan pegawai, membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Penilaian akhir setelah pelatihan memastikan bahwa peserta telah menguasai keterampilan yang dibutuhkan sebelum menjalankan tugas yang lebih kompleks. Evaluasi kinerja berkala memberikan gambaran yang objektif tentang pencapaian pegawai dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan.

BLK-K juga mendorong pengembangan diri pegawai dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti seminar, workshop, dan pelatihan yang relevan. Dengan menyediakan akses kepada sumber daya pengembangan, BLK-K memastikan bahwa pegawai selalu memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka. Lebih jauh lagi, BLK-K berupaya menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Lingkungan kerja yang mendukung ini mendorong pegawai untuk secara proaktif meningkatkan kemampuan mereka, menjamin kesesuaian kualitas mereka dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Akhirnya secara pendekatan holistik ini, BLK-K memastikan bahwa kualitas individu pegawainya selalu selaras dengan kebutuhan organisasi dan berkontribusi pada keberhasilan program-programnya.

Pertanyaan ketiga indikator **kualitas individu**, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengenai apakah organisasi memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas individu pegawai yang masih kurang memiliki beberapa strategi untuk meningkatkan kualitas individu pegawai yang masih kurang. Salah satunya adalah dengan menyediakan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai. Kami melakukan analisis untuk mengidentifikasi area di mana pegawai perlu pengembangan lebih lanjut. Menerapkan program mentoring di mana pegawai yang lebih berpengalaman membimbing pegawai yang masih kurang. Ini tidak hanya membantu dalam transfer pengetahuan, tetapi juga membangun kepercayaan diri pegawai yang membutuhkan dukungan.

Salah satu strategi adalah memberikan umpan balik yang konstruktif secara berkala. Dengan memberikan masukan yang jelas tentang kinerja mereka, pegawai dapat memahami di mana mereka perlu meningkatkan diri dan bagaimana cara melakukan dan mengadakan sesi pelatihan tambahan di luar program reguler untuk pegawai yang menunjukkan kebutuhan khusus. Ini memungkinkan mereka untuk fokus pada keterampilan tertentu yang perlu ditingkat. Berusaha untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Kami mendorong pegawai untuk aktif mencari peluang pelatihan dan pengembangan diri, serta memberikan akses kepada mereka untuk mengikuti seminar dan workshop yang relevan

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan BLK-K Inkubator Kabupaten Garut menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas individu pegawai yang masih kurang. Strategi ini bersifat holistik, menggabungkan pendekatan formal dan informal untuk memastikan pengembangan kapasitas yang efektif dan berkelanjutan.

Salah satu strategi utama adalah penyediaan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap pegawai. Proses ini diawali dengan analisis mendalam terhadap kinerja individu, mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan. Analisis ini dapat berasal dari evaluasi kinerja formal, umpan balik dari atasan dan rekan kerja, maupun observasi langsung. Berdasarkan hasil analisis, program pelatihan yang tertarget dan terukur kemudian dirancang, memastikan bahwa pelatihan tersebut relevan dan efektif dalam mengatasi kekurangan yang teridentifikasi. Pelatihan ini tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pengembangan *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim.

Selain program pelatihan formal, BLK-K juga menerapkan pendekatan personal dalam menangani pegawai yang memerlukan peningkatan. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman mendalam terhadap tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh masing-masing individu. Melalui komunikasi terbuka dan empatik, BLK-K berupaya menciptakan lingkungan yang aman dan suportif bagi pegawai untuk berbagi kesulitan dan mencari solusi bersama. Dukungan ini dapat berupa bimbingan individual, konseling, atau akses ke sumber daya tambahan yang dibutuhkan.

Program mentoring juga menjadi bagian integral dari strategi peningkatan kualitas pegawai. Pegawai senior yang berpengalaman berperan sebagai mentor bagi pegawai yang masih kurang, membimbing mereka dalam menjalankan tugas, berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memberikan dukungan moral. Program mentoring ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membantu membangun kepercayaan diri dan meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai.

Teknologi informasi juga dimanfaatkan untuk mendukung proses peningkatan kualitas pegawai. BLK-K menyediakan akses ke berbagai materi pelatihan online, memungkinkan pegawai untuk belajar secara mandiri dan sesuai dengan kecepatan masing-masing. Materi pelatihan online ini mencakup berbagai topik, mulai dari peningkatan kompetensi teknis hingga pengembangan *soft skills*. Akses yang mudah dan fleksibel ini memungkinkan pegawai untuk terus belajar dan mengembangkan diri tanpa terikat oleh waktu dan tempat.

Penilaian berkala terhadap kemajuan pegawai merupakan elemen penting dalam memastikan efektivitas strategi peningkatan kualitas. Penilaian ini tidak hanya mengukur pencapaian hasil pelatihan, tetapi juga mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja sehari-hari. Hasil penilaian digunakan untuk memonitor kemajuan, mengidentifikasi area yang masih memerlukan perhatian, dan melakukan penyesuaian terhadap strategi yang diterapkan. Umpan balik konstruktif diberikan secara teratur, membantu pegawai memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengarahkan upaya pengembangan diri mereka.

Diskusi kelompok juga difasilitasi untuk menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif. Dalam sesi diskusi ini, pegawai dapat berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi, menciptakan suasana saling mendukung dan belajar dari satu sama lain. Diskusi kelompok ini juga memberikan kesempatan bagi BLK-K untuk mengidentifikasi isu-isu umum yang dihadapi oleh pegawai dan merancang solusi yang lebih komprehensif.

Terakhir, BLK-K berupaya menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini mencakup penyediaan akses yang mudah ke sumber daya pelatihan, penghargaan terhadap upaya pengembangan diri, dan pengakuan atas pencapaian individu. Dengan menciptakan lingkungan yang suportif dan menghargai pembelajaran, BLK-K memotivasi pegawai untuk secara proaktif meningkatkan kualitas diri mereka, memastikan keselarasan antara kualitas individu dan kebutuhan organisasi. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa BLK-K mampu meningkatkan kualitas individu pegawai secara berkelanjutan, mendukung pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan program-programnya.

Indikator mengenai keterampilan dan kemampuan, pada level individu, ditanyakan pertanyaan mengenai bagaimana peran manajemen dalam mendukung peningkatan kualitas individu pegawai kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut. Beliau menjawab:

“Kami memastikan bahwa setiap pegawai memahami tujuan organisasi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapainya. Dengan adanya arah yang jelas, pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Manajemen juga berperan dalam merancang program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pegawai. Kami melakukan analisis kebutuhan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan tantangan yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan mereka. Mereka juga berkomitmen untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Manajemen memastikan bahwa anggaran untuk program pelatihan tersedia dan bahwa pegawai memiliki akses ke materi dan fasilitas yang diperlukan dengan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan diri mereka. Manajemen memberikan dukungan dengan menyediakan akses ke pelatihan eksternal dan seminar yang dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan merekaaberikan dukungan moral dan motivasi kepada pegawai. Kami sering mengadakan sesi penghargaan untuk mengapresiasi pencapaian pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan semangat mereka untuk terus belajar dan berkembang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM. Dengan mendengarkan masukan mereka, manajemen dapat merancang program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai”.

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Manajemen juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Kami mendorong pegawai untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta menciptakan lingkungan di mana mereka merasa aman untuk bertanya dan belajar." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami melakukan evaluasi kinerja secara berkala, dan manajemen terlibat langsung dalam proses ini. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, kami membantu pegawai memahami area yang perlu mereka tingkatkan dan memberikan dukungan yang diperlukan." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa manajemen memiliki beberapa strategi yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan kualitas individu pegawai yang masih kurang.

Salah satu strategi utama yang diungkapkan oleh informan adalah penyediaan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai. Manajemen melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi area di mana pegawai memerlukan pengembangan lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada pelatihan umum, tetapi juga berusaha untuk memahami kebutuhan individual pegawai, sehingga program pelatihan yang diberikan menjadi lebih relevan dan efektif.

Selain itu, evaluasi kinerja yang lebih mendalam juga menjadi bagian penting dari strategi pengembangan. Dengan melakukan evaluasi ini, manajemen dapat merancang rencana pengembangan individu yang spesifik, membantu pegawai yang kurang dalam mencapai potensi terbaik mereka. Pendekatan ini menunjukkan komitmen manajemen untuk memberikan perhatian lebih kepada pegawai yang mengalami kesulitan, dengan melakukan pendekatan personal untuk memahami tantangan yang mereka hadapi.

Program mentoring juga diimplementasikan sebagai salah satu strategi pengembangan. Pegawai yang lebih berpengalaman membimbing pegawai yang masih kurang, yang tidak hanya membantu dalam transfer pengetahuan tetapi juga membangun kepercayaan diri pegawai. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung di mana pegawai merasa aman untuk belajar dan bertanya.

Manajemen juga memanfaatkan teknologi untuk menyediakan materi pelatihan online yang dapat diakses kapan saja. Ini memberikan pegawai kesempatan untuk belajar secara mandiri dan sesuai dengan kecepatan mereka sendiri, yang sangat penting dalam konteks pembelajaran yang fleksibel. Penilaian berkala untuk mengukur kemajuan pegawai juga dilakukan, sehingga strategi pengembangan dapat disesuaikan agar lebih efektif.

Umpan balik yang konstruktif diberikan secara berkala, yang membantu pegawai memahami di mana mereka perlu meningkatkan diri dan bagaimana cara melakukannya. Selain itu, sesi diskusi kelompok diadakan untuk memungkinkan pegawai berbagi pengalaman dan tantangan, menciptakan suasana saling mendukung dan kolaboratif.

Manajemen menyadari bahwa pengembangan kualitas individu pegawai adalah proses yang berkelanjutan. Oleh karena itu, mereka selalu mencari cara untuk meningkatkan program pelatihan berdasarkan umpan balik dari pegawai. Sesi pelatihan tambahan di luar program reguler juga diadakan untuk pegawai yang menunjukkan kebutuhan khusus, memungkinkan mereka untuk fokus pada keterampilan tertentu yang perlu ditingkatkan.

Keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan pelatihan juga menjadi fokus manajemen. Dengan mendengarkan kebutuhan dan harapan pegawai, program yang dirancang menjadi lebih relevan dan bermanfaat. Manajemen berusaha menciptakan lingkungan belajar yang mendukung, mendorong pegawai untuk aktif mencari peluang pelatihan dan pengembangan diri, serta memberikan akses kepada mereka untuk mengikuti seminar dan workshop yang relevan.

Akhirnya, manajemen berupaya menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Ketika pegawai merasa didukung untuk belajar dan berkembang, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Dengan demikian, strategi-strategi yang diterapkan oleh manajemen di Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan ini menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan kualitas individu pegawai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Pertanyaan pertama mengenai keterampilan dan kemampuan utama yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas di organisasi ini? Pada indikator keterampilan dan kemampuan, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut, keterampilan teknis adalah hal yang paling utama. Pegawai harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang tugas mereka, seperti keterampilan komputer, pengelolaan data, dan teknik pengajaran yang efektif. Kemampuan komunikasi yang baik juga sangat penting. Pegawai perlu dapat menyampaikan informasi dengan jelas kepada peserta pelatihan dan berinteraksi dengan berbagai pihak, termasuk industri dan Masyarakat

Selain keterampilan teknis, pegawai juga harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Kemampuan untuk bekerja dalam tim dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kemampuan analitis juga diperlukan. Pegawai harus mampu menganalisis kebutuhan pelatihan dan mengevaluasi efektivitas program yang telah dilaksanakan. Ini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Kreativitas dan inovasi adalah keterampilan yang sangat dihargai di organisasi ini. Pegawai yang dapat berpikir di luar kotak dan memberikan solusi baru untuk masalah yang ada akan sangat berkontribusi pada pengembangan organisasi.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan adanya serangkaian keterampilan dan kemampuan yang krusial, dikelompokkan sebagai berikut:

Keterampilan Teknis. Keterampilan teknis mendasari kinerja pegawai BLK Komunitas. Informan menekankan pentingnya penguasaan keterampilan komputer yang memadai, termasuk penggunaan perangkat lunak pengolah kata, presentasi, dan spreadsheet. Selain itu, pengelolaan data yang efisien dan akurat merupakan aspek penting, mengingat volume data peserta pelatihan, kurikulum, dan evaluasi yang perlu dikelola. Terakhir, teknik pengajaran yang efektif merupakan kunci keberhasilan pelatihan, menuntut pemahaman pedagogi, strategi pembelajaran yang beragam, dan kemampuan beradaptasi dengan gaya belajar peserta yang berbeda-beda. Ketiga keterampilan teknis ini saling berkaitan dan membentuk fondasi bagi pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kemampuan Manajemen Waktu. Kemampuan manajemen waktu yang efektif sangat penting dalam lingkungan kerja BLK Komunitas yang dinamis dan menuntut. Pegawai seringkali harus menangani berbagai tugas secara simultan, mulai dari persiapan materi pelatihan, interaksi dengan peserta, hingga administrasi. Kemampuan untuk memprioritaskan tugas, mengatur jadwal, dan memenuhi tenggat waktu merupakan faktor penentu keberhasilan dalam menjalankan tanggung jawab. Kemampuan ini juga membantu pegawai dalam mengelola tekanan kerja dan menghindari kelelahan.

Keterampilan Presentasi. Keterampilan presentasi yang baik merupakan aset berharga bagi pegawai BLK Komunitas. Mereka perlu menyampaikan materi pelatihan dengan cara yang menarik, jelas, dan mudah dipahami oleh peserta dengan latar belakang yang beragam. Kemampuan untuk menggunakan media visual, berinteraksi dengan audiens, dan menyesuaikan gaya presentasi sesuai dengan konteks merupakan aspek penting dari keterampilan ini. Keterampilan presentasi yang efektif berkontribusi pada keberhasilan pelatihan dan pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan.

Kemampuan Komunikasi. Kemampuan komunikasi yang efektif merupakan kunci keberhasilan dalam berbagai aspek pekerjaan di BLK Komunitas. Pegawai perlu berkomunikasi secara efektif dengan peserta pelatihan, instruktur, manajemen, industri mitra, dan masyarakat luas. Komunikasi yang baik meliputi kemampuan mendengarkan secara aktif, menyampaikan informasi dengan jelas dan ringkas, serta membangun hubungan interpersonal yang positif. Kemampuan ini sangat penting untuk membangun kepercayaan, kolaborasi, dan kerjasama yang efektif.

Kemampuan Adaptasi. Dunia kerja yang terus berubah menuntut pegawai BLK Komunitas untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Mereka harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, kurikulum, dan kebutuhan industri. Kemampuan untuk belajar hal-hal baru dengan cepat, menerima umpan balik, dan beradaptasi dengan situasi yang tidak terduga merupakan faktor kunci dalam keberhasilan jangka panjang. Kemampuan adaptasi ini memastikan bahwa pegawai dapat tetap relevan dan efektif dalam menjalankan tugas mereka.

Kemampuan Penelitian dan Pengembangan. Kemampuan untuk melakukan penelitian dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kualitas program pelatihan di BLK Komunitas. Pegawai perlu mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan dengan perkembangan industri, merancang kurikulum yang inovatif, dan mengevaluasi efektivitas program yang telah dilaksanakan. Kemampuan ini menuntut pemahaman metodologi penelitian, analisis data, dan kemampuan untuk mengaplikasikan temuan penelitian dalam praktik.

Kemampuan Interpersonal. Kemampuan interpersonal yang kuat sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif di BLK Komunitas. Pegawai perlu mampu bekerja sama dalam tim, membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, dan berinteraksi secara efektif dengan berbagai pihak. Kemampuan ini meliputi empati, kemampuan mendengarkan, dan keterampilan memecahkan masalah secara kolaboratif. Lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Kemampuan Memberikan Umpan Balik. Kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif merupakan keterampilan penting bagi pegawai BLK Komunitas. Mereka perlu memberikan masukan yang bermanfaat kepada peserta pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan perkembangan mereka. Umpan balik yang efektif harus spesifik, objektif, dan berfokus pada perilaku dan hasil, bukan pada penilaian pribadi. Kemampuan ini membantu peserta pelatihan untuk belajar dari kesalahan dan meningkatkan keterampilan mereka.

Kemampuan Bekerja Secara Mandiri. Kemampuan untuk bekerja secara mandiri merupakan aset penting bagi pegawai BLK Komunitas. Mereka seringkali harus menyelesaikan tugas-tugas tertentu tanpa pengawasan langsung. Kemampuan ini menuntut inisiatif, tanggung jawab, dan kemampuan untuk mengatur waktu dan sumber daya secara efektif. Kemampuan bekerja mandiri juga membantu dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Kemampuan Analitis. Kemampuan analitis yang kuat sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan mengambil keputusan yang tepat. Pegawai perlu mampu menganalisis data, mengidentifikasi tren, dan menarik kesimpulan yang bermakna. Kemampuan ini membantu dalam meningkatkan kualitas program pelatihan dan memastikan bahwa program tersebut relevan dengan kebutuhan industri dan peserta pelatihan.

Komitmen Terhadap Pengembangan Diri. BLK Komunitas menghargai pegawai yang memiliki komitmen terhadap pengembangan diri. Pegawai yang proaktif dalam mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Komitmen terhadap pengembangan diri menunjukkan dedikasi dan keinginan untuk terus belajar dan berkembang.

Kreativitas dan Inovasi. Kreativitas dan inovasi merupakan aset berharga dalam mengembangkan program pelatihan yang efektif dan menarik. Pegawai yang mampu berpikir di luar kotak dan menghasilkan ide-ide baru akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelatihan dan daya saing BLK Komunitas. Kreativitas dan inovasi juga membantu dalam mengatasi tantangan dan menemukan solusi yang inovatif.

Kombinasi Keterampilan sebagai Kunci Sukses. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kombinasi dari semua keterampilan dan kemampuan di atas merupakan kunci sukses bagi pegawai BLK Komunitas. Tidak ada satu keterampilan pun yang dapat berdiri sendiri; keberhasilan dalam menjalankan tugas menuntut integrasi dan keseimbangan antara keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan komitmen terhadap pengembangan diri. BLK Komunitas perlu memperhatikan pengembangan semua aspek ini untuk memastikan keberhasilan program pelatihan dan pencapaian tujuan organisasi.

