**KAJIAN IMPLEMENTASI PELATIHAN DALAM UPAYA**

**MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)**

**(Studi Kasus Di Pusdiklat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung)**

**RATNA PRAWITASARI**

**NPM. 158020016**

Manajemen / Pascasarjana Universitas Pasundan

ratna.prawitasari07@gmail.com

**Abstrak :** Perusahaan tidak akan mencapai tujuannya dengan baik apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dimana hal tersebut merupakan *human investment*. Oleh karenanya perusahaan perlu menyediakan program pelatihan dan melaksanakan pelatihan tersebut untuk pengembangan potensi para pegawai. Pelatihan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kompetensi, yang pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji implementasi pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai, melihat faktor-faktor yang menghambat selama persiapan dan pelaksanaan pelatihan serta strategi pelatihan untuk peningkatan kompetensi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dengan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan pengamatan serta data sekunder yaitu studi literatur yang dilakukan terhadap buku, catatan – catatan yang berhubungan dengan penelitian dan situs internet. Teknik analisis data dengan cara mereduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukan bahwa implementasi pelatihan yang diberikan cukup baik dalam membantu meningkatkan kompetensi pegawai, namun masih ada beberapa yang belum optimal. Serta strategi pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, dilihat berdasarkan hasil empat evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick seperti *reaction, learning, behavior, result*, namun hal ini juga belum berjalan dengan baik pada aspek *behavior* dan *result* kerana adanya kendala. Penelitian ini memberikan penjelasan bahwa pentingnya mengkaji ulang pelatihan yang telah diberikan untuk menjadi perbaikan implementasi pelatihan berikutnya dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai.

**Kata kunci** : Metode Kualitatif, pelatihan, kompetensi

***Abstract :*** *The company will not achieve goals properly it is not supported by qualified and competent human resources where it is a human investment. So companies need to provide training programs and conduct such training for potential employee development. Training has an important role to play in improving competence, eventually turn will have an impact on overall company performance. This study intended to know, analyze and review the implementation of training in an effort to improve employee competence, see the factors that inhibit during the preparation and implementation of training and training strategies for the improvement of competence in PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. The research method used a qualitative research method by observation, interview, and documentary study with sources of primary data: interview and observation results, and secondary data: literature study of books, writings relevant to the research, and Internet sites. The data analysis technique used reducing the data, presenting the data, drawing conclusions, and verification. The results showed that the implementation of the training provided is good enough to help improve the competence of employees, but there are still some that are not optimal. Training strategies undertaken to improve competence, based on the results of four training evaluations from Kirkpatrick such as reaction, learning, behavior, result, but this also has not worked well on behavior and result aspects due to constraints.* *The research of results provides an explanation that the importance of reviewing the training has been given to be the improvement of the implementation of subsequent training in an effort to improve employee competence.*

***Keywords*** *: Qualitative Method, Training, Competence*

# PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang merupakan investasi sangat penting bagi perkembangannya. Pentingnya sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan manfaat dalam penguasaan teknologi, mengatur dana, menggunakan modal dan menghasilkan produk yang berkualitas. Sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki teknologi canggih atau sistem terbaru, namun tidak memperhatikan adanya sumber daya manusia maka kegiatan apapun tidak akan berjalan dengan baik. Perusahaan tidak akan mencapai tujuannya dengan baik apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan memperhatikan proses yang memberikan pengawasan dan mengatur setiap tugas akan dapat berhasil dengan baik tergantung dari sumber daya manusia itu sendiri sebagai pelaksana kegiatan di dalam suatu perusahaan.

Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia oleh karenanya perusahaan atau organisasi harus memperhatikan setiap kebutuhan karyawan, dimana setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Dikarenakan pada dasarnya karyawan merupakan penggerak, pemikir dan perencana dalam segala berjalannya kegiatan pekerjaan di sutau organisasi atau perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Selain itu juga dengan menyadari pentingnya sumber daya manusia di suatu perusahaan, saat ini baik perusahaan jasa maupun industri manufaktur sedang mengalami tantangan khususnya dalam hal pengembangan SDM yang dimiliki. Hal tersebut terjadi karena adanya kompetensi yang terus meningkat dan berkembang di antara perusahaan-perusahaan lainnya dengan memfokuskan pada kompetensi SDM yang dimiliki tiap masing-masing perusahaan. Oleh karena itu apabila perusahaan mengharapkan untuk tetap kompetitif dan memiliki kelebihan dalam bersaing maka dalam pengembangan sumber daya manusia harus memiliki konsep dan langkah yang tepat. Persaingan yang dialami saat ini salah satunya, Indonesia memasuki era kompetensi yang semakin ketat, semenjak negara-negara yang tergabung dalam ASEAN, mulai bulan Desember 2015 secara secara serentak memasuki era baru dengan diterapkannya perdagangan bebas kawasan Asia Tenggara atau *Asean Free Trade Area* (AFTA). Pada saat ini AFTA berlaku maka arus barang, jasa dan manusia akan bergerak bebas di kawasan ASEAN. Masyarakat yang termasuk ke dalam negara ASEAN yang mengikuti AFTA atau sering disebut Msyarakat Ekonomi Asean (MEA).

MEA tidak hanya mempengaruhi kegiatan ekonomi dalam perdagangan, jasa dan investasi saja, namun dibalik hal tersebut juga menuntut agar SDM dari tiap perusahaan juga harus bersaing di antara negara-negara lainnya agar dapat mengikuti perkembangan dan *up to date*. Dampak yang terjadi tidak hanya persaingan antar negara dan persaiangan antar perusahaan yang meningkat, namun termasuk persaingan antar individu menjadi semakin ketat. Secara khusus hal ini berdampak pada sumber daya manusia yang tidak hanya dituntut untuk bekerja semakin efektif dan efisien saja, namun dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang unggul sehingga memiliki daya saing tinggi. Bagi perusahaan yang belum memiliki sistem yang teruji termasuk sistem pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, maka AFTA atau MEA menjadi tantangan yang sulit.

Perusahaan yang mampu bertahan dan mampu menghadapi persaingan adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber dayanya dengan baik, terutama faktor sumber daya manusia yang profesional. Untuk dapat memberikan citra perusahaan yang baik dimata publik, harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten, karena satu faktor utama paling kritis dalam persaingan meraih supermasi fungsi sumber daya manusia di perusahaan manapun, bisnis maupun non profit, pemerintah maupun swasta adalah erat kaitannya dengan ketersediaan dan keandalan sumber daya yang kompeten.

Perkembangan bisnis di Indonesia telah mengalami banyak sekali perubahan, baik perubahan dalam aspek poltik, aspek budaya maupun aspek ekonomi yang berasal dari dalam negeri maupun perubahan yang berasal dari luar negeri. PT. Kereta Api (persero) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi tidak dapat menghindar lagi dari perubahan bisnis yang semakin memungkinkan persaingan secara terbuka di dalam berbagai sektor ekonomi khususnya sektor transportasi.

