

KARYA ILMIAH

**DAMPAK PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN
EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS KERJA**

OLEH

DRS. ARIE J. RORONG, MSI



**UNIVERSITAS SAM RATULANGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
MANADO
2013**


LEMBAR PENGESAHAN KARYA ILMIAH

a. Nama : Drs. Arie J. Rorong, MSi
b. Jenis Kelamin : Laki-laki
c. NIP : 196108101990031004
d. Pangkat/Golongan Ruang : Pembina Tkt. I, IV/b
e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
f. Jurusan : Ilmu Administrasi
g. Program Studi : Administrasi Publik
h. Judul Karya Ilmiah : Dampak Pelatihan terhadap Peningkatan Efisiensi dan Efektifitas Kerja

Menyetujui :
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi,

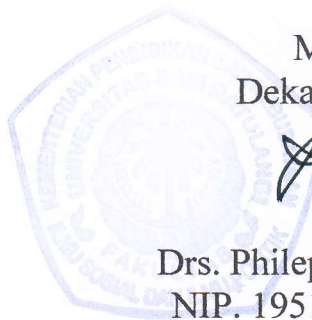

Dra. Mieke Roring, MH.-
NIP.195303041988032001.-

Penulis,


Drs. Arie J. Rorong, MSi.-
NIP. 196108101990031004.-

Mengetahui :
Dekan FISIP Unsrat,


Drs. Philep Morse Regar, MS.-
NIP. 195105031983031002.-



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena hanya dengan berkat dan penyertaanNya maka penulisan karya ilmiah ini Dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan

Karya Ilmian ini diberi judul : Dampak Pelatihan terhadap Peningkatan Efisiensi dan Efektifitas Kerja.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini tentu masih jauh dari kesempurnaan , oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis mengharapkan saran dan kritik demi penyempurnaannya.

Semoga karya ilmiah ini akan dapat beermanfaat bagi mahasiswa sebagai salah satu bahan untuk referensi mereka yang membutuhkannya.

Penulis,

AJR

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB. I. PENDAHULUAN.....	1
BAB. II. TINJAUAN PUSTAKA.....	3
A. Konsep Pelatihan.....	3
B. Efisiensi Kerja.....	4
C. Efektifitas Kerja.....	6
BAB. III. PEMBAHASAN.....	9
A. Aplikasi terhadap Kebutuhan Pelatihan.....	9
B. Kebutuhan akan biaya pelatihan.....	11
C. Sistem Pelatihan.....	12
D. Efek samping dalam pelaksanaan pelatihan.....	16
E. Dampak dari upaya untuk mengikuti pelatihan.....	18
BAB. VI. KESIMPULAN.....	22
DAFTAR PUSTAKA.....	23

BAB. I

P E N D A H U L U A N

Dalam setiap Perusahaan yang berkeinginan agar supaya karyawan dapat bekerja lebih efisien dan etektif tidak boleh mengabaikan pelatihan. Disamping itu pelatihan dimaksudkan juga untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan barn yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, sikap maupun perilaku dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk melaksanakan pelatihan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, akan tetapi diharapkan hasil yang diperoleh jauh lebih besar. Melalui pelatihan pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan lebih baik, memperkecil kerusakan, menekan pemborosan, peralatan dapat digunakan lebih baik, kecelakaan dapat dihindarkan atau diperkecil dan sebagainya. Ini semua merupakan keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan bagi karyawan dapat dilakukan menurut kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, serta disesuaikan dengan pekerjaan dan tingkatan manajemen. Pada umumnya karyawan dibagi atas dua bagian yang besar yaitu karyawan operasional yang dikenal dengan "Blue Collar Workers" dan karyawan non operasional atau "White Collar Workers".

Proses pelatihan dilakukan setelah terjadi penerimaan karyawan, sebab pelatihan hanya diberikan bagi karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Dalam praktek pelatihan adakalanya dilakukan setelah karyawan ditempatkan atau diberi tugas pada pekerjaan tertentu. Tetapi dapat saja pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru direkrut dan ditempatkan atau ditugaskan. Hal ini sangat tergantung pada kebijaksanaan perusahaan dengan pertimbangan pada hal-hal yang lebih balk dan menguntungkan. Perusahaan yang menekankan penerimaan karyawan yang sudah berpengalaman, tentu saja pelatihan yang diberikan jauh lebih sedikit. Sebaliknya perusahaan yang dalam penerimaan karyawan menekankan pada karyawan yang belum berpengalaman, maka kebutuhan pelatihan tentu saja akan lebih besar.

Meskipun demikian, penerimaan kedua jenis karyawan tersebut mengharuskan perusahaan masih perlu melaksanakan pelatihan supaya pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Dengan pelaksanaan pelatihan maka diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan secara efisien dan efektif, sebab dengan pelatihan tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

BAB. II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pelatihan

Pendapat dari Tulus (1993:88) mengemukakan pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan baik bagi karyawan baru maupun yang lama. Sementara itu Suparman (1990:90) mengemukakan pelatihan sebagai pengembangan secara sistematis pola sikap, pengetahuan, keahlian yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara memadai.