Pertanyaan kedua, indikator keterampilan dan kemampuan, mengenai bagaimana organisasi mendukung pengembangan keterampilan dan kemampuan pegawai pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengatakan bahwa organisasi kami mendukung pengembangan keterampilan pegawai melalui program pelatihan yang terstruktur. Kami secara rutin mengadakan pelatihan baik internal maupun eksternal yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai. Memberikan akses kepada pegawai untuk mengikuti seminar dan workshop yang relevan dengan bidang mereka. Ini membantu mereka untuk tetap up-to-date dengan perkembangan terbaru dalam industri dan meningkatkan pengetahuan mereka. Salah satu cara kami mendukung pengembangan pegawai adalah dengan menyediakan program mentoring. Pegawai yang lebih berpengalaman membimbing pegawai yang baru atau yang masih kurang, sehingga mereka dapat belajar dari pengalaman satu sama lain. Melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi area di mana pegawai perlu meningkatkan keterampilan. Dari hasil evaluasi ini, kami merancang rencana pengembangan individu yang spesifik

Organisasi kami mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan diri mereka. Kami menyediakan sumber daya, seperti akses ke platform pembelajaran online, di mana pegawai dapat mengikuti kursus sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. *Pertama*, organisasi secara aktif mengadakan program pelatihan yang terstruktur, baik internal maupun eksternal. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dengan adanya pelatihan yang rutin, pegawai memiliki kesempatan untuk memperbarui dan meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi.

*Kedua*, lingkungan yang mendukung pembelajaran juga menjadi fokus utama. Pegawai didorong untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam sesi diskusi kelompok. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan interpersonal, tetapi juga menciptakan budaya kolaboratif di dalam organisasi. Dengan berbagi pengalaman, pegawai dapat belajar dari satu sama lain, yang memperkaya proses pembelajaran.

*Ketiga*, organisasi berperan aktif dalam memberikan umpan balik yang membantu pegawai memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, pegawai dapat menerima saran yang relevan mengenai pelatihan yang sesuai untuk pengembangan diri mereka. Proses ini menciptakan kesadaran diri yang lebih baik di kalangan pegawai, yang sangat penting untuk pertumbuhan profesional.

*Keempat*, akses kepada seminar dan workshop yang relevan juga disediakan untuk pegawai. Ini memungkinkan mereka untuk tetap up-to-date dengan perkembangan terbaru dalam industri. Dengan mengikuti kegiatan tersebut, pegawai tidak hanya meningkatkan pengetahuan mereka, tetapi juga memperluas jaringan profesional yang dapat bermanfaat bagi karier mereka di masa depan.

*Kelima*, budaya organisasi yang menghargai pembelajaran berkelanjutan juga ditekankan. Manajemen mendukung pegawai yang ingin mengikuti pelatihan tambahan dan memberikan waktu yang diperlukan untuk itu. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan pegawai dan menciptakan suasana yang positif bagi mereka untuk belajar dan berkembang.

*Keenam*, sesi pelatihan berbasis proyek juga diadakan, di mana pegawai dapat langsung menerapkan keterampilan yang mereka pelajari. Pengalaman praktis ini sangat berharga, karena memungkinkan pegawai untuk melihat dampak langsung dari pelatihan yang mereka ikuti. Selain itu, program mentoring yang disediakan juga membantu pegawai yang lebih baru untuk belajar dari pegawai yang lebih berpengalaman, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dalam pengembangan keterampilan.

*Ketujuh*, organisasi juga melakukan penilaian kebutuhan pelatihan secara berkala untuk memastikan bahwa program yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Dengan mendengarkan masukan dari pegawai, organisasi dapat merancang program yang lebih sesuai dengan harapan mereka. Proses ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan penyesuaian yang konstan.

*Kedelapan*, evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala juga berfungsi untuk mengidentifikasi area di mana pegawai perlu meningkatkan keterampilan. Dari hasil evaluasi ini, rencana pengembangan individu yang spesifik dapat dirancang, sehingga setiap pegawai memiliki jalur pengembangan yang jelas dan terarah.

Terakhir, organisasi mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan diri mereka. Dengan menyediakan sumber daya seperti akses ke platform pembelajaran online, pegawai dapat mengikuti kursus sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka. Suasana kerja yang positif dan mendukung juga berkontribusi pada motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka.

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan kapasitas pegawai. Dengan berbagai program dan dukungan yang diberikan, organisasi ini tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan.

Pertanyaan ketiga, indikator keterampilan dan kemampuan, mengenai bagaimana organisasi mengidentifikasi kekurangan keterampilan pegawai dan menanganinya? pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut. Beliau menjawab:

“Mengidentifikasi kekurangan keterampilan pegawai melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala. Dalam evaluasi ini, kami menilai pencapaian pegawai terhadap target yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi area di mana mereka mungkin mengalami kesulitan. Mendorong pegawai untuk aktif dalam pengembangan diri mereka. Jika mereka merasa kurang dalam keterampilan tertentu, kami memberikan dukungan untuk mengikuti pelatihan atau kursus yang relevan. Ini menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan

Selain evaluasi kinerja, kami juga melakukan survei dan wawancara dengan pegawai untuk mendapatkan umpan balik langsung tentang tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Ini membantu kami memahami kekurangan keterampilan yang mungkin tidak terlihat dalam evaluasi formal. mengadakan sesi coaching dan mentoring di mana pegawai dapat mendapatkan bimbingan langsung dari atasan atau rekan kerja yang lebih berpengalaman. Ini membantu mereka untuk mengatasi kekurangan keterampilan secara langsung dan praktis”.

Selanjutnya, ditanyakan kepada Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban.

"Kami juga memanfaatkan umpan balik dari rekan kerja dan atasan. Dengan mendengarkan perspektif orang lain, kami dapat mengidentifikasi kekurangan keterampilan yang mungkin tidak disadari oleh pegawai itu sendiri." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Al Wasilah, memberikan jawaban pertanyaan ini.

"Kami percaya bahwa pengembangan keterampilan adalah proses yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kami selalu melakukan penilaian ulang setelah program pelatihan untuk memastikan bahwa pegawai telah mengatasi kekurangan mereka dan untuk mengidentifikasi area baru yang perlu ditingkatkan." (Kepala BLK-K Al Wasilah, 9 Januari 2025)

Pertanyaan diajukan juga kepada Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, beliau memberikan jawaban.

"Setelah mengidentifikasi kekurangan keterampilan, kami merancang program pelatihan yang spesifik untuk membantu pegawai mengatasi masalah tersebut. Kami memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan mereka dan dapat diterapkan langsung dalam pekerjaan." (Pengelola BLK-K Riyadhul Huda, 10 Januari 2025)

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Kami juga melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala. Dengan cara ini, kami dapat menilai keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi dan membandingkannya dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Jika ada kesenjangan, kami segera merespons dengan program pelatihan yang sesuai." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan pendekatan organisasi ini bersifat *multi-faceted* dan berkelanjutan, menggabungkan berbagai metode untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya.

Metode utama yang digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan adalah melalui evaluasi kinerja berkala. Evaluasi ini tidak hanya menilai pencapaian target, tetapi juga secara spesifik mengidentifikasi area di mana pegawai mengalami kesulitan atau menunjukkan kinerja di bawah standar. Hal ini memungkinkan identifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik dan terarah. Selain evaluasi formal, organisasi juga secara proaktif mendorong pegawai untuk mengidentifikasi dan melaporkan sendiri kekurangan keterampilan yang mereka rasakan. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan mendorong transparansi dan kejujuran dalam hal ini.

Adanya umpan balik secara konstruktif berperan penting dalam proses identifikasi ini. Atasan dan rekan kerja memberikan masukan yang membantu pegawai memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Umpan balik ini tidak hanya berasal dari evaluasi kinerja formal, tetapi juga dari observasi sehari-hari dan kolaborasi dalam proyek. Sesi *coaching* dan *mentoring* memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan bimbingan langsung dan praktis dalam mengatasi kekurangan keterampilan mereka. Proses ini juga melibatkan survei dan wawancara langsung dengan pegawai untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan mengidentifikasi tantangan yang mungkin tidak terungkap dalam evaluasi formal. Umpan balik dari rekan kerja dan atasan juga dimanfaatkan untuk mendapatkan sudut pandang yang berbeda dan mengidentifikasi kekurangan keterampilan yang mungkin tidak disadari oleh pegawai itu sendiri.

Setelah mengidentifikasi kekurangan keterampilan, organisasi merespon dengan merancang program pelatihan yang spesifik dan relevan. Penilaian keterampilan dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengukur efektivitas program dan memastikan bahwa kekurangan keterampilan telah teratasi. Organisasi juga melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala untuk memastikan bahwa program pelatihan yang ditawarkan selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri. Hal ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak hanya mengatasi kekurangan keterampilan yang ada, tetapi juga mempersiapkan pegawai untuk tantangan di masa depan. Pegawai juga dilibatkan dalam proses perencanaan pelatihan, sehingga program yang dirancang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka, meningkatkan efektivitas dan partisipasi.

Pendekatan komprehensif ini, yang menggabungkan evaluasi kinerja, umpan balik konstruktif, analisis kebutuhan pelatihan, dan program pelatihan yang relevan, menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan berkelanjutan pegawai. Dengan menciptakan suasana yang mendukung dan mendorong transparansi, organisasi ini mampu mengidentifikasi dan menangani kekurangan keterampilan secara efektif, memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk berkontribusi secara maksimal dan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses evaluasi dan pelatihan yang berkelanjutan ini juga memungkinkan organisasi untuk secara proaktif mengantisipasi kebutuhan keterampilan di masa depan dan mempersiapkan pegawai untuk perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi.

Selanjutnya, indikator pada level individu yaitu etika pegawai, pertanyaan pertama mengenai apakah ada pelatihan atau sosialisasi terkait etika kerja untuk pegawai? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Kami memiliki program pelatihan yang secara khusus membahas etika kerja. Pelatihan ini diadakan secara berkala dan mencakup berbagai aspek, seperti integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam bekerja. Percaya bahwa etika kerja yang baik adalah fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Melakukan evaluasi berkala terhadap pemahaman pegawai tentang etika kerja. Dengan cara ini, kami dapat mengidentifikasi area di mana pegawai mungkin memerlukan pelatihan tambahan atau penjelasan lebih lanjut. Sosialisasi mengenai etika kerja saat orientasi pegawai baru. Dalam sesi ini, kami menjelaskan nilai-nilai organisasi dan harapan kami terhadap perilaku pegawai. Ini penting agar pegawai memahami standar yang diharapkan sejak awal. Menyediakan materi pembelajaran tentang etika kerja dalam bentuk buku panduan dan sumber daya online. Pegawai dapat mengakses materi ini kapan saja untuk memperdalam pemahaman mereka tentang etika kerja

Pelatihan etika kerja kami tidak hanya terbatas pada pegawai baru, tetapi juga untuk pegawai yang sudah ada. Kami mengadakan workshop dan diskusi kelompok untuk membahas situasi nyata yang mungkin dihadapi pegawai dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat belajar bagaimana menerapkan etika kerja dalam konteks sehari-hari percaya bahwa etika kerja harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Oleh karena itu, kami berusaha untuk menerapkan nilai-nilai etika dalam setiap aspek operasional kami, dan ini selalu ditekankan dalam setiap pelatihan yang kami adakan dengan mengundang pembicara tamu yang ahli di bidang etika kerja untuk memberikan perspektif yang lebih luas. Ini membantu pegawai untuk memahami “.

Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, beliau menjawab.

"Selain pelatihan formal, kami juga mendorong pegawai untuk saling memberikan umpan balik mengenai perilaku dan etika kerja mereka. Ini menciptakan budaya di mana pegawai merasa nyaman untuk mendiskusikan isu-isu etika dan saling mendukung dalam menerapkan nilai-nilai yang baik." (Pengelola BLK-K Tanwirul Huda, 11 Januari 2025)

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki komitmen yang kuat terhadap pengembangan kapasitas pegawai melalui program pelatihan etika kerja yang terstruktur dan berkelanjutan.

Salah satu temuan utama adalah adanya program pelatihan yang secara khusus membahas etika kerja, yang diadakan secara berkala. Pelatihan ini mencakup berbagai aspek penting seperti integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menyadari pentingnya etika kerja sebagai fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan adanya pelatihan ini, pegawai diharapkan dapat memahami dan menerapkan nilai-nilai etika dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Selain itu, evaluasi berkala terhadap pemahaman pegawai tentang etika kerja juga dilakukan. Ini merupakan langkah proaktif untuk mengidentifikasi area di mana pegawai mungkin memerlukan pelatihan tambahan. Dengan cara ini, organisasi dapat menyesuaikan program pelatihan agar lebih relevan dan efektif, serta memastikan bahwa semua pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai etika kerja.

Informasi informan juga memberikan gambaran bahwa etika kerja diintegrasikan dalam setiap sesi pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja bukan hanya sekadar topik terpisah, tetapi merupakan bagian integral dari keterampilan yang diajarkan kepada pegawai. Dengan demikian, pegawai diharapkan dapat menginternalisasi nilai-nilai etika dalam praktik sehari-hari mereka.

Sosialisasi mengenai etika kerja juga dilakukan saat orientasi pegawai baru. Dalam sesi ini, nilai-nilai organisasi dan harapan terhadap perilaku pegawai dijelaskan secara jelas. Ini penting agar pegawai memahami standar yang diharapkan sejak awal, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan budaya organisasi yang ada.

Organisasi juga menyediakan materi pembelajaran tentang etika kerja dalam bentuk buku panduan dan sumber daya online. Aksesibilitas materi ini memungkinkan pegawai untuk memperdalam pemahaman mereka kapan saja, yang menunjukkan komitmen organisasi dalam mendukung pengembangan kapasitas pegawai secara berkelanjutan.

Simulasi situasi kerja yang melibatkan dilema etika juga diadakan, yang memberikan pegawai kesempatan untuk berlatih mengambil keputusan yang tepat dalam situasi sulit. Ini tidak hanya membantu pegawai memahami konsekuensi dari tindakan mereka, tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan praktis yang dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Pelatihan etika kerja tidak hanya ditujukan untuk pegawai baru, tetapi juga untuk pegawai yang sudah ada. Dengan mengadakan workshop dan diskusi kelompok, pegawai dapat membahas situasi nyata yang mereka hadapi, sehingga mereka dapat belajar bagaimana menerapkan etika kerja dalam konteks yang relevan.

Informan menekankan pentingnya menciptakan suasana di mana pegawai merasa nyaman untuk mendiskusikan isu-isu etika. Hal ini berkontribusi pada pembangunan kesadaran kolektif tentang pentingnya etika kerja dalam organisasi. Selain itu, mengundang pembicara tamu yang ahli di bidang etika kerja memberikan perspektif yang lebih luas dan membantu pegawai memahami dampak etika terhadap karier mereka.

Akhirnya, organisasi menunjukkan keterbukaan terhadap umpan balik dari pegawai mengenai pelatihan etika kerja. Masukan dari pegawai dianggap sangat berharga untuk meningkatkan program pelatihan yang ditawarkan. Selain pelatihan formal, dorongan untuk saling memberikan umpan balik mengenai perilaku dan etika kerja menciptakan budaya di mana pegawai saling mendukung dalam menerapkan nilai-nilai yang baik.

Oleh karena itu, komitmen organisasi untuk memastikan bahwa semua pegawai memahami dan menerapkan etika kerja yang baik sangat jelas. Hal ini diyakini akan berkontribusi pada keberhasilan individu dan organisasi secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Pertanyaan kedua indikator etika pegawai, pada level individu, yaitu mengenai bagaimana budaya organisasi mendukung pengembangan etika pegawai? Ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea. Beliau menjawab:

“Budaya organisasi kami sangat menekankan pentingnya etika dalam setiap aspek pekerjaan. Kami percaya bahwa etika yang kuat adalah fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Oleh karena itu, kami selalu mengedepankan nilai-nilai integritas dan tanggung jawab dalam setiap kegiatan. Menciptakan budaya di mana pegawai merasa nyaman untuk berbicara tentang isu-isu etika. Dalam setiap pertemuan, kami mendorong diskusi terbuka mengenai tantangan etika yang mungkin dihadapi pegawai, sehingga mereka dapat belajar dari pengalaman satu sama lain. Salah satu cara kami mendukung pengembangan etika pegawai adalah dengan memberikan contoh yang baik dari manajemen. Kami percaya bahwa pemimpin harus menjadi teladan dalam menerapkan etika kerja yang baik, sehingga pegawai dapat meniru perilaku tersebut”.

Mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam visi dan misi organisasi. Dengan cara ini, pegawai memahami bahwa etika bukan hanya sekadar aturan, tetapi merupakan bagian dari identitas organisasi. Budaya organisasi kami mendorong kolaborasi dan saling menghormati. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung untuk berperilaku etis dan bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa pentingnya etika bukan sekadar pernyataan normatif, melainkan prinsip inti yang tertanam dalam setiap aspek operasional dan budaya kerja. Hal ini terlihat dari penekanan berulang pada integritas dan tanggung jawab sebagai fondasi lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Para informan secara konsisten menghubungkan perilaku etis dengan peningkatan produktivitas, kepercayaan, dan terciptanya suasana kerja yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh lagi, penegakan etika yang kuat meminimalisir risiko konflik internal dan masalah hukum, sehingga melindungi reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komitmen terhadap pengembangan etika pegawai diwujudkan melalui program pelatihan dan sosialisasi yang berkelanjutan. Pelatihan ini tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga integratif, di mana prinsip-prinsip etika diintegrasikan ke dalam berbagai sesi pelatihan, bukan sebagai modul terpisah. Para instruktur secara aktif mengintegrasikan pembelajaran etika ke dalam materi pelatihan, memastikan bahwa pegawai tidak hanya memahami konsep etika, tetapi juga mampu menerapkannya dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Ketersediaan materi pembelajaran tambahan, seperti buku panduan dan sumber daya daring, semakin memperkuat komitmen organisasi dalam mendukung pengembangan etika pegawai secara berkelanjutan. Selain pelatihan formal, budaya organisasi mendorong komunikasi terbuka di mana pegawai merasa nyaman untuk mendiskusikan isu-isu etika yang mereka hadapi. Diskusi terbuka ini menciptakan ruang bagi pembelajaran bersama dan pemecahan masalah secara kolaboratif.

