

KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERUSAHAAN

Mariska Ch.Walean

(Staf Pengajar Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado)

Abstract; Education and training is important process in order to develop human resource capability. Organizational or company failure in reaching its target in the reality determined by human resource in the organization. One of the ways to increase human resource capability is through training and education. Education and training of employee within the organization hold a major aspect to keep survive, because protagonist human being arranging the overall of activity mechanism or process. Even become more important if related to duties and problems and challenges that have to deal with as effect of change of environment which complex progressively so that claim the quality of human resources is excelsior.

Keyword; Employees Training, Human Resource

Pembangunan nasional dewasa ini, tumbuh dan berkembang dengan mengandalkan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam upaya mewujudkan kehidupan yang sejajar dengan negara-negara yang telah berkembang. Dengan adanya perkembangan sekarang ini, khususnya di Indonesia organisasi baik dalam bentuk perusahaan, lembaga pemerintahan dan organisasi kemasyarakatan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan agar mampu bersaing di dunia usaha yang sangat kompetitif. Demikian halnya dengan perusahaan sebagai salah satu upaya dalam perkembangan dunia bisnis yang ada dalam masyarakat ekonomi baik berbentuk barang maupun jasa yang berdasarkan kebutuhan masyarakat. Untuk mencapai tujuan di atas maka perusahaan diperhadapkan dalam berbagai macam persoalan seperti ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu sangat diperlukan sistem pelatihan yang tepat yang dapat memecahkan persoalan-persoalan tersebut diatas. Sumber daya manusia merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan

dinamika organisasi, karena sumber daya manusia bertindak sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengawas kegiatan suatu organisasi. Semua potensi sumber daya manusia sangatlah berpengaruh terhadap tujuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Walaupun perumusan dan rencana organisasi telah dirancang dan disusun dengan sangat baik, tetapi akan menjadi sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan. Program investasi manusia merupakan sesuatu yang sangat penting, oleh karena manusia merupakan sumber daya sentral sebagai pemikir, perencana, perekayasa, perancang bangun, pelaksana serta sekaligus menjadi subjek dan objek dari pembangunan itu sendiri. Inilah yang menyebabkan sumber daya manusia diidentikkan sebagai sumber kekuatan dan sumber kemampuan yang perlu dikembangkan secara terencana dan terprogram dengan baik, menjadi manusia yang utuh, mampu berpikir kreatif, logis-rasional yang berdedikasi tinggi. Dari sudut pandang ketenaga kerjaan mampu bekerja secara produktif dengan memiliki standar kompetensi yang sesuai, sehingga dapat menggunakan kesempatan atau menentang tantangan dari lingkungan yang kompleks. Sebagai konsekuensi dari hal tersebut di atas maka sumber daya manusia diharapkan selalu siap dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi. Dalam melaksanakan investasi sumber daya manusia perlu mulai dari proses perekrutan dan pembinaan serta pelatihan guna menyiapkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan demikian para manajer personalia diharapkan lebih menyadari pentingnya latihan dan pengembangan sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan kontinyu. Perubahan-perubahan yang dihadapi oleh setiap organisasi perusahaan juga menuntut kesiapan tenaga kerja yang dimilikinya. Perubahan-perubahan tersebut dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, diantaranya : perubahan dalam sumber-sumber ekonomi,

KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PERUSAHAAN
(Mariska Ch. Walean)

pelaksanaan fungsi operasional perusahaan, bahkan perubahan-perubahan lingkungan di sekitar perusahaan. Berbagai macam perubahan yang terjadi dalam perusahaan diantaranya adalah: a). Perubahan Produksi; Perubahan produksi mencakup perubahan terhadap permintaan suatu barang yang disebabkan oleh berbagai faktor antara lain, perubahan selera, perubahan teknologi, penambahan penduduk, adanya barang substitusi dan sebagainya. b). Perubahan Teknologi; Teknologi akan merubah proses pembuatan suatu barang dan akan memperpendek siklus hidup suatu barang. Perubahan siklus hidup ini juga menyebabkan barang-barang yang masih beredar menjadi kadaluwarsa (out of date). c). Perubahan Karyawan; Karyawan baru umumnya memerlukan waktu orientasi dan pelatihan sebelum mereka siap bekerja secara efektif. Orientasi diperlukan agar karyawan baru tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaannya. Sedangkan pelatihan diperlukan agar diperoleh standar kompetensi yang memadai dari karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bagi karyawan lama, karena berbagai hal perlu untuk mengikuti pelatihan dan program-program pengembangan karier. d). Perubahan Lingkungan Operasional Perusahaan; Perubahan dalam lingkungan perusahaan meliputi perubahan dalam undang-undang serta peraturan tentang ketenaga kerjaan yang diberlakukan oleh pemerintah. Hal lain yang terkait dengan perubahan lingkungan adalah perubahan-perubahan dalam lingkungan politik nasional dan internasional yang dianut oleh pemerintah. Dalam hal ini berbagai bentuk kerjasama dan komitmen pemerintah perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kerjasama dan komitmen tersebut diantaranya adalah kerjasama dalam hal produksi dan distribusi antar negara, kebijakan ekspor dan impor. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan efektivitas dan