Menghadapi berbagai tantangan seperti diatas PT. Kereta Api (Persero) membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, karena selain mesin – mesin yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, manusia juga merupakan intangible aset yang memiliki peran penting dalam operasi perusahaan. PT. Kereta Api (Persero) dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat tercipta pegawai yang profesional, tangguh, cekatan, cerdas, dan berpandangan ke depan. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang paling berharga yang dimiliki PT. Kereta Api (Persero) sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan PT. Kereta Api (Persero) dalam mesiasati perubahan zaman ini, karena untuk mewujudkan tujuan perusahaan seluruh kegiatan perusahaan melibatkan manusia yaitu pegawai di dalamnya.Mengingat pentingnya pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, maka PT. Kereta Api (Persero) membuat program pendidikan dan pelatihan yang dikelola oleh bagian tersendiri yaitu Pusat pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) PT. Kereta Api (Persero) Bandung. Pegawai PT.KAI (Persero) di didik dan dilatih dalam upaya menjadikan orang-orang yang efektif dan mampu bekerja sesuai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain hal tesebut juga berguna untuk mendapatkan pengetahuan baru dan menambah keterampilan sehingga meningkatkan kompetensi pegawai.

**Tabel 1.1**

Rincian jumlah pelatihan, peserta dan biaya kegiatan diklat di tahun 2015:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unit/ Balai Pelatihan** | **Jumlah Pelatihan** | **Jumlah Jam Pelatihan** | **Jumlah Peserta** | **Biaya Pelatihan (Rp Juta)** |
| **BP Manajerial** | 45 | 3.384 | 1.183 | 1.562,16 |
| **BP Sinyal Telekomunikasi dan Listrik** | 55 | 2.311 | 1.052 | 1.195,89 |
| **BP Operasi dan Pemasaran** | 48 | 5.002 | 2.119 | 2.224,30 |
| **BP Teknik Perkeretaapian** | 94 | 7.019 | 2.038 | 3.657,19 |
| **BP Teknik Traksi** | 56 | 7.298 | 1.440 | 2.731,79 |
| **Pusdiklat** | 87 | 928 | 2.540 | 6.637,13 |
| **Jumlah** | 385 | 25.942 | 10.372 | 14.718,46 |

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) pekerja mutlak diperlukan untuk mengisi kesenjangan kompetensi agar proses regenerasi dan suksesi organisasi dapat berjalan baik. Program diklat SDM disusun secara sistematis berdasarkan roadmap pengembangan SDM dan diatur melalui Surat Keputusan Direksi KAI No. KEP.U/KP.110/XII/3/KA-2012 tentang Peningkatan dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan KAI. Perseroan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan baik yang sifatnya mandatory pada tugas-tugas teknis perkeretaapian tertentu yang membutuhkan sertifikasi keahlian, maupun untuk peningkatan kompetensi *hardskill* dan *softskill* lainnya.

Pencapaian upaya meningkatkan kompetensi pegawai salah satunya dapat dilakukan dengan cara melakukan pelatihan (*training*). Pelatihan merupakan bagian pendidikan jangka pendek yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dibandingkan teori.

Selain itu di dalam pasal 11 UU No. 13 Tahun 2003 ketenagakerjaan dijelaskan, “setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan melalui pelatihan kerja”. Pelatihan kerja dijadikan salah satu upaya dalam peningkatan kompetensi kerja dan hal ini berlaku adil bagi semua pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Seluruh pegawai memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan tempat mereka bekerja, serta pelatihan yang diselanggarakan oleh perusahaan harus sesuai dengan bidang, bakat, minat dan kemampuan pegawai itu sendiri. Sehingga tujuan dari pelatihan tersebut dapat berjalan efektif, tepat tujuan dan sasaran bagi pegawai maupun perusahaan.

Pelatihan yang diselenggarakan di Pusdiklat PT. KAI (Persero) Bandung ditujukan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawai, pemberian pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin dikembangkan oleh perusahaan agar menjadikan pegawai lebih berkompeten. Dilaksanakannya program pelatihan diharapkan para pegawai akan semakin mampu memahami dan melaksanakan fungsinya dalam pekerjaannya. Disamping itu juga diharapkan adanya perbaikan atau pengembangan dalam pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki pegawai PT. KAI (Persero). Pelatihan yang diberikan mencakup pengembangan *hard skill* dan *soft skill*. Namun pada pelaksanaan yang dilakukan oleh Pusdiklat, pelatihan yang diberikan lebih memfokuskan pada pelatihan yang mengacu pada pengembangan *hard skill*. Pada pelatihan *hard skill* yang merupakan berhubungan langsung dengan keahlian dan kemahiran dalam bidang pekrjaan yang ditekuni, sehingga materi yang disampaikan pun disesuaikan dengan masing-masing bidang pekerjaan. Sedangkan pelatihan *soft skill* yang merupakan mengarah pada keterampilan mengatur dirinya sendiri atau pengembangan diri pegawai hanya dengan pemberian materi mengenai *team building* saja dan dilakukan dalam satu pertemuan*.* Pelatihan yang dilakukan di pusdiklat biasanya ditujukan untuk melatih bagian SDM dan pada bagian ini memiliki bahasan materi yang paling banyak. Sehingga pelatihan yang dilakukan masih memiliki kekurangan dan belum mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pegawai, memungkinkan berpengaruh pada pembekalan pengetahuan dan berdampak pada kompetensi pegawai yang mengikuti pelatihan di Pusdiklat PT. KAI (Persero).

**Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui implementasi pelatihan di PT. KAI (Persero) Bandung, mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai, melihat faktor-faktor apa yang menghambat implementasi pelatihan, serta mengkaji dan mengetahui strategi pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai di PT. KAI (Persero) Bandung.

**Manfaat Penelitian**

**Manfaat Teoritis (pengembangan ilmu)**

Diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan bahasan mengenai pelatihan dan dampaknya bagi kompetensi pegawai.

**Manfaat Praktis**

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan umpan balik bagi PT. KAI (Persero) Bandung khususnya pada bagian PUSDIKLAT dalam penerapan pelatihan SDM untuk menambah keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam bekerja.

**PARADIGMA PENELITIAN**

Investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu perusahaan adalah *human invesment* dengan menyediakannya program pelatihan untuk pengembangan potensi para pegawai. Pelatihan merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan dan tingkat profesionalisme yang sesuai kebutuhan dunia kerja.

Pelatihan di rancang dan diselenggarakan guna untuk menghasilkan pemahaman yang dibutuhkan pegawai, seperti hal nya mengkoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki pegawai seperti pengetahuan, keterampilan, atau sikap kerja yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang dikerjakaannya.

Pelatihan yang dilakukan sudah mencapai tujuan atau target dapat dilihat dari apa saja yang mampu dilakukan oleh peserta setelah mengikuti pelatihan tersebut. Sehingga perusahaan yang melaksanakan pelatihan harus membuat sistematis latihan seperti : 1) menganalisa pekerjaan atau tugas, 2) mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk efektifnya dalam melaksanakan tugas, 3) merancang program pelatihan seperti : tujuan pelatihan, materi pelatihan, metoda pelatihan yang dibutuhkan. Semua yang dijelaskan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Salah satu maksud dari pelatihan adalah meningkatkan kompetensi diri peserta pelatihan, sebab kompetensi juga mempunyai peranan dalam upaya mempengaruhi bagaimana cara pegawai menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan.

**PROPOSISI PENELITIAN**

1. Implementasi pelatihan di PT. KAI Pusdiklat (persero) masih perlu ditingkatkan.
2. Kompetensi yang dimiliki pegawai di PT.KAI Pusdiklat (persero) perlu dianalisis dan ditingkatkan.
3. Diminimalisir faktor-faktor penghambat dalam proses pelatihan yang dilakukan di PT.KAI Pusdiklat (persero) dan perlu dikelola dengan baik.
4. Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi para pegwai sehingga lebih menambah pengetahuan dan terampil ketika bekerja.

**TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Kualitatif analisis dengan pendekatan *single case study*. Perspektif pendekatan penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sebuah kasus untuk menggambarkan suatu isu atau perhatian. Pada Penelitian ini, peneliti memperhatikan dan mengkaji suatu isu yang menarik perhatian, dan menggunakan sebuah kasus sebagai sarana (instrumen) untuk menggambarkannya secara terperinci. Kajian implementasi pelatihan yang dikaitkan dengan kompetensi pegawai dimaksudkan untuk melihat seberapa efektif pelatihan yang diselenggarakan dalam upaya meningkatlan kompetensi pegawai. Sehingga membutuhkan kajian lebih komprehensif dan mendalam.

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini telah dilakukan proses mengumpulkan, menggambarkan, dan menafsirkan data dari objek yang diteliti, termasuk di dalamnya adalah hubungan-hubungan dari semua parameter yang diteliti, pandangan dan pertentangan dari sumber, kerjasama, sikap yang ditunjukkan dan kecenderungan-kecenderungan yang tampak. Dalam proses pembahsan ini juga diharapkan muncul proposisi baru melalui interpretasi interaksi antara parameter yang diteliti, yang selanjutnya digunakan untuk membangun kategori dan memberikan penjelasan terhadap fenomena yang diteliti.

Pembahasan penelitian disini menjelaskan tentang implementasi pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai di PT. KAI (Persero). Fenomena muncul karena kesadaran perusahan dalam mengembangkan kompetensi SDM nya. Pengembangan sumber daya manusia berfokus pada upaya untuk menyiapkan pegawai menjadi pegawai yang unggul dalam sikap, pengetahuan dan keahlian. Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk masa depan suatu perusahaan. Sehingga diperlukannya pemberian pelatihan pada pegawai di masing-masing unit.

Pelaksanaan pelatihan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang diselenggarakan langsung oleh bagian Pusdiklat ditetapkan dalam rangka menunjukkan adanya sistem pengolahan Sumber Daya Manusia untuk menjadikan pegawai yang lebih unggul dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan pembahasan dalam penelitian Hesti Lestari dan Dyah Lituhayu (2013), dimana diklat salah satu cara untuk membantu meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik dan membantu menggali potensi dalam diri pegawai. Selain itu juga peran pusdiklat berperan penting dalam menyiapkan sumber daya manusia agar memiliki kemampuan dalam bekerja secara efektif dan efisien, serta membantu mengatasi permasalahan kinerja pegawai. Tujuan untuk menjamin adanya kepastian kompetensi kerja yang berdasarkan pada pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai serta menyadari fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia. Prosedur pelatihan ini menunjukan adanya pengelolaan dan pembekalan sumber daya manusia dengan baik supaya para pegawai mampu mendukung dan memberikan kontribusi jasa yang optimal sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelaksanaan program pelatihan yang diberikan oleh pusdiklat dimaksudkan melatih pegawai untuk mengubah sikap dan perilakunya agar menjadi lebih baik secara teknis maupun praktis.

Melalui program pelatihan diharapkan pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kerja yang memadai sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan secara profesional dan terpenuhinya tujuan perusahaan yang diinginkan. Program pelatihan yang dilakukan guna untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai di PT. KAI (persero) dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Tb. Sjafri Mangkuprawira (2004 :135) bahwasanya : pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Oleh karena itu, dengan adanya penyelenggaraan program pelatihan dapat memperoleh SDM yang handal. Suatu program pelatihan dapat dipandang sebagai sebuah investasi yang berharga untuk dapat digunakan dalam menghasilkan SDM yang potensial agar mampu menghadapi arus perubahan atau perkembangan. Perusahaan memerlukan upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan pelatihan. Namun untuk mencapai peningkatan kompetensi yang didapat oleh para pegawai, harus ditinjau juga dari implementasi pelatihan yang dilakukan. Oleh karena itu, peneliti meninjau dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang telah di jelaskan sebelumnya meliputi beberapa parameter mengenai pelaksanaan pelatihan yang di lakukan pusdiklat dan bagaimana kompetensi yang dimiliki atau dirasakan pegawai. Berikut di bawah ini adalah pembahasan hasil analisis data yang telah dikemukakan peneliti sebelumnya.

**IMPLEMENTASI PELATIHAN DI PT. KAI BANDUNG**

Berdasa rkan analisis sebelumnya pelatihan dijelaskan memiliki beberapa indikator-indikator, berikut penjelasan dari masing- masing indikator yakni :

* + 1. **Jenis Pelatihan**

Berdasarkan analisis sebelumnya penentuan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan disesuaikan dengan apa yang diharapkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Menyusun pemetaan kebutuhan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Pusdiklat memiliki standar yang ditetapkan oleh perusahaan untuk memeberikan pelatihan berdasarkan analisis dan proses desain atau TNA (Training Need Analysis) agar sesuai dengan kebutuhan pegawai guna mengembangkan potensinya. Peneliti menilai hal ini baik dilakukan agar penyelenggaraan pelatihan tepat sasaran bagi peserta pelatihan. Sehingga pelatihan yang diikuti berguna dalam membantu penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penjelasan Barbazette (2006 : 5) mengemukakan TNA (*Training Need Analysis*) sebagai : “*the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training.”*. TNA adalah sebuah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang mungkin dapat diatasi melalui penyelenggaraan program pelatihan. Menurut peneliti pusdiklat sudah mengidentifikasikan permasalahan tentang kinerja, untuk menentukan solusi pelatihan apa yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam mengatasi permasalahan dalam pekerjaan. Program pelatihan perlu di desain agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemberian pelatihan harus mampu memfasilitasi peserta untuk dapat menguasai kompetensi yang diberikan secara efektif dan efisien. Selain itu pelatihan dirancang untuk dapat memberikan motivasi peserta untuk mengembangkan diri dengan pengetahuan dan keterampilan yang didapat. Program pelatihan yang diselenggarakan di Pusdiklat dibagi menjadi dua bagian, yaitu pelatihan meningkatkan *hard skill* dan *soft skill*. Namun pada pelaksanaannya pusdiklat lebih memfokuskan pada pelatihan *hard skill*, sedangkan pelatihan *soft skill* hanya dilakukan pada satu pertemuan dalam satu rangkaian pelatihan. Hal ini dikarenakan pelatihan *soft skill* yang baru dimasukkan dalam program pada tahun 2016, sehingga belum adanya pengembangan lebih lanjut.