Pengakuan dan penghargaan atas perilaku etis juga menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Dengan memberikan apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan perilaku etis yang luar biasa, organisasi tidak hanya memberikan pengakuan atas tindakan positif, tetapi juga mendorong pegawai lain untuk meniru perilaku tersebut. Hal ini menciptakan siklus positif yang memperkuat norma-norma etis dalam lingkungan kerja. Lebih lanjut, simulasi situasi kerja yang melibatkan dilema etika memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berlatih pengambilan keputusan yang etis dalam situasi yang kompleks. Latihan ini membantu mereka mempersiapkan diri menghadapi tantangan etika di masa mendatang dan memahami konsekuensi dari setiap pilihan yang mereka buat.

Peran kepemimpinan dalam menegakkan etika juga sangat penting. Para informan menekankan pentingnya kepemimpinan yang menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai etika. Kepemimpinan yang berintegritas dan konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip etika menciptakan budaya yang mendukung perilaku etis di seluruh organisasi. Komunikasi yang terbuka dan responsif dari manajemen terhadap kekhawatiran dan masukan pegawai terkait isu-isu etika juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Integrasi nilai-nilai etika ke dalam visi dan misi organisasi semakin memperkuat komitmen organisasi terhadap etika, memastikan bahwa etika bukan hanya sekadar aturan, tetapi merupakan bagian integral dari identitas dan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi di BLK-K Inkubator Kabupaten Garut telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan etika pegawai melalui berbagai strategi yang saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain.

Oleh karena itu, budaya organisasi di BLK-K Inkubator Kabupaten Garut telah berhasil mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam setiap aspek operasionalnya. Komitmen organisasi terhadap pengembangan etika pegawai, melalui pelatihan yang terintegrasi, komunikasi terbuka, penghargaan atas perilaku etis, dan kepemimpinan yang menjadi teladan, telah menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan berlandaskan etika yang kuat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, tetapi juga membangun loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan fondasi yang kuat untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pertanyaan ketiga indikator etika pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada para Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengenai seberapa penting nilai-nilai etika dalam menentukan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Semua kepala NBL-K menilai nilai-nilai etika sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Ketika pegawai memiliki integritas dan bertindak secara etis, mereka cenderung lebih produktif dan dapat dipercaya. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Etika kerja yang baik berkontribusi pada reputasi organisasi. Ketika pegawai berperilaku etis, hal ini menciptakan kepercayaan di antara rekan kerja, atasan, dan klien. Reputasi yang baik akan menarik lebih banyak peluang dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai etika adalah fondasi dari kolaborasi yang efektif. Ketika pegawai saling menghormati dan berkomunikasi dengan jujur, mereka dapat bekerja sama dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan organisasi.

Nilai-nilai etika juga berperan dalam pengambilan keputusan. Pegawai yang memiliki pemahaman yang kuat tentang etika akan lebih mampu membuat keputusan yang tepat dan bertanggung jawab, yang sangat penting untuk keberlanjutan organisasi. Pegawai yang menerapkan nilai-nilai etika dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika pegawai merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang etis, mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa integritas dan perilaku etis pegawai berkorelasi langsung dengan peningkatan produktivitas dan kepercayaan. Pegawai yang bertindak etis cenderung lebih bertanggung jawab, lebih dapat diandalkan, dan lebih produktif, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi. Kepercayaan yang terbangun antar pegawai, antara pegawai dan atasan, serta antara organisasi dan klien, merupakan aset berharga yang sulit diukur secara kuantitatif namun sangat berpengaruh terhadap keberhasilan jangka panjang. Sebaliknya, kurangnya etika dapat memicu konflik internal, menurunkan moral kerja, dan bahkan berujung pada masalah hukum yang merugikan reputasi dan kinerja organisasi.

Lebih lanjut, para informan menyoroti bahwa pegawai yang memiliki nilai-nilai etika yang kuat lebih mudah dilatih dan dibimbing. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap umpan balik, lebih berkomitmen pada pengembangan diri, dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa etika bukan hanya sekadar kepatuhan pada aturan, tetapi juga merupakan fondasi bagi pembelajaran dan pertumbuhan profesional. Etika yang kuat juga berkontribusi pada inovasi dan kreativitas. Dalam lingkungan kerja yang etis, pegawai merasa aman untuk berbagi ide dan pendapat tanpa takut akan konsekuensi negatif, sehingga mendorong munculnya solusi-solusi inovatif dan peningkatan kinerja organisasi. Loyalitas pegawai juga erat kaitannya dengan nilai-nilai etika. Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi, mengurangi tingkat pergantian pegawai (*turnover*) dan meningkatkan stabilitas tim.

Kolaborasi efektif juga sangat bergantung pada etika. Saling menghormati, komunikasi yang jujur dan terbuka, serta transparansi dalam pengambilan keputusan, menciptakan iklim kerja yang harmonis dan produktif. Hal ini memungkinkan pegawai untuk bekerja sama secara efektif, mencapai sinergi, dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan, seperti klien, mitra, dan masyarakat, juga sangat dipengaruhi oleh etika organisasi. Transparansi, kejujuran, dan akuntabilitas membangun kepercayaan dan reputasi yang baik, menarik peluang baru, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Terakhir, para informan menekankan bahwa nilai-nilai etika berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bekerja dalam lingkungan yang etis dan adil, mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih bahagia, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka, dapat dikatakan nilai-nilai etika bukan hanya sekadar prinsip moral, tetapi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan individu pegawai dan organisasi di BLK-K Inkubator Kabupaten Garut.

Pertanyaan pertama indikator motivasi pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengenai apa yang dilakukan organisasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Salah satu cara kami menjaga motivasi pegawai adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi setiap bulan. Selain itu, kami juga mengadakan kegiatan team building secara rutin untuk mempererat hubungan antar pegawai menerapkan sistem komunikasi terbuka. Pegawai didorong untuk menyampaikan ide dan masukan mereka. Kami juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan seminar yang relevan dengan bidang mereka, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang

Pengembangan diri adalah kunci untuk menjaga motivasi. Oleh karena itu, kami menyediakan akses ke berbagai program pelatihan dan workshop. Selain itu, kami juga mengadakan sesi evaluasi kinerja secara berkala untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai. Salah satu strategi kami adalah memberikan fleksibilitas dalam jam kerja. Kami memahami bahwa setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga kami berusaha untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka. Ini membantu pegawai merasa lebih nyaman dan termotivasi

Mengadakan program mentoring di mana pegawai yang lebih senior membimbing pegawai yang baru. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga membangun rasa kebersamaan dan saling mendukung di antara pegawai

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa adalanya upaya menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai di Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan, berbagai strategi telah diterapkan yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap pengembangan kapasitas pegawai. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang positif menjadi salah satu prioritas utama. Informan menyatakan bahwa penghargaan bulanan bagi pegawai berprestasi dan kegiatan team building yang rutin diadakan berfungsi untuk mempererat hubungan antar pegawai, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung motivasi individu.

Pertemuan rutin yang diadakan untuk mendiskusikan perkembangan dan tantangan yang dihadapi juga menjadi sarana penting dalam menjaga motivasi pegawai. Dalam forum ini, pegawai diberikan kesempatan untuk berbagi pengalaman dan solusi, yang tidak hanya meningkatkan rasa keterlibatan mereka tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai masukan dari pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk berpartisipasi aktif.

Motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh perkembangan peserta didik yang mereka ajar. Informan mengungkapkan bahwa melihat kemajuan peserta didik memberikan kepuasan tersendiri dan menjadi sumber motivasi. Selain itu, berbagi pengalaman dan teknik pengajaran baru di antara instruktur menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan, di mana pegawai merasa didorong untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

Sistem komunikasi terbuka yang diterapkan di BLK-K memungkinkan pegawai untuk menyampaikan ide dan masukan mereka. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan seminar yang relevan juga menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi. Pegawai merasa dihargai ketika mereka diberikan akses untuk mengembangkan diri, yang berkontribusi pada peningkatan semangat kerja mereka.

Insentif berupa bonus bagi pegawai yang mencapai target tertentu menjadi motivasi tambahan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan penghargaan non-materi, tetapi juga memberikan penghargaan finansial yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Fleksibilitas dalam jam kerja juga diakui sebagai salah satu strategi yang efektif. Dengan memahami bahwa setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda, organisasi berusaha untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka. Ini menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan motivasi pegawai untuk berkontribusi secara maksimal.

Program mentoring yang melibatkan pegawai senior membimbing pegawai baru juga berfungsi untuk membangun rasa kebersamaan dan saling mendukung di antara pegawai. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai baru tetapi juga memperkuat ikatan sosial di dalam organisasi.

Evaluasi diri dan umpan balik yang saling diberikan di antara pegawai membantu mereka untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran. Rasa dihargai ketika ide-ide mereka diterima dan diimplementasikan menciptakan rasa memiliki yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk berkontribusi lebih banyak.

Secara keseluruhan, strategi-strategi yang diterapkan oleh Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan menunjukkan pendekatan yang holistik dalam menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan penghargaan, dan mendukung pengembangan diri, organisasi ini berhasil membangun tim yang termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Pertanyaan kedua indikator motivasi pegawai, pada level individu, pertanyaan mengenai faktor apa yang paling memengaruhi tingkat motivasi pegawai di organisasi ini? ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut faktor yang paling memengaruhi motivasi pegawai di sini adalah lingkungan kerja yang kondusif. Berusaha menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung agar pegawai merasa betah dan termotivasi untuk bekerja. Salah satu faktor utama adalah pengakuan atas prestasi pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai dan diakui, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Fasilitas pelatihan dan pengembangan diri menjadi faktor penting. Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang cenderung lebih termotivasi. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga sangat memengaruhi motivasi. Kami berusaha untuk tidak membebani pegawai dengan pekerjaan yang berlebihan. Kepuasan kerja yang tinggi berbanding lurus dengan motivasi. Kami berusaha untuk memastikan bahwa pegawai merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Faktor insentif dan penghargaan juga berperan penting. Ketika pegawai mendapatkan insentif yang sesuai, mereka lebih termotivasi untuk mencapai target. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan juga berpengaruh. Ketika pegawai dilibatkan, mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi. Budaya organisasi yang positif sangat berpengaruh. Ketika budaya kerja mendukung kolaborasi dan inovasi, pegawai merasa lebih termotivasi.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan adanya temuan yang menunjukkan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan saling memperkuat, bukan hanya satu faktor tunggal.

*Pertama*,lingkungan kerja kondusif, pentingnya lingkungan kerja yang kondusif sebagai faktor utama yang memengaruhi motivasi. Suasana kerja yang nyaman, mendukung, dan harmonis, seperti yang diciptakan melalui penghargaan bulanan bagi pegawai berprestasi dan kegiatan *team building* rutin, membuat pegawai merasa betah dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Lingkungan ini diartikan sebagai lebih dari sekadar fisik; ia mencakup hubungan antar-pegawai yang positif dan rasa saling menghargai.

*Kedua*, pengakuan prestasi dan komunikasi efektif, yaitu pengakuan atas prestasi individu merupakan faktor kunci lainnya. Pegawai merasa termotivasi ketika kerja keras dan pencapaian mereka diakui dan dihargai oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan pentingnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai. Komunikasi terbuka, di mana pegawai merasa nyaman menyampaikan pendapat dan masukan, menciptakan rasa keterlibatan dan meningkatkan motivasi. Kemampuan untuk berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan juga meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.

*Ketiga*, pelatihan dan pengembangan dDiri, yaitu akses terhadap fasilitas pelatihan dan pengembangan diri merupakan faktor penting yang berkontribusi pada motivasi pegawai. Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, baik melalui pelatihan internal maupun eksternal, menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan profesional pegawai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap pengembangan individu pegawai. Perkembangan peserta didik juga menjadi sumber motivasi tersendiri bagi para instruktur, karena mereka melihat dampak langsung dari kerja keras mereka.

*Keempat*, keseimbangan kerja-kehidupan dan dukungan sosial, yaitu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi. Organisasi yang memahami kebutuhan pegawai dan memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, serta tidak membebani pegawai dengan pekerjaan yang berlebihan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan. Dukungan dari atasan dan rekan kerja juga sangat penting. Rasa saling mendukung dan kolaboratif menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi.

*Kelima*, kepuasan kerja, insentif, dan rasa memiliki, yaitu kepuasan kerja yang tinggi, yang diukur dari seberapa sesuai tugas dan tanggung jawab dengan kemampuan dan minat pegawai, berkorelasi positif dengan motivasi. Insentif dan penghargaan finansial, seperti bonus bagi pegawai yang mencapai target, juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi. Selain itu, rasa memiliki terhadap organisasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan motivasi pegawai. Mereka merasa menjadi bagian integral dari organisasi dan berkontribusi pada keberhasilannya.

*Keenam*, kesejahteraan, budaya organisasi, dan akses sumber daya, yaitu Kesejahteraan pegawai, termasuk gaji dan tunjangan yang memadai, merupakan faktor dasar yang tidak dapat diabaikan. Budaya organisasi yang positif, yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan saling menghargai, juga sangat berpengaruh terhadap motivasi. Terakhir, akses terhadap sumber daya dan alat kerja yang memadai memastikan bahwa pegawai memiliki semua yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif dan efisien, sehingga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan dapat dikatakan, motivasi pegawai di BLK-K dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan pengakuan atas prestasi, memfasilitasi komunikasi yang efektif, menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan, mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, dan memastikan kesejahteraan pegawai akan memiliki tim yang termotivasi dan produktif. Pendekatan holistik yang memperhatikan semua faktor ini penting untuk membangun dan mempertahankan motivasi pegawai jangka panjang.

Pertanyaan ketiga indikator motivasi pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut mengenai bagaimana organisasi mengukur keberhasilan dalam meningkatkan motivasi pegawai mengukur keberhasilan peningkatan motivasi pegawai melalui beberapa indikator. Pertama, kami melihat tingkat absensi dan keterlambatan. Penurunan angka ini menunjukkan peningkatan komitmen dan semangat kerja. Kedua, kami mengamati produktivitas kerja, baik secara kuantitatif (misalnya, jumlah pelatihan yang diselenggarakan, jumlah peserta didik yang terserap kerja) maupun kualitatif (misalnya, kualitas pelatihan, kepuasan peserta didik). Ketiga, kami melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mendapatkan umpan balik langsung dari pegawai mengenai tingkat kepuasan dan motivasi mereka. Hasil survei ini kemudian kami gunakan untuk menyusun program peningkatan motivasi yang lebih efektif

Di BLK-K Al-Hijjaz, menggunakan pendekatan multi-faceted untuk mengukur keberhasilan peningkatan motivasi. Kami menganalisis tingkat partisipasi pegawai dalam program pengembangan diri dan kegiatan ekstrakurikuler. Partisipasi yang tinggi menunjukkan antusiasme dan keinginan untuk berkembang. Selain itu, kami juga memantau tingkat turnover pegawai. Angka turnover yang rendah mengindikasikan bahwa pegawai merasa puas dan termotivasi untuk tetap bekerja di sini. Terakhir, kami melakukan wawancara informal secara berkala dengan pegawai untuk memahami secara langsung perasaan dan persepsi mereka terhadap lingkungan kerja dan program motivasi yang telah kami terapkan

Kepala BLK-K Al Wasilah, beliau memberikan jawaban bahwa mengukur keberhasilan peningkatan motivasi pegawai melalui evaluasi kinerja yang terintegrasi. Evaluasi ini tidak hanya menilai pencapaian target kerja, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain seperti inisiatif, kreativitas, kerja sama tim, dan komitmen. Skor evaluasi yang tinggi menunjukkan peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, kami juga memperhatikan tingkat inovasi dan kreativitas yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas mereka. Ide-ide baru dan solusi inovatif yang diajukan pegawai menjadi indikator penting keberhasilan program peningkatan motivasi dan menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif meliputi analisis data kinerja, sedangkan metode kualitatif meliputi survei kepuasan kerja dan wawancara mendalam dengan pegawai. Menggunakan pendekatan yang lebih sederhana namun efektif. Kami mengamati tingkat kehadiran dan partisipasi aktif pegawai dalam rapat dan kegiatan organisasi. Kehadiran yang konsisten dan partisipasi aktif menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi. Selain itu, kami juga memperhatikan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Peningkatan kualitas pekerjaan menunjukkan peningkatan motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas."

Mengukur keberhasilan program peningkatan motivasi melalui pengamatan langsung dan umpan balik dari supervisor. Supervisor secara rutin mengamati kinerja dan perilaku pegawai, dan memberikan umpan balik secara berkala. Umpan balik ini kemudian digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan untuk menyesuaikan program motivasi agar lebih efektif. Kami juga memperhatikan inisiatif proaktif pegawai dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan efisiensi kerja.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa beragamnya pendekatan dalam mengevaluasi efektivitas program-program motivasi. Tidak ada satu metode tunggal yang digunakan, melainkan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif yang saling melengkapi. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah pemantauan indikator kinerja utama (KPI) yang berkaitan dengan kehadiran dan produktivitas. Penurunan angka absensi dan keterlambatan, serta peningkatan produktivitas kerja, baik secara kuantitatif (misalnya, jumlah pelatihan yang diselenggarakan, jumlah peserta didik yang terserap kerja) maupun kualitatif (misalnya, kualitas pelatihan, kepuasan peserta didik), menjadi indikator awal keberhasilan. Data ini memberikan gambaran objektif tentang dampak program motivasi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kualitas pengajaran dan antusiasme peserta didik juga menjadi indikator penting, khususnya bagi para instruktur, yang melihat dampak langsung dari motivasi mereka pada kualitas pelatihan.

Selain data kuantitatif, BLK-K juga menggunakan metode kualitatif untuk mengukur keberhasilan. Survei kepuasan kerja secara berkala memberikan umpan balik langsung dari pegawai mengenai tingkat kepuasan dan motivasi mereka. Umpan balik ini bersifat krusial karena memberikan wawasan mendalam tentang persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja dan program-program yang telah diterapkan. Wawancara informal, baik dengan pegawai secara individu maupun kelompok, juga digunakan untuk menggali informasi lebih detail dan memahami perspektif mereka secara lebih komprehensif. Hal ini memungkinkan identifikasi isu-isu yang mungkin tidak terungkap melalui data kuantitatif semata.

