

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
RANGKA MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)**

Yosep Satrio Wicaksono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya

Jl. Veteran ,Malang ,Jawa Timur ,65144

Telp. +628563558510, E-mail: otepsawi@yahoo.com

***Abstract:** This study aims to analyze the influence of the training, human resource development, employee morale, and employee performance through a positivist approach. The population is employees SKM (Sigaret Kretek Mesin) Unit.V PT. Gudang Garam, Tbk with a sample of 100 employees who have represented proportionately from each part of the field of production, quality control, and PPIC. Engineering analysis using Path Analysis tool. The results showed that the presence of training and human resource development effect on employee morale, meaning that by implementing training and human resources development will foster confidence in employees that the company is really a organization which not only pursue profits, employees see that the company has been paying attention. Lack of attention given to the company in the form of training and human resource development have had an impact on increasing employee morale. Trainings held company proved a positive response. This proves that the employees who attended training was getting attention from the company, which employees feel that the company implemented the training of employees looking into the company's assets. In addition, employees also felt that his presence in the company not merely as workers, but employees assess that the company also has to pay attention to the interests of the employees concerned. The result of the analysis showed that the effect on employee morale employee performance. It shows that with better morale, the employees are able to carry out tasks and jobs with better anyway.*

***Keywords:** Training, HR Development, Employee Enthusiasm, Employee Performance, SKM Unit.V, PT.Gudang Garam, Tbk.*

Perusahaan yang bergerak dalam bidang industri selalu dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif, dalam menghadapi persaingan tersebut tentunya tidak cukup hanya dengan menggunakan teknologi canggih dalam produksi dan kegiatan operasional perusahaan. Pemanfaatan teknologi canggih pada perusahaan harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang handal, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan apabila tidak ditunjang oleh sumber

daya manusia yang handal belum tentu memberikan kontribusi dalam menjamin kelancaran operasional perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam perusahaan, karena karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang utama dalam menunjang kelancaran kegiatan perusahaan.

Era globalisasi yang semakin maju membentuk persaingan yang semakin tajam, dimana setiap perusahaan dan para pelaku

ekonomi hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Investasi, sumber daya manusia (SDM) dan teknologi menempati posisi yang strategis dalam mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada, sehingga mempunyai tingkat hasil dan daya guna yang tinggi.

Suatu perusahaan dapat berkembang dan maju bilamana perusahaan tersebut selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan ilmu pengetahuan. Tantangan bagi kelangsungan suatu organisasi, baik dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut, amatlah rumit. Oleh karena itu perusahaan harus selalu dapat menyesuaikan tenaga kerjanya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan. Dalam rangka menjaga kemajuan pengembangan suatu organisasi tersebut, sudah menjadi kewajiban bagi suatu organisasi untuk membina pegawainya sehingga keahlian mereka dapat ditingkatkan, salah satu upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia.

Siagian (2001) menyebutkan istilah pengembangan (development) berbeda pengertiannya dengan pelatihan (training). Pengertian ini menekankan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Dengan kata lain, dalam pengembangan diperlukan banyak conceptual skills daripada technical skills sedangkan dalam pelatihan lebih diperlukan technical skills daripada conceptual skills. Pelatihan tidak hanya membawa pengaruh bagi peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja, namun pelatihan yang dilaksanakan perusahaan diharapkan

dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Handoko (2000) semangat kerja karyawan akan tercermin dari karyawan yang selalu menunjukkan sikap dan tingkah laku mau bekerja dengan sungguh-sungguh, adanya kesenangan yang mendalam dalam melakukan pekerjaan, adanya kemauan untuk bekerjasama dan merasa puas dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Semangat kerja karyawan tersebut merupakan suatu sikap mental karyawan untuk bekerjasama dengan lebih giat dan konsekwen, yang harus diwujudkan dalam bentuk disiplin sehingga dapat tercapai hasil kerja yang maksimal.

