

BAB III
PEMBAHASAN
TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIK PELATIHAN
KARYAWAN YANG DILAKSANAKAN PADA PT. DUA
KELINCI PATI PROVINSI JAWA TENGAH

3.1 Tinjauan Teori dan Praktik Pelatihan

3.1.1 Pengertian Pelatihan

3.1.1.1 Pengertian Pelatihan Menurut Teori

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan dan pengembangan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli :

1. Menurut T Hani Handoko (2012:104)

Pengertian Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang atau yang telah dijalaninya. Dipihak lain, manajemen ingin menyiapkan para karyawan yang memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Kegiatan pelatihan ini biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia dan penyelia langsung. Ada dua tujuan dari pengertian pelatihan tersebut. Pertama, pelatihan dilakukan untuk menutupi “gap” antara kecapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

2. Menurut Lester R. Bittel & John W Newstrom (1994:262)

Pengertian Pelatihan adalah suatu peran yang penting, sekaligus merupakan senjata ampuh untuk mencapai hasil kerja karyawan. Walaupun para penyelia pada akhirnya bertanggungjawab atas keberhasilan pelatihan, mereka dapat mendelegasikan sebagian tugasnya kepada karyawan yang trampil. Mereka juga harus menghubungi bagian pelatihan untuk meminta bantuan dalam perencanaan dan perancangan program-program pelatihan yang baik.

3. Menurut Gary Dessler (1997:263)

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mnereka.

4. Menurut Faustino Cardoso (2003:197)

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki ketrampilan pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

5. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:301)

Pelatihan adalah setiap Proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasial.

6. Menurut Veithzal dan Ella (2009:211)

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memeperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.

7. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:168)

Pelatihan adalah kegiatan yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai atau karyawan.

3.1.1.2 Pengertian Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Pelatihan menurut PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah adalah suatu kegiatan atau proses belajar saat karyawan mengalami kekurangan atau kemunduruan dalam proses bekerja, pelatihan diadakan untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan, serta kedisiplinan agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan masing-masing.

3.1.2 Tujuan Pelatihan

3.1.2.1 Tujuan Pelatihan Menurut Teori

Tujuan pelatihan pada hakekatnya merupakan jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi oleh individu atau sekelompok orang dalam memperoleh dan meningkatkan kemampuan-kemampuan yaitu diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H, Jackson (2009:312), tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan adalah :

1. Pengetahuan

Menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta.

2. Ketrampilan

Mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas.

3. Sikap

Menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

3.1.2.2 Tujuan Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Tujuan dari diadakannya Pelatihan untuk karyawan pada PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah yaitu dengan pelatihan yang dilakukan menjadikan karyawan PT. Dua Kelinci menjadi lebih baik dan mampu bersaing dengan karyawan perusahaan lain sehingga kualitas perusahaan tetap terjaga dengan baik dan menjadikan perusahaan lebih baik pada setiap tahunnya.

1. Menambah Pengetahuan

Menambah pengetahuan karyawan PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah tentang pentingnya pelatihan agar karyawan tidak merasa puas diri dan nyaman dengan kondisi sekarang.

2. Menambah Keahlian

Mendorong seluruh karyawan PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah untuk selalu meningkatkan ketrampilan dan keahlian dalam menjalankan tugas-tugas pada setiap bagian.

3. Memperbaiki Sikap

Menumbuhkan sikap yang sesuai budaya kerja Perusahaan dan selalu bertanggung jawab serta tertib dalam menjalankan tugas atau saat bekerja.

3.1.3 Metode Teknik Pelatihan

3.1.3.1 Metode Teknik Pelatihan Menurut Teori

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:186) ada 2 metode pelatihan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training* :

1. Metode on the job training ada 4 yaitu :

a. Job instruction training

Adalah pelatihan ini dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan

bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

b. Coaching

Adalah bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal.

c. Job rotation

Adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai atau karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda.

d. Apprenticeship

Adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan.