Pendekatan *multi-faceted* juga diterapkan, dengan memperhatikan berbagai aspek seperti tingkat partisipasi pegawai dalam program pengembangan diri dan kegiatan ekstrakurikuler. Partisipasi yang tinggi menunjukkan antusiasme dan keinginan untuk berkembang, yang mencerminkan motivasi internal yang kuat. Tingkat *turnover* pegawai juga menjadi indikator penting; angka *turnover* yang rendah mengindikasikan kepuasan dan motivasi yang tinggi untuk tetap bekerja di BLK-K. Evaluasi kinerja yang terintegrasi, yang tidak hanya menilai pencapaian target kerja tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti inisiatif, kreativitas, kerja sama tim, dan komitmen, memberikan gambaran yang lebih holistik tentang dampak program motivasi terhadap kinerja individu.

Beberapa informan juga menyebutkan indikator keberhasilan yang lebih spesifik, seperti peningkatan angka penjualan (jika berlaku) dan kepuasan pelanggan, peningkatan jumlah peserta didik yang lulus dan terserap di dunia kerja, serta peningkatan kreativitas dan inovasi dalam metode pengajaran. Semua indikator ini, baik kuantitatif maupun kualitatif, saling melengkapi dan memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang keberhasilan upaya peningkatan motivasi pegawai di BLK-K. Penggunaan kombinasi metode ini menunjukkan komitmen BLK-K untuk melakukan evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan, sehingga program-program motivasi dapat terus ditingkatkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Pengamatan langsung oleh supervisor dan umpan balik yang diberikan secara berkala juga menjadi bagian penting dari proses pengukuran keberhasilan ini.

Pertanyaan pertama indikator sikap pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) J Kabupaten Garut mengenai organisasi menilai sikap pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja menilai sikap pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala. Dalam evaluasi ini, kami tidak hanya melihat hasil kerja, tetapi juga sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas mereka.Interaksi pegawai dalam lingkungan kerja. Sikap positif dapat terlihat dari bagaimana pegawai berkolaborasi dengan rekan kerja, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik. Kami percaya bahwa interaksi ini mencerminkan sikap mereka terhadap pekerjaan. Mengadakan sesi umpan balik 360 derajat, di mana pegawai dapat memberikan masukan tentang rekan kerja dan atasan mereka. Ini membantu kami untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang sikap pegawai dalam konteks tim dan organisasi. Pengembangan diri pegawai juga mencerminkan sikap mereka. Pegawai yang aktif mencari peluang untuk belajar dan berkembang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Memperhatikan interaksi pegawai dalam lingkungan kerja. Sikap positif dapat terlihat dari bagaimana pegawai berkolaborasi dengan rekan kerja, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik. Kami percaya bahwa interaksi ini mencerminkan sikap mereka terhadap pekerjaan. Melakukan observasi langsung terhadap pegawai saat mereka bekerja. Dengan mengamati perilaku mereka dalam situasi nyata, kami dapat menilai sikap mereka terhadap pekerjaan dan bagaimana mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa terdapat beragam metode penilaian yang saling melengkapi, mencakup pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Salah satu metode utama adalah evaluasi kinerja berkala. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada hasil kerja semata, tetapi juga secara eksplisit menilai sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas. Aspek-aspek seperti kehadiran, keterlibatan dalam kegiatan tim, dan partisipasi dalam pelatihan menjadi indikator penting yang mencerminkan komitmen dan dedikasi pegawai. Selain itu, observasi langsung oleh atasan atau supervisor juga dilakukan untuk menilai perilaku pegawai dalam situasi kerja nyata, memberikan gambaran yang lebih holistik tentang sikap dan adaptasi mereka terhadap lingkungan kerja.

Metode kualitatif juga berperan penting dalam menilai sikap pegawai. Diskusi terbuka dan forum diskusi yang difasilitasi oleh manajemen memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, saran, dan keluhan mereka mengenai lingkungan kerja. Hal ini memungkinkan manajemen untuk memahami persepsi pegawai secara langsung dan mengidentifikasi potensi masalah yang perlu ditangani. Interaksi antar pegawai juga diamati; kolaborasi yang efektif, komunikasi yang baik, dan penyelesaian konflik yang konstruktif menjadi indikator sikap positif dan kerja sama tim yang solid. Umpan balik 360 derajat, di mana pegawai memberikan masukan tentang rekan kerja dan atasan, memberikan perspektif yang lebih komprehensif tentang dinamika interpersonal dan iklim kerja di BLK-K.

Lebih lanjut, partisipasi pegawai dalam program pengembangan diri dan kegiatan ekstrakurikuler juga menjadi indikator sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Keinginan untuk belajar dan berkembang menunjukkan motivasi internal yang tinggi dan komitmen terhadap peningkatan diri. Bahkan, penggunaan kegiatan kelompok dalam konteks kerja sama memungkinkan penilaian sikap pegawai melalui observasi langsung bagaimana mereka berkontribusi dan berinteraksi dengan rekan kerja. Terakhir, manajemen BLK-K juga secara aktif mendengarkan umpan balik pegawai mengenai kebijakan dan prosedur yang ada, menunjukkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif dan mendukung. Dengan demikian, penilaian sikap pegawai di BLK-K merupakan proses yang komprehensif, menggabungkan berbagai metode untuk mendapatkan gambaran yang akurat dan menyeluruh tentang persepsi dan perilaku pegawai.

Pertanyaan kedua yaitu bagaimana organisasi menangani sikap pegawai yang tidak sesuai dengan nilai atau budaya organisas pada indikator sikap pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Jamberea Kabupaten Garut menemukan pegawai yang menunjukkan sikap tidak sesuai dengan nilai atau budaya organisasi, langkah pertama yang kami ambil adalah melakukan dialog langsung. Kami mengadakan pertemuan untuk membahas perilaku tersebut dan mendengarkan perspektif pegawai bahwa komunikasi adalah kunci. Dalam pertemuan tersebut, kami menjelaskan bagaimana sikap mereka bertentangan dengan nilai-nilai organisasi dan dampaknya terhadap tim dan lingkungan kerja. Kami berusaha untuk memberikan pemahaman yang jelas

Pegawai masih menunjukkan sikap yang tidak sesuai akan memberikan peringatan resmi. Peringatan ini berfungsi sebagai pengingat bahwa perilaku mereka tidak dapat diterima dan harus diperbaiki dengan menawarkan program pembinaan bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Program ini mencakup pelatihan tentang nilai-nilai organisasi dan bagaimana menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Melakukan evaluasi berkala untuk memantau perubahan sikap pegawai setelah diberikan peringatan atau pembinaan. Jika ada kemajuan, kami akan memberikan dukungan lebih lanjut, tetapi jika tidak ada perubahan, kami harus mempertimbangkan langkah disipliner yang lebih serius

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan mengenai bagaimana Balai Latihan Kerja Komunitas menangani sikap pegawai yang tidak sesuai dengan nilai atau budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, terdapat beberapa langkah strategis yang diambil untuk mengatasi masalah ini.

Langkah *pertama,* yang diambil oleh organisasi adalah melakukan dialog langsung dengan pegawai yang menunjukkan sikap tidak sesuai. Pertemuan ini bertujuan untuk membahas perilaku yang tidak sesuai dan mendengarkan perspektif pegawai. Dialog terbuka ini menciptakan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pandangan mereka, sehingga organisasi dapat memahami konteks di balik sikap tersebut. Hal ini sejalan dengan prinsip komunikasi yang dianggap sebagai kunci dalam membangun hubungan yang sehat di dalam organisasi.

*Kedua*, organisasi juga mendorong pegawai lain untuk memberikan umpan balik. Dalam lingkungan yang mendukung, rekan kerja dapat saling mengingatkan tentang nilai-nilai organisasi dan pentingnya menjaga budaya kerja yang positif. Ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan atasan untuk mengatasi masalah, tetapi juga melibatkan seluruh anggota tim dalam proses pembinaan.

*Ketiga*, pentingnya menciptakan suasana yang nyaman bagi pegawai untuk berbagi masalah yang mereka hadapi. Jika pegawai merasa tertekan atau tidak nyaman, mereka cenderung menunjukkan sikap yang tidak sesuai. Oleh karena itu, organisasi berusaha untuk memahami akar masalah dan memberikan dukungan yang diperlukan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada perilaku yang tampak, tetapi juga berusaha untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai.

*Keempat*, dalam pertemuan yang diadakan, organisasi menjelaskan bagaimana sikap pegawai bertentangan dengan nilai-nilai organisasi dan dampaknya terhadap tim dan lingkungan kerja. Penjelasan yang jelas ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada pegawai mengenai pentingnya menjaga keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Jika setelah dialog, pegawai masih menunjukkan sikap yang tidak sesuai, organisasi akan memberikan peringatan resmi sebagai pengingat bahwa perilaku tersebut tidak dapat diterima.

*Kelima*, organisasi juga melakukan evaluasi berkala untuk memantau perubahan sikap pegawai setelah diberikan peringatan atau pembinaan. Jika ada kemajuan, dukungan lebih lanjut akan diberikan, tetapi jika tidak ada perubahan, langkah disipliner yang lebih serius harus dipertimbangkan. Ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki komitmen untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki sikap mereka sebelum mengambil tindakan yang lebih tegas.

*Keenam*, organisasi menawarkan program pembinaan bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Program ini mencakup pelatihan tentang nilai-nilai organisasi dan bagaimana menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan memberikan pelatihan yang relevan, organisasi berharap dapat membantu pegawai memahami dan menginternalisasi nilai-nilai yang ada.

*Ketujuh*, organisasi selalu terbuka untuk umpan balik dari pegawai mengenai kebijakan dan prosedur yang ada. Jika ada yang merasa bahwa nilai-nilai organisasi tidak diterapkan dengan baik, organisasi ingin mendengarnya agar dapat melakukan perbaikan. Pendekatan ini mencerminkan komitmen organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, pendekatan yang diambil oleh Balai Latihan Kerja Komunitas dalam menangani sikap pegawai yang tidak sesuai dengan nilai atau budaya organisasi melibatkan dialog terbuka, pembinaan, evaluasi berkala, dan dukungan dari rekan kerja. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi percaya bahwa mereka dapat membantu pegawai untuk kembali ke jalur yang benar dan menciptakan budaya kerja yang positif.

Pertanyaan ketiga indikator sikap pegawai, pada level individu, ditanyakan kepada Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut mengenai bagaimana sikap pegawai memengaruhi hubungan kerja dan produktivitas organisasi. Sikap pegawai sangat berpengaruh terhadap hubungan kerja di dalam tim. Pegawai yang memiliki sikap positif cenderung lebih mudah berkolaborasi dan berkomunikasi dengan rekan-rekan mereka. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Pegawai menunjukkan sikap yang baik, seperti saling menghormati dan mendukung, hubungan antarpegawai menjadi lebih kuat. Ini tidak hanya meningkatkan moral tim, tetapi juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien

Sikap negatif, sebaliknya, dapat merusak hubungan kerja. Pegawai yang tidak termotivasi atau memiliki sikap pesimis dapat menciptakan ketegangan dalam tim, yang pada gilirannya menghambat produktivitas. Kami selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan menangani sikap negatif sebelum menjadi masalah yang lebih besar. Sikap pegawai memengaruhi tidak hanya hubungan kerja, tetapi juga kepuasan kerja secara keseluruhan. Pegawai yang merasa positif tentang pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen, yang berdampak langsung pada produktivitas organisasi. Sikap pegawai juga berpengaruh pada bagaimana mereka menghadapi tantangan. Pegawai yang memiliki sikap proaktif dan positif lebih cenderung mencari solusi daripada terjebak dalam masalah, yang sangat penting untuk menjaga produktivitas.

Pegawai yang memiliki sikap positif lebih terbuka terhadap umpan balik dan pembelajaran. Ini menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sikap pegawai juga memengaruhi interaksi mereka dengan klien dan pemangku kepentingan lainnya. Pegawai yang menunjukkan sikap ramah dan profesional dapat meningkatkan citra organisasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan klien, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Sikap positif di kalangan pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif. Ketika pegawai merasa nyaman dan termotivasi, mereka lebih cenderung untuk berbagi ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sikap pegawai yang positif sangat memengaruhi dinamika kelas dan pelatihan. Pegawai yang antusias dan bersemangat untuk belajar tidak hanya meningkatkan pengalaman mereka sendiri, tetapi juga memotivasi rekan-rekan mereka. Pegawai yang memiliki sikap positif lebih cenderung untuk terlibat dalam kegiatan tim dan inisiatif organisasi. Keterlibatan ini sangat penting untuk membangun hubungan kerja yang kuat dan meningkatkan produktivitas.

Sikap pegawai yang baik juga berkontribusi pada pengurangan konflik di tempat kerja. Ketika pegawai memiliki sikap saling menghormati, mereka lebih mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang konstruktif, yang mendukung produktivitas. Sikap pegawai adalah cerminan dari budaya organisasi. Budaya yang positif akan menghasilkan pegawai yang positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan hubungan kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Secara keseluruhan, sikap pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan kerja dan produktivitas organisasi. Kami berkomitmen untuk membangun sikap positif di kalangan pegawai melalui pelatihan, umpan balik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki sikap positif cenderung lebih mudah berkolaborasi dan berkomunikasi dengan rekan-rekan mereka. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Ketika pegawai menunjukkan sikap saling menghormati dan mendukung, hubungan antarpegawai menjadi lebih kuat, yang tidak hanya meningkatkan moral tim tetapi juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien.

Sebaliknya, sikap negatif dapat merusak hubungan kerja. Pegawai yang tidak termotivasi atau memiliki sikap pesimis dapat menciptakan ketegangan dalam tim, yang menghambat produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan menangani sikap negatif sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen harus proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Sikap pegawai juga berpengaruh pada kepuasan kerja secara keseluruhan. Pegawai yang merasa positif tentang pekerjaan mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen, yang berdampak langsung pada produktivitas organisasi. Pegawai yang memiliki sikap proaktif dan positif lebih cenderung mencari solusi daripada terjebak dalam masalah, yang sangat penting untuk menjaga produktivitas. Ini menunjukkan bahwa sikap pegawai tidak hanya memengaruhi hubungan internal, tetapi juga cara mereka menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi.

Selain itu, pegawai yang memiliki sikap positif lebih terbuka terhadap umpan balik dan pembelajaran. Ini menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Ketika pegawai merasa nyaman dan termotivasi, mereka lebih cenderung untuk berbagi ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Hal ini juga terlihat dalam dinamika kelas dan pelatihan, di mana pegawai yang antusias dan bersemangat untuk belajar tidak hanya meningkatkan pengalaman mereka sendiri, tetapi juga memotivasi rekan-rekan mereka.

Keterlibatan pegawai dalam kegiatan tim dan inisiatif organisasi juga sangat penting. Pegawai yang memiliki sikap positif lebih cenderung untuk terlibat, yang pada gilirannya membangun hubungan kerja yang kuat dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, sikap pegawai yang baik berkontribusi pada pengurangan konflik di tempat kerja. Ketika pegawai memiliki sikap saling menghormati, mereka lebih mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang konstruktif, yang mendukung produktivitas.

Akhirnya, sikap pegawai dapat dianggap sebagai cerminan dari budaya organisasi. Budaya yang positif akan menghasilkan pegawai yang positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan hubungan kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus berkomitmen untuk membangun sikap positif di kalangan pegawai melalui pelatihan, umpan balik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sikap pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan kerja dan produktivitas organisasi, dan perhatian terhadap aspek ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Intervensi level individu di BLK-Komunitas Kabupaten Garut berkaitan dengan integrasi teori psikologi sosial, manajemen sumber daya manusia, dan pedagogi pelatihan. *Pertama*, pendekatan kolaboratif antar instruktur dan peserta pelatihan mencerminkan teori pertukaran sosial Blau (1964), di mana interaksi timbal balik berbasis kepercayaan meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan bersama. Di BLK-Komunitas, budaya berbagi pengetahuan informal antarinstruktur menciptakan dinamika pembelajaran kolektif, suatu fenomena yang juga dijelaskan dalam teori komunitas praktik Wenger (1998).

*Kedua*, sistem evaluasi berbasis kompetensi yang diterapkan pada level individu selaras dengan teori goal-setting Locke dan Latham (1990). Penetapan indikator keberhasilan yang terukur (seperti penguasaan keterampilan teknis) memberikan kejelasan tujuan bagi peserta, sehingga meningkatkan fokus dan akuntabilitas diri. Praktik ini diperkuat oleh mekanisme umpan balik berkala, yang menurut penelitian Hattie (2009) mengenai *Visible Learning* mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran hingga 50%. Di BLK-Komunitas, evaluasi formatif melalui sesi latihan harian dan sumatif melalui uji kompetensi akhir menunjukkan hasil positif dalam penyerapan materi.

*Ketiga*, pendekatan pelatihan yang menyesuaikan materi dengan latar belakang peserta merefleksikan teori pembelajaran andragogi Knowles (1984). Dengan menganalisis kebutuhan individu (seperti tingkat pendidikan dan pengalaman usaha), instruktur di BLK-Komunitas merancang modul yang kontekstual, suatu strategi yang didukung oleh penelitian UNESCO (2015) tentang pelatihan inklusif bagi UMKM.

*Keempat*, pemberian insentif non-material seperti sertifikat kompetensi dan akses jaringan UMKM berkaitan dengan teori motivasi intrinsik Deci dan Ryan (2000). Pengakuan atas pencapaian individu tidak hanya memicu rasa kompetensi tetapi juga mendorong partisipasi berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh kebijakan BLK-Komunitas yang menghubungkan lulusan dengan pasar kerja lokal.

*Kelima*, pelibatan peserta dalam perencanaan program melalui forum diskusi mencerminkan teori pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Ketika individu merasa memiliki kendali atas proses pembelajaran, keterlibatan dan inisiatif meningkat secara signifikan.

*Keenam*, pendekatan mentoring yang diterapkan instruktur BLK-Komunitas mengadopsi teori scaffolding Vygotsky (1978). Dengan memberikan bimbingan bertahap sesuai zona perkembangan peserta, instruktur memastikan bahwa tantangan pelatihan tetap sesuai dengan kemampuan individu. Praktik ini sejalan dengan penelitian Kementerian Ketenagakerjaan (2022) yang menemukan bahwa pendampingan individu meningkatkan retensi keterampilan sebesar 30% dibandingkan metode ceramah konvensional.