Begitu juga halnya dengan PT. Gudang Garam, Tbk yang bergerak dalam bidang Industri rokok, untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, perlu memberikan perhatian terhadap sumberdaya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian pelatihan kepada karyawan pada perusahaan tersebut sangat diperlukan karena akan memberikan pengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Pemberian pelatihan oleh perusahaan akan menentukan tinggi rendahnya kemampuan kerja, karena dengan adanya pemberian pelatihan dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kemampuan karyawan.

Kinerja yang baik tidak selalu merupakan kinerja yang sesuai dengan rencana. Informasi baru yang tersedia setelah rencana selesai disusun, mungkin menunjukkan perlunya dilakukan perubahan-perubahan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang konsisten dengan tujuan organisasi. Sedangkan rencana mungkin tidak merefleksikan tindakan yang sebaiknya dilakukan berdasarkan kondisi kondisi yang sekarang ada. Penilaian kinerja selalu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar tertentu. Laporan tentang hasil pelaksanaan akan ada artinya jika dibandingkan dengan standar.

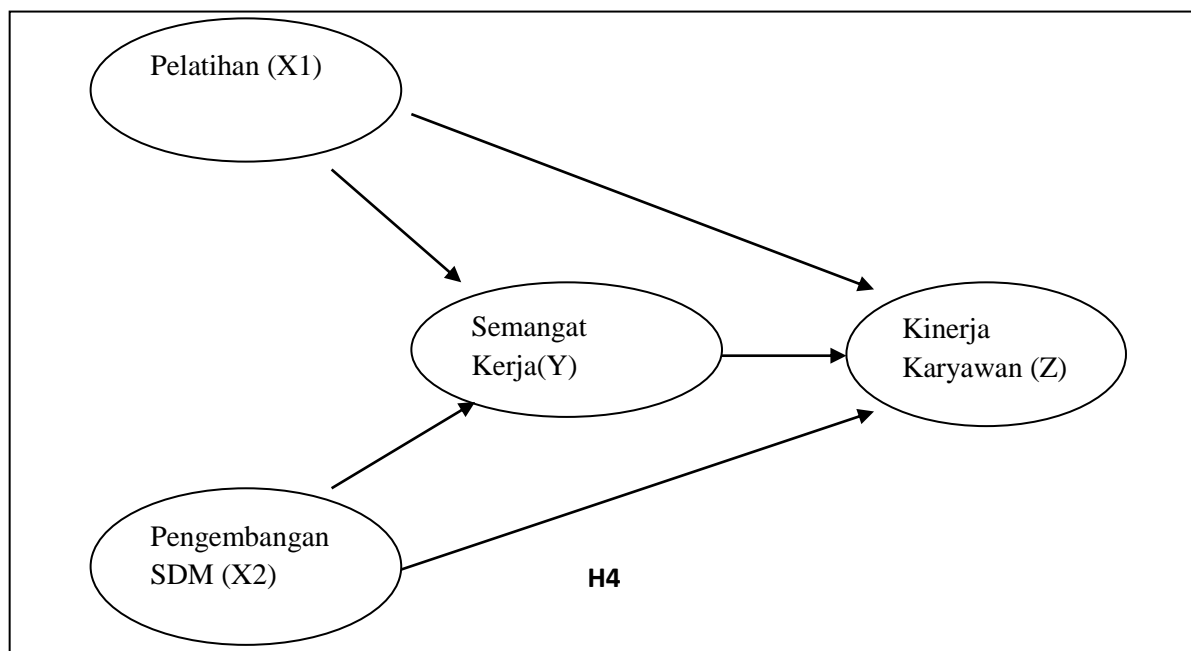
PT. Gudang Garam, Tbk Kediri merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi rokok terbesar di Indonesia dengan jumlah