Titik berat dari pengertian di atas adalah hasil dari pelatihan yaitu memperbaiki sikap, perilaku ketrampilan dan pengetahuan karyawan. Dengan demikian pendekatan utama dalam pelatihan adalah menyangkut pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan tingkat ketrampilan dan pengetahuan karyawan merupakan hasil lanjutan dari perubahan sikap dan perilaku yang telah dilakukan melalui proses pelatihan.

Menurut Nitisemito (1983:86) pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Siagian (1980:180) menyatakan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan mempergunakan tehnik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau kelompok orang.

Pendapat tentang pelatihan di atas pada dasarnya lebih banyak membahas pada proses terlaksanya pelatihan. Dimana melalui proses pelatihan akan tercapai peningkatan prestasi karyawan sehingga kinerja akan nampak saat pelatihan

selesai atau untuk masa yang akan datang. Kegiatan pelatihan ini tentu saja dilaksanakan dengan menggunakan metode dan tehnik tertentu sehingga ketrampilan yang diharapkan akan terwujud.

Schuler dan Youngblood (1986:388) berpendapat bahwa pelatihan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan prestasi karyawan saat ini atau mendatang dengan meningkatkan kemampuan karyawan berkinerja melalui pembelajaran.

Sebenarnya peranan pelatihan saat ini semakin menonjol setelah ada kecenderungan bagi perusahaan untuk menerima karyawan yang belum berpengalaman. Hal ini mungkin didasarkan pada pertimbangan bahwa cara ini lebih baik dan lebih murah dibandingkan dengan merekrut karyawan yang sudah berpengalaman. Karyawan yang berpengalaman biasanya cukup sulit untuk mendapatkannya. Umumnya mereka sudah bekerja pada perusahaan yang lain dan imbalan yang mereka inginkan jika pindah kerja lebih besar dari yang diperoleh dari tempat kerja yang lama.

B. Efisiensi Kerja

Menurut Siagian (1988:149) efisiensi diartikan sebagai perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, atau suatu perbandingan yang terbaik antara input dan output. Input adalah semua sumber-sumber (resources), yaitu sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses produksi barang maupun jasa seperti tenaga manusia, biaya, bahan-bahan pokok, serta peralatan mesin, cara kerja dan pelayanan.

Sedangkan Handayani (1982:15) berpendapat output adalah hasil produksi yang berwujud barang dan jasa.

Lebih jauh Siagian (1988:16) mengartikan efisiensi kerja berkaitan dengan:

1. Waktu
2. Tenaga Kerja

3. Modal (dana)

4. Sarana dan Prasarana kerja.

Uraian lebih rinci tentang empat hal yang berkaitan dengan efisiensi kerja di atas adalah:

- Ad. 1. Waktu; merupakan sumber yang sama sekali tidak dapat diperbaharui, dan sekali is berlaku, berlaku untuk selama-lamanya dan tidak akan pernah kembali lagi. Waktu itu datang dengan sendirinya dan seolah-olah diperoleh dengan cuma-cuma. Penggunaan waktu mutlak harus diperhatikan oleh perusahaan.
- Ad. 2. Tenaga manusia; tidak dapat disangkal pula bahwa tenaga manusia atau sumber daya insani merupakan sumber terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Karena sifatnya sebagai sumber yang sangat penting, logis apabila dalam rangka peningkatan efisiensi kerja, perhatian utama ditujukan pula pada sumber ini. Proses alamiah mengajarkan kepada kita bahwa tidak ada seorang manusia pun yang tidak henti-hentinya berada di "panggung pengabdian secara aktif. Artinya akan tiba saatnya bagi setiap orang pada waktu mana ia tidak lagi mampu mengabdikan kepada organisasi di mana ia menjadi anggota dan harus turun dari panggung pengabdian itu.
- Ad.3. Modal atau dana; Dalam dunia modern sekarang ini tidak ada satu organisasi yang dapat hidup tanpa tersedianya dana. Suatu kenyataan pula bahwa hampir semua organisasi dihadapkan kepada keterbatasan sumber ini. Keterbatasan tersebut seloginya merupakan dorongan utama untuk bekerja secara sistematis karena memang sukar untuk membayangkan adanya alasan kuat yang membenarkan cara kerja yang tidak boros.
- Ad. 4. Sarana dan prasarana kerja; yang dimaksud dengan sarana dan prasarana kerja adalah segala jenis peralatan yang dimiliki oleh organisasi perusahaan dan dipergunakan untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mengemban misi organisasi yang bersangkutan. Dihadapkan kepada kelangkaan sarana dan prasarana yang diperlukan,

maka penggunaan secara efisien mutlak diperlukan. Dengan demikian akal sehat memberikan petunjuk bahwa sarana dan prasarana yang tersedia itu mutlak perlu dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga manfaat yang sebesar-besarnya dapat diperoleh.

C. Efektifitas Kerja

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1989:74) efektifitas kerja diartikan adalah apabila mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Handayani (1986:16) Efektivitas kerja adalah suatu keadaan atau kemampuan kerja (berhasilnya suatu kerja) yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil guna yang diharapkan. Dalam Ensiklopedia Administrasi dikemukakan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki.