Menurut peneliti selain pemberian pelatihan *hard skill* yang menyangkut penegmbangan kompetensi dalam pengetahuan, keterampilan kerja, pelatihan *soft skill* pun sangat membantu para pegawai untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaan, memiliki sikap kerja yang baik, membantu dalam menciptakan hubungan kerja yang baik juga. Hal ini sejalan dengan penelitian Rini Ariviani (2012), pelatihan *soft skill* sangat bermanfaat untuk menunjang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, terutama apabila dikaitkan dengan bagaimana pegawai diharuskan mengambil keputusan penting dalam pekerjaan. Pelaksanaan pelatihan *soft skill* juga sebagai penunjang kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

* + 1. **Tujuan Pelatihan**

Berdasarkan hasil analisis yang didapat, tujuan pelatihan yang diselenggarakan oleh pusdiklat sudah sesuai dengan perencanaan yang dirancang sejak awal untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Pihak pusdiklat menyesuaikan tujuan pelatihan dengan kebeutuhan pegawai agar tepat sasaran. Kebutuhan pelatihan juga berdasarkan UHCB (*unit human capital basic*) yang sesuai dengan dasar-dasar pada SDM di kantor dan adanya *support career development.* Pemahaman tujuan pelatihan sudah diketahui dan dimengerti oleh para peserta pelatihan. Pusdiklat selalu menjelaskan tujuan pelatihan secara jelas, baik secara penyampaian langsung kepada calon peserta dan menjelaskan secara rinci pada modul pelatihan yang akan digunakan. Bagi peserta juga merasakan bahwa mereka memahami maksud dan tujuan diadakannya pelatihan, dan memahami alasan mengapa mereka mengikuti pelatihan. Menyadari pemberian pelatihan bertujuan untuk menambah ilmu, informasi, ketrampilan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Tujuan pelatihan yang diberikan oleh pusdiklat, menurut peneliti sudah berjalan dengan baik dan dapat dipahami oleh para peserta. Hal tersebut berperan penting dalam pelatihan agar terwujudnya tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Adanya tujuan yang jelas, maka pemberian pelatihan akan disesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini juga sejalan dengan penjelasan Mangkunegara (2013:50) bahwa pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

* + 1. **Kualifikasi Pelatih**

Pusdiklat memiliki tim pengajar atau pelatih yang disesuaikan dengan masing-masing bidang. Kualifikasi tim pengajar atau pelatih berdasarkan dari pegawai yang sudah memiliki pengalaman dan memiliki prestasi kerja yang baik, dengan berkoordinasi MTRP *( Manager Program Standarization and Evaluation*) untuk meminta reverensi dari ketua jurusan masing-masing bidang dan berdasarkan jabatan. Selain itu juga, pelatih dari hasil rekrutmen yang dkhususkan kualifikasinya untuk memberikan pelatihan dalam menyampaikan materi. Mengetahui apakah pelatih berkompeten dilihat dari evaluasi pengajar yang diberikan oleh peserta mengenai penilaian penyampaian materi, pemahaman materi dan pengalaman di lapangan.

Berdasarkan hasil analisis adanya pelatih yang berkompeten dan tidak berkompeten. Bagi pelatih yang berkompeten memiliki pemahaman atau menguasai materi yang diberikan, berpengalaman dan memberikan kesempatan peserta untuk bertanya dan pelatih mampu memberikan penjelasan yang jelas serta mudah dimengerti. Sedangkan untuk pelatih yang tidak berkompeten disebabkan oleh, kurangnya penguasaan materi yang disampaikan, adanya faktor dimana pelatih basicnya bukan pendidik dan keluarnya SK (surat keputusan) mengajar namun tidak memiliki pengalaman serta tidak mampu menyampaikan materi secara jelas. Hal ini terjadi karena adanya permasalahan dalam persiapan teknis mencari tim pelatih pengganti dimana tidak ada pelatih cadangan. Penggantian pengajar dimana pengajar yang seharusnya mengajar berhalangan hadir, sehingga digantikan dengan pegawai lain dimana ketika tidak ada tim pengajar pengganti atau cadangan yang memang berkompetan. Serta mereka yang berpengalaman dalam suatu bidang namun kurang memiliki *skill.*

Dalam hal ini pusdiklat memang memiliki pelatih yang berkompeten dalam pengajarannya dan masih adanya yang kurang berkompeten. Sehingga menurut peneliti pihak pusdiklat masih kurang dalam mempersiapakan tim pelatih. Pusdiklat memang memiliki tim pelatih yang sesuai dengan bidang pekerjaan. Namun, jumlah pengajar dari masing-masing bidang tersebut dirasa kurang. Sehingga terkadang harus mencari dari pegawai di unit tersebut dimana mereka yang tidak memiliki *basic* mengajar. Selain itu juga pusdiklat belum efektif dalam pengelolaan tim pengajar. Dimana seharusnya pusdiklat lebih peduli dan selektif pada pemilihan tim pelatih yang lebih baik, karena pelatih merupakan peranan penting dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan, serta pelatih adalah pemberi materi yang akan disampaikan ke peserta. Dimana seharusnya hal ini disesuaikan dengan kajian teori dari Mangkunegara (2013) bahwa pelatih yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi, mampu membengkitkan motivasi dan mempergunakan metoda partisipatif. Pelatih akan memberikan dampak pada peserta, tentang bagaimana pemahaman materi yang didapat. Akan lebih baik bila pusdiklat juga memberikan pelatihan khusus untuk para pelatih agar lebih berkompeten dalam mengajar. Sehingga dengan begitu para pelatih lebih terampil dengan tidak hanya menjelaskan mengenai teori saja, namun memberikan contoh-contoh yang relevan dari isi materi program pelatihan tersebut.

* + 1. **Materi Pelatihan**

Materi yang diberikan sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang masing-masing unit yang akan mengikuti pelatihan untuk mencapai kompetensi yang diharapkan. Materi yang diberikan sudah ditentukan dan dirancang setahun sebelum pelatihan akan dilaksanakan oleh bagian trainer kurikulum dan silabus. Namun bila menjelang pelaksanaannya ada kekurangan maka unit tersebut langsung memberikan revisi untuk menambahkan atau mengurangi bahan materi. Materi pelatihan yang diberikan beberapa dapat diaplikasikan langsung dalam penyelesaian tugas pekerjaan, dan terdapat materi yang cakupannya pengetahuan jangka panjang yang belum bisa diterapkan dalam pekerjaan sekarang. Masih kurangnya pemberian materi mengenai teknis-teknis pengerjaan tugas. Bagi peneliti pemberian materi sudah disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan. Namun, isi materi seharusnya lebih bisa menunjang pekerjaan para pegawai. Selain itu juga mengenai materi yang disiapkan dan diberikan oleh pihak pusdiklat lebih terfokus pada materi *hard skill* nya, dibandingkan dengan pemeberian bekal materi *soft skill.* Berdasarkan hasil wawancara dengan peserta pun, mengingingkan pemberian materi *soft skill* yang di tambah. Dikarenakan berguna dalam pembentukan ataupun perubahan yang lebih baik pada sikap kerja seperti di dalam *teamwork*. Selain itu juga pada bagian materi masih adanya hambatan dalam persiapan modul pelatihan yang terlambat dan masih adanya materi yang belum di *update.* Masalah teknis tersebut dikarenakan kurangnya koordinasi dengan bagian kurikulum mengenai persiapan dan karena pengajar atau pelatih yang terlambat mengirimkan bahan materi serta tidak update dalam perkembangan materi tersebut.

* + 1. **Metode Pelatihan**

Salah satu yang harus diperhatikan dalam pelatihan untuk dapat melakukan program pelatihan secara efektif dan efisien adalah pemahaman tentang penggunaan metode pembelajaran. Metode pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan oleh pelatih untuk membantu menyampaikan isi atau materi pelatihan secara jelas. Metode pelatihan yang diberikan oleh pusdiklat ada beberapa macam diantaranya dengan *metoda classical* seperti presentasi dalam kelas, diskusi, studi kasus, simulasi dan *role play*.