efisiensi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas yang diharapkan dari pegawai. Setiap organisasi, apapun bentuknya, selalu berupaya agar orang-orang yang terlibat dan terkait di dalamnya dapat memberikan prestasi setinggi mungkin untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sagir mengungkapkan dalam Siagian (1994) bahwa tenaga kerja yang bekerja secara produktif hanya mungkin dipersiapkan melalui pengembangan sumber daya manusia atau melalui program investasi pada manusia. Dalam hal ini Bank Dunia memberikan pengertian pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya yang menyangkut pengembangan aktivitas dalam bidang pendidikan, latihan, kesehatan/gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan penelitian dan pengembangan teknologi. Menurut Notoatmojo (1998) pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni peningkatan aspek fisik yang terdiri dari peningkatan kesehatan dan gizi dan aspek yang kedua yaitu peningkatan aspek non fisik melalui akumulasi di bidang pendidikan dan pelatihan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Priyono sebagaimana dikutip oleh Simmamora (1997), menyangkut dengan pengembangan sumber daya manusia, maka menurutnya diperlukan investasi pada pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan dan gizi, agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien. Noe (2000) mendefinisikan manajemen sumberdaya sebagai kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan prestasi karyawan. Beberapa perusahaan bahkan menerapkan sumber daya manusia berkaitan dengan 'people practices'. Noe menyebutkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam masa-masa mendatang mengharuskan perusahaan atau

KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PERUSAHAAN
(Mariska Ch.Walean)

organisasi untuk lebih berkonsentrasi dalam menyiapkan sumber daya manusianya. Dalam pada itu, pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud adalah seperti yang dikemukakan pada awal penulisan ini yaitu menyangkut dengan penyempurnaan birokrasi (aparatur negara) terutama dalam melakukan efisiensi dan meningkatkan kinerja birokrasi untuk mengantisipasi tantangan nasional maupun tantangan global yang tentu saja akan berkaitan erat dengan peran birokrasi sebagai agen pembangunan yang menduduki posisi strategis-instrumental dalam mewujudkan cita-cita pembangunan. Berhubungan dengan hal tersebut di atas, maka birokrasi yang dimaksudkan di sini adalah suatu sistem dari suatu organisasi yang kompleks yang memerlukan penanganan berbagai macam ketrampilan teknis yang diperlukan dan akan dipergunakan untuk melaksanakan kebijakan dan usaha-usaha yang besar. Dilain pihak Pfifner-Presthus seperti yang dikemukakan oleh Bennet (2001), mengatakan bahwa birokrasi adalah suatu sistem kewenangan, kepegawaian, jabatan dan metode-metode yang digunakan oleh pemerintah untuk melaksanakan program-programnya. Selanjutnya penyempurnaan birokrasi ini diantaranya adalah bagaimana merubah perilaku yang mengandalkan kekuasaan (penguasa) dan abdi negara menjadi pelayan atau abdi masyarakat, dengan meningkatkan kualitas pelayanan bukanlah pegghematan biaya, melainkan peningkatan kualitas kepuasan masyarakat sebagai konsumen terhadap birokrasi sebagai perusahaan jasa.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan di sini akan digunakan secara senafasa. Senafasa artinya adalah pendidikan dan pelatihan merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Dalam penulisan ini bukanlah perbedaan yang ditonjolkan, melainkan pentingnya kedua aktivitas atau kegiatan tersebut serta