Intervensi level individu di BLK-Komunitas Kabupaten Garut menunjukkan integrasi antara prinsip pedagogi dewasa, psikologi motivasi, dan manajemen pelatihan berbasis bukti. Kolaborasi horizontal antarindividu, personalisasi materi, dan sistem evaluasi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan. Untuk pengembangan ke depan, disarankan memperkuat pendekatan blended learning dengan platform digital serta menerapkan sertifikasi kompetensi berstandar nasional.

Hasil penelitian strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha, pertanyaan pertama yaitu apa saja strategi utama yang digunakan oleh BLK-K untuk meningkatkan kapasitas organisasi kepada para Kepala BLK-Komunitas (BLK-K). Strategi utama yang diterapkan adalah peningkatan kualitas pelatihan melalui kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar. Mereka melakukan kolaborasi dengan berbagai industri untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan tenaga kerja. Fokus pada pengembangan kompetensi instruktur melalui pelatihan berkelanjutan. Selain itu, mereka juga mengadakan program mentoring bagi peserta pelatihan agar mereka dapat lebih siap menghadapi dunia kerja

Salah satu strategi adalah membangun jaringan dengan berbagai stakeholder, termasuk pemerintah daerah dan sektor swasta. Ini membantu mereka dalam mendapatkan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas organisasi. Menerapkan sistem manajemen mutu yang ketat untuk memastikan bahwa semua program pelatihan memenuhi standar yang ditetapkan. Selain itu, mereka juga melakukan evaluasi rutin terhadap program yang berjalan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan. Inovasi dalam metode pengajaran adalah kunci bagi mereka. Mereka menggunakan teknologi informasi untuk mendukung proses belajar mengajar, seperti e-learning dan aplikasi mobile yang memudahkan akses materi pelatihan.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kapasitas organisasi, BLK-K menerapkan berbagai strategi yang terintegrasi dan berfokus pada kebutuhan pasar serta pengembangan sumber daya manusia. *Pertama*, peningkatan kualitas pelatihan melalui kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar. Dengan melakukan kolaborasi dengan berbagai industri, BLK-K memastikan bahwa pelatihan yang diberikan selalu sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan tenaga kerja yang dinamis. Hal ini tidak hanya meningkatkan relevansi pelatihan, tetapi juga mempersiapkan peserta untuk menghadapi tantangan di dunia kerja.

*Kedua*, BLK-K mengadakan kegiatan pengembangan kapasitas bagi pengelola dan instruktur, seperti workshop dan seminar. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengelola serta instruktur dalam mengelola program pelatihan. Fokus pada pengembangan soft skills peserta, seperti komunikasi dan kerja sama tim, juga menjadi prioritas. Keterampilan ini sangat penting untuk meningkatkan daya saing peserta di pasar kerja yang semakin kompetitif.

*Ketiga*, pengembangan kompetensi instruktur melalui pelatihan berkelanjutan merupakan strategi lain yang diterapkan. BLK-K juga mengadakan program mentoring bagi peserta pelatihan agar mereka lebih siap menghadapi dunia kerja. Melibatkan peserta dalam proses perencanaan program pelatihan menjadi langkah strategis yang penting, karena hal ini memastikan bahwa pelatihan yang ditawarkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka.

*Keempat*, pendekatan pembelajaran berbasis proyek juga diterapkan, di mana peserta dapat langsung terlibat dalam proyek nyata. Ini membantu mereka memahami aplikasi praktis dari keterampi yang mereka pelajari, sehingga meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka secara keseluruhan. Selain itu, BLK-K membangun jaringan dengan berbagai stakeholder, termasuk pemerintah daerah dan sektor swasta, untuk mendapatkan dukungan dan sumber daya yang diperlukan dalam meningkatkan kapasitas organisasi.

*Kelima*, komitmen BLK-K untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung, dengan menyediakan fasilitas yang memadai dan aksesibilitas bagi semua peserta. Mengundang praktisi dari industri untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan mereka juga menjadi salah satu strategi yang efektif, karena memberikan wawasan berharga bagi peserta pelatihan.

*Keenam*, sistem manajemen mutu yang ketat diterapkan untuk memastikan bahwa semua program pelatihan memenuhi standar yang ditetapkan. Evaluasi rutin terhadap program yang berjalan dilakukan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan. Penilaian berkala terhadap kemajuan peserta juga dilakukan, sehingga umpan balik yang konstruktif dapat diberikan untuk membantu mereka mencapai tujuan belajar.

*Ketujuh*, inovasi dalam metode pengajaran menjadi kunci bagi BLK-K, di mana teknologi informasi digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar, seperti e-learning dan aplikasi mobile yang memudahkan akses materi pelatihan. Terakhir, kolaborasi antar instruktur dianggap penting, sehingga diskusi dan berbagi praktik terbaik sering dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Hasil penelitian strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha, pertanyaan kedua yaitu apakah BLK-K memiliki program pelatihan atau pengembangan khusus untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan manajemen dengan memiliki program pelatihan khusus yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas staf dan manajemen. Program ini mencakup pelatihan kepemimpinan, manajemen proyek, dan pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif. Berkolaborasi dengan lembaga pelatihan lain untuk memberikan akses kepada pegawai kami untuk mengikuti kursus dan pelatihan yang lebih. Secara rutin mengadakan workshop dan seminar untuk pegawai kami. Ini bertujuan untuk memperbarui pengetahuan mereka tentang tren terbaru dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan kapasitas pegawai adalah investasi jangka panjang. Oleh karena itu, kami menyediakan anggaran khusus untuk pelatihan dan pengembangan pegawai setiap tahunnya. Mengadakan sesi berbagi pengetahuan di antara instruktur. Ini adalah kesempatan bagi kami untuk belajar dari pengalaman satu sama lain dan meningkatkan keterampilan pengajaraN. BLK-K juga memiliki program mentoring di mana pegawai yang lebih berpengalaman membimbing pegawai yang baru. Ini membantu dalam transfer pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga Melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pegawai. Dengan cara ini, kami dapat merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka

Keterlibatan dalam program pelatihan yang berfokus pada pengembangan soft skills, seperti keterampilan interpersonal dan kepemimpinan, yang sangat penting dalam pengelolaan kelas denganmengadakan pelatihan internal yang berfokus pada pengembangan keterampilan manajerial. Ini termasuk pelatihan dalam pengelolaan anggaran, perencanaan strategis, dan evaluasi program. Memiliki program rotasi jabatan yang memungkinkan pegawai untuk mendapatkan pengalaman di berbagai posisi. Ini membantu mereka memahami keseluruhan operasi BLK-K dan meningkatkan keterampilan manajerial mereka

Salah satu inisiatif adalah program pengembangan kapasitas berbasis proyek. Pegawai terlibat langsung dalam proyek nyata yang memungkinkan mereka untuk belajar sambil bekerja dengan pengembangan kapasitas pegawai adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pelatihan yang kami tawarkan. Oleh karena itu, kami selalu mencari cara untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan yang ada.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa BLK-K memiliki program pelatihan dan pengembangan khusus yang komprehensif untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan manajemennya. Program ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pelatihan kepemimpinan dan manajemen proyek hingga pengembangan keterampilan komunikasi efektif. BLK-K tidak hanya mengandalkan pelatihan internal, tetapi juga berkolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal untuk memberikan akses kepada pegawai terhadap kursus-kursus spesifik, seperti pelatihan teknologi informasi dan manajemen sumber daya manusia. Hal ini memastikan pegawai tetap *up-to-date* dengan perkembangan terkini di bidang masing-masing.

Kesempatan mengikuti pelatihan pengembangan profesional juga diberikan kepada pegawai, memungkinkan mereka untuk mempelajari metode pengajaran terbaru dan tren dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Workshop dan seminar rutin diadakan untuk memperbarui pengetahuan pegawai dan memastikan mereka tetap relevan dengan perkembangan industri. BLK-K menyadari bahwa pengembangan kapasitas pegawai merupakan investasi jangka panjang, sehingga dialokasikan anggaran khusus setiap tahun untuk mendukung program-program ini.

Selain pelatihan formal, BLK-K juga memfasilitasi sesi berbagi pengetahuan antar instruktur. Sesi ini memberikan kesempatan berharga bagi pegawai untuk belajar dari pengalaman satu sama lain, meningkatkan keterampilan pengajaran, dan membangun kolaborasi yang kuat. Program mentoring juga diimplementasikan, di mana pegawai senior membimbing pegawai junior, memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengalaman yang berharga.

Evaluasi kinerja berkala dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan spesifik pegawai. Hasil evaluasi ini digunakan untuk merancang program pelatihan yang tepat sasaran dan efektif. BLK-K juga menekankan pengembangan *soft skills*, seperti keterampilan interpersonal dan kepemimpinan, melalui pelatihan internal. Pelatihan manajemen yang komprehensif juga diberikan, mencakup pengelolaan anggaran, perencanaan strategis, dan evaluasi program.

Program rotasi jabatan memungkinkan pegawai untuk memperoleh pengalaman di berbagai posisi, meningkatkan pemahaman mereka tentang keseluruhan operasional BLK-K dan mengembangkan keterampilan manajerial mereka. Program pengembangan kapasitas berbasis proyek juga dijalankan, di mana pegawai terlibat langsung dalam proyek nyata, belajar sambil bekerja dan menerapkan pengetahuan mereka secara praktis. Secara keseluruhan, BLK-K menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan pegawai dan manajemennya, memperkuat kapasitas organisasi dan memastikan kualitas pelatihan yang tinggi bagi para peserta.

Hasil penelitian strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha, pertanyaan ketiga yaitu bagaimana teknologi digunakan untuk mendukung pengembangan kapasitas organisasi di BLK-K. Ditanyakan kepada para Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut, teknologi telah menjadi bagian integral dalam pengembangan kapasitas organisasi mereka. Mereka menggunakan platform *e-learning* untuk memberikan akses pelatihan yang lebih luas kepada peserta, sehingga mereka dapat belajar kapan saja dan di mana saja. Mengintegrasikan teknologi dalam kurikulum pelatihan. Misalnya, mereka mengajarkan keterampilan digital dan penggunaan perangkat lunak yang umum digunakan di dunia kerja saat ini. Memanfaatkan aplikasi manajemen proyek untuk mengatur dan memantau kemajuan program pelatihan. Ini membantu mereka dalam memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana dan dapat dievaluasi dengan lebih mudah memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan program pelatihan dan menjangkau audiens yang lebih luas. Ini membantu mereka dalam menarik lebih banyak peserta dan meningkatkan kesadaran tentang BLK-K Sistem informasi manajemen yang mereka gunakan memungkinkan kami untuk mengumpulkan dan menganalisis data peserta pelatihan. Dengan data ini, mereka dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan merancang program yang lebih efektif. Teknologi juga digunakan untuk memberikan umpan balik secara real-time kepada peserta pelatihan. Dengan menggunakan aplikasi survei, mereka dapat mengetahui pendapat mereka tentang program yang sedang berlangsung menggunakan teknologi komunikasi, seperti video conference, untuk mengadakan pertemuan dan pelatihan jarak jauh. Ini sangat membantu terutama dalam situasi di mana mobilitas terbatas

Inovasi dalam teknologi pengajaran, seperti penggunaan simulasi dan perangkat lunak interaktif, telah meningkatkan pengalaman belajar peserta. Ini membuat pelatihan lebih menarik dan relevan dengan kebutuhan industri.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa peran penting teknologi dalam berbagai aspek operasional dan pelatihan BLK-K. *Pertama*, Platform E-learning dan Integrasi Teknologi dalam Kurikulum. BLK-K memanfaatkan platform e-learning untuk memberikan akses pelatihan yang lebih luas dan fleksibel kepada peserta. Pelatihan dapat diakses kapan saja dan di mana saja, meningkatkan jangkauan dan efisiensi. Lebih lanjut, teknologi diintegrasikan langsung ke dalam kurikulum pelatihan. Keterampilan digital dan penggunaan perangkat lunak yang relevan dengan dunia kerja saat ini diajarkan secara intensif, memastikan peserta memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh pasar kerja.

*Kedua*, Alat Presentasi Digital dan Aplikasi Manajemen Proyek. Penggunaan alat presentasi digital dan perangkat lunak pembelajaran interaktif meningkatkan daya tarik dan pemahaman materi pelatihan. Metode penyampaian yang lebih dinamis dan interaktif ini terbukti lebih efektif dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan. Di sisi lain, aplikasi manajemen proyek digunakan untuk mengatur dan memantau kemajuan program pelatihan secara efisien. Sistem ini memungkinkan perencanaan yang lebih terstruktur, pemantauan yang lebih akurat, dan evaluasi yang lebih mudah.

*Ketiga*, Media Sosial dan Platform Online. BLK-K memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan program pelatihan dan menjangkau audiens yang lebih luas. Strategi pemasaran digital ini meningkatkan visibilitas BLK-K dan menarik lebih banyak peserta. Selain itu, platform online digunakan untuk berbagi materi pelatihan dan sumber daya tambahan, memberikan akses informasi yang berkelanjutan bagi peserta di luar jam pelatihan formal.

*Keempat*, sistem informasi manajemen. umpan balik *real-time*, dan penilaian digital. Sistem informasi manajemen yang terintegrasi memungkinkan pengumpulan dan analisis data peserta pelatihan secara komprehensif. Data ini digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik dan merancang program yang lebih efektif dan relevan. Umpan balik real-time melalui aplikasi survei memungkinkan BLK-K untuk secara cepat dan tepat merespon kebutuhan dan masukan peserta selama program pelatihan berlangsung. Proses penilaian juga telah didigitalisasi, mempercepat proses evaluasi dan memberikan hasil yang lebih akurat dan objektif.

*Kelima*, teknologi Komunikasi dan Sesi Pelatihan Berbasis Teknologi: Teknologi komunikasi, seperti video conference, memfasilitasi pertemuan dan pelatihan jarak jauh, mengatasi kendala geografis dan mobilitas. Sesi pelatihan berbasis teknologi memungkinkan peserta untuk belajar menggunakan perangkat lunak dan teknologi yang relevan dengan bidang keahlian mereka, memberikan keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan di dunia kerja.

*Keenam*, inovasi dalam teknologi pengajaran. Penggunaan simulasi dan perangkat lunak interaktif merupakan inovasi dalam teknologi pengajaran yang meningkatkan pengalaman belajar peserta. Metode pembelajaran yang lebih menarik dan interaktif ini meningkatkan pemahaman dan retensi materi pelatihan.

Oleh karena itu, penggunaan teknologi di BLK-K telah terbukti meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan kapasitas organisasi. Integrasi teknologi yang komprehensif dalam berbagai aspek operasional dan pelatihan telah meningkatkan jangkauan, efisiensi, dan kualitas program pelatihan, memastikan BLK-K tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya adopsi dan inovasi teknologi dalam konteks pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha, pertanyaan keempat yaitu apakah BLK-K menerapkan praktik evaluasi atau refleksi terhadap strategi yang telah dilakukan? Jika ya, bagaimana prosesnya. Ditanyakan kepada para Kepala BLK-Komunitas (BLK-K) Kabupaten Garut menerapkan praktik evaluasi secara rutin terhadap semua strategi yang telah kami lakukan. Proses evaluasi ini melibatkan pengumpulan data dari peserta pelatihan dan instruktur untuk menilai efektivitas program

Melakukan evaluasi setelah setiap program pelatihan. Mereka menggunakan kuesioner untuk mendapatkan umpan balik dari peserta mengenai materi, metode pengajaran, dan fasilitas yang disediakan. Setiap akhir tahun, mereka mengadakan rapat evaluasi yang melibatkan seluruh pegawai. Dalam rapat ini, mereka membahas hasil evaluasi dari program yang telah dilaksanakan dan merumuskan rekomendasi untuk perbaikan di masa mendatang. Analisis data untuk melihat tren dan pola dari hasil evaluasi. Ini membantu mereka dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan strategi yang berhasil. Proses refleksi dilakukan secara berkala, di mana kami mengumpulkan masukan dari semua pihak yang terlibat, termasuk peserta, instruktur, dan pengelola. Mereka percaya bahwa perspektif yang berbeda sangat penting untuk perbaikan

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan bahwa peneliti menemukan bahwa Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) Kementerian Ketenagakerjaan menerapkan praktik evaluasi dan refleksi secara sistematis terhadap strategi yang telah dilaksanakan. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara rutin dan melibatkan berbagai pihak, termasuk peserta pelatihan dan instruktur. Proses ini dimulai dengan pengumpulan data yang bertujuan untuk menilai efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Dengan cara ini, BLK-K dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dalam setiap program.

Salah satu metode yang digunakan dalam evaluasi adalah peer review, di mana instruktur saling memberikan umpan balik mengenai pelaksanaan program. Metode ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran, tetapi juga menciptakan budaya saling belajar di antara instruktur. Selain itu, refleksi pribadi setelah setiap sesi pelatihan menjadi bagian penting dari proses evaluasi. Instruktur menganalisis apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki, sehingga setiap sesi pelatihan dapat ditingkatkan berdasarkan pengalaman sebelumnya.

BLK-K juga menggunakan kuesioner untuk mendapatkan umpan balik dari peserta setelah setiap program pelatihan. Umpan balik ini mencakup aspek materi, metode pengajaran, dan fasilitas yang disediakan, yang semuanya sangat penting untuk perbaikan program di masa mendatang. Setelah evaluasi, laporan yang merangkum temuan dan rekomendasi disusun dan dibagikan kepada seluruh pegawai. Hal ini menciptakan kesempatan untuk diskusi dan kolaborasi dalam merencanakan program-program berikutnya.

Sesi diskusi pasca-program pelatihan juga diadakan untuk membahas hasil evaluasi. Ini merupakan kesempatan bagi pegawai untuk berbagi pengalaman dan mencari solusi bersama, sehingga meningkatkan keterlibatan dan komitmen tim dalam proses perbaikan. Selain itu, rapat evaluasi tahunan yang melibatkan seluruh pegawai menjadi momen penting untuk merumuskan rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan sepanjang tahun.