Siagian (1982:151) menyatakan efektifitas kerja sebagai penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pekerjaan suatu tugas di nilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, tidak tergantung pada bagaimana cara melaksanakan dan bagaimana biaya dikeluarkan untuk itu.

Dengan demikian efektivitas kerja terkait dengan bagaimana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan yang telah direncanakan dan tepat waktu. Dengan kata lain apabila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan rencana maka efektifitas kerja sudah tercapai.

Selanjutnya As'ad (1995:66) berpendapat bahwa efektifitas kerja akan dicapai dengan latihan sehingga dapat mengetahui secara tepat pekerjaannya, sehingga efisien dan kegairahan kerja dapat terwujud.

Bertolak dari pendapat-pendapat di atas maka efisiensi kerja itu dapat saja tercapai jika karyawan sudah mengerti betul apa yang akan mereka kerjakan. Orang yang dapat bekerja dan memahami benar pekerjaannya serta

yang telah mengikuti pelatihan yang intensif dan selanjutnya terus menerus menekuni tugas dan pekerjaan tersebut, menyebabkan mereka telah tahu betul pekerjaannya, akan mengerti dengan benar apa yang dikehendakinya dalam mencapai hasil kerja yang paling optimal.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:29) melihat efektivitas dari tiga perspektif yakni:

1. efektivitas individual yaitu menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu atau anggota organisasi.

Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Manajer secara rutin menilai efektivitas individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kenaikan gaji, promosi, dan balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi.

2. efektivitas kelompok, secara sederhana adalah jumlah kontribusi seluruh anggota atau lebih dari sekedar jumlah kontribusi individu. Dengan kata lain efektivitas kelompok merupakan sinergi dari jumlah kontribusi individu yang lebih besar.

3. efektivitas organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karenanya efektivitas organisasi juga terdiri dari efektifitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Senada dengan pendapat di atas Steers (1980:9) berpendapat bahwa suatu organisasi perusahaan mempunyai banyak faktor-faktor penyumbang efektivitas, yaitu:

- Karakteristik organisasi (struktur dan teknologi)
- Karakteristik lingkungan (intern dan ekstem)
- Karakteristik pekerja (keterkaitan pads organisasi dan prestasi kerja)
- Kebijkasanaan dan praktek manajemen

Dari beberapa ukuran di atas jelaslah bahwa efektivitas kerja mengemban misi dan peranan yang turut menentukan berhasil atau tidaknya usaha untuk membina serta mengembangkan sumber daya manusia yang efektif

Efektivitas kerja merupakan suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan, artinya sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan itu tecapai. Efektifitas kerja dalam suatu organisasi memberikan tekanan pads penilaian terhadap prestasi perorangan dan juga

prestasi organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa inti permasalahan pada efektivitas kerja adalah terletak pada selesainya suatu tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan dan hasilnya pun sesuai dengan apa yang diharapkan

1. Pengertian terhadap Efektivitas Organisasi

Definisi yang diberikan oleh beberapa ahli mengenai efektivitas organisasi adalah sebagai berikut: menurut Mintzberg dan McHugh (1985) efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan menggunakan cara yang terbaik. Menurut Robbins (1996) efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

Menurut Robbins (1996) efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Menurut Mintzberg dan McHugh (1985) efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan menggunakan cara yang terbaik. Menurut Robbins (1996) efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Menurut Mintzberg dan McHugh (1985) efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan menggunakan cara yang terbaik. Menurut Robbins (1996) efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

Menurut Robbins (1996) efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Menurut Mintzberg dan McHugh (1985) efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan menggunakan cara yang terbaik. Menurut Robbins (1996) efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

BAB. III

PEMBAHASAN

A. Aplikasi terhadap Kebutuhan Pelatihan

Dalam setiap Perusahaan yang berkeinginan agar supaya karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif tidak boleh mengabaikan pelatihan. Disamping itu pelatihan dimaksudkan juga untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, sikap maupun perilaku dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk melaksanakan pelatihan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, akan tetapi diharapkan hasil yang diperoleh jauh lebih besar. Melalui pelatihan pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan lebih baik, memperkecil kerusakan, menekan pemborosan, peralatan dapat digunakan lebih baik, kecelakaan dapat dihindarkan atau diperkecil dan sebagainya. Ini semua merupakan keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan bagi karyawan dapat dilakukan menurut kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, serta disesuaikan dengan pekerjaan dan tingkatan manajemen. Pada umumnya karyawan dibagi atas dua bagian yang besar yaitu karyawan operasional yang dikenal dengan "Blue Collar Workers" dan karyawan non operasional atau "White Collar Workers".

Setiap individu yang memasuki dunia kerja sudah memiliki kecakapan dan ketrampilan dasar untuk melaksanakan pekerjaan. Mereka merupakan hasil keluaran dari suatu sistem pendidikan atau yang sudah memiliki pengalaman kerja di tempat kerja sebelumnya. Namun untuk menyesuaikan dengan pekerjaan yang baru, mereka perlu dibekali dengan pelatihan agar mampu bekerja menurut kebutuhan dan harapan manajemen perusahaan.