manfaatnya terhadap pengembangan sumber daya manusia. Untuk mendapat pengertian yang jelas dari istilah pendidikan dan pelatihan itu sendiri, maka berikut ini akan disajikan beberapa definisi dan pengertian mengenai pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Siagian (1994), pendidikan dan latihan yaitu proses peningkatan ketrampilan baik teknis maupun manajerial. Pendidikan lebih berorientasi pada teori, dilaksanakan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab "why" (mengapa). Sedangkan pelatihan atau latihan lebih berorientasi pada praktek, dilaksanakan atau dilangsungkan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab pertanyaan "how" (bagaimana). Dari pendapat di atas secara kasar dapat langsung terlihat perbedaan antara pendidikan dan latihan dimana pendidikan lebih diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengapa dan latihan lebih ditujukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana suatu kegiatan atau aktivitas dapat dikerjakan secara efektif dan efisien. Adapun pengertian lain dari pendidikan yang mengkhususkan pada rangkaian kegiatan intensional, bertujuan disengaja, direncanakan, diorganisir secara sistematis, diawasi serta dinilai ulang untuk menghasilkan prototipe manusia terdidik yang bermutu dan efisien. Rangkaian-rangkaian kegiatan tersebut perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam melaksanakan pendidikan dengan harapan akan dapat menghasilkan output berupa tenaga kerja yang bermutu baik fisik maupun mental sehingga dapat bekerja dan menghasilkan sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi. Selanjutnya latihan menurut Bedjo Siswanto sebagaimana dikemukakan oleh Simmamora (1997) adalah sebagai berikut: latihan adalah suatu proses aplikasi terhadap peningkatan kecakapan dan karena itu diperlukan untuk mempelajari bagaimana melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Suatu proses aplikasi dimaksudkan apa yang telah diproses selama

*KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PERUSAHAAN
(Mariska Ch. Walean)*

mengikuti latihan dapat diaplikasikan atau diterapkan dalam tugas dan pekerjaan sehingga kecakapan seseorang yang telah mengikuti pelatihan dapat diwujudkan atau dipraktekkan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah aktivitas atau usaha untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan tenaga kerja dalam melaksanakan suatu aktivitas pekerjaan secara optimal.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan berupa perubahan-perubahan lingkungan baik lingkungan sosial ekonomi serta perubahan dalam lingkungan perusahaan, maka perlu diperhatikan keterkaitan antara pengelolaan sumber daya manusia dan strategi. Bennet (2001), Smalley (2001) secara bersamaan mengungkapkan pentingnya sumber daya manusia, dan sekaligus mengemukakan keterkaitan pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi melalui empat cara perusahaan dalam mencapai keprimaan yaitu: a). Sumber daya manusia harus menjadi partner dengan manajer senior dan manajer lini dalam implementasi strategi, membantu menggerakkan rencana kerja dari ruang pertemuan ke dalam situasi dan lingkup pekerjaan. b). Sumber daya manusia harus menjadi ahli dalam hal pengorganisasian dan pengeksekusian pekerjaan, efisiensi administratif, untuk menjamin bahwa biaya-biaya terkurangi tetap tidak mengurangi kualitas. c). Sumber daya manusia harus menjadi champion bagi pegawai, secara bersemangat menampilkan perhatian mereka kepada manajemen senior pada saat yang sama bekerja untuk meningkatkan kontribusi pegawai. d). Sumber daya manusia menjadi agen transformasi yang secara berkesinambungan membentuk proses-proses dan budaya secara bersama-sama memperbaiki kapasitas organisasi untuk beribah

Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah Untuk mengembangkan keahlian yang

