

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **3.1 LANDASAN TEORI**

##### **3.1.1 PENGERTIAN PELATIHAN SUMBERDAYA MANUSIA**

Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi, dan berorientasi kepada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2004) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Fustino Cordoso Gomes (Gomes: 1995:197) mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah

pengembangan, perbedaannya jika pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan tidaklah harus, pengembangan mempunyai scope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

### **3.1.2 TUJUAN DILAKSANAKANNYA PELATIHAN**

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para atasan menyakini dilaksanakannya pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi lebih terampil, dan lebih produktif. Pelatihan dapat meningkatkan kecakapan yang bisa digunakan untuk mempertahankan kedudukan yang mereka duduki atau akan mereka duduki. Selain itu pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja(Hani Handoko:2001).

Jadi pelatihan dapat hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatih tidak dimaksudkan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai, ketidak tepatan rancangan pekerjaan atau imbalan organisasi yang tidak memadai. Pelatihan lebih sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak negative yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman terbatas, atau kurangnya percaya diri dari anggota atau keryawan.

### **3.1.3 PROSEDUR TERLAKSNANYA PELATIHAN**

Dalam tahapan ini menurut (Gomes:1995:204) terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

- a. Penentuan kebutuhan pelatihan (assessing training needs)

Merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

1. General treatment need, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
2. Oversable performance discrepancies, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
3. Future human resources needs, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

b. Mendesain program pelatihan (desaigning a training program)

Persoalan performansi bisa disiatasi melalui perubahan dalam system feedback, seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya.

Jika pelatihan merupakan Solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan pririsip bagi pelatihan:

### 1. Metode pelatihan.

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

### 2. Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti:

- i. Memotivasi para peserta pelatihan.
- ii. Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan.
- iii. Harus konsisten dengan isi pelatihan.
- iv. Peserta berpartisipasi aktif.
- v. Memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan.
- vi. Memberikan feedback.
- vii. Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
- viii. Harus efektif dari segi biaya.

### c. Evaluasi efektifitas program (evaluating training program effectiveness).

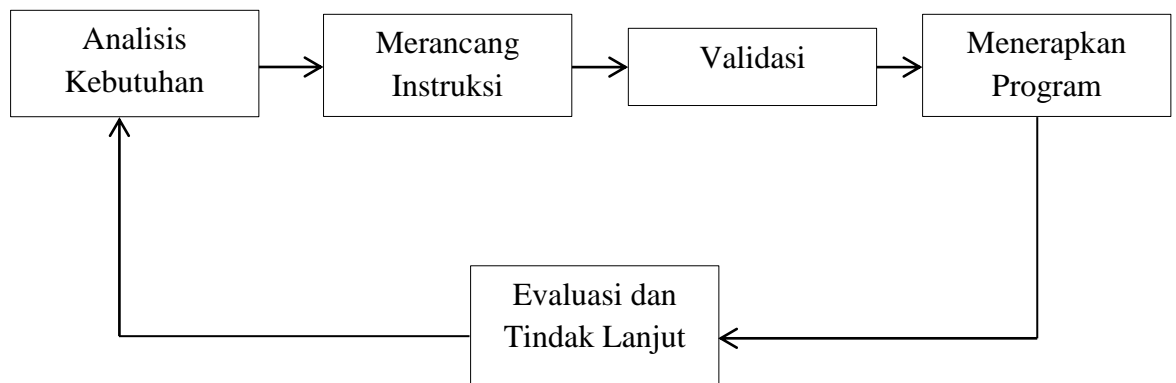
Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan criteria tertentu.

Sedangkan menurut (Dessler:2004:217). Program pelatihan terdiri dari lima langkah:

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan perestasi.
2. Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
3. Validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajiakan kepada beberapa orang yang bisa mewakili.
4. Menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Gambar 3. 1



### 3.1.4 JENIS PELATIHAN

Hasil sebuah study atas berbagai orientasi yang beranggotakan lebih dari 100 pekerja memeperhatikan begitu banyak ragam program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi, perusahaan atau lembaga. Beberapa contoh pelatihan tersebut yaitu, orientasi karyawan baru, penilaian kinerja, time management, kepemimpinan, orientasi peralatan baru, pengetahuan produk, kegiatan tim, safety (keselamatan), motivasi, penyelesaian masalah, interpersonal skil, membuat keputusan, planing, data processing, quality control dan masih banyak lagi (Gomes:1995:204).

Beberapa contoh diatas merupakan beberapa keragaman dan dari beberapa contoh tersebut terlihat bahwa program orientasi pekerjaan baru, dan penilaian kinerja merupakan hal yang utama dan lebih penting.

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan operasi perusahaandan dapat menunjang karier atau non karier dari karyawan yang bersangkutan.

Menurut Simamora (2006: 278) ada 5 jenis pelatihan yang diselenggarakan yaitu:

- 1) Pelatihan Keahlian, merupakan pelatihan yang yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relative sederhana: kebutuhan /kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.
- 2) Pelatihan Ulang, adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhna untuk menghadapi tuntutan kerja.

- 3) Pelatihan Lintas Fungsional, melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
- 4) Pelatihan Tim, bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
- 5) Pelatihan Kreatifitas, berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

### 3.1.5 METODE PELATIHAN

Menurut Garry Dessler (2004) dalam melaksanakan pelatihan terhadap karyawan perusahaan harus menentukan apa yang harus para karyawan pelajari untuk meningkatkan kinerja serta tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut. Berikut merupakan beberapa metode yang digunakan untuk melakukan pelatihan.