Menurut Handoko (1995: 103) ada dua tujuan utama program latihan karyawan yaitu

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan seperti yang dikemukakan di atas manajemen perusahaan harus mampu memperkirakan kebutuhan pelatihan yang diperlukan. Walaupun mudah untuk melakukan perkiraan yang bersifat umum seperti itu, tetapi sangat penting untuk mengidentifikasi kebutuhankebutuhan secara rinci agar supaya karyawan siap untuk dilatih. Oleh sebab itu perusahaan perlu untuk mengadakan analisis yang baik tentang kebutuhankebutuhanpelatihan.

Stewart (1998:165) mengemukakan apapun ukuran organisasi kita, dan apapun tingkat latar belakang staf kita, analisis kebutuhan-kebutuhan pelatihan yang baik harus selalu didasarkan pada model klasik siklus pelatihan yang terdiri dari:

1. Menemukan kekurangan kinerja (yang ada dan dapat ada)
2. Menemukan cara-cara pelatihan yang dapat membetulkan kekurangan itu
3. Melaksanakan pelatihan yang sesuai
4. Menilai hasil-hasilnya
5. Mengulangi proses secara terus menerus

Yang sangat berperan dalam proses pelatihan adalah departemen sumber daya manusia. Bagi Handoko (1995:107) departemen atau bagian sumber daya manusia bersama dengan manajer lain harus mampu menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program, isi dan prinsip-prinsip belajar.

Yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah dalam analisis kebutuhan pelatihan harus selalu berpatokan teguh pada visi, tujuan dan sasaran organisasi.

Stewart (1998:174) berpendapat pelatihan janganlah menjadi hadiah atau tindak pemborosan. Pelatihan merupakan investasi organisasi yang esensial dan harus direncanakan serta dipantau baik-baik sama seperti investasi lainnya. Lebih dari pada itu pelatihan sangat perlu dihubungkan secara erat dengan sasaran-sasaran organisasi agar tidak menjadi sia-sia.

B. Kebutuhan akan biaya Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan tidak akan bermanfaat apabila kita tidak mempunyai sarana dan keinginan untuk mengeluarkan biaya. Tanpa finansial analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan akan menjadi mubazir. Menurut Stewart (1998:175) setiap organisasi atau departemen yang tidak menyediakan anggaran khusus untuk pelatihan karyawan berarti melalaikan sumber daya manusianya dan gagal memanfaatkan sepenuhnya salah satu asetnya yang paling berharga.

Mengingat keperluan biaya didalam organisasi tidak selalu tertutupi dengan pendapatan, maka perlulah untuk menetapkan prioritas agar kita bisa yakin bahwa dana untuk pelatihan dikeluarkan untuk hal-hal yang paling penting dan sesuai dengan keperluan yang mendesak. Karena itu Stewart (1998:177) mengemukakan perlu dibuat daftar kebutuhan kemudian menentukannya dengan berdasarkan pada:

1. Kemendesakannya
2. Kesesuaiannya dengan sasaran-sasaran organisasi
3. Keseriusannya
4. Kepentingannya bagi individu
5. Kepentingannya bagi kelompok
6. Besarnya biaya dibandingkan dengan manfaat yang dapat diperoleh

Memang untuk menentukan misalnya tehnik dan metode pelatihan sangat tergantung pada sejauh mana suatu tehnik memenuhi faktor-faktor seperti yang dikemukakan Handoko (1995:110) berikut ini:

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur dan pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Dari faktor-faktor yang dikemukakan di atas maka faktor biaya merupakan faktor yang pertama menjadi perhatian dalam proses pelaksanaan pelatihan, karena itu perencanaan biaya sangat vital dalam pelatihan.

C. Sistem Pelatihan

Untuk melaksanakan pelatihan tidak dapat ditentukan secara tegas metode mana yang paling baik. Hal ini disebabkan masing-masing metode dan sistem pelatihan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Disamping itu suatu tehnik pelatihan tertentu mungkin cocok untuk memperoleh kemampuan atau ketrampilan tertentu, akan tetapi tidak cocok atau sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang lain.

Menurut Handoko (1995) ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen yaitu:

- a. Metode praktis (on-the job training) yang terdiri dari:

Rotasi Jabatan

Coaching

Instruksi pekerjaan

Magang

Sistem penilaian prestasi

Penugasan sementara.

- b. Tehnik-tehnik presentase informasi dan metode-metode simulasi (off the job training).

- a. Metode simulasi terdiri dari:

- Metode studi kasus

Role playing

Business Games

Vestibule training

Latihan laboratorium

Program pengembangan eksekutif b.

Presentase Informasi

Metode kuliah

- Programmed instruction

- Self study

- Analisis transaksional

- Presentasi video

Metoda konperensi

Disamping sistem dan metode pelatihan yang dikemukakan di atas maka berikut ini diuraikan beberapa cara pelatihan seperti: a. Sistem Magang.