dimiliki oleh tenaga kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif; Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan rasional dan; Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan keamanan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan. Sedangkan tujuan pendidikan yang dikemukakan oleh "*The Inter City Manager Association*" adalah : 1). Untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. 2). Untuk mempersiapkan promosi karyawan kepada jabatan yang lebih tinggi, dan 3). Untuk mempersiapkan karyawan kepada jabatan pengawasan dan manajemen. 4). Selanjutnya Manullang (1981) mengemukakan bahwa sesungguhnya tujuan pendidikan dan latihan karyawan yang efektif adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu; 1). Menambah pengetahuan (Kognitif), 2). Menambah ketrampilan (Psikomotorik) 3). Merubah sikap (Afektif). Tujuan dari pendidikan dan latihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kognitif tenaga kerja, yakni menyangkut pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisa-sintesa terhadap pekerjaan dan permasalahannya yang timbul serta penilaian kinerja dan prestasi kerja serta meningkatkan kemampuan psikomotorik karyawan atau tenaga kerja, yakni berkaitan dengan pergerakan dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan, berupa kemampuan perseptual terhadap kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaannya, gerakan yang terlatih, serta kemampuan menjaga kesiapan dalam melaksanakan pekerjaan. Meningkatkan kemampuan afektif, yakni menyangkut kesadaran, partisipasi, penghayatan nilai, pengorganisasian nilai dan karakteristik diri dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya. Adapun manfaatnya ialah Menambah produktivitas; menambah semangat kerja; mengurangi kecelakaan kerja; mengurangi timbulnya berbagai jenis biaya; memudahkan pelaksanaan promosi dan mutasi; mengurangi pengawasan;

memperbaiki hubungan komunikasi dalam organisasi; meningkatkan efisiensi dalam organisasi; meningkatkan kerjasama antar karyawan; meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan akan lebih dirasakan manfaatnya apabila ada kecocokan atau kesesuaian antara pendidikan dan pelatihan dengan tugas dan pekerjaan yang akan dihadapi oleh karyawan. Untuk itu maka materi yang diberikan harus mendukung tercapainya sasaran pendidikan dan pelatihan yang diterapkan.

Metode Pendidikan dan Pelatihan

Dalam hubungannya dengan pengembangan tenaga operasional, maka secara garis besar ada empat metode yang dapat digunakan: a). *Pelatihan di tempat kerja*. Metode ini paling banyak digunakan dalam industri karena sebagian besar pelajaran dalam industri dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat. Metode ini mempunyai kelebihan memberikan motivasi besar kepada para instruktur atau pertatar (trainer) untuk belajar karena pelatihan ini berlangsung dalam situasi kelas yang atificial. b). *Sekolah Vestibule*. Merupakan suatu kegiatan khusus bagian atau departemen manajemen personalia yang dilaksanakan secara rutin. Sekolah ini biasanya melatih jenis pekerjaan yang sama dengan pelatihan di tempat kerja yakni operator atau pelayanan mesin setengah terampil. c). *Program Magang*. Program magang dirancang untuk tingkat ketrampilan yang lebih tinggi. Program ini mengutamakan pendidikan jika dibandingkan pelatihan di tempat kerja ataupun di sekolah, karena pada program ini, karyawan langsung dihadapkan pada situasi pekerjaan yang sebenarnya. d). *Kursus-kursus khusus*. Sistem kursus khusus, oleh beberapa orang digolongkan sebagai pendidikan dan bukan sebagai pelatihan. Namun kursus-kursus seperti matematika bengkel atau membaca cetak biru, tidak dapat disebutkan sebagai pendidikan umum dan

dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seseorang. Tujuan kursus ini adalah untuk memberikan kemampuan dan ketrampilan kepada karyawan dalam waktu yang singkat sesuai dengan bidang pekerjaannya. Dari bermacam-macam metode dan teknik pendidikan dan pelatihan yang ada dan sering digunakan, pada dasarnya hanya ada dua metode utama yang dapat ditegaskan kembali, yaitu: 1). *Metode On The Job Training*. Metode ini dilaksanakan dengan cara menempatkan karyawan ke dalam situasi pekerjaan nyata, dimana para karyawan yang berpengalaman memperlihatkan pekerjaan dan trik-trik yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Termasuk dalam kategori ini adalah magang, internship dan rotasi pekerjaan. 2). *Metode Off The Job Training*. Metode ini dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dari pekerjaan. Termasuk dalam metode ini antara lain kuliah, studi kasus, dan simulasi. Metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan kepada karyawan terdapat beberapa pertimbangan atau trade off. Metode terbaik tergantung pada sejauhmana metode itu memenuhi faktor-faktor berikut: Efektivitas Biaya, isi program yang diharapkan, kelayakan dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur (trainer), prinsip-prinsip belajar. Pada dasarnya pemilihan dan penggunaan metode-metode tersebut di atas bagi suatu organisasi atau perusahaan harus memperhatikan serta mempertimbangkan faktor-faktor yang telah disebutkan di atas dan disesuaikan dengan kondisi dan keberadaan atau situasi di perusahaan atau organisasi. Dengan demikian maka diharapkan dapat diperoleh hasil pendidikan dan pelatihan yang optimal. Hasil pendidikan dan pelatihan yang optimal dapat dinilai dengan output yang dihasilkan oleh karyawan yang lebih berkualitas, lebih efisien dan efektif dan lebih produktif.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PERUSAHAAN
(Mariska Ch. Walean)