2. Metode off the job training

a. Lecture

Adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih kepada sekelompok pendengar atau peserta pelatihan.

b. Video presentation

Adalah persentasi yang disajikan melalui video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

c. Vestibule training

Adalah latihan yang diberikan disebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja.

d. Role playing

Adalah metode pelatihan dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus.

e. Case study

Adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu.

f. Self-study

Adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik.

g. Program learning

Adalah bentuk lain dari self-study, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawaban secara tertulis dalam buku.

h. Laboratory training

Adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi.

i. Action learning

Adalah proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan.

3.1.3.2 Metode Teknik Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Teknik pelatihan dan pengembangan PT. Dua kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah terbagi menjadi dua jenis. Pertama dengan pemberian teori berupa paparan / presentasi materi dari narasumber / fasilitator. Kedua adalah pelaksanaan praktek yang berupa simulasi dan pelatihan. Kedua jenis teknik ini ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, juga dikemas dalam suasana yang kondusif, agar proses pelatihan berjalan lebih efektif dan mengurangi kejenuhan sehari-hari. Berikut adalah paparan teknik pelatihan PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah :

1. Teori

Berupa paparan / presentasi materi, teori dari narasumber / fasilitator. Teknik ini bertujuan untuk

mengantarkan peserta kepada topik tertentu yang dibahas atau disajikan sebatas untuk memberikan gambaran umum dan penjelasan atas suatu konsep. Teknik ini juga untuk memberikan pengetahuan baru tentang suatu pekerjaan.

2. Praktek

Teknik pelatihan kedua adalah simulasi dan pelatihan. Dengan kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan ketrampilan yang berupa secara psikomotorik (kemampuan fisik) bukan hanya mengetahui tetapi menguasai dan mampu menerapkannya. Pelatihan ini juga memberikan sikap kedisiplinan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan.

3.1.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan

3.1.4.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan Menurut Teori

Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah awal dalam proses siklus yang memberikan kontribusi untuk pelatihan dan strategi pendidikan karyawan dalam suatu organisasi atau kelompok profesional. Hal ini yang menjadikan analisis kebutuhan sangat diperlukan sebelum melakukan pelatihan agar perusahaan bisa mengetahui dengan pasti konsep pelatihan seperti apa yang paling dibutuhkan oleh para karyawan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H, Jackson (2009:311) terdapat 3 sumber analisis kebutuhan pelatihan, yaitu :

1. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari

pengetahuan yang akan dibutuhkan dimasa depan seiring berubahnya pekerjaan akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Satu sumber penting analisis organisasional datang dari berbagai ukuran operasional kinerja operasional. Secara berkelanjutan, analisis terinci dari data SDM mengungkapkan kelemahan-kelemahan pelatihan. Area atau departemen dengan ketidakhadiran yang tinggi, kinerja rendah, atau kekurangan-kekurangan lain dapat diketahui. Setelah dilakukan analisis mengenai masalah-masalah tersebut, tujuan-tujuan pelatihan dapat dikembangkan.

2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis analisis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi

3. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survey pada karyawan, baik manajerial maupun nonmanajerial, mengenai pelatihan

yang dibutuhkan. Di samping penilaian kerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

- a. Kuisisioner
- b. Alat-alat pengetahuan pekerjaan
- c. Tes ketrampilan
- d. Survei sikap
- e. Catatan dari kecelakaan-kecelakaan fatal
- f. Tes penilaian individual

3.1.4.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Analisis kebutuhan pelatihan yang digunakan oleh PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah yaitu :

1. Analisis Organisasional

PT. Dua Kelinci melakukan analisis dengan mendata bagian atau bidang-bidang yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam menjalankan produktifitas dan membutuhkan pelatihan, salah satu cara untuk mengathui yaitu dengan melakukan uji kompetensi kepada karyawan dibidangnya masing-masing.

2. Analisis Individual

Analisis ini dilihat dengan melihat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki oleh setiap kepala baghian PT. Dua Kelinci dan dengan memberi kuesioner kepada karyawan PT. Dua Kelinci. Dengan demikian pihak perusahaan dapat mengetahui kekurangan dari setiap individu darti data tersebut.