BLK-K juga melibatkan peserta dalam proses evaluasi, yang memberikan masukan langsung tentang pengalaman mereka. Pendekatan ini sangat berharga karena perspektif peserta dapat memberikan wawasan yang berbeda dan membantu dalam perbaikan program. Penggunaan teknologi dalam pengumpulan umpan balik secara online juga mempermudah analisis data dan penyusunan laporan, sehingga proses evaluasi menjadi lebih efisien.

Analisis data dilakukan untuk melihat tren dan pola dari hasil evaluasi, yang membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan serta strategi yang berhasil. BLK-K meyakini bahwa evaluasi adalah bagian penting dari proses pembelajaran, dan oleh karena itu, hasil evaluasi selalu diterapkan dalam perencanaan program di masa depan. Proses refleksi yang dilakukan secara berkala, dengan melibatkan masukan dari semua pihak yang terlibat, menunjukkan komitmen BLK-K untuk terus meningkatkan kualitas program pelatihan yang ditawarkan.

Dengan menerapkan praktik evaluasi dan refleksi yang komprehensif, BLK-K dapat terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas program pelatihan, yang pada akhirnya bertujuan untuk memberikan yang terbaik bagi peserta. Ini mencerminkan dedikasi BLK-K dalam pengembangan kapasitas organisasi dan peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kabupaten Garut.

Hasil penelitian strategi pengembangan kapasitas Balai Latihan Kerja (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha, pertanyaan kelima yaitu bagaimana BLK-K mengelola sumber daya (manusia, keuangan, dan infrastruktur) untuk mendukung *capacity building* Kabupaten Garut, mengelola sumber daya manusia dengan cara melakukan rekrutmen yang selektif dan memberikan pelatihan berkelanjutan kepada pegawai. Percaya bahwa pegawai yang berkualitas adalah kunci untuk mencapai tujuan capacity building. Dalam hal keuangan, mereka menyusun anggaran yang transparan dan akuntabel. Mereka juga mencari sumber pendanaan tambahan melalui kerjasama dengan sektor swasta dan lembaga donor untuk mendukung program-program. Memiliki sistem manajemen yang baik untuk infrastruktur. Mereka memastikan bahwa semua fasilitas dan peralatan yang digunakan dalam pelatihan selalu dalam kondisi baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Juga menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, di mana setiap pengeluaran dicatat dan dilaporkan secara berkala. Ini membantu mereka dalam mengontrol anggaran dan memastikan bahwa dana digunakan secara efektif.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan menunjukkan komitmen BLK-K dalam membangun kapasitas melalui pengelolaan sumber daya yang terintegrasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, BLK-K menerapkan rekrutmen selektif untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas, diikuti dengan pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan keahlian. Pegawai juga dilibatkan aktif dalam proses perencanaan dan pengelolaan, memberikan masukan berharga terkait kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung proses belajar mengajar yang efektif. Sistem insentif juga diterapkan untuk memotivasi pegawai dan menghargai kinerja terbaik dalam pelatihan, menunjukkan komitmen BLK-K dalam pengembangan kapasitas internal. Penilaian berkala terhadap kebutuhan sumber daya manusia dilakukan untuk mengidentifikasi kekurangan dan merencanakan pelatihan yang tepat guna, memastikan kesesuaian antara kebutuhan dan kemampuan pegawai.

Informen memberikan dukungan terkait perlunya membentuk budaya organisasi, yaitu membentuk **cara berpikir, bersikap, dan bertindak** dari anggota organisasi. Kalau budayanya suportif, terbuka, dan adaptif maka kapasitas organisasi untuk berkembang jadi tinggi. Semakin positif, adaptif, dan kuat budaya organisasi, semakin besar pula kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya, menghadapi tantangan, dan berkembang secara berkelanjutan. Dengan kuatnya budaya dalam sebuah organisasi budayanya suportif, terbuka, dan adaptif maka kapasitas organisasi akan mengkuat sehingga transparansi dan akuntabilitas anggaran disusun secara rinci dan dilaporkan secara berkala akan mudah dilakukan.

Pengelolaan keuangan di BLK-K ditandai dengan transparansi dan akuntabilitas. Anggaran disusun secara rinci dan dilaporkan secara berkala, menunjukkan upaya untuk memaksimalkan penggunaan dana yang ada. BLK-K juga aktif mencari sumber pendanaan tambahan melalui kerjasama dengan sektor swasta dan lembaga donor, menunjukkan strategi yang proaktif dalam mengamankan sumber daya keuangan untuk program *capacity building*. Evaluasi berkala terhadap penggunaan sumber daya keuangan memastikan efisiensi dan efektivitas pengalokasian dana.

Terkait infrastruktur, BLK-K berinvestasi dalam teknologi terkini untuk mendukung proses pembelajaran. Pembaruan perangkat keras dan perangkat lunak menunjukkan komitmen BLK-K dalam menyediakan fasilitas yang memadai dan modern. Sistem manajemen infrastruktur yang baik juga diterapkan, memastikan semua fasilitas dan peralatan selalu dalam kondisi prima dan sesuai standar. Pegawai juga dilibatkan dalam pengelolaan infrastruktur, memberikan masukan berharga untuk meningkatkan kualitas fasilitas dan mendukung proses belajar mengajar yang lebih baik. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya di BLK-K Kabupaten Garut menunjukkan pendekatan holistik dan terintegrasi, yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dan menekankan pentingnya sumber daya manusia, keuangan, dan infrastruktur yang memadai untuk mencapai tujuan *capacity building* yang optimal. Komitmen terhadap evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya ini menjadi kunci keberhasilan BLK-K dalam meningkatkan kualitas pelatihan dan kompetensi peserta.

Pengembangan kapasitas di BLK-K Kabupaten Garut telah mengadopsi prinsip-prinsip teori klasik dan kontemporer secara holistik. Namun, tantangan ke depan terletak pada optimalisasi teknologi informasi dan perluasan jejaring kolaborasi untuk memperkuat dampak jangka panjang. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi lembaga pelatihan serupa dalam merancang strategi pengembangan kapasitas yang berbasis bukti (*evidence-based*) dan berkelanjutan.

Pengembangan kapasitas di BLK-K Kabupaten Garut, terdapat keselarasan yang signifikan dengan teori pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang dikemukakan oleh UNDP (1999) dan Grindle (1997) dalam Nugraha (2004). UNDP (1999) menekankan sembilan dimensi strategi pengembangan kapasitas, termasuk penguatan sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan infrastruktur. BLK-K menerapkan rekrutmen selektif dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, yang sejalan dengan dimensi sumber daya manusia dalam kerangka UNDP. Praktik ini juga memperkuat temuan Edralin (1997) dalam Nugraha (2004) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan dan insentif merupakan fondasi utama untuk membangun kapasitas organisasi.

Struktur pengelolaan BLK-K mengadopsi prinsip penguatan organisasi yang diusulkan Grindle (1997) dalam Soeherlan (2019), di mana partisipasi aktif pegawai dalam perencanaan dan evaluasi menjadi kunci keberhasilan. Keterlibatan pegawai dalam memberikan masukan terkait kebutuhan pelatihan dan infrastruktur mencerminkan prinsip *participatory governance* yang dijelaskan oleh UNDP (1999) dalam Nugraha (2004).

Pengelolaan keuangan BLK-K yang transparan dan akuntabel sesuai dengan teori keagenan (*Agency Theory*) yang dijelaskan dalam Salle (2011). Transparansi dalam penyusunan anggaran dan pelaporan berkala menunjukkan upaya untuk meminimalkan asimetri informasi antara pengelola dana dan pemangku kepentingan. Praktik ini diperkuat oleh PP No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mewajibkan transparansi sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Selain itu, BLK-K mengadopsi strategi diversifikasi sumber pendanaan melalui kerjasama dengan sektor swasta dan lembaga donor, yang sejalan dengan rekomendasi Potter & Brough (2004) dalam Salle (2011) tentang pentingnya multi-stakeholder partnerships untuk keberlanjutan finansial.

Investasi BLK-K dalam pembaruan teknologi dan manajemen infrastruktur mendukung teori pengembangan kapasitas infrastruktur menurut UNDP (1999) dalam Nugraha (2004). Penyediaan fasilitas modern dan sistem pemeliharaan berkala mencerminkan prinsip *sustainable infrastructure management* yang dijelaskan dalam penelitian Simangunsong (2022) dalam Syahni. Keterlibatan pegawai dalam pengelolaan infrastruktur juga selaras dengan teori partisipasi masyarakat lokal dalam pengambilan keputusan, seperti yang diusulkan oleh Margaretha (2024) dalam konteks pariwisata berkelanjutan di Indonesia.

Hal ini juga selaras dengan teori Leavit dalam Djatmiko (2004) yang dikutip dalam Soeherlan (2019), yang menekankan tiga tingkat pengembangan kapasitas: individu, kelembagaan, dan sistem. BLK-K tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi individu melalui pelatihan, tetapi juga membangun sistem manajemen infrastruktur yang terintegrasi, sehingga menciptakan sinergi antar tingkatBerdasarkan keseluruhan hasil penelitian, penelitian ini telah sesuai dengan proposisi yang telah dibuat oleh penelitia bahwa, *pertama*, pengembangan kapasitas BLK-K pendampingan wirausaha melalui intervensi level sistem, level kelembagaan/institutional, dan /atau level individual di Kabupaten Garut; *Kedua*, hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut; Dan *ketiga*, pengelolaan BLK-K pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut sudah baik.

* + 1. **Temuan dan Kebaruan Penelitian (Novelty)**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas yang dilakukan mengenai terdapat beberapa temuan penting yang dapat diidentifikasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan teori penguatan kapasitas Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) dari Grindle (1997: 23) dan UNDP (1999) dalam konteks BLK Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut. Teori penguatan kapasitas (*capacity building)* mencakup tiga level intervensi, yaitu: Level sistem, Level kelembagaan / institutional dan Level individual. Kebaruan Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. **Pada level sistem memunculkan integrasi kebijakan** multi-stakeholder. Koordinasi antara BLK-K, pemerintah daerah, sektor swasta, dan UMKM dalam pengelolaan BLK-K masih terbatas. Oleh karena itu, pendekatan sistem yang lebih terstruktur dalam bentuk regulasi kolaboratif antar lembaga diperlukan untuk memastikan keselarasan program pelatihan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Evaluasi berbasis data dalam kebijakan BLK-K, tidak hanya regulasi yang dibutuhkan, tetapi juga mekanisme evaluasi berbasis data yang komprehensif untuk mengukur efektivitas program BLK-K dalam mendukung wirausaha. Model evaluasi berbasis data ini dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan tenaga kerja di tingkat daerah. Model BLK-K sebagai Inkubator Wirausaha, BLK-K di Kabupaten Garut berperan lebih dari sekadar lembaga pelatihan kerja, tetapi juga sebagai inkubator wirausaha komunitas. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan kebijakan yang lebih adaptif agar BLK-K dapat memiliki fleksibilitas dalam mendukung pengembangan bisnis berbasis komunitas.
2. **Pada level kelembagaan memunculkan pengembangan struktur**

Pola Manajemen BLK-K berbasis sinergi dengan UMKM. Kolaborasi antara BLK-K dan UMKM menjadi kunci keberhasilan program pelatihan. Namun, kelembagaan BLK-K masih membutuhkan struktur kerja sama yang lebih sistematis dan terintegrasi dengan ekosistem bisnis lokal. Penguatan tata kelola BLK-K melalui digitalisasi, sebagian besar BLK-K belum mengadopsi sistem digital dalam tata kelolanya. Oleh karena itu, digitalisasi dalam pengelolaan BLK-K dapat menjadi solusi dalam meningkatkan efisiensi administrasi, transparansi, dan akuntabilitas lembaga. Skema pendanaan mandiri BLK-K, sebagian besar BLK-K masih bergantung pada dukungan pemerintah dan donor eksternal. Oleh karena itu, pengembangan model pendanaan mandiri (seperti kemitraan industri atau skema pelatihan berbayar) dapat meningkatkan keberlanjutan kelembagaan BLK-K.

1. **Pada level individual memunculkan *soft skills*** dalam kurikulum pelatihan BLK-K, lulusan BLK-K yang berhasil dalam dunia kerja tidak hanya memiliki keterampilan teknis tetapi juga keterampilan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim. Dapat diusulkan model kurikulum pelatihan yang mengintegrasikan soft skills sebagai bagian wajib dari program pelatihan BLK-K menerapan model insentif berbasis prestasi bagi peserta BLK-K untuk motivasi peserta untuk menyelesaikan pelatihan dan mengembangkan usaha masih bervariasi. Mengusulkan kebaharuan yaitu bentuk skema insentif berbasis prestasi, seperti dukungan modal awal bagi peserta yang menunjukkan hasil terbaik dalam pelatihan, guna meningkatkan motivasi dan keberlanjutan program pelatihan. Perubahan peran Instruktur dari pengajar ke mentor wirausaha. Keberhasilan BLK-K dalam mencetak lulusan yang siap kerja atau berwirausaha sangat bergantung pada peran instruktur.
2. **Level sistem nilai dan norma merupakan level yang penting dalam intervensi kapasitas organisasi.** Kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan (misalnya digitalisasi atau reformasi) sangat ditentukan oleh sistem nilai dan norma yang berkembang di pondok pesantren yang mencakup berbagai aspek keagamaan, sosial dan kesopanan. Nilai-nilai seperti kemandirian, kesederhanaan, dan kerendahan hati serta penerapan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Aspek sosial seperti persaudaraan, gotong-royong, dan kerja sama dalam mengatasi masalah. Aspek kesopanan mengajarkan bersikap sopan pada guru dan sesama, serta menghargai perbedaan. Ketika implementasi nilai-nilai semua aspek ini dilakukan secara benar akan menguatkan peningkatan kapasitas organisasi. Norma-norma yang diterapkan di lingkungan pesantren yaitu disiplin, penghormatan, etika, keadilan, dan tanggung jawab akan meningkatkan kapasitas organisasi. Sebaliknya, penerapan nilai dan norma yang kaku akan memperlambat peningkatan kapasitas. Nilai dan norma pesantren mengajarkan pelayanan berkualitas (kalau organisasi pemerintah misalnya), akan memperkuat kapasitas organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Nilai dan norma merupakan fondasi utama membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai yang diyakini dan norma-norma perilaku yang diterima bersama oleh anggota organisasi (pondok pesantren) menjadai dasar bagaimana organisasi beroperasi dan bagaimana anggota berperilaku. Organisasi dengan budaya yang mendorong kreativitas dan inisiatif biasanya punya kapasitas lebih besar dalam menghadapi perubahan dan tantangan eksternal

Berdasarkan *novelty* di atas, menjadi sebuah tambahan pada bagian proses dari level intervensi pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) yaitu level sistem nilai dan norma dari level intervensi kapasitas organisasi yang dapat dilihat pada gambar di bawah. Pendekatan terstruktur dalam pengembangan keterampilan pegawai melalui program pelatihan yang mencakup pelatihan internal dan eksternal terbukti efektif dalam meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai. Lingkungan pembelajaran yang mendukung, termasuk sesi diskusi kelompok, berkontribusi pada transfer pengetahuan dan pengembangan keterampilan interpersonal pegawai. Umpan balik konstruktif dan bimbingan yang diberikan secara teratur membantu pegawai dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, serta merancang rencana pengembangan individu yang sesuai. *A*kses ke peluang pengembangan profesional melalui seminar dan workshop relevan meningkatkan pengetahuan pegawai dan memperluas jaringan profesional mereka.

**PROSES**

Level Intervensi

Pengembangan Kapasitas

(*Capacity Building*)

Grindle (1997:23);

1. **Level sistem,**

(Integrasi kebijakan)

1. **Level kelembagaan/ institutional,**

(Pengembangan struktur)

1. **Level individual atau personil,**

(Soft skill individu)

1. **Level Sistem Nilai dan Norma**

Kurang optimal

***Forward:*** untuk mengetahui respon yang dikehendaki.

**INPUT**

Kondisi existing:

* Pada level sistem : Belum optimalnya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha
* Kelembagaan/organisasi: Belum sinerginya kebijakan Yayasan dengan stakeholder
* Pada level individu:

Lemahnya kinerja SDM (tenaga pengelola dan instruktur)

**OUTPUT**

Strategi Pengembangan kapasitas organisasi optimal

Optimal

***Feedback***

* Sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha
* Sinerginya kebijakan yayasan/pemilik dengan stakeholder
* Kinerja SDM (tenaga pengelola dan instruktur)

Strategi

**OUTCOME**

Terciptanya sistem pengelolaan BLK-K sebagai inkubator wirausaha

Gambar 4. . *Novelty* Penelitian Dihasilkan dari Penelitian Peneliti

Novelty ini memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan BLK-K yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan daya saing tenaga kerja serta kewirausahaan berbasis komunitas. **Dalam penelitian ini teori yang digunakan sebagai pengembangan dari teori yang sudah ada jadi bukan menggugurkan teori tetapi memberikan pengembangan teori sebelumnya dari kapasitas organisasi.**

# BAB V KESIMPULAN DAN SARAN



## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut

Pengelolaan Balai Latihan Kerja Komunitas (BLK-K) dalam pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut dilakukan dengan pendekatan sistematis yang mencakup pengaturan program kerja dan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan. Pada level sistem, BLK-K berfokus pada penyusunan prosedur kerja yang jelas dan pembagian tugas yang terstruktur. Di level kelembagaan, penataan struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan menjadi kunci untuk memastikan efektivitas program. Selain itu, peningkatan kualitas individu melalui pelatihan bagi pengelola dan instruktur juga menjadi prioritas, sehingga mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan program dengan baik.

Dalam pengelolaan BLK-K, terdapat beberapa hambatan yang signifikan. Pertama, kurangnya pemahaman pegawai terhadap prosedur operasional standar (SOP) yang ada, yang mengakibatkan ketidakonsistenan dalam pelaksanaan program. Kedua, adanya perubahan regulasi yang sering terjadi, yang memaksa BLK-K untuk menyesuaikan prosedur kerja secara berkala. Selain itu, kurangnya fasilitas dan peralatan yang memadai juga menjadi kendala dalam memberikan pelatihan yang berkualitas. Terakhir, motivasi peserta yang rendah dan perbedaan latar belakang pendidikan menjadi tantangan dalam menyampaikan materi pelatihan secara efektif.