Sistem magang merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem ini sudah sejak lama digunakan orang dan sampai saat ini masih populer dalam masyarakat termasuk di Indonesia. Sistem magang ini mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar. Kita dapat melihat dalam masyarakat banyak keahlian-keahlian yang diperoleh berkat sistem magang ini. Misalnya banyak pengemudi, tukang kayu, tukang las dan berbagai profesi mendapatkan keahlian berkat sistem magang. Berdasarkan contoh di muka, maka ada anggapan bahwa sistem magang hanya tepat untuk keahlian-keahlian yang bersifat ketrampilan dan bukan merupakan keahlian manajemen, sehingga dengan demikian sistem magang dianggap hanya tepat bagi tenaga kerja tingkat bawah atau setidaknya tingkat menengah. Namun sesungguhnya pendapat ini tidak benar, sebab kenyataan banyak orang yang menjadi pimpinan di mana dia memulai karirnya dari sistem magang. Bahkan sampai saat ini ada yang berpendapat bahwa sistem magang merupakan cara yang paling baik untuk dapat mengkaderkan seseorang secara lebih matang untuk menjadi pimpinan. Sistem magang mempunyai kelebihan-kelebihan antara lain:

- Biaya murah
- Memerlukan manajemen sederhana
- Lebih matang
- Loyalitas

Kelemahan-kelemahan sistem magang antara lain:

- Terlalu lambat
- Pengaruh lingkungan
- Statis

b. Sistem Ceramah atau Kuliah.

Dengan sistem ceramah seorang instruktur dapat memberikan pelajaran dalam satu ruang dengan sejumlah peserta pelatihan. Pada umumnya sistem ceramah adalah terutama untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis maupun untuk memberikan kesadaran. Sistem ceramah ini sebenarnya merupakan komunikasi satu arah yaitu dari atas ke bawah, meskipun untuk itu sering kali diberikan kesempatan tanya

jawab. Pada umumnya sistem ceramah dan kuliah ini akan lebih efektif apabila diberikan pada pimpinan atas atau menengah. Sebagaimana sistem-sistem yang lain, maka sistem ceramah inipun mempunyai kelebihan dan kelemahan. Kelebihan sistem ceramah antara lain sebagai berikut:

Dapat dilakukan sekaligus; dengan sistem ceramah ini kita dapat menempatkan peserta dalam ruang khusus, apalagi dengan adanya sistem pengeras suara kita dapat menempatkan dalam satu ruang besar peserta yang banyak. Atau apabila dirasa kurang efektif maka kita dapat membagi dalam ruang-ruang yang lebih kecil.

- Cepat; dengan sistem ceramah maka apa yang diberikan akan dapat dilakukan lebih cepat, sebab apa yang ingin kita berikan sebagian dapat dilakukan dengan lisan.

Selain kebaikan-kebaikan tersebut, sistem ceramah mengandung kelemahan-kelemahan yang antara lain sebagai berikut:

- Sulit untuk ketrampilan-ketrampilan tertentu; dengan sistem ceramah akan kurang berhasil apabila ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan seseorang yang lebih

bersifat tennis. Misalnya sulit untuk menjelaskan dengan sistem ceramah untuk meningkatkan kemampuan yang merupakan ketrampilan tangan.

- Kemungkinan sulit untuk dipahami; sistem ceramah memerlukan seorang instruktur yang pandai menyampaikan.

Apalagi bila peserta kuliah terdiri dari orang-orang yang relatif rendah tingkat pendidikannya. Sedangkan untuk golongan menengah dan atas yaitu yang relatif pendidikannya lebih tinggi, apabila si penceramah kurang pandai menyampaikannya akan sulit pula dipahami.

Sulit bagi peserta yang heterogen; memberikan ceramah bagi peserta yang heterogen adalah sangat sulit. Hal ini disebabkan karena perbedaan dalam pendidikan, daya tangkap, latar belakang dan sebagainya.

c. Sistem Bimbingan

Dengan sistem bimbingan ini pelajaran langsung diberikan satu persatu. Dengan demikian mereka akan lebih cepat memahami tentang pelajaran yang dibelajari. Sistem bimbingan ini memiliki kelebihan dan kelemahan.

Kelebihannya antara lain:

Perhatian yang lebih besar; dengan sistem bimbingan ini perhatian secara individu akan lebih besar, sehingga diharapkan mereka akan lebih cepat mengembangkan dirinya. Instruktur lebih bertanggung jawab; sistem bimbingan memerlukan bimbingan yang terus-menerus, sehingga untuk itu pada umumnya dipilih instruktur-instruktur yang lebih bertanggung jawab.

Selain kebaikan-kebaikan tersebut di atas maka sistem bimbingan ini mempunyai kelemahan-kelemahan antara lain:

Memerlukan banyak instruktur; sistem bimbingan sebenarnya memerlukan banyak instruktur sehingga untuk itu memerlukan banyak biaya.

d. Sistem Latihan Praktek

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti yang sesungguhnya. Sistem ini banyak dipraktikkan supaya mereka dapat langsung bekerja nantinya dalam keadaan yang sesungguhnya. Sistem latihan praktek ini juga memiliki kelebihan dan kelemahan.

kerja, melakukan kemangkiran, maupun keinginan pindah kerja. Apabila timbul hal-hal seperti di atas, manajemen pada seluruh hirarki perusahaan khususnya di bagian sumber daya manusia harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, dengan harapan karyawan tersebut akan mengurangi tindakan-tindakan yang negatif tersebut. Karena melalui media latihan diharapkan kegairahan kerja akan tumbuh.

3. Mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, dan kerusakan serta meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja. Timbulnya kecelakaan dalam bekerja adalah merupakan akibat atas kelalaian para karyawan, walaupun pada kenyataan timbulnya hal-hal yang demikian bukan menjadi keinginan perusahaan maupun para karyawan. Sedangkan timbulnya kerusakan mesin maupun hasil kerja, tidak menjadi harapan dan keinginan pekerja. Karena itu salah satu tujuan yang ingin dicapai atas penyelenggaraan pelatihan adalah mengurangi timbulnya kecelakaan bekerja, kerusakan, dan meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.
4. Meningkatkan produktivitas kerja. Tujuan setiap perusahaan memperoleh tingkat profitabilitas yang tinggi, dan setiap mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh tingkat profitabilitas yang tinggi harus ditunjang oleh beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satu faktor tersebut adalah kondisi kerja para karyawan. Agar produktivitas kerja meningkat, salah satu cara adalah menyelenggarakan pelatihan kerja.
5. Meningkatkan kecakapan kerja. Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin cepat, menuntut para tenaga kerja mampu menggunakannya. Hal ini sekaligus menuntut manajemen sumber daya manusia berusaha mengembangkan kemampuan kerja dan meningkatkan kecakapan kerja bagi karyawan. Tanpa usaha yang demikian, akan sia-sialah hasil teknologi dan komputerisasi. Banyak cara dalam mengembangkan tenaga kerja, namun salah satu metode yang dipandang efektif adalah melalui proses pelatihan.
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab. Masing-masing karyawan sebenarnya sudah mempunyai tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensi yang berbeda-beda, bergantung dari pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

Kelebihannya antara lain:

Matang dalam praktek; dengan latihan praktek ini] mereka akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan yang mereka buat dalam praktek kerja, sehingga dalam kerja yang sesungguhnya mereka tidak lagi membuat banyak kesalahan.

Mengurangi resiko kerugian; apabila kesalahan-kesalahan dalam praktek dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar, maka dengan latihan praktek ini akan dapat mengurangi kerugian yang akan timbul saat sudah bekerja di tempat kerja yang sesungguhnya.

Kelemahan-kelemahannya adalah:

Dapat mengganggu pekerjaan; karena sistem latihan praktek ini pada umumnya dilakukan di tempat kerja, maka hal ini akan dapat mengganggu pekerjaan yang ada.

Kurang dapat berkembang; apabila latihan praktek terlalu banyak memang mereka akan dapat bekerja dalam arti yang sesungguhnya. Tapi mungkin mereka itu tidak mengetahui mengapa harus melakukan demikian. Dengan demikian sulit bagi mereka untuk mengembangkan kemampuan dirinya.

e. Sistem Kombinasi

Dalam praktek hampir tidak ada suatu perusahaan yang menggunakan hanya satu sistem saja. Pada umumnya mereka menggunakan kombinasi dari beberapa sistem yang dianggap tepat. Misalnya suatu perusahaan dapat menggunakan sistem kuliah dan dilanjutkan dengan sistem diskusi atau sistem permainan. Di samping itu suatu perusahaan dapat pula menerapkan beberapa sistem untuk tiap kategori pekerja. Hal ini berarti perusahaan yang termasuk besar dan menengah mungkin lebih banyak memberikan sistem latihan permainan peran dan kuliah, sedangkan untuk perusahaan yang tergolong kecil lebih banyak digunakan sistem peragaan dan sistem bimbingan. Jadi disini perusahaan harus menetapkan sistem mana atau kombinasi sistem mana yang paling tepat, kemudian harus dapat pula menetapkan komposisi yang paling tepat untuk itu.

D. Efek Samping Dalam Pelaksanaan Pelatihan

Dalam ini telah dikemukakan bahwa dengan latihan maka pekerjaan akan dilaksanakan secara lebih efisien dan efektif. Disamping itu masih ada keuntungan-

keuntungan lain yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya pengawasan yang berkurang. Meskipun demikian kemungkinan timbulnya efek-efek sampingan yang merugikan perusahaan tetap ada. Untuk itu perusahaan harus mengetahui kemungkinan-kemungkinan efek sampingan yang mungkin timbul, sehingga kita dapat berusaha menghilangkan atau memperkecil.