3.1.5 Proses Pelaksanaan Pelatihan

3.1.5.1 Proses Pelaksanaan Pelatihan Menurut Teori

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:174) mengingat pentingya pelatihan, maka seorang manajer

sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pelatihan yang efektif. Terdapat beberapa proses yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan yang efektif yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut need analysis atau need assessment.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

3.1.5.2 Proses Pelaksanaan Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Pada Pelatihan ini yang dilakukan PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah memiliki beberapa tahapan dalam proses pelatihan yang meliputi :

1. Identifikasi kebutuhan Pelatihan

Sebelum melakukan proses Pelatihan PT. Dua Kelinci melakukan identifikasi kebutuhan dengan melakukan beberapa tahapan analisis yaitu :

- a. HRD senior manager PT. Dua Kelinci mengumpulkan data-data yang ada tentang karyawan terutama hasil penilaian kompetensi masing-masing karyawan dan permasalahan-permasalahan tiap bagian.
- b. Berdasarkan Gap Analisis kompetensi masing-masing karyawan, HRD senior manager PT. Dua Kelinci menyusun identifikasi kebutuhan pelatihan.
- c. Selain menggunakan Gap analisis kompetensi karyawan, HRD senior manager PT. Dua Kelinci menyusun kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil diskusi dan atau atas permintaan BOD/senior manager/kabag.

- d. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan periode untuk melakukan identifikasi adalah 1 tahun atau minimal 1 bulan ke depan.
 - e. HRD senior manager PT. Dua Kelinci mendiskusikan kebutuhan pelatihan tersebut dengan pimpinan terkait untuk menyusun perkiraan jadwal pelaksanaan pelatihan.
 - f. HRD senior manager PT. Dua Kelinci merangkum kebutuhan pelatihan lengkap dengan perkiraan jadwal pelaksanaan dan pesertanya untuk periode 1 tahun atau 1 bulan ke depan.
 - g. HRD senior manager PT. Dua Kelinci meminta persetujuan kepada BOD atas program pelatihan tersebut terutama Pelatihan untuk biaya yang besar.
2. Identifikasi Pelatihan internal
- a. HRD senior manager PT. Dua Kelinci berdasar program Pelatihan internal yang telah disusun dengan menggunakan permintaan pelatihan, membuat persiapan pelaksanaan pelatihan seperti menghubungi pelatih/konsultan (bila menggunakan pelatih dari luar), menyiapkan materi/hand out perlengkapan lain yang di butuhkan, tempat, daftar hadir dan lain-lain.
 - b. HRD senior manager PT. Dua Kelinci menghubungi instruktur/pelatih untuk mendiskusikan persiapan jalannya pelatihan internal dengan lebih mendetail dan membuat persiapan yang matang.
 - c. HRD senior manager PT. Dua Kelinci atau yang mewakili menghubungi peserta pelatihan dengan undangan.

- d. Peserta Pelatihan mengikuti sesuai jadwal dan mengisi daftar hadir dan pelaksanaan dapat dilakukan di dalam jam kerja manapun di luar jam kerja.
- e. HRD senior Manager PT. Dua Kelinci membuat dokumentasi rekaman Pelatihan yang telah diikuti karyawan (daftar topik pelatihan yang telah diselenggarakan dan daftar peserta yang telah mengikuti pelatihan).

3. Identifikasi Pelatihan Eksternal

Pelatihan Eksternal PT. Dua Kelinci dapat diklarifikasikan menjadi 2 yaitu :

1. Seminar/Publik Training/Lokakarya.

Pelatihan seminar ini diselenggarakan oleh asosiasi atau perhimpunan profesi, lembaga pelatihan atau institusi pelatihan di luar perusahaan dan diselenggarakan untuk umum kepada semua karyawan PT. Dua Kelinci.

2. Studi Banding

Pelatihan ini dilakukan oleh PT. Dua Kelinci dengan berupa kegiatan untuk menjadi pengetahuan dan atau wawasan dalam bidang tertentu di luar perusahaan.

Dengan adanya Pelatihan Eksternal ini PT. Dua Kelinci dapat menyimpulkan sebagai keperluan Pelatihan, yaitu :

- a. HRD senior manager PT. Dua Kelinci sesuai dengan program kebutuhan pelatihan yang telah di setujui oleh BOD menghubungi lembaga pelatihan yang dipilih untuk mendaftarkan peserta pelatihan sesuai dengan topik pelatihan.