#### 1. On the Job Training

On the Job Training atau bisa disingkat OJT (pelatihan langsung kerja) yang berarti meminta orang tersebut untuk mempelajari pekerjaan tersebut dan langsung mengerjakannya. Disini seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penelia yang terlatih ditugaskan untuk melatih karyawan. OJT merupakan metode yang banyak digunakan di hampir seluruh perusahaan. Jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Metode ini digunakan secara luas pada level manajemen. Mulai dari seorang calon

CEO hingga rotasi pekerjaan. Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- i. Latihan instruksi pekerjaan
- ii. Rotasi jabatan
- iii. Magang (apprenticeships)
- iv. Coaching

## 2. Off the Job Training

Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

- i. Kuliah
- ii. Metode studi kasus
- iii. Studi sendiri
- iv. Program computer
- v. Komperensi
- vi. Presentasi

Menurut Rolf P. Lynton dan Udai Pareek (1992) metode pelatihan ada 7 macam metode palatihan.

1. Metode Pelatihan di Lapangan, metode ini memeberikan peluang terhadap peserta untuk menguji ide dan teknik tertentu yang telah ia pelajari.
2. Metode Simulasi Kehidupan Sebenarnya, merupakan cara sederhana untuk menciptakan kembali peranan dan dinamika keadaan guna membantu para peserta secara singkat “mengalami” dan mempraktekkan berbagai keadaan.



3. Metode Pelatihan Labolaturium Untuk Pengembangan Pribadi Dan Organisasi, tujuan pelatihan ini adalah untuk memberikan pengalaman secara intensif dalam proses saling pengaruh dan pembentukan kelompok , bertahan hidup, serta mengatasi masalah dalam organisasi.
4. Metode Percontohan Kehidupan Sebenarnya : Insiden Kasus, tujuannya adalah menyajikan tiap percontohan dari kehidupan yang sebenarnya dalam gerak lamban sehingga dapat dipelajari secara terperinci dan dapat mengetahui manfaatnya.
5. Metode Pelatihan Perorangan, merupakan pelatihan yang menunjukkan keterampilan khusus perorangan, tugas perorangan dan lainnya. Disini peserta ditegaskan kedudukannya untuk menentukan kecepatan pelatihan.
6. Metode Seminar dan Sindikat, tujuan kegiatan ini adalah menyediakan peluang bagi para peserta untuk bertukar pikiran dan mengingat kembali berbagai pengalaman.
7. Metode Ceramah, pada metode terahir ini menekankan peserta untuk belajar dan ia akan belajar sesuai dengan temponya sendiri. Motivasi dan kecepatan dengan demikian bergantung pada peserta proses pelatihan itu sendiri.

### **3.1.6 MATERI PELATIHAN**

Materi merupakan suatu yang harus dibahas dalam pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan orang yang mengirim peserta latihan yang bersangkutan. Dengan kata lain hubungan dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan training yang bersangkutan.

Bila urutan dan tema program sudah di tetapkan terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan selanjutnya dapat dilanjutkan dengan penyusunan silabus yang terperinci. Silabus harus memberikan baik tugas perorangan maupun

tugas kelompok. Jenis sasaran dalam kegiatan kelompok yaitu menentukan tujuan, merencanakan cara kerja, mendiagnosis kesulitan, dan belajar keterampilan social tertentu yang memungkinkan seseorang peserta menguji akibat social dari pengetahuannya. Sedangkan dengan keterampilan perorangan diharapkan dapat menimba pengetahuan pribadinya. Pengajaran individual terprogram dapat memberikan banyak kemungkinan dalam hal ini namun hanya untuk pelatihan dengan sasaran metode yang standar. Penugasan tertulis dan praktek perorangan memberikan kemungkinan lain, dan sering lebih sederhana. Peluang untuk berkontribusi secara perorangan dengan seorang pelatih, dan penyuluhan perorangan , menyediakan lingkungan yang lain lagi (Rolf P. Lynton dan Udai Pareek (1992)).

Silabus yang lain dapat memberi seseorang peserta peristiwa kelompok sebagai perangsang, lalu memberikan tugas-tugas perorangan dimana peserta dapat mendorong dirinya sejauh mungkin , dan ini berjalan terus sampai ia membutuhkan peristiwa kelompok lain yang cukup memantapkannya menempuh arah baru untuk terus belajar.

Suatu silabus yang menyelingi rangsangan dan refleksi , keterlibatan dan pengambilan jarak, belajar dan praktek, serta peristiwa perorangan dan peristiwa kelompok, rupanya lebih mampu memberikan variasi yang mendorong usaha belajar dari pada melakukan perubahan berulang kali atas mata pelajaran yang tujuan utamanya adalah variasi berkala. Sesungguhnya perubahan mata pelajaran yang kerap itu tidak perlu dan merupakan pemborosan (Rolf P. Lynton dan Udai Pareek (1992)).

### **3.1.7 PELATIH ATAU INSTRUKTUR**

Menurut Rolf P. Lynton dan Udai Pareek (1992) fungsi pelatih ialah mengajak mengajak proses ini agar berkembang di dalam para peserta jika

mungkin pada tiap peserta. Peranan pelatih untuk pelatihan difokuskan kepada orientasi di sini, yaitu harus mencakup 3 fungsi disamping mengadakan kursus pelatihan yang sudah diakui dengan baik. Fungsi-fungsi itu ialah,

1. Memberikan bimbingan dan dukungan kepada para peserta perorangan, atau dalam kata lain menasehati.
2. Merencanakan dan membantu melaksanakan strategi perubahan keorganisasian untuk memberikan kesempatan bagi personalia yang terlatih, atau dalam kata lain mengintervensi.
3. Mempersiapkan dan mengelola program pelatihan sebagai keseluruhan suatu fungsi manajerial.