Metode presentasi dalam kelas dimana pengajar memberikan materi seperti ceramah. Berdasarkan analisis sebelumnya, pelatihan dengan metoda presentasi sangat terbantu dengan adanya *power point* yang dirasa menarik , terperinci dengan jelas. Penggunaan *power point* digunakan untuk memfasilitasi pelatih dalam menyampaikan isi atau materi yang diberikan kepada peserta. Metode simulasi seperti lab simulasi SAP, *e-learning*. Metoda *role play* mengacu pada pengalaman peserta mengambil peran dan mendalami apa saja yang ada dalam peran tersebut. Metode diskusi dan studi kasus dimana memberikan kesempatan bagi para peserta untuk berdiskusi, belajar mengungkapkan pendapat, dan mendengarkan atau menghargai pendapat orang lain, serta latihan dalam memecahkan suatu permasalahan. Metode diskusi mendorong peserta untuk terlibat aktif dalam kegiatan belajar. Metoda–metoda ini efektif untuk membantu peserta pelatihan lebih memahami isi materi yang diberikan. Secara teoritis hal ini termasuk dalam metode *off the job training* yang disampaikan menurut T. Hani Handoko (2001:110). Menurut peneliti metoda yang diberikan sangat membantu dan mendukung peserta dalam memahami materi. Mempermudah para peserta untuk proses belajar serta mempermudah juga bagi para pelatih atau pengajar dalam penyampaian materi agar lebih jelas.

* + 1. **Kualifikasi Peserta Pelatihan**

Kualifikasi pegawai ditentukan dengan kebutuhan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan guna membantu dan mengembangkan kreativitas pegawai dalam bekerja. kualifikasi peserta pelatihan di Pusdiklat diatur oleh bagian assesment. Setelah menentukan rumusan analisa kebutuhan pelatihan awal, yang harus dilakukan selanjutnya adalah menentukan dan menetapkan peserta yang harus mengikuti pelatihan. Kualifikasi peserta oleh syarat yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, siapa saja yang dianggap memenuhi syarat dan layak untuk mengikut pelatihan. Sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2013:50) peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratn seperti pegawai tetap dan staff yang mendapat rekomendasi.

* + 1. **Waktu Pelaksanaan Pelatihan**

Penetapan durasi pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di Pusdiklat berdasarkan dari pelatihan apa yang akan dilakukan dan materi apa yang akan disampaikan. Penentuan jangka waktu pelatihan dilihat dari seberapa banyak materi yang akan disampaikan oleh trainer. Metoda pelatihan juga mempengaruhi penentuan durasi pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, untuk penetapan waktu pelatihan tidak memiliki masalah. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari penelitian Rini ariviani (2012) bahwa faktor lain yang penting dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu program pelatihan adalah penyusunan jadwal penyelenggaraan pelatihan. Jadwal penyelenggaraan pelatihan harus disusun secara komprehensif dengan melihat waktu yang sesuai dengan kesibukan para pegawai.

Namun dirasa berat dalam durasi pelatihan dirasakan padat. Ada beberapa materi yang disampaikan dalam waktu sehari sehingga membuat peserta merasa bosan dan kurang berkonsentrasi dalam memahami isi materi yang disampaikan. Menurut peneliti bahwa waktu yang disediakan atau durasi oleh pusdiklat untuk pelaksanaan pelatihan masih kurang memadai atau mencukupi . Sehingga para peserta dituntut untuk belajar memahami materi yang dirasa banyak dalam waktu yang singkat.

**Kompetensi Yang Dimiliki Pegawai PT. KAI**

Pegawai yang memiliki kompetensi sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan. Dikarenakan pegawai yang berkompeten akan memperlihatkan kinerja dengan standar tinggi pada saat melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerja suatu perusahaan juga. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan serta adanya dukungan dari sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Watson Wyatt yang dialih bahasakan oleh Achmad S. Ruky (2003:106) “Kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.”

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan sebelumnya, kompetensi pegawai yang dimiliki pegawai PT. KAI secara keseluruhan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Namun di dalam kompetensi secara rinci memiliki penilaian yang berbeda-beda. Secara teknis dan pemahaman pegawai mengenai bidang pekerjaannya sudah cukup baik, dari sudut keilmuan atau pengetahuan yang dimiliki. Pengembangan kompetensi atau peningkatan kompetensi yang dimiliki pegawai juga dirasa karena adanya pemberian pelatihan. peningkatan tersebut terlihat dari cara mereka menyelesaikan tugas pekerjaan dan hasil kerja pegawai yang meningkat. Dalam kompetensi peranannya terdapat kemampuan *hard skill* dan *soft skill.* Kompetensi tidak hanya dikembangkan dari segi keilmuanan secara teoritis ataupun pengetahuan saja, namun dibutuhkan mengenai begaimana sikap para pegawai dalam bekerja. Dari hasil wawancara kemampuan yang berhubungan dengan *soft skill* bagi beberapa para pegawai dinilai masih kurang dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Kemampuan ini berhubungan dengan teamwork di dalam satu unit, kerjasama baik rekan kerja satu unit atau unit lainnya. Bagi Spencer kompetensi lebih pada karakteristik yang telah ditunjukkan seseorang berupa perilaku, konsep dari, nilai-nilai, pengetahuan, serta keahlian yang telah dimiliki. Berikut terdapat beberapa aspek kompetensi yang akan dijelaskan :

1. **Motif**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, pegawai dapat bertanggung jawab dalam menjaga kualitas kerja dengan cara mempelajari peraturan-peraturan yang sudah *up to date* mengenai operasional pekerjaan dan mengarah pada kurikulum. Mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Menjaga kualitas kerja dengan mempertahankan dan meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil tersebut terkadang pegawai mencari sumber informasi diluar kantor untuk menambah ilmu baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu juga menerapkan dari hasil mengikuti pelatihan yang diberikan pusdiklat untuk meningkatkan kualitas kerja. Menurut peneliti para pegawai sudah memahmi tanggung jawabnya dalam bekerja dan menyelesaikannya tugasnya dengan baik. Adanya dorongan dalam diri untuk dapat berprestasi dalam bidang pekerjannya.

1. **Sifat**

Pada aspek ini menggambarkan watak yang membuat seseorang untuk berprilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu seperti salah satu contohnya, pengendalian diri dalam ketegangan atau permasalahan yang dihadapi, seperti yang diungkapkan oleh Spencer dalam Syaiful F. Prihadi (2004:92). Dari hasil analisa peneliti, pada aspek yang menggambarkan tentang kemampuan pegawai dalam menyikapi adanya permasalahan atau hambatan pekerjaan, pegawai selama ini mampu berkoordinasi dengan rekan kerja untuk berdiskusi mencari solusi apabila terdapat permasalahan. Pegawai juga dapat berkoordinasi dengan user agar diberikan arahan dan jalan keluar dari permasalahan tersebut. tidak hanya itu saja, para pegawai juga berusaha mencari solusi dengan melihat referensi dari luar. Menurut peneliti disini pegawai mampu membangun kerjasama dengan orang lain.