- b. HRD senior manager PT. Dua Kelinci menyiapkan kebutuhan sesuai pelatihan yang dilakukan seperti transportasi, penginapan dan makan.
 - c. HRD senior manager PT. Dua Kelinci menghubungi peserta pelatihan dan memberikan pengarah sebelum peserta berangkat ke Pelatihan.
 - d. Peserta pelatihan menyerahkan salinan materi pelatihan dan sertifikat pelatihan kepada HRD senior manager PT. Dua Kelinci setelah selesai mengikuti pelatihan.
 - e. HRD senior manager PT. Dua Kelinci membuat rekaman dokumentasi pelatihan yang telah diselenggarakan dan rekaman peserta yang mengikuti pelatihan.
4. Identifikasi Tempat Pelaksanaan Program Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan di PT Dua Kelinci Pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan PT. Dua Kelinci dilakukan secara Baku yaitu terjadwal pada setiap bulannya selama satu tahun di tahun 2016. Pelaksanaan Pelatihan di PT. Dua Kelinci Pati dilakukan oleh pihak Eksternal dan pihak Internal dari perusahaan, pihak Eksternal yaitu pihak yang berasal dari luar. Pelaksanaan program pelatihan yang diadakan PT. Dua Kelinci Pati dilaksanakan dalam periode selama satu tahun. Program pelatihan ini di ketuai oleh Bapak Tofan Ruidiyanto selaku HRD Senior Manager dan di bantu oleh Manager Training Ibu Ika Rahmatika PT. Dua Kelinci Pati. Adapun Tempat Pelatihan yang digunakan di PT. Dua Kelinci :

- a. Ruang Training Produksi (di dekat produksi bagian tic tac).
 - b. Mushola untuk sosialisasi (di dekat produksi bagian tic tac).
 - c. Ruang Training 2 (didekat ruang HRD atau lebih jelasnya depan ruang HRD PT. Dua Kelinci).
5. Identifikasi Macam-Macam Pelatihan Yang Dilaksanakan di PT. Dua kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah

Adapun macam-macam pelatihan yang dilaksanakan di PT. Dua Kelinci yaitu pelatihan Internal dan Eksternal :

a. Macam-Macam Pelatihan Internal

Pelatihan Internal yang ada di PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah ada sebanyak 20 macam pelatihan, dari pelatihan tersebut penguji/pemateri Pelatihan Internal adalah Tim QA, Tim k3, Manager Training, Senior Manager Produksi, Senior Manager Non-produksi, Operational Direktur, atasan terkait, Senior Manager Teknisi, dan HRD. Berikut macam Pelatihan Internal :

1. Refresh HACCP, pelatihan ini di adakan untuk seluruh karyawan PT. Dua Kelinci yang berada di bagian produksi dan teknisi. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
2. Refresh Food Safety, pelatihan ini di adakan untuk seluruh karyawan PT. Dua Kelinci yang berada di bagian produksi dan teknisi. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
3. Refresh Sistem Jaminan Halal, pelatihan ini di adakan untuk seluruh karyawan PT. Dua Kelinci

- yang berada di bagian produksi dan teknisi. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
4. Refresh ISO 22000:2005 & 9001:2008, pelatihan ini di adakan untuk Kelas Supervisor keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
 5. PKB & Cara Kerja, pelatihan ini di adakan untuk seluruh karyawan yang baru masuk pada PT. Dua Kelinci yang berada di bagian produksi dan teknisi. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
 6. K3 (kesehatan & keselamatan kerja), pelatihan ini diadakan untuk sub bagian K3. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim K3 (kepala bagian k3).
 7. Job Description, pelatihan ini diadakan untuk Kepala Bagian (kabag)/ketua kelompok PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Manager Training.
 8. Simulasi dan evaluasi kebakaran, pelatihan ini diadakan untuk sub bagian K3 dan ketua kelompok/kepala bagian dari semua sub bagian di perusahaan. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim K3 (kepala bagian k3).
 9. SOP, pelatihan ini diadakan untuk ketua kelompok/kepala bagian dari semua sub bagian di perusahaan. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah atasan terkait.
 10. Kompetensi, pelatihan ini diadakan untuk kelas supervisor keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah HRD.