Nitisemito menyatakan (1988:97) efek samping yang perlu diketahui dan diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. Hilangnya sebagian waktu yang produktif. Latihan yang diberikan kepada para karyawan selalu menuntut waktu. Padahal waktu yang dipakai untuk menyelenggarakan latihan adalah waktu yang produktif bagi perusahaan tersebut. Dengan kata lain dilaksanakan latihan bagi para karyawan, berarti ada waktu yang hilang karena waktu tersebut dipakai untuk mengikuti latihan. Untuk itu perusahaan harus dapat mencari waktu yang tepat dalam penyelenggaraan latihan, yaitu dengan mencari waktu dimana perusahaan tersebut kesibukannya tidak terlalu banyak.
- b. Biaya yang terlalu tinggi. Latihan bagi karyawan suatu perusahaan tidak mutlak diperlukan. Meskipun demikian karena pelaksanaan latihan itu memerlukan biaya yang tidak kecil, maka masalah biaya harus kita perhatikan. Kita harus memilih berbagai cara latihan yang menurut perhitungan kita akan dapat mencapai sasaran dan dari sudut biaya adalah yang paling kecil. Disamping itu kita harus membandingkan antara hasil yang kita peroleh itu dengan biaya yang telah kita keuarkan.
- c. Harapan dari karyawan yang terlalu besar. Dengan latihan tersebut berarti dapat diharapkan terjadinya pengembangan dan perbaikan dari sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan. Karena ada sebagian dari para karyawan yang telah menerima latihan, mempunyai harapan untuk mendapatkan kenaikan upahnya, kenaikan kedudukannya dan sebagainya. Apabila ternyata perusahaan kurang memberikan perhatian akan nasib mereka, maka hal ini akan menimbulkan frustrasi dengan segala akibatnya.

Untuk itulah maka masalah ini harus diperhatikan, sebab bila tidak demikian maka hasil dari para latihan yang diberikan akan tidak mencapai sasaran.

d. Berpindahnya pegawai atau karyawan yang telah dilatih. Dimuka telah kami jelaskan bahwa kurangnya perhatian terhadap karyawan yang telah dilatih, dapat menyebabkan frustrasi dengan segala akibatnya. Mungkin perusahaan tempat mereka bekerja sudah memberikan perhatian yang cukup terhadap mereka yang telah mendapatkan latihan, meskipun demikian mereka merasa belum juga merasa puas. Untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain, dengan harapan akan dapat memperoleh kepuasan yang lebih baik terutama dari sudut materi.

E. Dampak dari upaya untuk mengikuti Pelatihan

Seperti telah dikemukakan dimuka bahwa ada beberapa sasaran yang dapat dicapai dengan melaksanakan latihan, misalnya pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan lebih baik. Setelah sasaran dapat dicapai, maka perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan-keuntungan tambahan lain. Sehingga sebenarnya dengan latihan perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar, baik langsung maupun tidak langsung. Nitesemito (1985) menyatakan adapun keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh setelah sasaran tercapai adalah sebagai berikut:

a. Mengurangi Pengawasan.

Suatu perencanaan yang baik dalam pelaksanaan dengan kemungkinan tidak berhasil, bilamana untuk itu tidak ada pengawasan. Karena itu pengawasan mutlak diperlukan apabila perusahaan ingin agar rencana yang telah dibuatnya itu dapat berhasil

b. Meningkatkan Rasa Harga Diri.

Seorang karyawan akan bertambah semangat dan kegairahan kerjanya, apabila perusahaan tempat mereka bekerja dapat meningkatkan rasa harga dirinya. Untuk itulah maka setiap perusahaan harus mengusahakan agar harga diri dari pads karyawannya dapat ditingkatkan. Cara untuk meningkatkan harga diri dapat dilakukan antara lain dengan jalan memberikan penghargaan atas jasa jasanya, memberikan pakaian seragam dan masih banyak cara lain.

c. Meningkatkan Kerjasama antara Karyawan. Kerja sama dalam suatu kelompok kerja merupakan hal yang sangat penting, sebab dengan kerja sama tersebut diharapkan tujuan akan tercapai secara lebih efektif dan efisien. Meskipun demikian dalam praktek sering

terjadi kurang adanya kerja sama antara mereka sehingga tujuan yang akan dicapai kurang efektif dan kurang efisien. Bila suatu perusahaan ternyata tidak ada atau kurang adanya kerja sama antara mereka dalam satu kelompok, maka perlu adanya latihan yang membimbing bagaimana seharusnya kerja sama itu dilakukan. Disamping itu seharusnya dalam latihan perlu pula ditekankan arti pentingnya kerja sama antara karyawan.

- d. Memudahkan Pelaksanaan Promosi dan Mutasi. Promosi yang dilaksanakan tanpa didukung oleh karyawan yang mampu menerima tugas yang lebih berat tersebut, Maka kemungkinan promosi yang dilaksanakan tersebut kurang berhasil.
- e. Memudahkan Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang. Agar pimpinan dapat melaksanakan tugasnya lebih baik, maka perlu bagi pimpinan untuk mengkonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang dianggap penting. Untuk dapat mengkonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang tidak begitu penting kepada bawahannya. Meskipun demikian pimpinan tetap bertanggung jawab sepenuhnya atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya, yang telah diberi pendelegasian wewenang tersebut. Untuk itulah maka perlu bagi pimpinan untuk mendelegasikan tugas-tugas yang tidak begitu penting kepada bawahannya. Meskipun demikian pimpinan tetap bertanggung jawab sepenuhnya atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya, yang telah diberi pendelegasian wewenang memilih orang-orang yang tepat.