Strategi pengembangan kapasitas BLK-K dalam pendampingan wirausaha di Kabupaten Garut meliputi peningkatan kurikulum pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar, serta penyediaan program pelatihan yang terintegrasi dan aplikatif. BLK-K juga membangun kemitraan dengan sektor industri dan pemerintah daerah untuk memastikan lulusan pelatihan dapat diserap oleh pasar kerja. Selain itu, pelatihan berbasis proyek dan pengembangan *soft skills* peserta menjadi fokus utama untuk meningkatkan daya saing mereka.mengatasai hambatan yang belum dapat diselesaikan seperti : tata kelola kelembagaan yang kurang jelas, kemitraan yang belum optimal dan sumber dana yang belum sesuai. Melalui pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan, BLK-K berupaya untuk memberdayakan masyarakat dan menciptakan ekosistem wirausaha yang kuat di daerah tersebut. Novelty yang didapatkan yaitu: **integrasi kebijakan, pengembangan struktur, *soft skill* individu serta menambah intevensi dari kapasitas organisasi yaitu sistem nilai dan norma**

## Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis mengenai penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Balai Latihan Kerja Komunitas Kementerian Ketenagakerjaan (Studi Kasus Di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator Di Kabupaten Garut), sebagai berikut:

1. **Saran Teoritis**

Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model teoritis yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan BLK-K dalam konteks pendampingan wirausaha. Model ini harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi efektivitas program, serta mengintegrasikan teori-teori pengembangan kapasitas yang relevan. Penelitian lebih lanjut dapat mengembangkan model konseptual tentang strategi pengembangan kapasitas organisasi BLK-K dengan mempertimbangkan pendekatan holistik yang mencakup level sistem, kelembagaan, dan individu serta sistem nilai dan norma. Dengan menggunakan teori Grindle (1997) dan UNDP (1999), penelitian ini dapat mengkaji lebih dalam hubungan antara kebijakan, regulasi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung efektivitas BLK-K di berbagai daerah.

1. **Saran Praktis**
2. Kementrian Ketenagakerjaan dan BLK-K di Kabupaten Garut perlu mengadakan program pelatihan berkelanjutan bagi pengelola dan instruktur untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang prosedur operasional dan metodologi pengajaran yang efektif. Pelatihan ini harus mencakup aspek manajerial dan teknis, sehingga pengelola dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan yang ada dan dapat memberikan pelatihan yang berkualitas kepada peserta.
3. Disarankan agar BLK-K di Kabupaten Garut melakukan evaluasi terhadap fasilitas dan sumber daya yang ada, serta melakukan perbaikan atau penambahan yang diperlukan. Penyediaan peralatan yang memadai dan ruang pelatihan yang nyaman akan mendukung proses belajar mengajar yang lebih efektif. Selain itu, akses ke teknologi informasi dan komunikasi juga perlu ditingkatkan untuk mendukung pembelajaran yang lebih interaktif.
4. BLK-K di Kabupaten Garut sebaiknya memperkuat kemitraan dengan sektor swasta dan pemerintah daerah untuk menciptakan peluang kerja bagi lulusan pelatihan. Melalui kolaborasi ini, BLK-K dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menyesuaikan kurikulum pelatihan agar lebih relevan. Selain itu, program magang atau kerja sama dalam proyek nyata dapat memberikan pengalaman praktis bagi peserta, sehingga mereka lebih siap untuk terjun ke dunia wirausaha.

# DAFTAR PUSTAKA

1. **Buku**

Araya-Quesada, M., Degrassi, G., Ripandelli D.and Craig W. 2010. *Key elements in a strategic approach to capacity building in the biosafety of genetically modified organisms, Environment Biosafety Res*., 9(1): 59-65.

Asian Development Bank. 2021. *Skills Development in Rural Asia*. ADB Reports.

Aromatica, Desna dan Arip Rahman Sudrajat. 2021. Teori Organisasi Konsep, Struktur & Aplikasi. CV. Amerta Media.

Atmosudirdjo, S. P. 1986. Dasar-Dasar Ilmu Administrasi. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Badu, Syamsu Q. & Novianti Djafri. 2017. Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi. Gorontalo : Ideas Publishing.

Baker, K. R. and Trietsch, D. (2018) ‘Principles of sequencing and scheduling: Second edition’, Principles of Sequencing and Scheduling, pp. 1–633. doi: 10.1002/9781119262602.

Banyan, Margaret E, 2007. *Capacity Building, in Mark Bevir, Encyclopedia of Governance*. Salifornia: SAGE Publicationss, Inc.

Barnard, C.I. 1970. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Behrman, G., Mancini, M., Briar-Lawson, K., Rizzo Victoria M., 2006. *Exploring Strategies to Advance Public Sector Funding in Geriartr*. Journal of Social Work Education, 42 (1), p: 37-48.

Bertalanffy, Ludwig Von. 1968. *General System Theory*. New York: Braziler.

Blau, P. M. 1964. *Exchange & power in social life*. New York, NY: John Wiley. & Sons.

Bronfenbrenner, U. 1979. *The Ecology of Human Development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brown, L., LaFond, A., and Macintyre, K. 2001. *Measuring Capacity Building*. Chapel Hill: Carolina Population Centre University of North Carolina.

Bovaird, Tonny dan Elke Loffler. 2003. *Public Management and Governance*. London.

Bustomi, Thomas, Bogdan, RC dan Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: allyn and Bacon, Inc.

Creswell. 2003. *Research Design*. Alih bahasa Angkatan III & IV KIK-UI. Cetakan 2. Jakarta : KIK Press.

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G. and Røvik, K. A. 2007. *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture, Myth*. London: Routledge.

Daft, R.L. 2016. Understanding The Theory and Design of Organizations. USA: Thompsom..

Darpin. Tawai Adrian. 2017. Pengembangan Kapasitas Aparatur dan Kualitas Pelayanan Publik Teori, Konsep dan Aplikasi. Kendari: Literacy Institute Bumi Wanggu Permai II Blok D/12 Kota Kendari, 93231, Telp. 08114090335 Email: literacyinstitute@yahoo.com Website: [www.literacyinstitute.org](http://www.literacyinstitute.org)

David, Fred R. 2012*. Strategic Management* (Manajemen Strategi Konsep). Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Denhardt, Robert B. Dan Janet V. Denhardt. 1990. *Public Administration***.** California : Thomson Wadsworth.

Dill, David D, 2000. *Capacity Building as an Instrument of Institutional Reform: Improving of Higher Education trough Academic Audit in the UK, New Zeland, Sweden, and Hong Kong*, Journal of Comparative Policy Analysis, 2(2): 211-232.

Edison, Emron. 2010. *Human Resource Development* (Pengembangan Sumber Daya Manusia). Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung.

Fadel, Muhammad. 2014. *Reinventing Local Government* (Pengalaman Dari Daerah). Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.

Fox, W., Schwella, E., & Wissink, H. 2004. *Public Management*. Stellenbosch: Sun Press.

Gibson, James L., John M., Ivancevich, James H. Donnelly., Jr. 1985. *Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes***.** Texas : Business Publications.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2000. Organisasi dan Manajemen: Prilaku. Struktur. Jakarta: Terjemahan edisi keempat. Erlangga.

Goggin, M.L., Bowman, A.O.M., Lester, J.P., O’Toole, L.J. Jr. 1990, *Implementation Theory and Practice. Toward a Third Generation*, New York: Haper Collins.

Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. 1995. *Building Sustainable Capacity in The Public Sector: What Can be Done?* Public Administration and Development. 15, 441-463.

Hamalik, Oemar. 2000. Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu.Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. *Manajemen*, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta. 2000.

Handayani, F. A., & Saputra, A. P. 2012. Capacity Building Sebagai Strategi Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perizinan (Kasus Pada Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPTSP) DKI No.). *Reconstructing Public Administration Reform To Build World Class Government*, 168.

Harris, A. 2001. *Building the Capacity for School Improvement*. School Leadership and Management 21 (3), 261-270.

Hasibuan, Malayu SP. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hastomo NY. BAB 2 Tinjauan Umum Balai Latihan Kerja.<http://e-Journal.uajy.ac.id/9036/3/2TA13203.pdf>.

Hattie, John A. C. 2009. *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge. Page 4. 102.

Herwina, Wiwin. 2021. Analisis Model-Model Pelatihan. Madiun: CV. Bayfa.

Hodge, B.J and Lawrence, G. 1996. *Organization Theory: A Strategic Approach.* Fifth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Kim N. B., and Campilan, D. 2003. *Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world*. Ottawa: International Development Research Centre.

Hotton, Geoffrey. 1972. *Thinking about organization*. London: Tavistock Publications in association with Bath University Press.

Hopkins, D & Jackson, D. 2003. *Building the capacity for leading and learning.InHarris,* A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A. And Chapman, C. Effective Leadership for School Improvement. RoutledgeFalmer, New York.

Hughes, Richard L. dan Katherine Colarelly Beatty. 2004. *Becoming A Strategic Leader.* San Fransisco : Jossey – Bass.

Ibrahim, Idi Subandy. 2007. Kecerdasan komunikasi Seni Berkomunikasi Kepada Publik*.* Bandung : Simbiosa Rekatama Media.

Idrus, Muhammad. 2009. Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif .Jakarta: Erlangga.

Indrawijaya, Adam, I. dan Pranoto, 2011. *Revitalisasi Administrasi Pembangunan, Berbasis Jatidiri dan Karakter Bangsa dalam Pembangunan Nasional*. Bandung: Alfabeta

Irawan, Bambang. 2016. Kapasitas Organisasi dan Pelayanan Publik. Jakarta: Publica Press, Anggota IKAPI DKI.

Jones, Charles O. 2000. *“An Introduction to The Study of Public Policy”*. California: Brooks/Cole Publishing Company Monterey.

Kamil, Mustofa. 2012. Model Pendidikan Dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi). Bandung: Alfabeta.

Katz, D & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organization. New York: Wiley.

Kirkpatrick, D.L. 1994. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.

Kisdarto, 2002. Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Klingner, Donald E. & Nalbandian, John. 1985. *Public personnel Management: Contect and Strategies*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Komariah, Aan dan Djama'an Satori. 2014. Metedologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabetha.

Knowles, M. S. 1984. *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of. Adult Learning*. San Francisco: Jossey Bass Inc.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Laffont, Tirole. 1993. *A Theory Of Incentives in Procurement and Regulation*. USA. The MIT Press.

Lee, Hahn Been & Samonte, Abelardo G, ed. 1970. *Administrative Reform In Asia*. Manila: The EROPA.

Leonard D. White, 2008, *Introduction To The Study Of Public Administration*. *Fourth Edition*. The Mc Millan Co. New York

Locke, E. A. dan G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task. Performance*. Englewood, Cliffs. New Jersey : Prentice Hall.

Lubis, M. Solly. 2007. Kebijakan Publik. Bandung. CV. Mahdar Maju.

Maani, Cavana. 2000. *Systems Thinking and Modelling.* New Zealand. Pearson Education New Zealand United.

March, James and Johan P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions: The Organizational. Basis of Politics*. New York: Free Press.

Makbul, Mansyur dan Mochamad Zakaria. 2021. Administrasi Publik. Bandung: CV Manggu Tanjung Lestari.

Mazmanian, A. Daniel & Sabatier A Paul. 1983. “*Implementation and Public Policy*”. Scoot Foresman and Company Dalas, Okland NJ, Palo Alto Tuckes, Co, London, England.

Metter, Van and Van Horn. 1975. “*The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*”. Amsterdam: Van Meter and an Horn Administration & Society.

Milen, Anneli, 2001. *What do we know about capacity building?, An overview of existing knowledge and good practice*, Genewa : World Health Organization.

Miles, Huberman. 1992. Analisa Data Kualitatif. Alih Bahasa Rohidi. Cetakan Pertama. Jakarta. Universitas Indonesia.

Miller, J. Gerald. 2008. *Handbook of Research In Public Administration.* London, New York : CRC Press Taylor And Prancis Group

Moleong, 2006. Metode *Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi. Cetakan keduapuluh dua. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Morrison, Terrence. 2001. *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1994. Ilmu Administrasi. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Nawawi, Ismail. 2013. Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: PT. Fajar. Iterpratama Mandiri.

Nigro, F. A., & Nigro, L. G. 1970. *Modern New Public Administration*. Harper &. Row.

Noe, Raymond A., (2017). Employee Training and Development. New York: McGraw-Hill.

OECD (Ed.). (2018). SME policy index: ASEAN 2018 ; boosting competitiveness and inclusive growth. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305328-en>

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government.* United States : William Patrick Book.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2005. Mewirausahakan Birokrasi. Jakarta : PPm.

Pasolong, Harbani. 2016. Teori Administrasi Publik. Bandung : Alfabeta.

Payne, Adrian. 2001. *The Essence of Service Marketing*. Diterjemahkan oleh: FandyCiptono. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Pfiffner, John M and Presthus, Robert V. 1960. *Public Administration*. New York : The Ronald Press Company.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2020 Tentang Komisi Nasional Disabilitas.

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2017 tentang Standar Balai Latihan Kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peters, B. G., & Pierre, J. 2004. The Role of Public Administration in the Governance of the European Union. In The European Union: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson. 1999. *Consumer Behavior*. Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran Jilid 4**.** Jakarta : Erlangga.

Rainey, Hal G. 2003. *Understanding and Managing Public Organization*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Rangkuti, Freddy. 2016. Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia.

Robbins, 2013. *Organization Behavior*. Five Seventheen Edition, Copyright © 2013, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. All rights reserved. Manufactured in the United States of America.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1993. Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi.Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcen.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta : Indeks.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2008. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi kelima. Alih

Bahasa Halida . Jakarta. Erlangga.

Robbins, S. P., and Timothy A. J. 2015. Perilaku Organisasi Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Satibi, Iwan. 2012. Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik. Bandung: Unpas Press.

Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. 2007. *Consumer Bahavior***.** New York: Pearson Education.

Schein, Edgar H. 2010. ”Organizational Culture and Leadership”, Jossey Bass. San Francisco.OECD. 2008. Service Delivery in Fragile Situations: Key Concepts, Findings and methods. OECD : Swiss.

Senge, Peter M. 1990. *The Fith Dicipline: The Art and Practice of The Learning* Organization. New York: Doubleday Currency.

Shafritz, Jay M. dkk. 2007. *Introducing Public Administration.* United States : Pearson Longman.

Sherwood Dennis. 2004. *A manager’s Guide To Applaying System Thinking*. UK : Nicolas Bredley.

Siagian, Sondang P. 1997. Filsafat Organisasi**.** Jakarta : Gunung Agung

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. Filsafat Administrasi**.** Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet 10. Jakarta: Bumi Aksara.

Simon, Herbert A. 1999. *Administrative Behaviour* (Perilaku Administrasi). Alih. Bahasa St. Dianjung. Jakarta : PT. Bina Aksara.

Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. Competence at Work, Models For Superior. Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.

Spreitzer, G. 1995. *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal 38 (5): 1442– 1465.

Sukarna. 2011. Dasar-dasar Manajemen. Bandung: Mandar Maju.

Sumpeno. 2002. *Capacity Building*, Persiapan dan Perencanaan. Jakarta: Catholic Relief Services.

Supriadi Ono & Pandu Cakranegara. 2019. Perilaku Organisasi : Konsep dan Implementasi. Sindangbarang: Penerbit : PT. Filda Fikrindo.

Sutarto, 1981. Dasar-Dasar Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. Ilmu Administrasi Publik**.** Jakarta : Rineka Cipta.

Syafri, Wirman. 2012, Studi tentang Administrasi Publik, Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2014*.* Memahami Penelitian Kualitatif**.** Alfabeta : Bandung.

Suharto, Edi. 2008. Analisis Kebijakan Publik. Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta.

Sukarman, Purba. 2020. Perilaku Organisasi*.* Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis.

Supriadi, Ono & Pandu Cakranegara. 2019. Perilaku Organisasi : Konsep dan Implementasi. Sindangbarang: Penerbit : PT. Filda Fikrindo.

Surakhmad, Winarno. 1982. Pengantar Penelitian Ilmiah. Dasar-Dasar Metode teknik. Tarsito: Bandung.

Sarosa, Samiaji. 2012. Penelitian Kualitatif: Dasar – Dasar. Jakarta: PT. Indeks.

Terry, George R. 2005. *Principles of Management*. Alexander Hamilton Institute, New York.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1996, Pengantar Administrasi Pembangunan,. LP3ES, Jakarta.

Thoha, Miftah. 2014. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Toha, M. 2008. Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Jakarta: Fajar Interpratama. Offset.

UNESCO. 2012. Competency-Based Training: A Global Perspective. UNESCO Publishing.

UNESCO-UNEVOC. 2020. Innovation in TVET Institutions. UNEVOC Publications.

Weiss, C. H. 1995. *Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families*. In J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr & C. Weiss (Eds.). New approaches to evaluating comprehensive community initiatives (pp. 65-92). New York: The Aspen Roundtable Institute.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: Learning as a social system*. Systems thinker, 9(5).

White. Jay. D. 1994. *Research in Public Administration*. Universitas Michigan: Sage Publications.

Wijaya, Andy Fefta dan Oscar Radyan Danar. 2014. Manajemen Publik: Teori dan Praktik. Jakarta: Universitas Brawijaya Press.

Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. Manajemen, Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.

World Bank. 2020. *Digital Skills: Frameworks and Programs*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2020. *Vocational Training and Labor Market Outcomes in Rural Areas*. World Bank Report.

Yusuf, Burhanuddin. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah. Jakarta: Rajawali Pers.

1. **Jurnal** **Ilmiah**

Alam, A. Samsu, Ashar Prawitno. 2015. Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone. Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 8, Nomor 2, Juli 2015 (93-104) ISSN 1979-5645. Jurusan Politik Pemerintahan, Universitas Hasanuddin. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/government/article/view/110>.

Bovaird, T. 2005. *Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society*. International Review of Journal Administrative Sciences, 71(2)

Burke, W. W., & Litwin, G. H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management, 18(3), 523-545.

Denny, Septa. 2004. “Analisis Minat Konsumen Terhadap Pembelian Ulang Produk Coca-Cola Kemasan Keluarga di Wilayah Semarang”, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.6, No.1, April, h.60-74.