11. Good Manufacturing Practices, pelatihan ini diadakan untuk kelas supervisor keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
12. Internal audit, pelatihan ini diadakan untuk kelas koordinator up terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
13. Pest Control, pelatihan ini diadakan untuk petugas pest control Pt. Dua Kelinci Pati. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
14. CCP/ALERGEN, pelatihan ini diadakan untuk petugas CCP (perwakilan setiap devisi). Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
15. Pengoprasian mesin packing, pelatihan ini diadakan untuk petugas mesin packing, dan Ketua Kelompok bagian mesin. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Kepala Bagian Teknik.
16. Forklift & Loader, pelatihan ini diadakan untuk operator forklift & loader devisi. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim kepala Transportasi.
17. Supervisory Management, pelatihan ini diadakan untuk bagian Supervisor keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
18. Pelatihan bidang teknis-produksi, pelatihan ini diadakan untuk ketua kelompok devisi terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Kepala Bagian produksi.
19. Pelatihan bidang teknis-non produksi, pelatihan ini diadakan untuk ketua kelompok devisi

terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Kepala Bagian Produksi.

20. Pelatihan bidang teknis-teknik, pelatihan ini diadakan untuk ketua kelompok divisi terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Kepala Bagian Teknik.
21. Produktivitas kerja / 5s pelatihan ini diadakan untuk ketua kelompok divisi terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
22. CPS (Creative Problem Solving), pelatihan ini diadakan untuk kepala bagian keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim QA.
23. ESQ (Emotional Social Quotient), pelatihan ini diadakan untuk pelaksana atau Kepala Bagian (kabag) PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Operational Direktur.
24. Outbond Training, pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Tim DEKA Adventure.
25. Leadership, pelatihan ini diadakan untuk Kepala Bagian (kabag) PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah Operational Direktur.
26. Creativity dan Inovation, pelatihan ini diadakan untuk Kepala Bagian (kabag) PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah HRD.
27. Training For Trainer & Presentasi, pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah HRD.

28. HRD For Non HRD, pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah HRD.

b. Macam-Macam Pelatihan Eksternal

Pelatihan Eksternal yang ada di PT. Dua Kelinci Pati Provinsi Jawa Tengah ada sebanyak 6 macam pelatihan, dari pelatihan tersebut penguji/pemateri Pelatihan Eksternal diadakan dari luar. Berikut macam Pelatihan Eksternal :

1. Kalibrasi, pelatihan ini diadakan untuk petugas Kalibrasi terkait. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait dari IPB (Institut Pertanian Bogor).
2. Sensory, pelatihan ini diadakan untuk petugas Sensory devisi terkait PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait dari PT. Givaudan Indonesia.
3. MSDS & Safety in Laboratory, pelatihan ini diadakan untuk petugas Laboraturium dan devisi terkait PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait PT. Mitra Karya Analitika.
4. TQM (pengendalian mutu terpadu), pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait Food Review Indonesia.
5. Packing Technology, pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait PT. Sentra Info Pack.

6. Maintenance Management, pelatihan ini diadakan untuk Supervisor keatas divisi terkait PT. Dua Kelinci. Penguji / pemateri pelatihan ini adalah pihak terkait EDUKADIN Jateng.

6. Identifikasi Masalah Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan program Pelatihan.

Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan dalam melaksanakan pelatihan adalah peserta yang mengikuti pelatihan terkiat dengan jadwal kerja atau shift sering tidak sesuai dengan jadwal pelatihan yang diajukan atau yang sudah terjadwal. Permasalahan pelatihan yang sering terjadi adalah pelatihan Internal. Dengan banyaknya peserta yang mengikuti pelatihan permasalahan ini sering terjadi. Upaya untuk menanggulangi permasalahan tersebut pihak terkait pelaksana pelatihan PT. Dua Kelinci memberikan jadwal Pelatihan sesuai dengan Shift bekerja. Dan memberikan jadwal sesuai Shift satu minggu sekali pelaksanaan pelatihan yg tidak sesuai dengan jadwal karyawan yang berkendala dalam proses bergantinya Shift bekerja maka pelatihan akan di adakan setiap shift pekerja yang berada di shift 1 yaitu dalam waktu jam 07.00 - 15.45 karena penguji/pemateri pelatihan yang terjadwal bisa memberikan sesuai jadwal shift 1.