Jenis jenis instruktur juga bermacam-macam diantaranya yaitu,

1. Instruktur internal, instruktur internal merupakan instruktur yang berasal dari perusahaan itu sendiri. Tenaga instruktur ini biasanya mereka yang bekerja di perusahaan itu sendiri, dan merupakan bagian dari pengembangan karir karyawan.
2. Instruktur eksternal, merupakan instruktur yang berasal dari luar lingkungan perusahaan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena perkembangan jaman dan ilmu yang semakin luas sehingga perusahaan perlu mencari tenaga pengajar dari luar yang dapat mengerti ilmu tersebut dan professional dibidangnya.

### **3.1.8 TEMPAT PELAKSANAAN PELATIHAN**

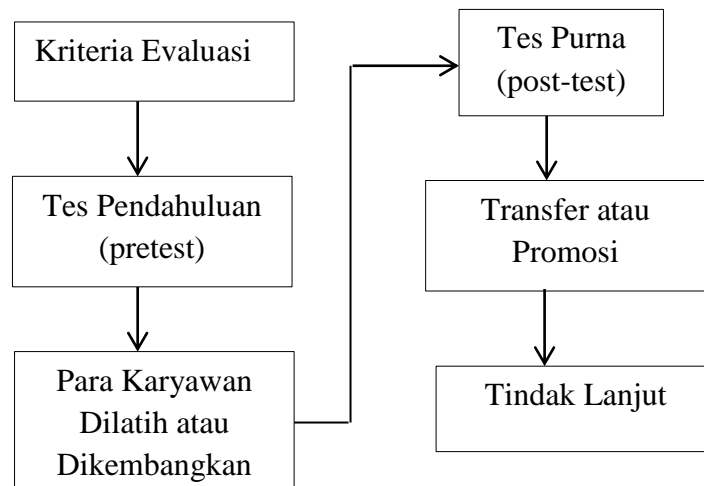
Tempat pelaksanaan pelatihan selain berada dilingkungan perusahaan itu sendiri ada pula yang bertempat atau dilaksanakan di lembaga pelatihan. Lembaga pelatihan sendiri menyediakan suatu program dan suatu lingkungan

yang secara taat asas mengembangkan pelajaran yang bertalian dengan perilaku yang lebih efektif dalam pekerjaan bagi para peserta.

### 3.1.9 EVALUASI PELATIHAN

Implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan secara sistematis dan secara singkat (Hani Handoko:2001).

Gambar 3. 2



## **3.2 TINJAUAN PRAKTEK**

### **3.2.1 PELATIHAN DI PT. KERETA API INDONESIA**

Pelatihan dan pengembangan merupakan cara untuk memberikan keterampilan yang mereka butuhkan guna mencapai tujuan organisasi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) melaksanakan kegiatan Pelatihan terhadap karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) tersebut. Di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki 2 sistem pelatihan terhadap karyawannya.

#### **1. DIKLAT**

DIKLAT merupakan pelatihan yang dilaksanakan oleh pusat pelatihan milik PT.Kereta Api Indonesia (Persero). PT KAI melalui Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) menempe setiap pegawainya menjadi pelayan masyarakat yang memiliki 5 Nilai Utama perusahaan yakni Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi dan Pelayanan Prima. Pegawai baik dari PT KAI maupun anak-anak perusahaan dididik dan dilatih agar menjadi orang-orang yang efektif dan dapat bekerja sesuai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan ini merupakan pelatihan wajib yang harus diikuti oleh karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) diseluruh Indonesia. Pelatihan ini memengaruhi pengembangan karir karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) tersebut. pelatihan ini berlangsung cukup lama yaitu berlangsung lebi dari 1 bulan hingga ada yang mencapai 6 bulan. Kantor pusat pelatihan di Bandung menentukan karyawan mana saja yang perlu melakukan pelatihan.

Tempat berlangsungnya pelatihan tidak hanya di Bandung saja namun ada beberapa tempat dan beberapa jenis pelatihannya yaitu:

a. Pusklat Bandung

Pusklat Bandung merupakan kantor pusat pelatihan PT.Kereta Api Indonesia (Persero), namun tidak hanya kantor pusat PT.Kereta Api Indonesia (Persero) dan kantor pusat pelatihan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di Bandung. Beberapa balai pelatihan juga berada di lokasi yang sama diantaranya yaitu

- i. Pusklat SINTEL, pusklat ini berfungsi untuk mendidik tenaga perawatan Peralatan persinyalan dan telekomunikasi KA.



Gambar 3. 3

- ii. Pusdiklat Administrasi, Pusdiklat ini difungsikan untuk karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) yang bekerja pada unit administrasi.



Gambar 3. 4

- iii. Pusdiklat OPSAR, pusdiklat OPSAR (Operasi dan Pemasaran) ini memiliki fungsi yaitu untuk mendidik tenaga PPKA dan Manajer bidang Perkeretaaipan.



Gambar 3. 5

b. Pusdiklat Bekasi

Pusdiklat Bekasi merupakan pusdiklat BPTP (Balai Pelatihan Teknik Perkeretaapian) yang berfungsi untuk mendidik para operator KA Angkutan Perkotaan dan Tenaga perawat Jalan Rel.



Gambar 3. 6



c. Pusdiklat Jogja

Pusdiklat yang berada di Jogja merupakan pusdiklat BPTT (Balai Pelatihan Teknik Traksi) yang berfungsi yaitu untuk mendidik para tenaga perawat sarana dan masinis.



Gambar 3. 7

d. Pusdiklat Palembang

pembangunan balai pendidikan dan pelatihan (Diklat) Sriwijaya itu dalam rangka mengakomodasi kebijakan pemerintah pusat di bidang perkeretaapian, yakni pembangunan kereta api Trans Sumatera menghubungkan lintas Tanjung Karang (Lampung) - Kertapati Palembang (Sumsel).