karyawan yang sangat besar sehingga perlu melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk menjamin kelancaran produksi dan mencapai tujuan perusahaan. Divisi produksi rokok kretek dikhususkan di Unit V PT. Gudang Garam, Tbk dimana di unit ini diproduksi berbagai merk rokok kretek yang semua diproduksi menggunakan bantuan mesin yang tentunya membutuhkan tenaga manusia sebagai operatornya. Dalam menjalankan tugasnya karyawan PT. Gudang Garam, Tbk Kediri perlu berkompetisi untuk meningkatkan karirnya, sehingga pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek yang dapat menentukan karir karyawan. Mengantisipasi persaingan dengan perusahaan sejenis maka PT. Gudang Garam, Tbk harus menjaga dan menjamin kualitas sumber daya manusia yang

benar-benar trampil dan profesional untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemikiran latar belakang di atas maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul : “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan” (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri). Dalam penelitian ini peneliti akan menggali berbagai informasi yang sekiranya bermanfaat bagi karyawan PT. Gudang Garam, Tbk dalam menjalankan tugas sehari sebagai pengaruh setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu memberikan masukan bagi para pucuk pimpinan perusahaan berkaitan dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan.

KERANGKA KONSEPTUAL



Sumber : Peneliti 2014

Sesuai dengan model konseptual penelitian yang dipaparkan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Hipotesis pertama (H1)* :

Pelatihan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan SKM Unit V PT. Gudang Garam Indonesia, Tbk Kediri

2. *Hipotesis kedua (H2)* :

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan SKM Unit V PT. Gudang Garam Indonesia, Tbk Kediri

3. *Hipotesis ketiga (H3) :*

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan SKM Unit V PT. Gudang Garam Indonesia, Tbk Kediri

4. *Hipotesis keempat (H4) :*

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan SKM Unit V PT. Gudang Garam Indonesia, Tbk Kediri.

5. *Hipotesis kelima (H5) :*

Semangat kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan SKM Unit V PT. Gudang Garam Indonesia, Tbk Kediri.

METODE

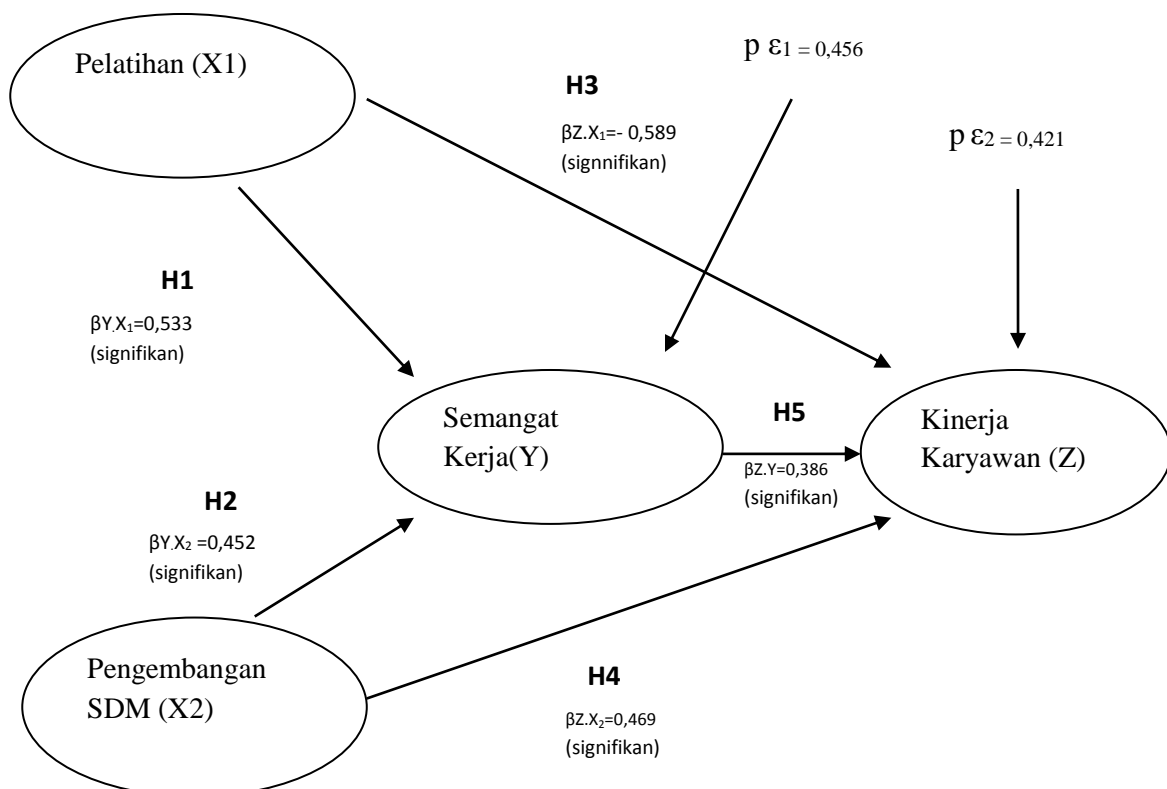
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan SKM Unit.V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri yang berjumlah 5.010orang. Populasi adalah karyawan SKM (Sigaret Kretek Mesin) Unit.V PT. Gudang Garam, Tbk dengan jumlah sampel 100 karyawan yang secara proporsional telah mewakili dari tiap bagian dari bidang