3.1.6 Evaluasi Pelatihan

3.1.6.1 Evaluasi Pelatihan Menurut Teori

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:190) evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan :

1. Reaksi dan proses pelatihan

Dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan.

2. Pengetahuan yang diperoleh

Pengetahuan yang diperoleh dapat dilakukan dengan mengadakan pretest yakni tes sebelum pelatihan, dan post test yakni tes sesudah pelatihan.

3. Perubahan perilaku

Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan.

4. Perbaikan pada organisasi

Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang makin rendah, menurunnya ketidakhadiran atau absensi, dan penurunan biaya proses.

3.1.6.2 Evaluasi Pelatihan Pada PT. Dua Kelinci

Evaluasi Efektifitas Pelatihan PT. Dua kelinci :

Setelah karyawan PT. Dua Kelinci yang mengikuti pelatihan, setiap peserta yang telah mengikuti program pelatihan akan di evaluasi pengaruh program pelatihan tersebut terhadap perkembangan pada karyawan.

1. HRD senior manager PT. Dua Kelinci dengan bagian terkait melakukan evaluasi terhadap perkembangan individu karyawan setelah pelatihan di laksanakan.
2. Evaluasi pelatihan menggunakan dua cara pelatihan yaitu evaluasi efektifitas melalui post test atau evaluasi pasca pelatihan.
3. Evaluasi post test dilaksanakan pada hari pelaksanaan pelatihan setelah pemberian materi.
4. Rekomendasi penilaian pelatihan post test terdiri dari dua yaitu LULUS dan REMIDI :

Tabel 3.1**Penilaian Pelatihan PT. Dua Kelinci****Sumber : Personalia PT. Dua Kelinci, 2016**

Nilai	Keterangan
6 – 10	LULUS
<6	REMIDI

Ket : Untuk nilai peserta yang remidi akan di adakan Pelatihan kembali.

5. Evaluasi pelatihan dilaksanakan 3 bulan setelah pelatihan dilakukan.
6. Evaluasi dilakukan oleh atasan langsung dari setiap bagian.
7. Kriteria penilaian pelatihan untuk laporan perkembangan karyawan (untuk supervisor up level).

Tabel 3.2**Kriteria Penilaian Pelatihan PT. Dua Kelinci****Sumber : Personalia PT. Dua Kelinci, 2016**

Jawaban	Nilai	Uraian
Ya	2	Karyawan yang sudah mengikuti Pelatihan harus menunjukkan penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan.
Ragu	1	Karyawan yang sudah mengikuti Pelatihan harus menunjukkan penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan.
Tidak	0	Karyawan yang sudah mengikuti Pelatihan tidak menunjukkan penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan.

8. Rekomendasi penilaian pelatihan dalam laporan perkembangan karyawan (untuk supervisor up level).

Tabel 3.3**Rekomendasi Penilaian Pelatihan PT. Dua Kelinci****Sumber : Personalia PT. Dua Kelinci, 2016**

Nilai	Diskripsi
7 – 10	Karyawan hampir menguasai semua materi pelatihan dan mampu mengimplementasikan hasil Pelatihan dalam dunia kerja.
4 – 6	Karyawan menguasai sebagian materi pelatihan dan baru mampu mengimplementasikan hasil Pelatihan dalam dunia kerja.
1 – 3	Karyawan belum mampu menguasai materi Pelatihan dan belum mampu mengimplementasikan hasil Pelatihan di dunia kerja.

9. Sedangkan penilaian evaluasi Pelatihan (untuk operator level) sebagai berikut :

Tabel 3.4**Penilaian Evaluasi Pelatihan PT. Dua Kelinci****Sumber : Personalia PT. Dua Kelinci, 2016**

Nilai	Keterangan
85 – 100	Sangat Baik
71 – 84	Baik
60 – 70	Cukup
45 – 59	Kurang
<45	Sangat Kurang

Ket : Jika nilai kurang dan sangat kurang akan diadakan pelatihan kembali untuk peserta pelatihan.

10. Semua rekaman dari hasil pelatihan yang di selenggarakan PT. Dua Kelinci dipelihara sesuai dengan prosedur mutu pengendalian rekaman mutu.