2. DIKLAP

DIKLAP merupakan pelatihan yang diselenggarakan oleh tiap Daerah Operasi (DAOP) atau DIVRE di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Pelatihan ini tidak seberat dan seketat pelatihan di pusat karena pelatihan ini bertujuan untuk mereshop atau mengulang kembali apa yang telah didapat dari pelatihan pusat atau DIKLAP yang pernah dijalani sebelumnya oleh para karyawan. DIKLAP tidak mempengaruhi pengembangan karier tiap karyawan namun jika seorang pegawai mendapatkan hasil yang kurang baik dalam pelaksanaan DIKLAP maka pegawai tersebut akan dilatih hingga dapat menyelesaikan pelatihan tersebut dengan hasil yang memuaskan.

Pelaksanaan DIKLAP walaupun dilaksanakan oleh masing-masing daerah operasional namun pelaksanaannya tetap dalam pengawasan dan mengikuti system yang di pelatihan pusat. Selain itu DIKLAP dapat terselenggara dengan persetujuan kantor pelatihan pusat yang berada di Bandung, segala keperluan mulai dari materi, pelatih, dan output yang dihasilkan berupa sertifikat pelatihan akan dikeluarkan oleh kantor pelatihan pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Namun tidak semua berasal dari kantor pusat anggaran dan tempat pelaksanaan merupakan tanggung jawab masing-masing daerah operasi (DAOP) atau DIVRE.

### **3.2.2 TUJUAN DIKLAP PT. KERETA API INDONESIA**

Tujuan pelatihan merupakan dasar landasan dri pokok-pokok lainnya. DIKLAP PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang memiliki 5 nilai utama untuk mewujudkan cita, rasa, dan krasa yang akan menjadi pedoman dalam setiap aktivitas individu PT. KERETA API INDONESIA.

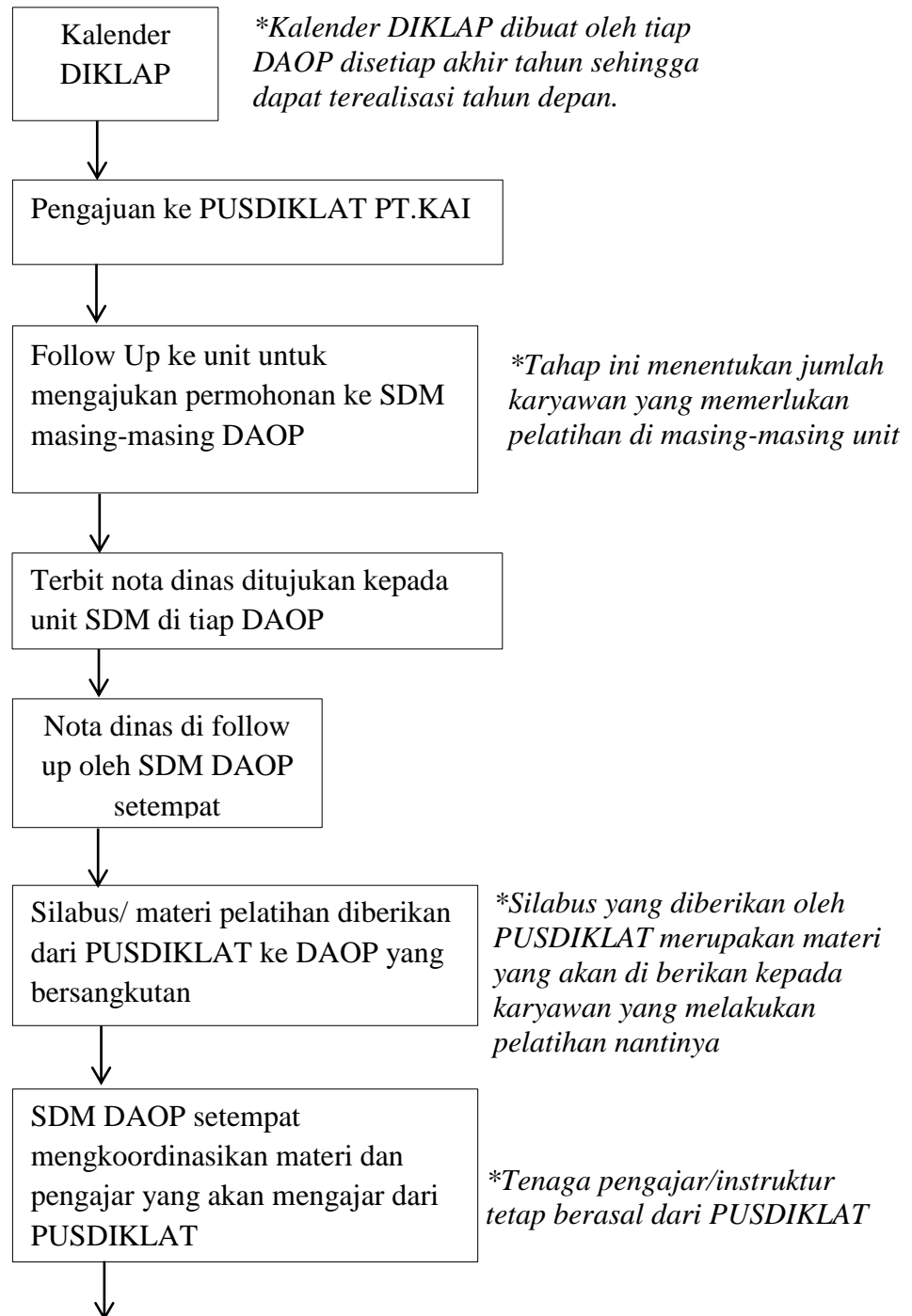
DIKLAP di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang memiliki sebuah tujuan, yaitu merfresh pengetahuan yang telah di dapat di DIKLAT yang dilaksanakan di PUSDIKLAT. Sehingga para pekrja mampu melakukan tugas dengan job desk masing-masing sesuai dengan SOP yang berlaku. Karena DIKLAP bersifat tidak mempengaruhi pengembangan karir secara langsung. Selain itu juga meningkatkan kompetensi yang di telah di dapat sebelumnya di PUSDIKLAT, sehingga para karyawan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan benar sehingga tujuan utama perusahaan dapat tercapai.