1. **Konsep diri**

Konsep diri disini memiliki kemampuan bersikap positif pada lingkungan kerja dan pekerjaannya. Pegawai mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja lainnya dengan selalu menyapa, sharing mengenai pekerjaan baik dari sesama unit maupun unit lain, meminimalisir negative thingking terhadap rekan kerja, menjaga keharmonisan antar rekan kerja dan selalu mensupport. Selain itu juga adanya faktor motivasi yang harus ada dalam diri setiap pegawai, yang dirasakan adanya hubungan kekeluargaan antar rekan kerja sehingga menjadi termotivasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. sikap positif yang mucul juga dirasakan karena lingkungan kerja atau ruang kerja, dimana tidak adanya sekat dalam ruangan sehingga terkadang lebih mudah untuk berdiskusi, bercanda gurau dan saling menyemangati. Bagi peneliti pegawai memiliki konsep diri dengan baik, dapat menjaga keharmonisan antar rekan kerja. Pegawai mampu menjaga interaksi yang baik dengan begitu dapat meningkatkan semangat kerja. Wujud dari hubungan yang baik adalah mampu menjaga komunikasi dan kerjasama dalam setiap menjalankan tugasnya. Selain itu juga dalam konteks bekerja, lingkungan juga sangat mempengaruhi perkembangan SDM. Lingkungan tempat kerja yang baik dan nyaman akan memberikan semangat atau motivasi bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas dalam bekerja.

1. **Pengetahuan**

Pengetahuan memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang pekerjaan pegawai karena dengan adanya pengetahuan yang baik maka kendala-kendala yang ditemui dalam melaksanakan tugasnya dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat, sehingga tidak memakan waktu yang lama dan tidak menghambat kinerja para pegawai. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, pegawai memiliki pengetahuan yang baik dan sesuai dengan bidang pekerjaan mereka, selain itu juga pengetahuan mereka dikembangkan dengan mengikuti pelatihan sehingga menambah wawasan dan ilmu pengetahuan guna membantu menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. Mengaplikasikan informasi yang didapat dari pelatihan dalam penyelesaian tugas agar lebih praktis. Oleh kerananya, dengan pegawai memiliki pengetahuan yang baik akan membantu pegawai dalam menuntaskan pekerjaan mereka. Sejalan dengan apa yang disampaikan dalam penelitian Hesti Lestari dan Dyah Lituhayu (2013), pengetahuan berdampak pada standar kualitas pada diri seseorang. Standar kualitas mengacu kepada kualitas apa saja yang berhubungan langsung maupun tidak dengan SDM yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Kemampuan individu yang akan mempengaruhi perkembangan seseorang. Salah satu upaya untuk membentuk meningkatkan pengetahuan adalah dengan cara mengikuti diklat.

1. **Keterampilan**

Keterampilan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai kesuksesan bagi pencapaian tujuan. Dengan adanya keterampilan pegawai, maka akan mempengaruhi keahlian pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Keterampilan pegawai dalam kemampuan teknis untuk dapat melakukan sesuatu kegiatan yang dapat dipelajari dan dikembangkan lalu diaplikasikan dalam pengerjaan tugas. Dari hasil analisis sejauh ini pegawai memiliki keterampilan kerja yang baik, dimana dalam pelatihannya terdapat simulasi-simulasi atau latihan sehingga pegawai menjadi terlatih dan terbuka dalam keterampilan kerja. Menurutnya selalu ada peningkatan keterampilan kerja seperti SAP. Disini keterampilan dapat diartikan bahwa seseorang memiliki kemampuan menguasai dan ahli dalam menjalankan suatu aplikasi atau teknologi. Keterampilan pegawai dapat menunjang profesionalisme dalam bekerja. Dalam keterampilan pegawai dapat dikembangkan dengan pemberian pelatihan-pelatihan sehingga pegawai lebih dapat meningkatkan kemampuan dirinya untuk menguasai bidang pekerjaannya.

Bagi para pegawai sendiri keterampilan yang mereka miliki dalam memberikan inovasi atau kreasi kerja dari memberikan cara teknis mereka menyelesaikan pekerjaan agar mudah dikerjakan dan terselesaikan dengan cepat. Selain itu juga, apabila adanya hambatan atau permasalahan mampu menyelesaikan dengan memberikan ide baru. Keterampilan yang dimiliki pegawai khususnya dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, dapat membantu untuk meningkatkan kualitas dirinya. Seperti yang diungkapkan dalam penelitian Hesti Lestari dan Dyah Lituhayu (2013), seseorang yang memiliki kreatifitas serta ide-ide dalam menyelesaikan tugas, secara tidak langsung nereka memiliki imajinasi untuk mengembangkan kecerdasan sangat baik. Oleh sebab itu keterampilan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan profesionalisme diri.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MENGHAMBAT IMPLEMENTASI PELATIHAN**

1. Kurangnya koordinasi antar divisi pelatihan. Kurang koordinasi antara divisi kurikulum dengan divisi pelaksana, yang diamana data sering terlambat disampaikan, sehingga divisi pelaksana terlambat dalam menginput data peserta dan menyebar surat pemberitahuan penyelenggaraan pelatihan pada peserta. Menurut peneliti hal ini merupakan hambatan, dimana peserta menjadi kurang persiapan untuk mengikuti pelatihan, dalam penyelenggaraan pelatihan harus di informasikan sejak jauh hari agar peserta bisa mengatur waktu untuk menagtur pekerjaannya.
2. Hambatan dalam persiapan materi dimana *handout* dan *update* materi yang terlambat. Seperti yang telah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya, bahwa pihak pusdiklat harus lebih berkoordinasi dengan pihak pelatih dan kurikulum untuk memforsir permasalahan keterlambatan tersebut. Bahan ajar atau materi merupakan pendukung dalam pelaksanaan program pelatihan sekaligus sebagai sarana untuk memfasilitasi berlangsungnya proses belajar peserta. Bahan materi dimaknai sebagai sarana atau media yang dapat digunakan dalam menyampaikan informasi dan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan. Pentingnya memperhatikan perkembangan atau perubahan materi yang akan disampaikan dengan selalu mengupdate. Materi yang telah dikembangkan sesuai dengan teori dan prinsip-prinsip pembelajaran akan dapat mencapai tujuan atau kompetensi yang diharapkan. Oleh karena itu, pelatih juga memiliki peran penting dalam persiapan materi, perlu memahami dan memiliki pengetahuan yang baik mengenai jenis dan karakteristik materi pelatihan. Pengetahuan dan keterampilan tercermin dari isi dan materi sebuah program pelatihan.
3. Hambatan yang muncul dari para peserta lain yang kurang dapat bekerja sama dalam tim dikarenakan peserta bercampur dari divisi kota lain dimana setiap peserta memliki sikap masing-masing namun masih sulit untuk bekerja sama dan menghargai pendapat. Hal ini menurut peneliti karena kurangnya pembekalan dalam kemampuan *soft skill* , sehingga pihak pusdiklat harus lebih mengembangkan pelatihan tersebut guna membentuk sikap kerja dan hubungan antara rekan kerja yang baik dan positif.
4. Serta fasilitas yang cukup komplit, namun untuk penggunaanya terbilang kurang karena ada beberapa yang tidak dapat digunakan sehingga yang lain harus bergantian seperti penggunaan computer. Seharusnya pusdiklat mengecek dan mempersiapkan dengan baik sebelum pelaksanaan pelatihan. Hambatan yang menjadi faktor kendala dalam pelaksanaan pelatihan yangdilaksanakan akan selalu ada khususnya dalam teknis-teknis dalam mempersiapkan atau pada saat pelatihan berjalan dan pihak pusdiklat harus berusaha membenahi hambatan atau kendala-kendala tersebut. Hambatan yang terjadi akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan kerja sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Seperti pembahasan dalam penelitian Rini Arvriani (2012), hambatan penyelenggaraan program pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari organisasi itu sendiri maupun dari bagian yang dijalankan oleh unit pengelola pelatihan.