Djam’an Satori, Danny Meirawan, dan Aan Komariah. 2013. Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah (*School Capacity Building*) Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan <https://media.neliti.com/media/publications/75563-ID-model-pengembangan-kapasitas-manajemen-s.pdf>.

Deci, E.L., & Ryan, R. M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54-67, doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.

Eade D. 1997. Capacity Building: An Approach to People-Centred Development. Oxfam (UK and Ireland).

Junaris, Imam. 2017. *Ta’allum* Manajemen Pengembangan Kapasitas Pada Sekolah Unggulan (Studi kasus di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Tulungagung) : Jurnal Pendidikan Islam. Volume 05, Nomor 01. Juni 2017, Hlm. 103-122. <https://ejournal.uinsatu.ac.id/index.php/taalum/article/view/594> . <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.103-122>

Frymier, J. (1987). Phi Delta Kappa International. Phi Delta Kappan, 69(1), 8–14.

Goggin, M.L., et al. (1990). Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation. Westview Press.

Hackman J.R. and Oldham G.R. 1976. ”*Motivation Through the Design of Work : a Test of Theory Organizational Behav. & Human Perf*. Journal of Applied Psychology. Vol.16:250-279.

Hidayat, et.al. 2023. Evaluasi Program Pelatihan Komputer di BLK Komunitas Ponpes YPI Annur Garut. Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora, Vol.3, No.1. <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/Khatulistiwa/article/download/973/778/3207>

Husna, Nurhayatul. 2015. Evaluasi Pelaksanaan Program PelatihanKerja Unit Pelaksana Teknis Dinas BalaiLatihan Kerja (UPTD BLK) Payakumbuh. Tesis. Program Magister Dan Doktor Fakultas Ekonomi. Universitas Andalas.

Irawan, B. 2018. Organisasi Formal dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, dan Contoh Kasus. Jurnal Administrative Reform, 6(4). <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JAR/article/download/1921/1458>

Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, H. R. (2016). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya, 1(3), 103–110.

King M. Bruce, and Kate Bouchard. 2011. *The capacity to build organizational capacity in schools*. Journal of Educational Administration. Vol. 49 Iss 6 pp. 653 – 669. <http://dx.doi.org/10.1108/09578231111174802>.

Larasanti, F. 2017 *Capacity Building* Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Dalam Penguatan Manajemen Dan Citra Layanan Pendidikan Sma/Smk/Slb Di Era Otonomi Daerah. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Raushan Fikr, 5(1). [Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.24090/Jimrf.V5i1.964](https://doi.org/https:/doi.org/10.24090/jimrf.v5i1.964)

Margaretha, Rita. 2024. Strategi *Capacity Building* dalam Pengelolaan Pariwisata Berkelanjutan di Indonesia. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi, Vol. 4(1). <https://jurnal.itscience.org/index.php/jebma/article/view/3588>. DOI:10.47709/jebma.v4i1.3588

Maulana, Fajri. 2023. Intervensi kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi dalam implementasi kebijakan percepatan penurunan stunting di desa. Makalah Kebijakan. Lembaga Administrasi Negara, Politeknik Stia Lan Jakarta, Program Magister Terapan. http://repository.stialan.ac.id/193/2/085%20TMKP%202023%20-%20Fajri%20Maulana%20-%20POLICY%20PAPER.pdf

Mutaqin M.Rofi Jainul, Akung Daeng, Satarudin. 2024. Analisis Efektifitas Program Balai Latihan Kerja Komunitas Dasi NTB Dalam Meningkatkan Keterampilan Alumni di Desa Sesaot. Jurnal Konstanta: Ekonomi Pembangunan, Vol. 3 No. 2 Desember 2024.

Nugraha. 2004. Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. Jurnal Ilmu Administrasi, 1(3), 1–10. http://180.250.247.102/index.php/jia/article/view/334%0Ahttp://jia.stialanbandu ng.ac.id/index.php/jia/article/view/334

Lutfiani, N., Untung Rahardja, Ita Sari Perbina Manik. 2020. Peran Inkubator Bisnis dalam Membangun Startup pada Perguruan Tinggi. Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis, 5 (1), 2020, Hal: 77 – 89. <https://publikasi.dinus.ac.id/index.php/jpeb/article/view/2727>

Yusuf, Ningrum Fauziah, Sinta ningrum, Sawitri Budi Utami*.* 2018. Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia. Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik, vol. 1, No. 1. <https://jurnal.unpad.ac.id/responsive/article/view/19094>.

Nuraeni, Yeni, Ari Yuliastuti, Faizal Amir Nasution, Asep Saepul Muharam, Faizul Iqbal. 2022. Peran Balai Latihan Kerja (Blk) Komunitas Tatkala Menyediakan Tenaga Kerja Pada Dunia Usaha Dan Industri. Jurnal Ketenagakerjaan Volume17 No. 1, 1-25.

Pratiwi, Metia dan Roy. V. Salomo. 2020. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat kepada Presiden RI. JIAP Jurnal Ilmu Administrasi Publik ISSN 2339-2932. FISIP UM Mataram Vol. 8 No. 1 Maret 2020, Hal. 237-255. <https://journal.ummat.ac.id/index.php/JIAP/article/view/1782>

Pandey, P.S., C.N. Ravishankar, Nitin Singh. 2014. *Capacity Building for Entrepreneurship*. Indian Farming 64(2): 24–26, 30; May 2014. National Agricultural Innovation Project, KAB-II, Pusa, New Delhi 110 012. <https://epubs.icar.org.in/index.php/IndFarm/article/view/49728>

Peraturan Presiden No. 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 8 Tahun 2022 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 17 Tahun 2022 memberikan pedoman bagi BLK-K penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan wirausaha.

Peraturan Bupati Garut Nomor 131 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Garut Nomor 46 Tahun 2021 Tentang Rencana Kerja Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Tahun 2022

Provan, K. G., & Kenis, P. 2008. *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*. Journal of Public Administration Research and Theory, *18*(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Ramadhani, S. Amalia, Harapan Tua Ricky Fredy Simanjuntak, Dadang Mashur. 2022. Pengembangan Kapasitas Organisasi Pada Pendidikan Tinggi Teknologi Pulp dan Kertas Universitas Riau. Publika : Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP) Vol. 8 No. 2 / 2022. E-ISSN : 2622-934X P-ISSN : 2502-9757. Administrasi dan Pengembangan SDM, Pascasarajan Universitas Riau.

Rukmana, A. Yanto, Mokhamad Syaom Barliana, Isma Widiaty, Ade Gafar Abdullah, Budi Harto, Ridma Meltareza, Ninig Harnani. 2023. *Systematic Leterature Review on Opportunities and Challenges of Vocational Education Business Incubators in Indonesia*. RGSA -Revista de Gestao Social e Ambiental. ISSN:1981-982X. <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/5591>. DOI: https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-068

Sukaningtya. Dwi, Satori Jam’an, Sa’ud Udin Syaefudin. 2016. Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi. Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 22, Nomor 2, Desember 2016, hlm. 101-107.

Sumintono, Bambang. JMP. 2013. Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Skudai 81310-Johor Bahru Malaysia. Volume 2, Nomor 1, April 2013, 1-19. <https://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/401>. DOI: <https://doi.org/10.26877/jmp.v2i1.401>

Soeherlan S. Lalan. 2019. Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Bidang Administrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. Jurnal DIALOGIKA Manajemen dan Administrasi, Vol. 1(1), DOI : <https://doi.org/10.31949/dialogika.v1i1.2158>.

Soeprapto, H. R. Riyadi, (2006). Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah. Menuju Good Governance. Disampaikan dalam Workshop Reformasi.

Sunarto, Manajemen Pemasaran 2. (Yogyakarta: Aditya Media. 2006), hal. 86.

Suryono, I. Lilin, Rita Parmawati, Rotua Yossina Warsida, Maryani, Roos Arafat Ahmad Yani. 2022. Efektivitas Balai Latihan Kerja Komunitas dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja. Jurnal Ketenagakerjaan, Volume 17, No. 1, 2022. ISSN 1907-6096. <https://journals.kemnaker.go.id/index.php/naker/article/view/125>, DOI: [10.47198/naker.v17i1.125](https://doi.org/10.47198/naker.v17i1.125)

Syahni, Ashiilah Ariij. Perencanaan Pembangunan Infrastruktur Pendidikan Di Kabupaten Tebo Provinsi Jambi. <http://eprints.ipdn.ac.id/18186/1/RINGKASAN%20SKRIPSI_31.0188_ASHIILAH%20ARIIJ%20SYAHNI.pdf>.

Tachjan, H. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. (Jakarta:Book Media. Press). https://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2011/02/implementasi\_kebijakan\_publik\_t.pdf

Tanuwijaya, N. S., & Tambunan, W. 2021. Alternatif Solusi Model Pembelajaran Untuk Mengatasi Resiko Penurunan Capaian Belajar Dalam Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Masa Pandemic Covid 19: (Studi Kasus Analisis Kebijakan Pendidikan). Jurnal Manajemen Pendidikan , 10 (2), 80-90.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. (BAB V : Pelatihan Kerja)

Undang-Undang No.6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja

Wadji, M. Farid, Liana Mangifera, Muzakar Isa. 2020. Strategi Penguatan Inkubator Bisnis Dalam Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vol. 22, No. 2, Desember 2020. <https://journals.ums.ac.id/index.php/dayasaing/article/view/12720>

Wibawa (2005). Implementasi Kebijakan Publik. Universitas Medan Area.

Wispandono, RM. Moch., Eni Sri Rahayu Ningsih, Deni S.B Yuherawan and Netty Dyah. 2020. Revitalization Model of Balai Latihan Kerja (Blk) *For Improving Knowledge, Education, And Skills Of Migrant Worker Based On Link And Match*. HS Web Conf. Volume86, 2020. ICORE 2019 – The International Conference on Rural Development and Entrepreneurship. <https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/14/shsconf_icore2020_01011/shsconf_icore2020_01011.html>

Zakaria. Mochamad. 2015. Disertasi. Karakteristik Primer Budaya Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung. Universitas Padjajaran.

Yulianti, Vivi. 2022. Strategi Balai Latihan Kerja Dalam Meningkatkan Peran Penempatan Lulusan Pelatihan (Studi Kasus Pada Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Pati). Universitas islam sultan agung. Fakultas ekonomi program studi s1 manajeme, semarang.

Yuswijaya. 2008. “Analisis Pengembangan Kapasitas Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat”. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. V No.1 Maret, pp.85-99

1. **Dokumen & Internet;**

Buku Pedoman Penulisan Disertasi, Program Doktor Program Pascasarjana Universitas Pasundan. 2008.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta : Balai Pustaka.

[https://ejournal-unisma.net/ojs/index.php/madani](http://www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/madani)

<https://locusonline.co/2024/04/27/kadisnakertrans-garut-pengangguran-cari-aja-peluang-kerja-di-luar-kota-dan-luar-negri/>

<https://rejabar.republika.co.id/berita/s0f3qq432/disnaker-bandung-belajar-dari-garut-fasilitasi-warga-bekerja-ke-jepang>

Public Information Center Garut**.** <https://pic.garutkab.go.id/site/read/pemkab-garut-beri-bantuan-modal-dan-pelatihan-bagi-penyandang-disabilitas-terlan>.

# LAMPIRAN

**PEDOMAN WAWANCARA**

**STRATEGI KAPASITAS ORGANISASI (*CAPACITY BUILDING*)**

**BALAI LATIHAN KERJA KOMUNITAS KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN**

**(Studi Kasus Pendampingan Wirausaha di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut)**

| **No** | **Pertanyaan** | **Informan** |
| --- | --- | --- |
| **A** | **SISTEM** |  |
| 1 | Menurut bapak/ibu, bagaimana membuat prosedur pengaturan program kerja yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta mekanisme evaluasi dan umpan balik yang efektif? | * + 1. Kepala Disnaker Kab/Kota     2. Kepala Dinas KopUKM Kab/Kota     3. Ketua Yayasan     4. Kepala BLK |
| 2 | Menurut bapak/ibu, kebijakan / aturan apa saja yang mendukung peningkatan kemampuan BLK-Komunitas yang ada di Kab. Garut sehingga dapat melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan BLK? |
| 3 | Menurut bapak/ibu, bagaimana struktur, proses, dan hubungan kerja BLK mengintegrasikan berbagai elemen dalam organisasi untuk pencapaian tujuan setiap BLK? |
| 4 | Menurut bapak/ibu, bagaimana aturan-aturan formal maupun informal dapat mengatur cara kerja BLK? |
| **B** | **KELEMBAGAAN** |  |
| 1 | Penataan struktur organisasi | * + 1. Kepala BLK-K     2. Pengelola/Tenaga Kepelatihan BLK-K     3. Instruktur |
| a | Bagaimana struktur organisasi di BLK-K dirancang untuk mendukung tujuan dan fungsi utamanya? |
| b | Bagaimana struktur organisasi memengaruhi koordinasi antarunit atau departemen di BLK-K? |
| c | Sejauh mana staf atau anggota organisasi dilibatkan dalam proses penataan atau pengembangan struktur organisasi? |
| 2 | Proses pengambilan keputusan organisasi |
| a | Bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan di BLK-K? |
| b | Apakah terdapat pedoman atau kerangka kerja yang mengatur proses pengambilan keputusan? |
| c | Bagaimana peran pimpinan dalam proses pengambilan keputusan strategis di organisasi / BLK ini? |
| 3 | Prosedur dan mekanisme kerja /BLK |
| a | Apakah BLK-K memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang mendukung kegiatan operasional? Jika ya, bagaimana penerapannya? |
| b | Bagaimana proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dilakukan di BLK-K? |
| c | Apakah ada hambatan dalam menjalankan prosedur kerja? Jika ya, bagaimana cara mengatasinya? |
| 4 | Instrumen manajemen /BLK |
| a | Apa saja instrumen manajemen yang digunakan oleh BLK-K untuk menjalankan fungsinya? |
| b | Bagaimana peran teknologi atau sistem informasi dalam mendukung manajemen organisasi? |
| c | Bagaimana BLK-K mengelola sumber daya, seperti anggaran, tenaga kerja, dan peralatan, untuk mencapai tujuan organisasi? |
| d | Apakah organisasi menggunakan indikator tertentu untuk memantau kinerja dan pencapaian target? Jika ya, bagaimana prosesnya? |
| 5 | Hubungan atau jaringan dengan organisasi lain /BLK |
| a | Dengan lembaga atau organisasi mana saja BLK-K bekerja sama dalam pelaksanaan program atau kegiatan? |
| b | Bagaimana hubungan kerja sama ini membantu mendukung pencapaian tujuan BLK-K? |
| c | Apakah ada tantangan dalam membangun atau mempertahankan jaringan dengan mitra eksternal? Jika ya, bagaimana cara mengatasinya? |
| d | Bagaimana koordinasi dilakukan antara BLK-K dan mitra kerja untuk mengoptimalkan program pelatihan? |
| **C** | **INDIVIDU** |  |
| 1 | Intervensi SDM | * + 1. Ketua Yayasan/Ponpes     2. Kepala BLK-K     3. Instruktur     4. Tenaga Kepelatihan |
| a | Apa saja program atau kebijakan yang telah dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM)? |
| b | Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan, pendampingan, atau intervensi lainnya dalam pengembangan SDM? |
| c | Apa tantangan terbesar yang dihadapi organisasi dalam melaksanakan program pengembangan SDM? |
| d | Bagaimana intervensi SDM yang dilakukan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi? |
| 2 | Kualitas individu |
| a | Apa kriteria utama yang digunakan organisasi dalam menilai kualitas individu pegawai? |
| b | Bagaimana organisasi memastikan bahwa kualitas individu pegawai sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawab mereka? |
| c | Apakah organisasi memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas individu pegawai yang masih kurang? |
| d | Bagaimana peran manajemen dalam mendukung peningkatan kualitas individu pegawai? |
| 3 | Keterampilan dan kemampuan |
| a | Apa saja keterampilan dan kemampuan utama yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas di organisasi ini? |
| b | Bagaimana organisasi mendukung pengembangan keterampilan dan kemampuan pegawai? |
| c | Bagaimana organisasi mengidentifikasi kekurangan keterampilan pegawai dan menanganinya? |
| 4 | Etika pegawai |
| a | Apakah ada pelatihan atau sosialisasi terkait etika kerja untuk pegawai? |
| b | Bagaimana budaya organisasi mendukung pengembangan etika pegawai? |
| c | Seberapa penting nilai-nilai etika dalam menentukan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan? |
| 5 | Motivasi pegawai |
| a | Apa yang dilakukan organisasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai? |
| b | Faktor apa yang paling memengaruhi tingkat motivasi pegawai di organisasi ini? |
| c | Bagaimana organisasi mengukur keberhasilan dalam meningkatkan motivasi pegawai? |
| 6 | Sikap pegawai |
| a | Bagaimana organisasi menilai sikap pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja? |
| b | Bagaimana organisasi menangani sikap pegawai yang tidak sesuai dengan nilai atau budaya organisasi? |
| c | Bagaimana sikap pegawai memengaruhi hubungan kerja dan produktivitas organisasi? |
| **D** | **Hambatan-hambatan?** |  |
| a | Apakah ada kendala yang dihadapi dalam capacity Building organisasi BLK-K |  |
| b | Apakah ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pendampingan wirausaha? Jika ya, bagaimana cara mengatasinya? |
| **E** | **Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi** |  |
| a | Apa saja strategi utama yang digunakan oleh BLK-K untuk meningkatkan kapasitas organisasi? |  |
| b | Apakah BLK-K memiliki program pelatihan atau pengembangan khusus untuk meningkatkan kapasitas staf dan manajemen? |
| c | Bagaimana teknologi digunakan untuk mendukung pengembangan kapasitas organisasi di BLK-K? |
| d | Apakah BLK-K menerapkan praktik evaluasi atau refleksi terhadap strategi yang telah dilakukan? Jika ya, bagaimana prosesnya? |
| e | Bagaimana BLK-K mengelola sumber daya (manusia, keuangan, dan infrastruktur) untuk mendukung *capacity building*? |

Dokumentasi Kegiatan **Studi Kasus Pendampingan Wirausaha di Balai Latihan Kerja Komunitas Inkubator di Kabupaten Garut**

Lokasi Al Hijas 2



1. Lokasi Jamberae 1



1. AL Wasilah



1. Disnaker Garut