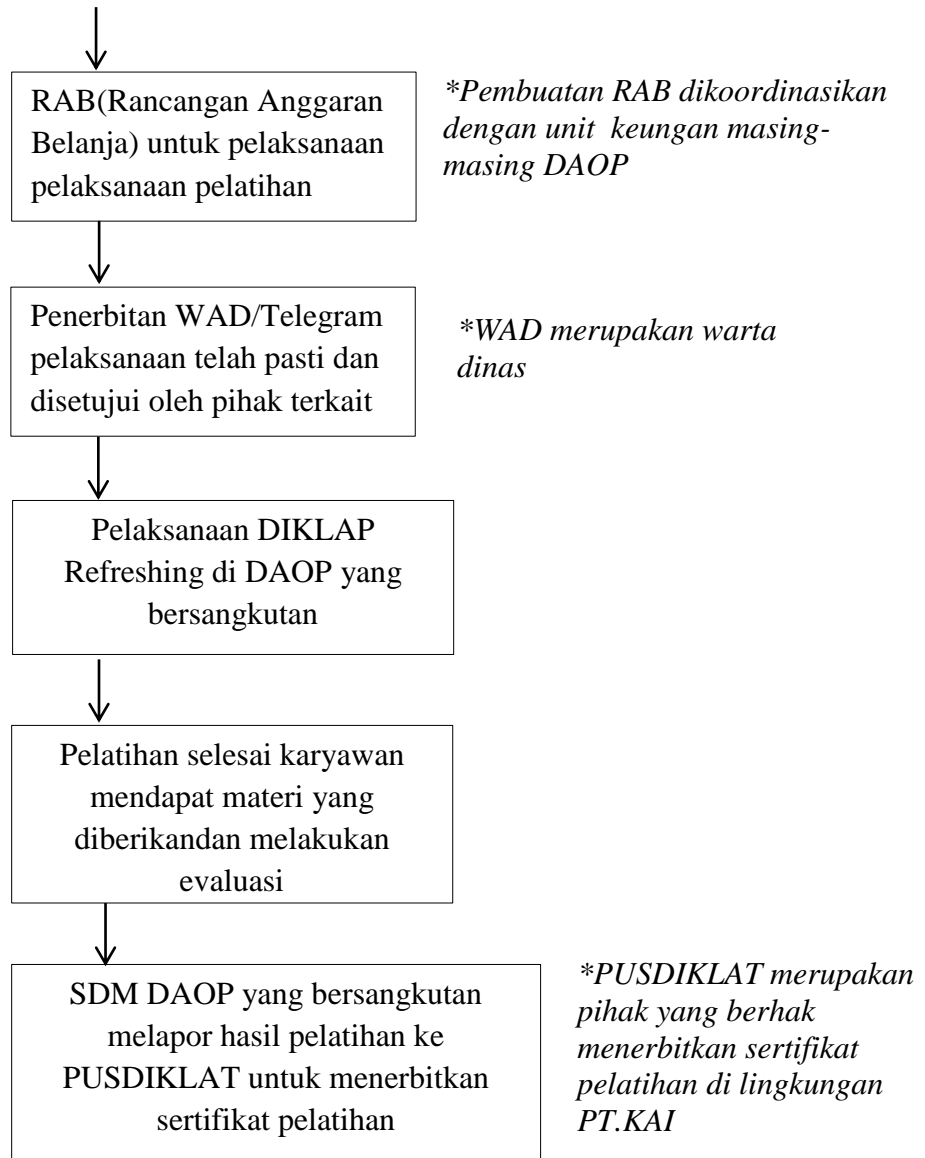
### **3.2.3 PROSEDUR PELAKSANAAN DIKLAP REFRESHING PT. KAI**

Pelatihan dalam suatu organisasi dalam upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia adalah suatu siklus yang harus terjadi terus menerus dan berulang. Hal ini dilakukan karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang diluar perkiraan organisasi. Untuk itu maka kemampuan sumberdaya manusia atau pegawai itu harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan instansi.

Begitu pula yang dilakukan oleh PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP IV Semarang. Berikut merupakan prosedur DIKLAP Refreshing PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP IV Semarang:

PROSEDUR DIKLAP Refreshing PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP  
IV Semarang





Gambar 3. 8

Sumber: PT. KAI DAOP 4

### 3.2.4 JENIS DIKLAP PT. KAI DAOP IV

Jenis pelatihan/DIKLAP Refreshing yang dilaksanakan di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang jenisnya banyak dan sesuai dengan bidangnya masing-masing di setiap unitnya. Pada tahun 2017 ini setidaknya ada 15 jadwal kegiatan DIKLAP beserta tanggal pelaksanaannya serta dengan peserta yang berbeda-beda unitnya. Berikut adalah jenis diklap yang dilaksanakan di tahun 2017,

1. Diklap Refreshing PJJ
2. Diklap Refreshing JRR
3. Diklap Persinyalan
4. Diklap Refreshing Lok CC 201/2013/206
5. Diklap Refreshing Troubleshooting AC/Genset
6. Diklap MIS-801
7. Pelatihan Leadership
8. Diklap Refreshing KRDE/KRDI
9. Diklap Persinyalan VPI
10. Diklap Refreshing TKA
11. Diklap Refreshing JRR
12. Pelatihan Personal Development
13. Diklap Refreshing Lok cc 201/203/206
14. Diklap Refreshing PPKA
15. Diklap Refreshing PPJ