**STRATEGI PELATIHAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI**

Berdasarkan dari hasil wawancara, strategi pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai ditinjau dari hasil evaluasi pelatihan guna mengetahui kekurangan pada proses pelaksanaan pelatihan dan dapat dijadikan dasar perubahan strategi perbaikan pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai. Evaluasi yang digunakan oleh Pusdiklat menggunakan dasar teori evaluasi dari Kirkpatrick. Namun penggunaan evaluasi tersebut belum seluruhnya berjalan dengan efektif, terdapat beberapa tahap yang belum terlaksana dengan baik. Mengingat pelatihan yang dilakukan di Pusdiklat terprogram secara serius pada tahun 2015. Hal ini sebenarnya membuat pihak pusdiklat belum mendapatkan *feed back* secara detail tentang efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. Menilai apakah pemberian pelatihan benar-benar dapat meningkatkan kompetensi, serta apa yang dirasa masih kurang dalam penyelenggaraan pelatihan, dan kelebihannya apa. Dengan memiliki hasil evaluasi dari semua yang seharusnya dilakukan, pihak pusdiklat dapat memprediksi, memperbaiki dan mengembangkan lebih detail dari pelatihan tersebut, serta guna untuk tidak akan terjadi lagi segala kekurangan pada pelatihan berikutnya. Selain itu juga dengan memenuhi segala tahap evaluasi pusdiklat mampu memahami apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh para peserta pelatihan. Apa yang terlewatkan oleh pusdiklat menguatkan pendapat Smith (1997) dalam penelitian Rini Ariviani (2012), bahwa evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity,* namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali.

Evaluasi pertama pada tahap *Reaction*, menurut penjelasan yang diberikan oleh Kirkpatrick digunakan untuk menilai rasa ”suka” dan “tidak suka” peserta dalam mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan. Bagian mana dari program pelatihan yang disukai dan tidak disukai oleh peserta harus menjadi fokus dalam tahap penelitian ini. Evaluasi tahap ini pusdiklat membagikan kuisioner kepada peserta pelatihan mengenai tanggapan dan penilaian mereka terhadap pelaksanaan pelatihan. Evaluasi tersebut diantaranya penilaian terhadap tim pengajar dari setiap mata latih, isi program pelatihan yang terdiri dari materi, metoda dan durasi, serta penilaian terhadap fasilitas. Penilaian untuk tim pengajar berdasarkan hasil kuesioner cukup baik, karena belum semua pengajar berkompeten. Masih kurangnya kontrol atau tinjauan lebih lanjut untuk pengembangan para tim pengajar agar dapat memberikan materi dengan baik. Saat ini pihak pusdiklat hanya sebatas memberikan teguran atau masukan pada pengajar yang dirasa kurang berkompeten. Dimana seharusnya penentuan para pengajar dilakukan dengan penyaringan yang ketat dari berbagai posisi dan unit, baik yang berkompeten dalam bidang pengetahuannya maupun dalam metode mengajarnya dan diberikan pelatihan juga terhadap tim pengajar. Sehingga mengurangi adanya keluhan dari para peserta dan tidak adanya hambatan dalam proses belajar. Penilaian isi program pada bagian materi berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan pihak pusdiklat pada tahap ini cukup baik, karena masih ada kekurangan dalam persiapan dan pembaharuan materi. Namun hal yang dilakukan untuk meminimalisir terjadinya masalah tersebut adalah membuat teknis-teknis baru agar tidak terjadi keterlambatan dalam pembagian materi dan mengingatkan para pengajar untuk segera mengirimkan bahan lebih awal. Penilaian terhadap metode pelatihan yang sudah dianggap efektif dalam membantu penyampaian materi, oleh karenanya pusdiklat mempertahankan metode tersebut dan dikembangkan untuk lebih menarik sehingga mempermudah peserta dalam memahami isi materi. Mengenai durasi pelatihan selama ini mendapat respon kurang baik, dikarenakan jangka waktu pelatihan yang padat dan materi yang banyak. Permasalahan ini masih belum bisa diatasi secara tuntas, mengingat program tersebut sudah dirancang dari setahun sebelum dan kondisi kebutuhan pelatihan yang banyak. Penilaian fasilitas meliputi ruang kelas, ruang simulasi, penginapan, laundry dan pemberian snack yang dinilai memuaskan.

Evaluasi kedua pada tahap *Learaning* dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh peserta program pelatihan mampu “menyerap” pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang telah dilatihkan. Pertanyaan penting yang perlu diketahui pada tahap evaluasi ini adalah apakah peserta program pelatihan menguasai kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang perlu dimiliki setelah mengikuti sebuah program pelatihan. Evaluasi di pusdiklat dilihat dari 3 penilaian yaitu post tes dengan sistem online, komprehensif dengan memberikan interview atau tanya jawab mengenai materi-materi yang diberikan dan pemberian makalah sebagai bentuk evaluasi para peserta setelah mengikuti materi. Hal tersebut berguna untuk mengetahui apakah para peserta memahami materi yang di dapat dan mengukur pemahaman peserta mengenai materi yang diberikan.

Evaluasi ketiga pada tahap *Bahavior*,merupakan tahap evaluasi model Kirkpatrick yang menekankan pada upaya untuk memperoleh data dan informasi tentang kemampuan peserta dalam menerapkan kompetensi yang dilatihkan pada dunia kerja nyata. Dengan kata lain tahap *behavior*  dilakukan untuk mengetahui terjadinya *transfer of learning* setelah siswa atau peserta dalam mempelajari kemampuan yang dilatihkan. Dimana pada tahap ini belum terorganisir dengan baik, hanya berdasarkan bantuan dari penilaian BIMSUH ( bimbingan dan pengasuhan) yang dilakukan oleh pihak Pusdikhub AD. Hal tersebut guna dalam membantu mendisplinkan para peserta pelatihan dengan menggunakan pendekatan militer serta membantu dalam memonitoring dan controling pada jadwal pelatihan agar tepat waktu dan sasaran saja.

Tahap akhir dari model evaluasi empat tahap yang dikemukakan oleh Kirkpatrick adalah *Results*. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui dampak kontribusi jangka panjang yang dapat diberikan oleh sebuah program pelatihan. tahap evaluasi program pelatihan pada tahap ini difokuskan pada penilaian efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tugas dan pekerjaan yang ada dalam perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan oleh peneliti, tahap ini belum terorganisir dengan baik juga, dimana pusdiklat memberikan survei mengenai penilaian kerja para peserta pelatihan kepada setiap atasan unit, namun survei tersebut tidak semuanya kembali dan tidak adanya respon dari beberapa unit lain, sehingga sampai saat ini belum adanya tindak lanjut dari pusdiklat. Oleh karenanya pusdiklat saat ini masih mengembangkan atau memperbaiki bagian evaluasi dari kirkpatric ini. Evaluasi pelatihan yang dilakukan memprioritaskan pada tahap *reaction* dan *learning*, sehingga tidak dapat memberikan hasil nyata dari keempat tahap evaluasi ini.

Selanjutnya pada tahap *Return on Training Invesment* (ROTI) pada Pusdiklat, berdasarkan hasil wawancara bahwa pihak perusahaan belum menjalankan evaluasi tersebut dan tidak berjalan. Oleh karenanya perusahaan belum bisa melihat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakannya untuk melihat cost benefitnya. Saat ini hanya rincian sekedarnya saja dalam ROTI dan hanya sebagai gambaran perhitungan dalam pelaksanaan pelatihan, tidak dijabarkan secara detail. Hal ini juga merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Jack Phillips (2002) mengembangkan teori Kirkpatrick hingga level 5 yaitu *Return on Training Invesment* (ROTI). Merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost benefit* setelah pelatihan diselenggarakan. Bagi peneliti dengan adanya evaluasi ini, dapat membantu pusdiklat atau khususnya perusahaan PT. KAI (Persero) untuk dapat menganalisis apakah jumlah biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan program pelatihan yang diberikan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Biaya penyelenggaraan program pelatihan harus sesuai dengan hasil yang dicapai. Serta menilai bahwa SDM juga meruapakan investasi untuk mendapatkan SDM yang handal untuk dapat memfasilitasi perusahaan dalam mencapai target atau sasaran secara efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya perusahan belum terlalu menganggap bahwa SDM sebagai investasi.

# KESIMPULAN

1. Jenis pelatihan yang sudah dirancang sesuai dengan penggunaan *Training Need analysis* (TNA). Jenis pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai yang akan mengikuti pelatihan. Jenis pelatihan yang terdapat di pusdiklat kurang memfokuskan pada pemberian pelatihan *soft skill.* Tujuan pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Kebutuhan pelatihan juga berdasarkan UHCB ( *Unit Human Capital Basic*) yang sesuai dengan dasar-dasar pada SDM. Pemahaman dan penyampaian tujuan pelatihan sudah dapat dipahami oleh para peserta secara jelas dan dimengerti. Kualifikasi pelatih yang terdapat di pusdiklat masih memiliki permasalahan yang penting, dimana masih adanya pelatih yang kurang berkompeten dalam memberikan arahan dan penjelasan materi. Masih kurangnya *controling* dan ketegasan pusdiklat untuk menegur pelatih yang kurang berkompeten. Materi pelatihan yang diberikan pusdiklat dirasakan kurang cukup berjalan dengan baik, karena masih adanya permasalahan dalam persiapan materi seperti bahan ajar dan pengembangan materi yang baru. Metoda pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan dalam penyampaian materi. Pusdiklat menggunakan metoda pelatihan *off the job training.* Metoda-metoda yang diberikan dinilai efektif untuk membantu peserta pelatihan dalam memahami isi materi yang diberikan. Kualifikasi peserta pelatihan sudah disesuiakan dan ditentukan dengan kebutuhan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Waktu pelaksanaan pelatihan yang diberikan berdasarkan hasil analisis, masih terbilang padat dan kurang mengingat isi materi yang diberikan banyak.
2. Kompetensi pegawai yang dimiliki PT. KAI (Persero) secara keseluruhan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Secara teknis dan pemahamannya di bidang pekerjaan sudah sesuai, dalam segi keilmuannya atau pengetahuan yang dimiliki. Peningkatan kompetensi juga didukung oleh adanya pemberian pelatihan. Adanya peningkatan dari hasil kinerja para pegawai. Namun untuk kompetensi dalam hal *soft skill* dirasakan masih terbilang kurang.
3. Dari hasil kajian mengenai faktor-faktor yang menghambat dalam implementasi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai meliputi beberapa hal seperti teknis-teknis persiapan materi, kurangnya koordinasi antar unit, fasilitas yang kurang memadai.
4. Strategi pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi, pusdiklat melihat dari evaluasi kirkpatrik sebagai acuan untuk memperbaiki segala kekurangan dan membuat strategi pelatihan yang lebih baik. Evaluasi yang digunakan berjalan dengan baik pada tahap *reaction* dan *learning.* Namun belum adanya *Return Of Training Invesment* (ROTI).

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto S, 2006*.* ***Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik***, Ed Revisi VI, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.

Baron, Angela and Michael Armstrong, 2007, ***Human Capital Management, Achieving Added Value Throught People***, USA: Kogan Page Limited.

Barbazette, J. (2006). *Training Needs Analysis; Methods, Tools and techniques.* USA: Pfeiffer.

Creswell, John W., 2009, ***Research Design, Qualitative & Quantitative Approaches***. California: SAGE Pubications, inc.

Dessler, Garry. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Edisi Kesepuluh. Penerbit PT Indeks, Jakarta Barat.

Gasperz, Vincent, 2014, Apakah Indonesia Siap Menghadapi Pasar Bebas ASEAN (AFTA) 2015?, <http://www.kompasiana.com/vincentgaspersz0721958/apakah-indonesia-siap-menghadapi-pasar-bebas-asean-afta-2015_54f6d1f9a33311665b8b497d>, [ 17 februari 2017].

Gibson. 2008. ***Manajemen Suber Daya Manusia***. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.

Kirkpatrik, D. L. Dan Kirkpatrick, J. D. (2007*). Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. California: Berret-Koehler Publications, Inc.

Handoko, T. Hani, 1999, ***Manajemen***, Yogyakarta: BPFE.

Handoko, T. Hani, 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Yogyakarta: BPFE.

Rully, Indrawan dan Poppy Yaniawati, 2014, ***Metodelogi Penelitian***, Bandung: Refika Aditama.

Kereta Api. 2014. Pusdiklat dan Peningkatan Kualitas SDM. www.bumn.go.id [13 April 2017]

Mangkunegara, A. A. Anwarprabu. 2014. **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Bandung: PT. Refika Aditama.

Malayu, SP Hasibuan, 2006*,* ***Manajemen Sumber Daya Manusi*a**, Edisi Revisi Cetakan Ke-8, PT Bumi Aksara, Jakarta.

Moleong, Lexy J., 2007, ***Metodologi Penelitian Kualitatif***, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

Putri, Perwira, 2012, ***Konseptualisasi dan Operasionalisasi*,** <http://putrinyaperwira-fisip09.web.unair.ac.id/artikel_detail-64794-Analisis%20Hubungan%20Internasional-Konseptualisasi%20dan%20Operasionalisasi.html>,[3 Maret 2017 ].

Satori, Djam’an dan aan Komariah, 2010**, *Metode Penelitian Kualitatif***, Bandung: CV Alfabeta.

Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 2006**, *Competence at work***. *Revisi Edition: Models For Superior Performance*, John Wiley and Sons Inc., USA.

Sugiyono, 2013. ***Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D***. Penerbit Alfabet, Bandung.

Terry, George dan Lesli W. Rue. 2010. ***Dasar-Dasar Manajemen***. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Rini Ariviani Frijanti. 2012. *Kajian Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Direktorat Jendral Anggaran Kementrian Keuangan)*. Tesis Universitas Indonesia.

Dra. Hesti Lestari M.S dan Dra. Dyah Lituhayu, M.si. 2013. *Peran Diklat Dalam Peningkatan Kualitas SDM Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.* Jurnal Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Beti Nasution. 2006. *Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.* Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan, Volume 3 No. 1. Universitas Sumatera Utara.