G. Manfaat Yang Diharapkan dari mengikuti Pelatihan

Manfaat yang diharapkan dari pelatihan harus dirumuskan dengan jelas, dengan tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Menurut Siswanto (1989:160164) manfaat dan dampak yang diharapkan dari latihan bagi suatu perusahaan adalah:

1. Meningkatkan keahlian kerja. Para pekerja yang bekerja di perusahaan memiliki tingkat heterogenitas keahlian yang berbeda-beda. Ada yang mempunyai keahlian yang sudah dapat memenuhi kualifikasi yang diharapkan oleh perusahaan, dan pula yang memiliki keahlian pada tingkatan limit di bawah standar. Dengan adanya pelatihan karyawan dapat meningkatkan keahlian dalam beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
2. Mengurangi keterlambatan kerja, kemangkiran, dan perpindahan karyawan. Berbagai alasan sering kali muncul dari para karyawan atas tindakan yang mereka lakukan, walaupun alasan mereka sering tidak masuk akal. Tindakan seperti keterlambatan masuk

kerja, melakukan kemangkiran, maupun keinginan pindah kerja. Apabila timbul hal-hal seperti di atas, manajemen pada seluruh hirarki perusahaan khususnya di bagian sumber daya manusia harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, dengan harapan karyawan tersebut akan mengurangi tindakan-tindakan yang negatif tersebut. Karena melalui media latihan diharapkan kegairahan kerja akan tumbuh.

3. Mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, dan kerusakan serta meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja. Timbulnya kecelakaan dalam bekerja adalah merupakan akibat atas kelalaian para karyawan, walaupun pada kenyataan timbulnya hal-hal yang demikian bukan menjadi keinginan perusahaan maupun para karyawan. Sedangkan timbulnya kerusakan mesin maupun hasil kerja, tidak menjadi harapan dan keinginan pekerja. Karena itu salah satu tujuan yang ingin dicapai atas penyelenggaraan pelatihan adalah mengurangi timbulnya kecelakaan bekerja, kerusakan, dan meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.
4. Meningkatkan produktivitas kerja. Tujuan setiap perusahaan memperoleh tingkat profitabilitas yang tinggi, dan setiap mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh tingkat profitabilitas yang tinggi harus ditunjang oleh beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satu faktor tersebut adalah kondisi kerja para karyawan. Agar produktivitas kerja meningkat, salah satu cara adalah menyelenggarakan pelatihan kerja.
5. Meningkatkan kecakapan kerja. Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin cepat, menuntut para tenaga kerja mampu menggunakannya. Hal ini sekaligus menuntut manajemen sumber daya manusia berusaha mengembangkan kemampuan kerja dan meningkatkan kecakapan kerja bagi karyawan. Tanpa usaha yang demikian, akan sia-sialah basis teknologi dan komputerisasi. Banyak cara dalam mengembangkan tenaga kerja, namun salah satu metode yang dipandang efektif adalah melalui proses pelatihan.
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab. Masing-masing karyawan sebenarnya sudah mempunyai tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensi yang berbeda-beda, bergantung dari pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

Makin tinggi tingkatan hirarkhi, makin besar tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sebaliknya makin rendah tingkatan pads hirarkhi perusahaan, akan makin kecil tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Salah satu metode untuk meningkatkan rasa tanggung jawab para karyawan dari berbagai macam tingkatan, adalah melalui penyelenggaraan latihan. Dengan latihan ini diharapkan rasa tanggung jawab para karyawan dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

BAB IV KESIMPULAN

Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku dari pegawai atau karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Efisiensi kerja merupakan perbandingan antara basil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan seperti waktu, tenaga kerja, modal, sarana dan prasaran kerja. Hasilnya berupa output yang berbentuk produk seperti barang dan jasa.

Efektivitas kerja adalah sesuatu capaian basil kerja yang telah dilakukan karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan basil yang paling sesuai dengan tujuan dan apa yang diharapkan sebelumnya.

Melaksanakan pelatihan bagi karyawan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, namun basil yang diperoleh diharapkan jauh lebih besar daripada pengorbanan yang dilakukan.

Sasaran utama yang ingin dicapai dalam pelatihan berupa pekerjaan dapat dikerjakan dengan lebih cepat, lebih baik dan penggunaan bahan serta peralatan dapat lebih dihemat. Keuntungan yang dapat diperoleh setelah sasaran tercapai meliputi antara lain mengurangi pengawasan, meningkatkan rasa harga din' dan meningkatkan kerja sama antar karyawan.

Efek sampingan yang mungkin timbul akibat pelatihan dapat saja berupa hilangnya sebagian waktu yang produktif dan biaya yang terlalu tinggi. Pelatihan dapat dilakukan sebelum dan sesudah penempatan karyawan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- As'ad, Moh.** 1995, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly.** 1996, *Organisasi, Perilaku Struktur Proses, Jilid 1*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Handyaningrat, Soewarno.** 1986, *Administrasi dan Manajemen*, Ghalia, Jakarta.
- Handoko, Hani T.** 1995, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P.** 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat.** 1984, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Mandar Meja, Bandung.
- Nitisemito, Alex.** 1994, *Manajemen Personalia (Manajemen SumberDaya Manusia)*, Ghalia, Jakarta.
- Siagian, Sondang.** 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, B.** 1989, *Manajemen Tenaga Kerja, Ancangan dalam pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Stewart, Mitchell, Aileen.** 1998, *Empowering People Pemberdayaan Sumber daya Manusia*, Kanisius, Jakarta.
- Tulus, Moh, Agus.** 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.