## Rencana Kegiatan DIKLAP Tahun 2017

## Daerah Operasi 4 Semarang

Tabel 3. 1

No	Nama DIKLAP	Pelaksanaan	Jumlah Peserta	Peserta
1	Diklap Refreshing PJJ	Febuari 2017	160 orang	Petugas Penjaga Perlintasan Unit Operasi dan Unit JJ
2	Diklap Refreshing JRR	Febuari 2017	21 oraang	Pengawas DC, Pelaksana Pemeliharaan Depo Kereta dan Depo Loko
3	Diklap Persinyalan Sil-02	Maret 2017	35 orang	PNC Sintelis
4	Diklap Refreshing	April 2017	100 orang	Penyelia Masinis, Masinis Muda, dan Masinis Pertama
5	Diklap Refreshing Troubleshooting AC/Genset	April 2017	75 orang	TKA, Pelaksana Pemeliharaan Depo Kereta dan Depo Loko
6	Diklap MIS-801	Mei 2017	31 orang	PNC Sintelis
7	Pelatihan Leadership	Mei 2017	40 orang	Unit SDM dan Umum, Keuangan, Kesehatan, Hukum dan Humas
8	Diklap Refreshing KRDE/KRDI	Juli 2017	60 orang	Masinis Muda dan Masinin Pertama
9	Diklap Persinyalan VPI	Juli 2017	29 orang	PNC Sintelis
10	Diklap Refreshing TKA	Agustus 2017	90 orang	Teknisi Kereta Api
11	Diklap Refreshing JRR	September 2017	60 orang	Juru Langsir
12	Pelatihan Personal Development	September 2017	44 orang	M, QC, AM, Kaur Sintelis
13	Diklap Refreshing Lok CC 201/203/206	Oktober 2017	100 orang	Penyelia Masinis, Masinis Muda, dan Masinis Pertama

14	Diklap Refreshing PPKA	November 2017	100 orang	PPKA
15	Diklap Refreshing PPJ	Desember 2017	80 orang	Petugas Penjaga Perlindungan Unit Petugas Pemeriksa Jalur

Sumber: PT. KAIDAOP 4



### **3.2.5 MATERI DIKLAP REFRESHING PT. KAI DAOP IV**

Materi merupakan suatu yang harus dibahas dalam pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan orang yang mneirim peserta latihan yang bersangkutan. Dengan kata lain hubungan dengan usaha untk merealisasikan apa yang menjadi tujuan training yang bersangkutan.

Dalam DIKLAP Refreshing PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang kurikulum yang digunakan berasal dari PUSDIKLAT. Kurikulum tersebut diberikan oleh pusklat setelah DAOP yang bersangkutan mengajukan permohonan pelaksanaan pelatihan dan meminta kurikulum sebagai pedoman pelaksanaan pelatihan. Karena pelatihan di tiap DAOP tetap terpantau dan dengan persetujuan oleh PUSDIKLAT.

Dalam kurikulum tersebut terdapat silabus yang menjelaskan mulai dari kompetensi dasar apa saja yang digunakan, indikatornya apa, pokok materi yang akan diajarkan seperti apa, metode yang tepat untuk mengajarkan pada bab tersebut seperti apa seharusnya, sumber belajar apakah dari trainer atau ada buku pedoman tersendiri. Hingga teknik evaluasi pada materi yang sedang diajarkan tersebut. Hingga disetiap materi memiliki proses evaluasi yang berbeda. Pada bagian ini akan diterangkan mengenai silabus PJJ (Penjaga Pintu Perlindungan).


Bagian pertama dalam salah satu contoh mata latih yaitu prosedur penjagaan pintu pelindungan sebidang dan pemahaman jadwal KA pada silabus pelatihan untuk PJJ (penjaga pintu perlindungan) tersebut disebutkan bahwa pokok materi yang diajarkan pada sesi ini tentang peralatan dan perlengkapan PJJ, arah hilir mudik dan semboyan genta, prosedur penjagaan pintu perlindungan KA, serta serah terima dinasan PJJ.

Sedangkan dalam silabus pada bagian yang sama ini menerangkan sumber belajar dari materi yang sedang di sampaikan oleh pelatih tersebut seperti prosedur penjagaan pintu perlintasan KA, PD 3 dan PD 19 yang mana materi tersebut menjadi pedoman selama pelatihan sehingga karyawan dapat bekerja sesuai SOP yang ada.

Dalam setiap pelatihan para karyawan selain mendapatkan pelatihan tentang materi dibidang mereka msing-masing mereka juga mendapatkan materi mengenai motivasi kerja. Materi ini merupakan materi pokok yang harus diberikan kepada tiap karyawan dalam pelatihan kerja, guna meningkatkan soft skilnya. Selain itu motivasi kerja juga memiliki tujuan yaitu mampu memotivasidiri untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Menurut silabus materi ini diberikn pada bagian awal pelatihan.