Ada beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan demi keberhasilan proses pelaksanaan Pendidikan dan Latihan diantaranya adalah: 1). Sarana Pendidikan dan Latihan. Penyediaan sarana harus didasarkan pada prinsip-prinsip ekonomi dan Latihan. Penyediaan sarana harus didasarkan pada prinsip-prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pendidikan dan pelatihan yang diharapkan. Misalnya tempat dan sarana pendidikan dan pelatihan harus strategis, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan 2). Peserta Pendidikan dan Pelatihan. Peserta pendidikan dan pelatihan sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan yang relatif homogen dan jumlah peserta dalam setiap kegiatan pendidikan dan pelatihan harus ideal agar dapat mencapai sasaran. Peserta pendidikan dan pelatihan tidak harus karyawan baru, tetapi juga karyawan lama, baik tenaga operasional maupun tenaga manajerial. Karyawan baru dikembangkan untuk memahami, terampil dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas karena mereka masih harus menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaan, karyawan lama dikembangkan untuk peningkatan dan pembinaan karier. 3). Pelatih (Instruktur. Seorang pelatih yang ideal harus memiliki *teaching skill*, *communication skill*, *personality authority*, *social skill*, *technical competent* dan kestabilan emosi. Unsur-unsur tersebut harus dimiliki oleh pelatih atau instruktur karena setiap peserta pendidikan dan pelatihan merupakan pribadi-pribadi yang berbeda-beda kemampuan dalam menerima dan menyerap materi yang diajarkan. Sehingga diperlukan keahlian-keahlian serta pengalaman dalam mengorganisir materi dan peserta agar tujuan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai. 4). Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pelatih atau instruktur memberikan pelajaran kepada para peserta dan diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pendidikan dan pelatihan didasarkan pada metode dan teknik yang telah ditetapkan..

Pendidikan dan pelatihan dalam rangkaian proses pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk dilaksanakan oleh setiap organisasi atau perusahaan. Kegagalan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya ternyata banyak ditentukan oleh sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi tersebut. Betapa baiknya sistem dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan bila tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai dan kompeten yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, maka tetap akan sulit untuk mencapai tujuannya, bahkan dapat berakibat kegagalan. Untuk mendapatkan karyawan yang dapat bekerja secara efisien dan efektif tidaklah mudah, karena kemampuan, keahlian dan ketrampilan yang diharapkan tidak muncul begitu saja, melainkan membutuhkan proses untuk tumbuh dan berkembang. Salah satu cara untuk memacu proses tumbuh dan berkembang adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memang merupakan sesuatu yang sangat penting, karena manusialah pelaku utama yang mengatur keseluruhan proses atau mekanisme kegiatan. Bahkan menjadi lebih penting lagi bila dikaitkan dengan permasalahan dan tugas-tugas yang harus dihadapi dan tantangan-tantangan yang timbul sebagai akibat perubahan lingkungan yang semakin kompleks sehingga menuntut kualitas sumberdaya manusia yang semakin tinggi.

Daftar Rujukan

- Bennet S. 2001. Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Manulang. M, 1981. Manajemen Kepegawaian. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Noe. 2000. Human Resources Management. Prentice Hall. New Jersey
- Notoadmodjo Soekidjo. 1998. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siagian. S. P. 1994. Pengembangan Sumber Daya Instansi. Gunung Bumi Aksara. Jakarta.
- Simammora Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta
- Smalley Larry. 2001. Orientasi dan Pelatihan di Tempat Kerja. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

KAJIAN TENTANG PRINSIP-PRINSIP PELATIHAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERUSAHAAN

Mariska Ch.Walean adalah Dosen di Jurusan Administrasi Bisnis pada Politeknik Negeri