produksi, *quality control*, dan PPIC. Berdasarkan ketentuan tersebut maka ketentuan yang ditetapkan dalam mengambil sampel adalah staf perusahaan atau pejabat yang berwenang yang melakukan seleksi terhadap karyawan yang dilatih dan mempunyai tugas untuk menyelenggarakan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Pengambilan jumlah sampel tersebut secara proporsional mewakili bidang kerja masing-masing. Bidang produksi dengan jumlah sampel yang lebih banyak karena memang karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia lebih banyak dibandingkan dua bidang yang lainnya yaitu bidang *quality control* dan PPIC. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah metode kuisisioner, kemudian data diolah melalui software SPSS. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data dapat digambarkan secara keseluruhan diagram jalur sub-struktur 1 dan sub-struktur 2 sebagai berikut:



Hasil Diagram Jalur X1, X2 dan Y terhadap Z

Hipotesis 1: Pengaruh variabel Pelatihan (X1) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

Besarnya pengaruh pelatihan (X1) terhadap semangat kerja karyawan (Y) sebesar 0,533 atau 53,3%. Hal ini berarti secara signifikan pelatihan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, keterampilan kerja dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan daya kerja atau produktivitas kerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Di samping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga dengan demikian akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maju dan bersaing maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian. Dari analisis tersebut maka hipotesis penelitian **H1 diterima**.

Hipotesis 2: Pengaruh variabel Pengembangan SDM (X2) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

Besarnya pengaruh pengembangan SDM (X2) terhadap semangat kerja karyawan (Y) sebesar 0,452 atau 45,2%. Hal ini berarti secara

signifikan pengembangan SDM dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktivitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak saja sebagai objek (dianggap sebagai salah satu produksi) tetapi ia sebagai subjek yang menentukan keberhasilan organisasi itu untuk mencapai tujuan. Selanjutnya mengatakan bahwa SDM paling menentukan dibanding dengan mesin-mesin atau peralatan apapun yang ada dalam perusahaan itu. Belum dapat dibayangkan suatu organisasi dapat berjalan lancar tanpa ada sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Dari analisis tersebut maka hipotesis penelitian **H2 diterima**.

Hipotesis 3: Pengaruh variabel Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Besarnya pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,589 atau 58,9%. Hal ini berarti secara signifikan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula.

Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan merasa mendapatkan perhatian dan keperayaan dari perusahaan, yang mana karyawan merasa bahwa dengan dilaksanakan pelatihan maka perusahaan memandang karyawan menjadi aset perusahaan. Selain itu karyawan juga merasakan bahwa

kehadiran pada perusahaan bukan hanya semata-mata sebagai pekerja, tetapi karyawan menilai bahwa perusahaan juga telah memberikan perhatian.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, keterampilan kerja dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan daya kerja atau produktivitas kerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Dari analisis tersebut maka hipotesis penelitian **H3 diterima**.

Hipotesis 4: Pengaruh variabel Pengembangan SDM (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Besarnya pengaruh pengembangan SDM (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,469 atau 46,9. Hal ini berarti secara signifikan pengembangan SDM dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil optimal. Program-program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan berbagai faktor, yaitu waktu, biaya jumlah, peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Dari analisis tersebut maka hipotesis penelitian **H4 diterima**.

Hipotesis 5: Pengaruh signifikan variabel Semangat Kerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Besarnya pengaruh Semangat Kerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,386 atau 38,6. Hal ini berarti secara signifikan semangat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Semangat kerja merupakan suatu sikap mental karyawan untuk bekerjasama dengan lebih giat dan konsekuen, yang harus diwujudkan dalam bentuk disiplin sehingga dapat

tercapai hasil kerja yang maksimal. Untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka rahasianya adalah apabila kita mengetahui dengan tepat kebutuhan-kebutuhan para karyawan yang bilamana kita penuhi akan dapat meningkatkan kepuasan para karyawan.

Semangat kerja yang dikaitkan dengan kemampuan kelompok yaitu kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Semangat kerja atau moril adalah refleksi dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Seperti sikap pada setiap karyawan, semangat kerja juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor di atas dari pihak pimpinan, terutama oleh kebijaksanaan pimpinan, semangat merupakan pengaruh utama pada sumbangan karyawan, membuat karyawan mencapai hasil yang tinggi. Dari analisis tersebut maka hipotesis penelitian **H5 diterima**.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

1. Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan.
2. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktivitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai. Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya

bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi.

3. Dengan adanya pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, keterampilan kerja dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan daya kerja atau produktivitas kerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.
4. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional. Manusia merupakan sumber daya utama atas kelancaran aktifitas dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan oleh suatu perusahaan akan tidak berarti tanpa adanya manusia yang menjadi karyawan dalam mengoperasikannya. Pembangunan dewasa ini, terus berkembang seiring dengan proses industrialisasi yang ditandai dengan semakin meningkat ditandai dengan penggunaan teknologi di berbagai bidang usaha. Dengan kondisi ini, maka sumber daya manusia harus dibekali dengan pendidikan, ketrampilan serta keahlian yang cukup agar karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan berbagai teknologi.
5. Karyawan merupakan aset untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan perusahaan oleh karena itu diperlukan karyawan yang terampil, cekatan dan mempunyai kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan perlu diper-

hatikan oleh manajemen. Melihat betapa pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, maka wajarlah jika pihak manajemen memberikan perhatian lebih melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambilnya, agar karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan kemampuan dan keahliannya secara optimal.

Saran

Bagi Perusahaan

Pelatihan yang diselenggarakan perusahaan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar. Pengembangan SDM ini dapat dijadikan tambahan referensi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, dan tujuan perusahaan.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi empiris di bidang manajemen sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset bagi perusahaan untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Penelitian ini juga untuk memperkuat lagi model konsep dan kajian teori yang pernah dilakukan oleh para peneliti terdahulu serta mengembangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan .

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, T dan Tri Hastuti. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Indonesia Press. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi II. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Caiden and Becker G. 1999. *Human Resource Development*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Benyamin Molan. Edisi Ketujuh. Jakarta : Prehallindo.
- Endang, Sumarsih. 2006. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan studi pada karyawan bagian produksi PG. Kebun Agung Malang*. Skripsi, FE. Universitas Brawijaya Malang.
- Guido Bertucci. 2005. *Human Resources for Effectivitive Public Administration in a Globalized Word*. Department of Economic and Social Affairs. United Nations, New York, NY 10017, USA.
- Hamilton, M. 2011. The extensive training and professional development continue to correct skill deficiencies. Southern Illinois University at Carbondale. *Online Journal of Workforce Education and Development* Volume III, Issue 3 – Spring
- Handoko. T. Hani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPFE.
- Hardjana. 2001. *Prestasi Kerja*. Edisi Baru. Cetakan Kedua. Penerbit. Rineka Cipta. Jakarta
- Hasibuan, SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Cetakan Pertama. Jakarta : CV. Haji Mas Agung.
- Hendarto. 2012. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Studi Ilmu Administrasi Niaga Universitas Brawijaya. Tidak Dipublikasikan.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Manullang. 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi Kedua. Balai Pustaka, Jakarta.
- Mardani, Malavia Ronny, 2001. *Petunjuk Praktis Operasional SPSS. V.10.0*. BPFE UIM. Malang
- Martoyo, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, BPFE. Jakarta.
- Nazir. Moh. 2003. *Metodologi Penelitian*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Penerbit. Ghalia. Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2001. *Manajemen Personalialia*. Edis Ketiga. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nicholas Bloom and John Van Reenen. 2010. *Human Resource Management And Productivity*. National Bureau Of Economic Research. Massachusetts Avenue, Cambridge, MA 02138
- Notoatmodjo. 2003. *Peranan Kedisiplinan Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan*.
- . 2010. *Metodologi Penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nurhendar, Siti. 2013. *Pengaruh Pelaksanaan Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Tidak Dipublikasikan.
- Parry, K. W., & Sinha, P. N. 2011. Researching the Training To Improving Performance. *Human Resource Development International*, 8 (2), 165-183. doi: 10.1080/13678860500100186
- Rampandoyo, H dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Penerbit, BPFE. Yogyakarta.
- Rowold, J. 2011. Analysis Of Motivation and Human Resources Development To Performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18 (4), 312-325. doi 10.1080/104113200600944082

- Ruky, Ahmad S, 2003. Sumber Daya Manusia Berkualitas (Mengubah Visi Menjadi Realitas), Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2001. SPSS Versi 10.0 Mengubah Data Statistik Secara Profesional. PT ElexMedia Compu-tindo.Jakarta
- Sarwono, Jonathan. 2002. Perbedaan Dasar Antara Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Indonesia. Jakarta.
- Siagian, Sondang, P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun dan Sofian Effendi, 2004, Metode Penelitian Survei, Penerbit LP3ES, Indonesia
- Siswanto, Bedjo. 2001. Manajemen Tenaga Kerja. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Balai Pustaka, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN.Yogyakarta.
- Suprianto, J. 2001. Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Administrasi. Jakarta. Penerbit, CV Alva Beta.
- Supranto, J. 2010. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi IV. Jakarta. Penerbit Renika Cipta.
- Stephen, P. Robbins. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. University of Groningen / Mzumbe University.
- Stone, P. 2010. *Analysis Of Training and Human Resources Development To Performance*. An Analysis of the Multi-factor Questionnaire Results. Monograph Series, 2 (1). Retrieved February 18, 2010 from ERIC database.
- Syarief, Sucita. 2006. Bagaimana Kita Meningkatkan Produktivitas Karyawan. Bisnis Indonesia 21 No vember 2006. Bisnis Indonesia, Jakarta.
- Tiffin and Mc.Cormick. 1995. *Strategic Human Resources Management. Handbook of entrepreneurship*. Boston, MA: Klu-wer.
- Umar, Husein. 2002. Metodologi Penelitian – Aplikasi Dalam Pemasaran. Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyu. R. 2011. Pelatihan dan Pemberian Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. PT. Otsuka Indonesia Lawang. Skripsi, FIA. Universitas Brawijaya Malang.
- Wibowo, B.S . 2004. Produktivitas Kerja dan Profesional. Tarbawi Edisi VII Th I/-Maret 2004. Jakarta.