Berikut merupakan salah satu contoh kurikulum pelatihan dalam pelatihan PJJ (Petugas Penjaga Perlintasan)

**Tabel 3. 2**

	<b>KURIKULUM</b>	No. Dok : FR.32.MT.2016
	TRAINING AND EDUCATION	Revisi : 0 Halaman : 1 dari 1

**REFRESHING PETUGAS PENJAGA PERLINTASAN KA (PJJ)** ✓

PESERTA : Petugas Penjaga Perlintasan KA (PJJ)  
 TUJUAN : Mampu melaksanakan Penjagaan Perlintasan KA sesuai dengan SOP  
 DURASI PELATIHAN : 21 JP @ 45 Menit

NO	MATA LATIH	JAM PELATIHAN (JP)					TRAINER	KET
		T	L	P	U	Σ		
<b>A</b>	<b>SOFT SKILL</b>							
1	Motivasi Kerja			2		2	Internal	
<b>JUMLAH A</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>10%</b>
<b>B</b>	<b>HARD SKILL</b>							
	<b>I CORE</b>							
1	Refreshing prosedur penjagaan pintu perlintasan sebidang dan pemahaman Jadwal KA	3				3	Internal	
2	Refreshing prosedur tentang kondisi tidak normal	2				2	Internal	
3	Refreshing pengoperasian peralatan pintu perlintasan dan peralatan telekomunikasi	2				2	Internal	
4	Refreshing pengetahuan tentang Prasarana	2				2	Internal	
5	Praktek penjagaan pintu perlintasan KA			4		4	Internal	
6	Pre Test dan Post Test				2	2	Penyelenggara	
<b>JUMLAH B I</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>15</b>		<b>71%</b>
	<b>II NON CORE</b>							
1	Safety Refreshing	4				4	TIM D5	
<b>JUMLAH B II</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		<b>19%</b>
<b>JUMLAH B (B I + B II)</b>		<b>13</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>19</b>		
<b>TOTAL (JUMLAH A + B)</b>		<b>13</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>21</b>		

T : Teori, L : Laboratorium, P : Praktek, U : Ujian

Bandung, 16 Januari 2017  
 Corporate Deputy Director Training and Education



**J. Dwi Sulisty**  
 NIPP. 65781

### 3.2.6 METODE PELATIHAN PT. KAI DAOP IV

Dalam melaksanakan pelatihan terhadap karyawan perusahaan harus menentukan metode apa yang harus para karyawan dapatkan untuk meningkatkan kinerja serta tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut. Beberapa metode yang digunakan untuk melakukan DIKLAP Refreshing di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarnag berbeda di setiap mata latihnya. Berikut sebagai contoh metode yang digunakan dalam DIKLAP Refreshing pada PJJ (Penjaga Pintu Perlindungan) dan penjabarannya:

- 1) Pada materi latihan motivasi metode yang digunakan adalah ekspositori, diskusi dan ilustrasi.
- 2) Pada materi latihan refreshing prosedur penjagaan pintu perlindungan dan pemahaman jadwal KA metode yang digunakan yaitu ceramah, simulasi, tanya jawab.
- 3) Pada materi latihan refreshing prosedur tentang kondisi tidak normal digunakan metode pelatihan ceramah, simulasi dan Tanya jawab.
- 4) Pada materi latihan refreshing pengoperasian peralatan pintu perlindungan dan peralatan telekomunikasi digunakan metode ceramah, diskusi, dan Tanya jawab.
- 5) Pada materi latihan refreshing pengetahuan tentang prasarana digunakan metode ceramah, simulasi dan Tanya jawab.
- 6) Pada materi praktek penjagaan pintu perlindungan KA digunakan metode praktek dan Tanya jawab.
- 7) Pada materi latihan yang terakhir ini safety refreshing metode yang digunakan hanya ekspositori dan diskusi, karena bukan materi pokok PJJ.
- 8) Dalam contoh tersebut metode yang digunakan dalam tiap mata latihan yang diberikan berbeda penerapannya. Dan begitu pula jika

dibandingkan dengan jenis pelatihan lain ada pula yang berbeda, namun rata-rata metode yang digunakan sama.

### **3.2.7 INSTRUKTUR DIKLAP PT.KAI DAOP IV**

Fungsi instruktur ialah mengajak proses ini agar berkembang di dalam para peserta jika mungkin pada tiap peserta. Keberadaan instruktur juga berfungsi sebagai penyampai materi yang akan diberikan kepada para peserta. Tidak semua perusahaan memiliki instruktur yang ahli di bidangnya, ada pula perusahaan yang mendatangkan instruktur dari luar perusahaan sehingga dapat terlaksana pelatihan tersebut.

PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang dalam melaksanakan program DIKLAP Refreshing menggunakan instruktur dari internal perusahaan yang di dapat dari PUSDIKLAT Bandung.

Di setiap pelatihan/ DIKLAP Refreshing yang dilaksanakan oleh setiap DAOP menggunakan instruktur internal dari Kantor Pusat/ PUSDIKLAT. Karena instruktur internal sendiri merupakan instruktur yang berasal dari perusahaan itu sendiri, sehingga mereka sangat mengerti kondisi kerja dan para terlatih dalam memberikan pelatihan. Hal tersebut juga telah tertera pada kurikulum yang di berikan. Di setiap mata latih yag diberikan tertera instruktur yang akan mengajar.

### 3.2.8 TEMPAT DAN WAKTU PELAKSANAAN DIKLAP PT. KAI

Faktor yang mendukung pelatihan yaitu tempat dan waktu pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DIKLAT dilaksanakan dimasing-masing PUSDIKLAT yang berada di beberapa daerah seperti yang disebutkan pada awal SINTEL, Administrasi, dan OBSAR dilaksanakan di PUSDIKLAT Bandung. Untuk masinis diadakan di BPTT di Jogja, dan ada pula yang terletak BPTP di Bekasi.

Sedangkan DIKLAP yang diadakan dilaksanakan di masing-masing DAOP yang bersangkutan. Pada DAOP IV sendiri dilaksanakan menurut kebutuhan dan ketersediaan tempat, seperti Ruang Pandananran di Kantor DAP IV Semarang. Terkadang pula dilaksanakan di DEPO Kereta maupun DEPO Lokomotif. Seperti pada gambar ini



Gambar 3. 9

Untuk waktu pelaksanaannya DIKLAP PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah diatur dalam jadwal yang telah direncanakan dan dibuat serta

telah disetujui oleh pihak terkait. Waktu pelaksanaan dapat berubah karena satu dan lain hal.

