

**PENGARUH KOMPENSASI, PELATIHAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN PT. NJONJA MENEER
SEMARANG**

Jojo L. Sihotang

Drs. Agus Hermani DS, MM

Dr. Widiartanto, S.Sos, M.AB

Email: jojorlsihotang@gmail.com

**Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto, SH Tembalang Semarang, 50239, Phone: +622476486851**

ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi bisnis dapat dinilai dari kinerja yang dihasilkan secara keseluruhan, dengan karyawan sebagai faktor utama penilaian. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum maksimalnya kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang dan fluktuatifnya penjualan yang dihasilkan selama lima tahun terakhir dengan penurunan yang paling signifikan pada tahun 2013. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran baik secara parsial maupun simultan. Jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan sampel jenuh (*nonprobability sampling*) sebanyak 38 karyawan bagian pemasaran. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Analisis regresi linear dan berganda digunakan untuk membuktikan hipotesis dengan bantuan SPSS 16.0. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat, positif dan signifikan antara kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan agar perusahaan menambah keragaman jenis kompensasi, menambah besaran nilai kompensasi, lebih sering menyelenggarakan pelatihan kerja, menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan dan mendukung serta mendorong karyawan dalam mengambil keputusan dan resiko pekerjaan.

Kata kunci : kompensasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

The benchmark of business organization could be seen from the employee performance overall where employee as the main assessment factor. The researched has done due to the declined of marketing employees performance of PT. Njonja Meneer Semarang and selling fluctuation in last five years which is the significant decreased on 2013. The aim of this research is to understand how compensation, job training, and corporate culture given an impacts partially and simultaneously towards marketing employee's performance. The type of this research is explanatory research by using non-probability sampling that is 38 marketing employees and Likert scale for measurement. Quantitative analysis using simple and linear regression analysis, by using SPSS for windows version 16.0. Based on the research that has done, showed there are an impact and positive impact of compensation, job training, and corporate culture partially and simultaneously towards employee's performance. Through this research, researcher suggest to the company to add more types of compensation, compensation value, increased job training implementation based on employee needed, and encourage the employee's to make decision and take working risk.

Keywords: compensation, job training, corporate culture, employee's performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Ketatnya persaingan dalam industri jamu dalam pasar lokal ataupun internasional memacu PT. Njonja Meneer untuk lebih meningkatkan performa kinerjanya terutama untuk karyawan bagian penjualan. Secara khusus penelitian ini membahas mengenai kinerja karyawan bagian pemasaran yang ditunjukkan melalui pencapaian penjualan terhadap target penjualan selama lima tahun terakhir. Penurunan penjualan terjadi dua tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2012-2013 dengan tingkat penjualan terendah sebesar 95%. Kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Njonja Meneer juga belum maksimal dilihat dari realisasi target produk yang fluktuatif dan tidak tercapainya target penjualan minimal pada tahun 2013. Dalam hal ini perusahaan harus meningkatkan pemberian kompensasi, pelatihan kerja dan budaya organisasi sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi bisnis dapat dinilai dari kinerja yang dihasilkan secara keseluruhan dengan karyawan sebagai faktor utama penilaian. Perusahaan yang memiliki performa kinerja yang baik dapat bersaing secara kompetitif dengan tetap menjaga kualitas dan integritasnya. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan diperlukan guna mendukung kegiatan operasional yang berorientasi pada hasil. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan dampak positif dan meningkatkan produksi barang dan jasa. Meningkatnya produksi barang dan jasa akan meningkatkan penjualan. Penjualan yang tinggi dapat meningkatkan pendapatan atau laba perusahaan yang nantinya dapat digunakan untuk membiayai biaya operasional perusahaan seperti pembayaran upah atau gaji, kompensasi, biaya produksi, dan lain sebagainya. Begitu pula sebaliknya, apabila kinerja karyawan yang dihasilkan rendah maka tingkat produksi juga rendah yang menyebabkan tingkat pendapatan rendah sehingga perusahaan tidak dapat membiayai biaya operasional. Kinerja yang tinggi berarti karyawan telah memberikan hasil yang terbaik dari dalam dirinya, sementara kinerja yang rendah dihasilkan dari ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

Kompensasi, pelatihan kerja dan budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sastrohadiwiryo (2005: 181) berpendapat kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para

tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi harus menyesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan di dukung dengan pemberian pelatihan kerja yang sesuai. Pelatihan kerja menurut Dessler (1997 : 263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Apabila kedua faktor tersebut sudah dijalankan dengan baik, maka diperlukan budaya organisasi sebagai pengikat karyawan dalam perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2003: 79), budaya organisasi merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Melalui budaya organisasi diharapkan setiap individu yang ada di dalam perusahaan lebih loyal dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan beberapa penjelasan di awal, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang.”**

KERANGKA TEORI

1. Kompensasi

Nitisemito (1984: 149) berpendapat, kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap atau teratur.