### **3.2.9 OUTPUT YANG DIHASILKAN DALAM DIKLAP PT.KAI**

Dalam hal output suatu pelatihan berarti disini membicarakan tentang hal apa yang akan didapat baik untuk karyawan maupun perusahaan. Bagi perusahaan mungkin dapat mencapai tujuan suatu pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan utama perusahaan.

Sedangkan untuk para peserta sendiri DIKLAP yang dilaksanakan akan menghasilkan sebuah sertifikat pelatihan dan daftar hadir. Sertifikat yang dihasilkan tersebut berisikan keterangan lulus atau tidaknya seorang peserta dalam pelatihan yang dijalaniannya. Jika seorang peserta tidak dapat lulus dalam pelatihan tersebut maka orang tersebut akan diberi pemahaman lebih hingga dirinya dapat lulus dalam pelatihan tersebut. Hal tersebut dapat terjadi karena tujuan DIKLAP ini hanyalah untuk merefresh pengetahuan yang pernah didapat di DIKLAT yang diadakan di PUSDIKLAT.

### **3.2.10 EVALUASI DIKLAP PT.KAI**

Proses terakhir dalam pelatihan adalah evaluasi. Dalam evaluasi DIKLAP di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) peserta yang telah melakukan kegiatan pelatihan akan dievaluasi kegiatannya. Evaluasi dilakukan oleh seorang Manajer atau Atasan dari karyawan peserta pelatihan tersebut. Evaluasi diberikan supaya para manajer atau atasan dapat mengontrol dan memberikan penilaian terhadap karyawannya tersebut.

Jika karyawan mendapat penilaian dari manajer atau atasannya buruk atau jelek maka karyawan peserta pelatihan tersebut akan mendapatkan perlakuan yang berbeda dan pelatihan lebih intensif supaya dapat lolos dalam pelatihan tersebut.

Meskipun hanya DIKLAP refreshing yang tidak akan mempengaruhi pengembangan karir seorang peserta harus lulus dalam pelatihan tersebut, supaya bisa mengikuti DIKLAT dikemudian hari. Seorang karyawan yang mengikuti DIKLAT diukur dari beberapa kali ia melakukan DIKLAP dengan hasil yang baik.

Untuk pengembangan karir sendiri dilakukan oleh seorang karyawan jika melakukan atau mengikuti DIKLAT di PUSDIKLAT terkait. Jika seorang karyawan tidak dapat lulus dari DIKLAT yang dilaksanakannya maka orang tersebut dapat dipindahkan ke unit lain yang mungkin ia dapat mengembangkan kemampuannya.

### **3.2.11 KENDALA DAN SOLUSINYA DALAM DIKLAP PT. KAI**

Dalam pelaksanaan DIKLAP Refreshing PT. Kereta Api Indonesia (persero) DAOP IV Semarang ada beberapa kendala yang dihadapi diantaranya yaitu;

#### **1. Biaya**

DIKLAP yang dilaksanakan di masing-masing DAOP menyebabkan anggaran biaya dibebankan kepada masing-masing DAOP. Dalam pelaksanaannya anggaran biaya perlu diproses oleh unit keuangan, sehingga pelaksanaan DIKLAP dapat terlaksana karena dana yang diajukan kepada unit keuangan sudah disetujui.



Sebagai contoh, pada kalender pelatihan, pelatihan dilaksanakan pertengahan bulan Februari, namun dana baru cair ahir bulan Februari sehingga DIKLAP harus diundur pelaksanaannya dari jadwal semestinya.

Solusinya salah satunya, jika dana yang disetujui DIKLAP sesudahnya atau dalam contoh ini sesudah bulan Februari, maka DIKLAP yang disetujui dan dana sudah cair terlebih dahulu itu yang akan dilaksanakan terlebih dahulu. DIKLAP bulan sebelumnya atau bulan Februari dalam contoh akan diundur pelaksanaannya.

## 2. Dinasan

Dinasan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah jika pegawai yang akan dilatih sedang menjalankan tugas di lapangan, dan tidak dapat ditinggalkan.

Sebagai contoh jika melakukan DIKLAP untuk masinis, maka tidak seluruh masinis akan melaksanakan DIKLAP tersebut. sebagian masinis akan tetap bertugas sehingga tak semua masinis secara bersama dalam satu angkatan kan melaksanakan DIKLAP.

Sebagi solusinya yaitu mencari timing yang tepat untuk melaksanakan DIKLAP tersebut. sehingga tetap ada yang bertugas dan ada yang mengikuti DIKLAP.

## 3. Sedang Mengikuti DIKLAT

Pelaksanaan DIKLAT yang terhitung cukup lama hingga ada yang sampai beberapa bulan maka mereka pastinya berada di PUSDIKLAT tidak berada di DAOP masing-masing. Sehingga jika peserta DIKLAP sedang melaksanakan DIKLAT di PUSDIKLAT maka ia tidak bisa mengikuti DIKLAP.

Solusinya jika peserta DIKLAP dengan jumlah yang sangat banyak hingga setengah dari peserta yang ditetapkan sedang melaksanakan DIKLAT di PUSDIKLAT maka pelaksanaan DIKLAP akan diundur.

#### 4. Kurang Instruktur

DIKLAP yang pelaksanaannya masih dalam pengawasan PUSDIKLAT di kantor pusat Bandung sehingga segala perlengkapan termasuk instruktur berasal dari kantor pusat.

DAOP tidak memiliki instruktur tetap untuk DIKLAP. Sehingga setiap pelaksanaan harus berkoordinasi dengan kantor PUSDIKLAT di kantor pusat untuk meminta instruktur yang sesuai dengan materi yang telah disiapkan sebelumnya.