2. Pelatihan Kerja

Menurut As'ad (2008: 70), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

3. Budaya Organisasi

Susanto (1997: 3) menyatakan, budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi dalam ke perusahaan, sehingga masing-masing anggota perusahaan harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

4. Kinerja Karyawan

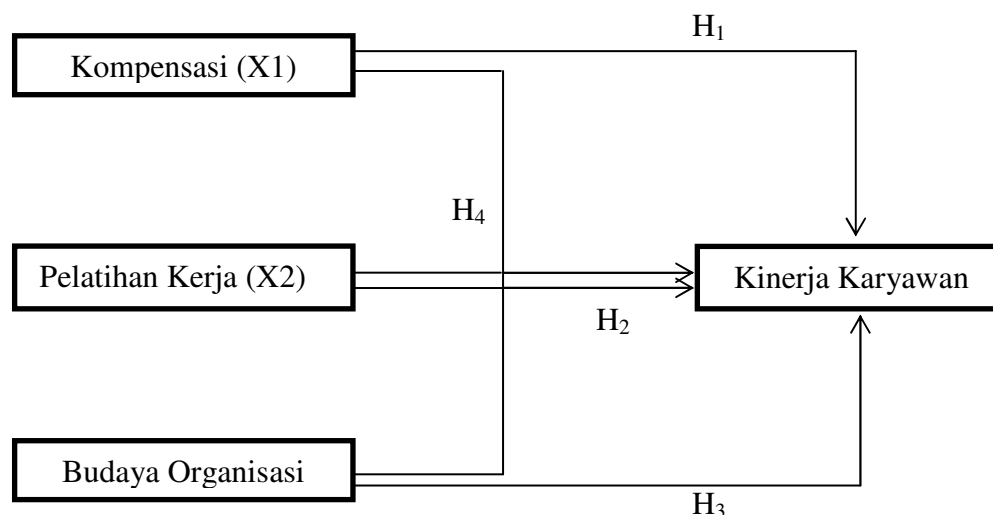
Menurut Pabundu (2008: 121), kinerja karyawan adalah hasil-hasil dari fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008:93). Mengacu pada rumusan masalah yang ada, maka dapat diajukan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Diduga ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Diduga ada pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Diduga ada pengaruh antara kompensasi, pelatihan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Model penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1.1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *eksplanatory* atau penjelasan. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap dan kontrak bagian pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan

Nonprobability Sampling dengan cara sampling jenuh atau sensus di mana semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel yaitu karyawan bagian pemasaran pada PT. Njonja Meneer yang berjumlah 38 orang. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala interval dengan menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif dan analisis kuantitatif; uji validitas, uji reliabilitas, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) dengan bantuan program SPSS 16.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1. Hasil Pengujian

Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Regresi	Determinasi	T hitung/F hitung dan Keterangan Hipoteis
Kompensasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,852	1,081	72,5%	9,744 Ha diterima
Pelatihan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,423	0,276	17,9%	2,805 Ha diterima
Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,346	0,295	12%	2,216 Ha diterima
Kompensasi (X_1) Pelatihan Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,544	-0,283 0,330 0,246	29,6%	4,758 Ha diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian variabel kompensasi (X_1) mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan. Penelitian menunjukkan nilai t-hitung $9.744 > t$ -tabel 2.028 yang berarti apabila kompensasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian pemasaran. Signifikan berarti kesimpulan ini dapat digeneralisasikan ke populasi dimana sampel itu diambil. Besarnya koefisien korelasi yang menunjukkan kekuatan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh nilai r hitung adalah sebesar 0,680 Sedangkan koefisien determinasi (*R square*) adalah sebesar 0.725 atau 72.5%. Berarti sumbangan pengaruh yang diberikan variabel kompensasi atas perubahan kinerja karyawan adalah sebesar 72.5% sementara sisanya 27.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran di PT. Njonja Meneer Semarang hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif, kuat dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan nilai t -hitung $9.744 > t$ -tabel 2.028 yang berarti apabila kompensasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian pemasaran. Signifikan berarti kesimpulan ini dapat digeneralisasikan ke populasi dimana sampel itu diambil. Besarnya koefisien korelasi yang menunjukkan kekuatan hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan yang diperoleh nilai r hitung adalah sebesar $0,680$ Sedangkan koefisien determinasi (*R square*) adalah sebesar 0.725 atau 72.5% . Berarti sumbangan pengaruh yang diberikan variabel kompensasi atas perubahan kinerja karyawan adalah sebesar 72.5% sementara sisanya 27.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran di PT. Njonja Meneer Semarang hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif, kuat dan signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan didapatnya hasil nilai t -hitung $2.805 > t$ -tabel 2.028 yang berarti apabila pelatihan kerja yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian pemasaran. Signifikan berarti kesimpulan ini dapat digeneralisasikan ke populasi dimana sampel itu diambil. Besarnya koefisien korelasi yang menunjukkan kekuatan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh nilai r hitung adalah sebesar $0,423$. Sedangkan koefisien determinasi (*R square*) adalah sebesar 0.179 atau 17.9% . Berarti sumbangan pengaruh yang diberikan variabel pelatihan kerja atas perubahan kinerja karyawan adalah sebesar 17.9% sementara sisanya 82.1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran di PT. Njonja Meneer Semarang berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif, dan signifikan. Dibuktikan dengan didapatnya nilai t -hitung $2.216 > t$ -tabel 2.028 yang berarti apabila budaya organisasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian pemasaran. Signifikan berarti kesimpulan ini dapat digeneralisasikan ke populasi dimana sampel itu diambil. Sedangkan koefisien determinasi (*R square*) adalah sebesar 0.120 atau 12% . Berarti sumbangan pengaruh yang diberikan variabel budaya organisasi terhadap perubahan kinerja karyawan adalah sebesar 12% sementara sisanya 88% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran di PT. Njonja Meneer Semarang menurut penelitian yang

dilakukan didapatkan hasil pengaruh yang positif, kuat dan signifikan. hasil t-hitung sebesar $4.758 > t\text{-tabel } 2.028$ yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran. Artinya apabila kompensasi, pelatihan kerja yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang secara bersama-sama baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian pemasaran. Besarnya koefisien korelasi yang menunjukkan kekuatan hubungan antara kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi yang diperoleh dari nilai r hitung adalah sebesar 0.544. Koefisien regresi untuk variabel kompensasi -0.283, pelatihan kerja 0.330 dan budaya organisasi 0.246. Artinya kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi membawa pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. sedangkan dengan menggunakan koefisien determinasi di dapat hasil sebesar 0.296 atau 29.6% yang berarti sumbangan pengaruh yang diberikan kompensasi, pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran adalah sebesar 29.6%, sedangkan sisanya sebesar 70.4% merupakan pengaruh dari variabel lain selain variabel kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melihat hasil analisis dan pembahasan yang ditulis dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang berdasarkan penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa, sebagian besar dari semua kelompok masa kerja responden (89.48%) menilai bahwa kompensasi yang diberikan PT. Njonja Meneer Semarang adalah baik, yaitu sudah beragam jenis kompensasinya, pembayaran yang dilakukan perusahaan sudah tepat waktu, nilai kompensasinya sudah sesuai, dan dasar pemberian kompensasi sudah jelas. Sedangkan sebanyak 7.89% responden dari semua kelompok masa kerja menyatakan kompensasi yang diberikan perusahaan kurang baik. Kompensasi kurang baik karena kurangnya keragaman jenis kompensasi, pembayaran kompensasi tidak tepat waktu, tidak sesuai nilai kompensasi yang diberikan, dan tidak jelasnya dasar pemberian kompensasi kepada karyawan.
2. Pelatihan kerja yang diselenggarakan di PT. Njonja Meneer Semarang dari penelitian yang dilakukan di dapat hasil, sebagian besar responden (55.26%) dari semua kelompok masa kerja menilai bahwa pelatihan kerja yang diselenggarakan di PT. Njonja Meneer Semarang adalah baik. Di mana penyelenggaraan pelatihan di PT. Njonja Meneer

Semarang sudah rutin diselenggarakan dengan menggunakan metode pelatihan yang tepat, di dukung oleh kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga pelatihan tersebut memberikan manfaat kepada peserta pelatihan yang diimbangi dengan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pelatihan.

3. Budaya organisasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang melalui penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil sebanyak 76.31% responden dari semua kelompok masa kerja menilai bahwa budaya organisasi di PT. Njonja Meneer Semarang adalah baik. Hal ini dikarenakan karyawan sudah mematuhi budaya organisasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang, dengan melakukan koordinasi kerja baik dengan teman sejawat, atasan, maupun divisi lain; bertindak cepat dalam mengambil keputusan; memiliki keberanian dalam mengambil setiap resiko pekerjaan; melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP dengan tingkat kerja sama tim yang tinggi.
4. Kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil, mayoritas responden (84.21%) dari semua kelompok masa kerja responden memiliki kinerja yang tinggi. Hal tersebut dikarenakan tercapainya target penjualan atau di atas target penjualan yang ditetapkan; tingginya tingkat pencapaian penghargaan yang mereka dapatkan; rendahnya tingkat pemberian hukuman atas kinerja yang mereka hasilkan; serta pentingnya penilaian kinerja karyawan sebagai dasar perbaikan kinerja sebelumnya dimasa yang akan datang. Sementara itu terdapat 2.63% responden dari semua kelompok masa kerja yang memiliki kinerja cukup tinggi. Dikarenakan rendahnya tingkat pencapaian target yaitu dibawah target penjualan yang telah ditetapkan; rendahnya tingkat pencapaian penghargaan atas kinerja yang dimiliki; tingginya tingkat pemberian hukuman atas kinerja yang dimiliki, dan kurang pentingnya penilaian kinerja sebagai dasar perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan beberapa saran yang dapat bermanfaat dan berguna sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang dimasa yang akan datang, yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan adalah 72.5%. Oleh karena itu apabila perusahaan ingin

lebih meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian kompensasi, maka hal-hal yang perlu diperbaiki PT. Njonja Meneer Semarang adalah dalam pemberian kompensasi yang lebih beragam jenisnya, dengan menambah jenis kompensasi terutama pada kompensasi yang menyangkut kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan hendaknya menambah besaran nilai kompensasi yang akan dibayarkan kepada karyawan dan menyesuaikannya dengan pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan.

2. Melalui penelitian yang dilakukan, di dapat hasil pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 17.9%. Apabila perusahaan ingin lebih meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian pelatihan kerja, maka hal-hal yang perlu diperhatikan PT. Njonja Meneer Semarang adalah hendaknya perusahaan lebih rutin mengadakan menyelenggarakan pelatihan dari yang sudah ada sebelumnya dikarenakan tidak meratanya pelatihan yang didapatkan karyawan baru dan lama. Sebagai saran perlu ditambah pelatihan dengan metode *off the job training* seperti simulasi dan tanya jawab. Materi pelatihan yang hendak diberikan juga sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan lebih difokuskan kepada masalah pemasaran yang saat ini sedang dialami perusahaan dan mengikuti perkembangan pasar.

3. Berdasarkan hasil penelitian di dapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 12%. Oleh karena apabila perusahaan ingin lebih meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang ada di PT. Njonja Meneer Semarang ada baiknya perusahaan lebih mendukung dan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan tanpa harus menunggu keputusan dari atasan terutama yang bersifat mendesak. Disamping itu perusahaan hendaknya mendorong karyawan agar mau mengambil resiko pekerjaannya dan belajar lebih bertanggung jawab terhadap setiap resiko pekerjaan yang diambil.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Diterjemahkan oleh Paramitha Rahayu. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kreitner, R & A, Kinichi. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, JP dan J.L Heskett. 1997. *Corporate Culture & Performance*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi & Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia "Pendekatan Administratif dan Operasional"*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Susanto. 1997. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Baru*. CV. Miswa: Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Swart, *et al.* 2005. *Human Resources Development: Strategy and Tactics*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications