

**PENGARUH *TRAINING*, PENGEMBANGAN KARIER DAN INSENTIF
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI (Studi Kasus: Dppkad Di
Pemprov Bangka-Belitung)**

Efendi Harun Dan Farida Elmi

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Ervinasus87@gmail.com; farida.elmi@mercubuana.ac.id

Abstract. Departing from the phenomena in increasing the productivity of civil servants every local government fix themselves, which we know will automatically improve the productivity of regional quality. The purpose of this research is to know the effect of training, career development and incentives one by one or simultaneously (simultaneously) to productivity of employees of Revenue Service of Financial Management and Regional Asset of Bangka-Belitung Province Government (DPPKAD). Type of quantitative research with explanatory. Population of all employees of DPPKAD Government of Bangka-Belitung Province, while sampling technique probability sampling with slovin formula, found 203 employees as respondents, data analysis using multiple linear regression that the result of training, career development and incentives have a significant effect on work productivity, so it is advisable to increase training to improve career development according to internal needs so that DPPKAD officials of Bangka-Belitung Provincial Government are increasingly innovating and willing to share ideas and ideas, while the incentive variable should receive special attention.

Keywords: Training, Career Development, Incentive and Employee Productivity.

Abstrak. Berangkat dari fenomena dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai negeri setiap pemerintah daerah membenah diri, yang kita ketahui otomatis akan meningkatkan produktivitas kualitas daerah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *training*, pengembangan karier dan insentif satu persatu maupun secara bersamaan (simultan) terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan *Asset* Daerah Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung (DPPKAD). Jenis penelitian kuantitatif dengan *explanatory*. Populasi seluruh pegawai DPPKAD Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung, sedangkan teknik pengambilan sampel probability sampling dengan rumus slovin, ditemukan 203 pegawai sebagai responden, analisa data menggunakan regresi linear berganda yang hasilnya *training*, pengembangan karier dan insentif sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga disarankan perlu peningkatan *training* guna meningkatkan pengembangan karier sesuai kebutuhan internal agar pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung semakin berinovasi dan mau berbagi idea serta gagasan, sedangkan variable insentif harus mendapat perhatian khusus.

Kata Kunci: *Training*, Pengembangan Karier, Insentif dan Produktivitas Kerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah. Persaingan Politik dan ekonomi yang semakin ketat menuntut pemerintah propinsi untuk menerapkan dan menggunakan sistem manajemen yang baik dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Setiap pemerintah propinsi membenah diri untuk meningkat produktivitas kerja bila adanya kerja sama dan hubungan baik antara pimpinan dan pegawai, karena dengan meningkatkan produktivitas kerja pegawai otomatis akan meningkatkan produktivitas kualitas suatu daerah. Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung memiliki sumber daya manusia sebanyak 411 pegawai tetap, sebanyak 127 adalah pegawai kontrak ditahun 2016. Tiga faktor yang dianggap cukup penting adalah *training*, pengembangan karir dan insentif. Dalam pelaksanaan pemberian tunjangan/insentif terlihat mengalami statis, sehingga dapat berdampak produktivitas kerja pegawai yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai Pemprov Bangka-Belitung menurun. Oleh karena itu itu

tunjangan/insentif baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, sehingga membantu terwujudnya target Pemprov Bangka-Belitung.

Faktor kedua yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah *training*. Pemprov Bangka-Belitung mengadakan program *training* tentunya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai terutama untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan-perubahan dalam persaingan antar pemerintah propinsi ini tidak akan bermanfaat jika tidak didukung oleh *training* sesuai dengan tingkat yang dibutuhkan yang akan menyebabkan produktivitas kerja pemerintah daerah terhambat.

Tabel 1. Program *Training*Kepegawaian DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung Tahun 2014-2016

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2014	50	57	114
2015	20	14	70
2016	34	24	70,5

Sumber: Kepegawaian DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung (2016)

Berdasarkan tabel 1.3 diatas terlihat bahwa total realisasi penyelenggaraan program *training*/Diklat 100%telah terlaksana dari target yang ditetapkan. Realisasi *training*/Diklat mengalami peningkatan 14 % ditahun 2015 bila dibandingkan pada tahun 2014 yang hanya sebanyak 57 total realisasinya. Pada tahun 2016 terjadi penurunan jumlah program *training* sebanyak 24 program yang terlaksana 70,5%, bila dibandingkan dengan realisasi tahun 2015, dengan adanya penurunan jumlah program *training*maka produktivitas kerja pegawai akan sulit meningkat karena kekurangan pengetahuan, *skill* dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut yang berimplikasi pada menurunnya produktivitas kerja pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung .

Disisi lain program *training*yang dirancang kurang memperhatikan kebutuhan pegawai. Program *training*yang diprogram atau ditawarkan disinyalir tidak ada hubungannya dengan pengetahuan yang harus dimiliki pegawai dalam menunjang pekerjaannya. Padahal keberhasilan suatu pekerjaan salah satunya ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Semakin dalam pengetahuan yang dimiliki, maka semakin baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kondisi seperti ini banyak pegawai yang merasa pesimis terhadap program *training* yang telah dirancang oleh Pemprov Bangka-Belitung terutama dalam hal kesempatan untuk mengikuti *training*.

Disamping faktor *training* dan pengembangan karir, faktor lainnya adalah insentif yang di duga menjadi salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung, yang dalam hal ini penulis lebih menyoroti tentang promosi jabatan dan mutasi jabatan.

Proses pengembangan karir pegawai DPPKAD di Pemprov Bangka-Belitung tidak selamanya berjalan mulus. Keberatan, pertanyaan, kritik, dan masukan dari pegawai menjadi bagian dari setiap proses pengembangan. Kebijakan yang salah melalui mutasi dan promosi jabatan bisa menimbulkan indiscipliner pegawai, dikarenakan ada harapan dari pegawai yang tidak terakomodir dari hasil mutasi dan promosi jabatan yang berdampak pada produktivitas kerja. Berikut adalah data mutasi dan promosi jabatan pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung tahun 2014 dan tahun 2016.

Pemprov Bangka - Belitung, selalu berusaha dengan baik untuk mengelola para pegawainya, salah satu hal yang dilakukan adalah sistem mutasi dan promosi pegawai yang diharapkan mampu meningkatkan prestasi kerja pegawainya. Untuk mencapai tujuan Pemprov Bangka-Belitung, secara efektif dan efisien, maka tergantung pada keahlian dan kemampuan para pegawai dalam hal melaksanakan pekerjaan dan mendukung kemauan para pegawainya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut.

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, bahwa pada tahun 2014 terdapat 11 pegawai yang dimutasikan, dan 1 pegawai yang dipromosikan. Pada tahun 2015 terjadi peningkatan frekuensi jumlah pegawai yang dipromosikan sebanyak 6 pegawai tetapi mengalami penurunan frekuensi jumlah pegawai yang dimutasi sebanyak 13 pegawai bila dibandingkan tahun 2014, namun secara keseluruhan frekuensi jumlah pegawai yang dimutasi dan promosi mengalami peningkatan 35% dibandingkan tahun 2014.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian (Mupararano *et. al.* 2010, Aslaninia *et. al.* 2011, Kwak *et. al.* 2013, Mughal dan Rehman. 2013, Tesfahunegn dan Rao. 2015) menemukan bahwa produktivitas tenaga kerja secara positif berhubungan dengan kualitas hasil produksi perusahaan, sehingga peneliti menduga bahwa di DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung sedang mengalami penurunan produktivitas kerja yang berpengaruh terhadap hasil kerja di DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung.

Penurunan hasil produktivitas kerja Pemprov Bangka-Belitung di Tahun 2016 diakibatkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal dapat berupa semakin ketatnya persaingan (jumlah pesaing yang semakin bertambah), berkurangnya sumber bahan baku, perkembangan ekonomi dan perdagangan baik nasional maupun internasional. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan pemerintah daerah untuk meningkatkan *individual innovation capability* sehingga tidak mampu bersaing dalam hal biaya ataupun kompetensi, sehingga tidak mampu memenuhi ketentuan yang telah disepakati pada saat propinsi berdiri sendiri. Penurunan produktivitas kerja yang disebabkan oleh *training* dan insentif yang belum adil dan *training* yang menurun tiap tahunnya serta tidak adanya pengembangan atau perencanaan karir yang jelas. Dari keseluruhan latar belakang tersebut di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara kondisi dan temuan yang ada di lapangan. Mengingat kondisi pemerintah propinsi yang sudah cukup lama mandiri dengan usia dan masa kerja pegawai yang juga sudah cukup lama, diduga terjadi penurunan produktivitas kerja, yang dapat berdampak pada hasil produktivitas kerja. Untuk itu berdasarkan fenomena yang ada dan melihat urgensinya, maka penulis melakukan penelitian ini dengan mengangkat judul **Pengaruh Training, Pengembangan Karier dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus: DPPKAD di Pemprov Bangka-Belitung).**

Identifikasi Masalah. 1) Program *Training* yang dirancang pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung belum memenuhi target sebagian pegawai. 2) Pengembangan Karier yang dirancang oleh Pemprov Bangka-Belitung tidak memenuhi target. 3) Paket Insentif yang dilakukan Pemprov Bangka-Belitung cenderung mengalami penurunan. 4) Produktivitas kerja pegawai Pemprov Bangka-Belitung mengalami penurunan terlihat dari hasil kerja yang belum memuaskan dan belum memenuhi target setiap tahunnya.

Tujuan Penelitian. 1) Mengetahui pengaruh *training* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pemprov Bangka-Belitung. 2) Mengetahui pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pemprov Bangka-Belitung. 3) Mengetahui pengaruh Intensif terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pemprov Bangka -Belitung. 4) Mengetahui pengaruh *Training*, Pengembangan Karier dan Insentif secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung.

Total luas wilayah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung Luas lautan 65.301,23 Km² dan Luas daratan 16.424,23 Km².



Gambar 1. Peta Administrasi Propinsi Kepulauan Bangka Belitung
Sumber: RTRW Propinsi Kepulauan Bangka Belitung 2014-2034.

KAJIAN TEORI

Training. Berdasarkan pendapat Andrew F. Sikula (1995) dalam Mangkunegara (2009:44) pelatihan (*training*) Michael R. Carrel et al (1995) dalam Mangkuprawira (2004:135), selanjutnya pengertian pelatihan/*training* secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007:16) Dessler (2006:280) Umar (2005:12) Studi yang dilakukan Tall dan Hall (1998) dalam Usmara (2007:157) menyimpulkan bahwa kombinasi berbagai faktor seperti teknik *training*, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai *a greater competitive advantage* di dalam pasar yang sangat ketat.

Dimensi Pelatihan/Training. Menurut Noe et. al (2000) dalam Purnomo (2013:106) adalah keahlian, pengetahuan, dan perilaku. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur pelatihan/*training* dalam penelitian ini mengacu pada pendapat diatas yaitu, 1. Keahlian yang terdiri dari indikator (a) menjadi lebih inovatif, (b) timbulnya kreatifitas kerja, (c) kemampuan menyelesaikan tugas khusus. 2.) Pengetahuan yang terdiri dari indikator (a) kecakapan, (b) rasa ingin tahu tentang pengetahuan, (c) terbuka dan menerima hal-hal baru, (d) berbagi ide dan gagasan. 3. Perilaku yang terdiri dari indikator (a) hubungan kerjasama antar karyawan, (b) memberikan kontribusi kepada sesama karyawan dan organisasi, (c) memberikan informasi selama mengikuti pelatihan/*training*.

Pengembangan Karier. Menurut Handoko (2008:123) Martoyo (2007:74) Pendapat lain yang dikemukakan oleh Simamora (2006:413) Menurut Sudiro (2011:91) Dubrin (1982) dalam Mangkunegara (2006:77) Wahyudi (2007:162) Rivai (2008:290). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka yang dimaksudkan dengan pengembangan karir adalah proses yang menggambarkan usaha/ kegiatan seorang karyawan dalam memilih tujuan dan alur/ aliran jabatan/ pekerjaan untuk mencapai tujuan karir masing-masing.

Dimensi Pengembangan Karier. Penelitian ini merujuk pada Simamora & Siagian (2006:412) adalah manajemen karier individu dan manajemen karier institusional. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur pengembangan karier dalam penelitian ini mengacu pada pendapat diatas yaitu, 1. Manajemen karier individu terdiri dari indikator (a) minat untuk dipromosikan, (b) kepuasan karier, (c) dapat bekerja sama dengan atasan, (d) dedikasi dan loyalitas yang tinggi, dan (e) prestasi kerja yang baik. 2.) manajemen karier institusional yang terdiri dari indikator (a) persamaan karier, (b) kepedualian atasan, (c) informasi promosi, (d) prosedur pengangkatan jabatan, (e) pembagian tugas berdasarkan kemampuan dan wewenang, dan (f) pemberian peluang suatu jabatan.

Insentif. Menurut Sarwoto (2006:144) Rivai (2008:384-385) Menurut Husnan dan Heidjachman (1990) dalam Binti (2011:88) Hasil penelitian dalam bentuk jurnal yang dilakukan oleh Epstein dan Ward (2006) dalam Sip et. al (2012:8) mengemukakan "*In order to maintain producvtivity in profession, one may wish to alternative forms incentive mechanism*".

Menurut Nawawi (2008:317) Simamora (2006:445), sedangkan menurut Hasibuan (2011:118), Ranupandojo (1999) dalam Mangkunegara (2009:89) Menurut Handoko (2002) dalam Mangkunegara (2009:89), Sujak (2000) dalam Mangkunegara (2009:89) Mangkunegara (2009:89) Siagian (2010:268) Sofyandi (2008:159) Menurut Wirawan (2008:176) Dessler (2008:850) Moekijat (2010:180) Andrew F. Sikula (1995) dalam Justin T Sirait (2006: 200). Penulis dapat menyimpulkan bahwa insentif adalah pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan sebagai salah satu rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada para karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan dengan kemampuan yang optimal dan lebih produktif lagi dalam mempercepat tujuan organisasi.

Dimensi Insentif. Menurut Justine T. Sirait (2006-202) menyatakan bahwa ada tiga jenis dimensi insentif sebagai berikut:

- 1) *Financial Incentive*
Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasinya dalam organisasi atau perusahaan dalam bentuk bonus, komisi (yang dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), pembayaran yang ditangguhkan (dana pensiun).
- 2) *Non Financial Incentive*
Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja bukan dalam bentuk uang atau barang tetapi dalam bentuk hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian, tempat kerja yang terjamin sehingga diharapkan dapat memotivasi pekerja agar semakin giat dalam bekerja.
- 3) *Social Incentive*
Keadaan dan sikap dari rekan kerja merupakan salah satu pendukung untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Produktivitas Kerja. Menurut Wakeford (1999) dalam Matarise et. al (2014:59) Barling dan Cooper (2008) dalam Sikalieh (2015:543) Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:157) Menurut Cascio (2014) dalam Rahman (2014:47). Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli diatas bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan. Karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

Dimensi Produktivitas Kerja. Penelitian ini mengacu pada Moekijat dalam Purnomo (2013:107) antara lain: 1) pekerjaan yang dihasilkan, pengetahuan, kerjasama, kehadiran dan inisiatif. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur pelatihan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat diatas yaitu, pekerjaan yang dihasilkan (a) hasil kerja, (b) tepat waktu. 2.) pengetahuan yang terdiri dari indikator (a) perencanaan program kerja, (b) pelaksanaan program kerja. 3. kerjasama yang terdiri dari indikator (a) semangat kerja, (b) interaksi dengan karyawan lain. 4. kehadiran yang terdiri dari indikator (a) jumlah kehadiran, (b) jam datang dan pulang kantor. 5. inisiatif yang terdiri dari indikator (a) mengetahui dan memahami persoalan dilingkungan kerja, (b) mampu memberikan saran dan ide kepada atasan. 6. Kesetiaan yang terdiri dari indikator (a) rasa kebanggaan, (b) rasa memiliki.

Penelitian Terdahulu

Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja. Insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan akan meningkat bila diberikan insentif. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Menurut penelitian sebelumnya, Okafor et. al (2014), Tongo (2011), Sinaga (2015), Andri et. al (2016) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dan diajurkan untuk dijadikan strategi yang diterapkan perusahaan.

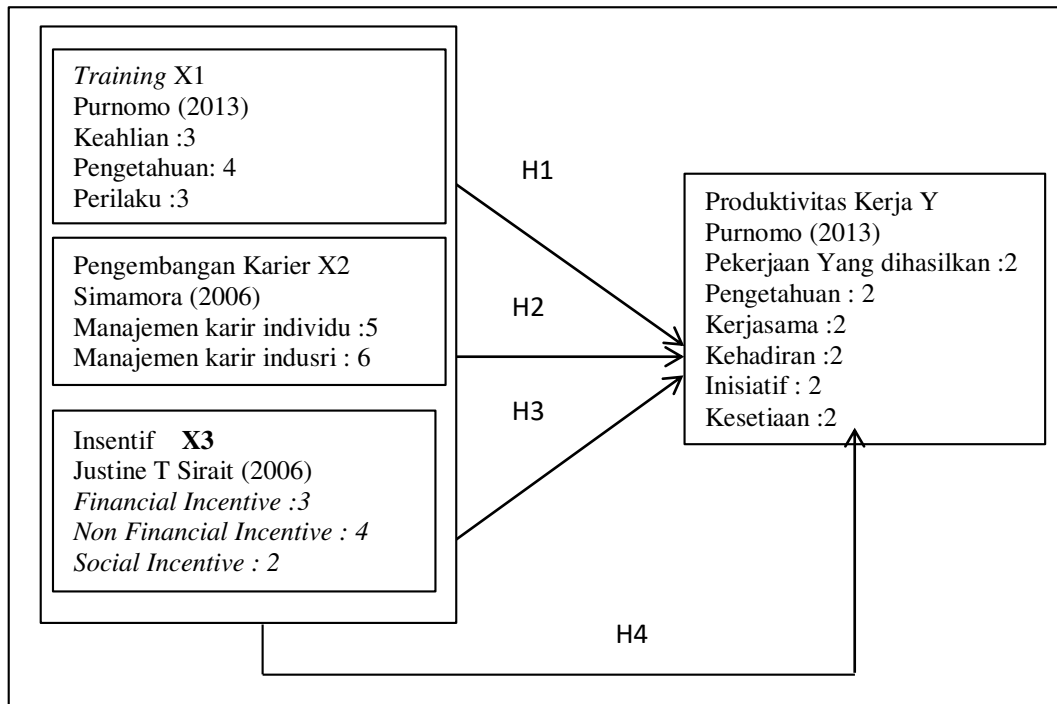
Berdasarkan kajian pustaka, Sarwoto (2006:144) insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan kajian pustaka, dapat disimpulkan bahwa insentifi berpengaruh pada produktivitas kerja insentif yang diterima akan memacu karyawan bekerja, sehingga terjadi peningkatan kerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja. Andrew F. Sikula (1995) dalam Mangkunegara (2009:44) dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Dessler (2006:280) mengemukakan bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Umar (2005:12) menjelaskan bahwa: "Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang". Berdasarkan definisi diatas maka karyawan akan meningkatkan produktivitas kerjanya jika diberikan pelatihan yang tepat sesuai dengan bidangnya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja. Pengembangan karir bermanfaat bagi perusahaan dan karyawannya. Manfaat bagi perusahaan, pengembangan karir akan menjamin ketersediaan karyawan sesuai dengan kompetensinya sebagai pendukung kualitas hasil kerja dan menggunakan potensinya dalam kontribusi mencapai tujuan perusahaan, sedangkan bagi karyawan, mereka akan berusaha bekerja maksimal untuk mencapai prestasi dalam melaksanakan tugasnya, dengan harapan dapat meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Dengan demikian, pengembangan karir akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan maupun produktivitas perusahaan tempatnya bekerja.

Pengaruh Insentif, Pelatihan, Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Secara Simultan. Berdasarkan gagasan-gagasan diatas jelaslah bahwa produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh banyak variabel. Variabel tersebut secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan ikut berperan menentukan tercapainya produktivitas kerja karyawan yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan adalah tingkat keberhasilan pegawai didalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, maka terdapat pengaruh antara pelatihan/training tunjangan/insentif dan pengembangan karir dengan produktivitas kerja karyawan. Dengan kata lain, makin tinggi insentif, kesempatan mengikuti *training* serta kebijakan pengembangan karir yang positif maka produktivitas kerja karyawan akan semakin maksimal.

Kerangka Pemikiran. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, diduga bahwa insentif, pelatihan dan pengembangan karir baik secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan Pemprov Bangka-Belitung.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

- H₁: *Training* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung.
- H₂: Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Ka Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung.
- H₃: Insentif berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung.
- H₄: *Training*, Pengembangan Karier dan Insentif berpengaruh secara bersamaan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung.

METODE

Jenis Desain Penelitian. Penelitian kuantitatif, Penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian konsep dalam hipotesis tentang pengaruh *training*, pengembangan karier dan insentif terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (DPPKAD) Pemerintah Propinsi Bangka – Belitung, disertai dengan deskripsi fakta empiris dari model konseptual yang telah diuji hipotesisnya dan untuk mendiskripsikan logika manajemen atas berbagai proses yang tersirat dalam hipotesis yang diuji.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Training (X₁) Purnomo(2013)	Keahlian	1. Lebih Inovatif	Likert
		2. Timbulnya Kreatifitas Kerja	
		3. Kemampuan Menyelesaikan Tugas Khusus	
	Pengetahuan	1. Kecakapan	Likert
		2. Rasa Ingin Tahu	
		3. Terbuka & Menerima Hal Baru	
4. Berbagi Idea & Gagasan			
Perilaku	1. Hubungan Kerjasama antar Karyawan	Likert	
	2. Memberi Kontribusi		
	3. Memberi informasi		
Pengembangan Karier (X₂) Simamora (2006)	Manajemen Karier Individu	1. Minat u.Promosi	Likert
		2. Kepuasan Karier	
		3. Bekerjasama dng Atasan	
		4. Dedikasi & Loyalitas	
		5. Prestasi Kerja	
	Manajemen Karier Institusi	1. Persamaan Karier	Likert
2. Kepedulian Atasan			
3. Informasi Promosi			
4. Prosedur Pengangkatan Jabatan			
5. Pembagian Tugas Berdasarkan Kemampuan & Wewenang			
6. Pemberian Peluang suatu Jabatan.			
Insentif (X₃) Justine T Sirait (2006)	Financial Incentive	1. Bonus	Likert
		2. Komisi	
		3. Pembayaran yg Ditanggungkan (dana pension)	
		4. Dalam Bentuk Hiburan	
Produktivitas Kerja Purnomo(2013)	Non Financial Incentive	2. Pendidikan & Latihan	Likert
		3. Penghargaan Berupa Pujian	
		4. Tempat Kerja Yg Terjamin	
		5. Keadaan	
	Social Incentive	2. Sikap	Likert
		1. Hasil Kerja	
	Pekerjaan yg Dihasilkan	1. Hasil Kerja	Likert
		2. Tepat Waktu	
	Pengetahuan	1. Perencanaan Progker	Likert
		2. Pelaksanaan Progker	
Kerjasama	1. Semangat Kerja	Likert	
	2. Interaksi dng Karyawan lain		
Kehadiran	1. Jumlah Kehadiran	Likert	
	2. Jam Datang & Pulang		
Inisiatif	1. Mengetahui & Memahami Persoalan	Likert	
	2. Mampu Memberi Saran & Idea		
Kesetiaan	1. Rasa Bangga	Likert	
	2. Rasa Memiliki		

Sumber : Data diolah (2017)

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian. seluruh pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (DPPKAD) Pemerintah Propinsi Bangka – Belitung Propinsi Bangka-Belitung berjumlah 411 pegawai. (284 pegawai tetap dan 127 pegawai kontrak).

Sampel Penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability* dengan rumus slovin. Ditemukan sampel sebesar: 203 responden dengan peresisi yang ditetapkan dalam penelitian 5%. Data dikumpulkan melalui pengisian kuesioner dan dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini terdiri atas 4 (empat variabel), yaitu variabel bebas (*Training*, Pengembangan Karier dan Insentif terhadap variabel terikat Produktivitas Kerja Pegawai DPPKAD Pemerintah Propinsi Bangka-Belitung).

Sumber Data. Primer dan data Sekunder.

Teknik Pengumpulan Data. Penelitian ini menggunakan statistik inferensial.

Metode Analisis Data. Analisis Deskriptif. Uji Instrumen.

Uji Validitas. *Product Momen Pearson Correlation*, pengujian dilakukan melalui program *Statistic Package Service Solution (SPSS)* Versi 22 dengan melakukan korelasi *Pearson Product Moment*.

Uji Reliabilitas. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika $\text{cronbach's alpha} > 0.70$ dan dikatakan tidak reliabel jika $\text{cronbach's alpha} < 0.70$

Pengujian Asumsi Klasik: Uji Normalitas, Uji Multikolinierita. Uji Heteroskedastisitas, Persamaan Regresi Linear berganda

Pengujian kelayakan model (*goodness of fit*). Diukur dari nilai koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi simultan (uji statistik F).

- 1) Koefisien determinasi (R^2)
- 2) Uji Statistik F (Simultan). Apabila *Sig. F* nilai P value-nya ≤ 0.05 maka model yang digunakan layak sehingga uji selanjutnya dapat dilakukan.

Pengujian hipotesis (uji statistik t). Uji statistik t digunakan untuk pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5%. Apabila signifikansi $t \leq 0.05$ maka hipotesis diterima, sebaliknya apabila nilai signifikansi $t > 0.05$, hipotesis ditolak.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. Pengukuran korelasi menggunakan *Product Moment Pearson Correlation* dengan r hitung $> r$ tabel dan uji dua sisi, dengan $\alpha = 0.05$. Apabila hasil pengujian signifikansi < 0.05 maka dapat dikatakan hasil pengujian signifikan. Peneliti menggunakan alat bantu SPSS versi 22.0. Untuk memudahkan dalam pembacaan variabel independen dan dimensi mana dari variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan matriks korelasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Statistik

Uji Instrumen

Uji Validitas. Pengujian validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat indikator mengukur variabel laten yang dituju. Pada penelitian ini terdapat 4 variabel laten yaitu *training*, pengembangan karir, insentif dan produktifitas kerja. *Training* diukur menggunakan 10 indikator, pengembangan karir diukur menggunakan 11 indikator, insentif diukur menggunakan 15 indikator dan produktifitas kerja diukur menggunakan 12 indikator. Pengujian validitas yang kami lakukan menggunakan *corrected item total correlation*. Semua nilai *corrected item total correlation* $> \text{Pearson's } R \text{ Table}_{df=202}$ (0.137), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah tepat digunakan untuk mengukur variabel *training*.

- a. **Pengembangan Karir.** Semua nilai *corrected item total correlation* > *Pearson's R Table*_{df=202} (0.137), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah tepat digunakan untuk mengukur variabel pengembangan karir.
- b. **Insentif.** Semua nilai *corrected item total correlation* > *Pearson's R Table*_{df=202} (0.137), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah tepat digunakan untuk mengukur variabel insentif.
- c. **Produktifitas Kerja.** Semua nilai *corrected item total correlation* > *Pearson's R Table*_{df=202} (0.137), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah tepat digunakan untuk mengukur variabel insentif. Karena pengujian validitas telah terpenuhi maka dapat dilanjutkan pengujian reliabilitas.

Uji Reliabilitas. Pengujian reliabilitas yang kami lakukan menggunakan cronbach's alpha. Semua variabel memiliki nilai cronbach's alpha > 0.7 yang berarti bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel telah konsisten mengukur variabel *training*, pengembangan karir, insentif dan produktifitas kerja.

Uji Asumsi Klasik – Normalitas Galat/Error/Residual. Salah satu hal yang membuat hasil model regresi dapat dikatakan layak digunakan adalah ketika galat/error/residual menyebar secara normal. Untuk menguji kenormalan galat dapat dilakukan dengan uji kolmogorov-smirnov dan shapiro-wilk. Hasil pengujian kenormalan galat dapat dilihat pada Tabel 5.10.

Tabel 3. Uji Kenormalan Galat

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.041	203	0.200	0.994	203	0.582

Keterangan: TD (Tidak Diisi)

Sumber: Data Diolah (2017)

Tabel 5.10, dapat dilihat bahwa baik pada metode kolmogorov-smirnov maupun shapiro-wilk menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) di atas 0.05 yang berarti bahwa galat/error/residual hasil pendugaan produktifitas kerja menggunakan model regresi linier telah menyebar normal

Uji Asumsi Klasik – Non Multikolinieritas. Hal kedua yang membuat hasil model regresi dapat dikatakan layak digunakan adalah ketika antara varibel prediktor tidak terdapat hubungan atau dengan kata lain saling bebas. Untuk menguji hal tersebut dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF. Jika nilai VIF kurang dari 5 maka antar prediktor saling bebas. Hasil pengujian asumsi non multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 4. Pengujian Asumsi Non Multikolinieritas

Predictor	Collinearity Statistics
<i>Training</i>	1.003
Pengembangan Karir	1.004
Insentif	1.002

Keterangan: TD (Tidak Diisi)

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat dilihat bahwa nilai VIF kurang dari 5 untuk semua variabel prediktor yang berarti bahwa ketiganya tidak ada saling keterkaitan.

Uji Asumsi Klasik – Non Heterokedastisitas. Hal selanjutnya yang membuat hasil model regresi dapat dikatakan layak digunakan adalah tidak terdapat ketidaksamaan varian dari galat untuk semua pengamatan pada model regresi linier. Untuk menguji hal tersebut dapat dilakukan dengan uji Glejser. Hasil pengujian glejser dapat dilihat bahwa semua prediktor memiliki nilai signifikansi (Sig.) lebih dari 0.05 yang berarti bahwa tidak terdapat ketidaksamaan varian dari galat untuk semua pengamatan pada model regresi linier

Uji Asumsi Klasik – Non Autokorelasi . Hal terakhir yang membuat hasil model regresi dapat dikatakan layak digunakan adalah tidak terjadi autokorelasi pada galat/error/residual. Untuk menguji hal tersebut dapat dilakukan dengan uji durbin watson. Hasil pengujian durbin watson bahwa tidak terdapat autokorelasi baik itu positif maupun negatif sehingga asumsi non autokorelasi telah terpenuhi.

Analisis Regresi

Model Regresi Linier. Model regresi yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktifitas Kerja} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Training} + \beta_2 \text{ Pengembangan Karir} + \beta_3 \text{ Insentif}$$

Pada analisis regresi, untuk menduga koefisien pengaruh masing-masing variabel digunakan metode *ordinary least square* (OLS). Pendugaan dengan metode *ordinary least square* (OLS) menghasilkan model linier sebagai berikut:

Produktifitas Kerja

$$= -0.094 + 0.341 \text{ Training} + 0.313 \text{ Pengembangan Karir} + 0.359 \text{ Insentif}$$

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa setiap peningkatan 1 point *Training* akan meningkatkan 0.341 point Produktifitas Kerja. Sedangkan setiap peningkatan 1 point Pengembangan Karir akan meningkatkan 0.313 point Produktifitas Kerja. Selain itu setiap peningkatan 1 point Insentif akan meningkatkan 0.359 point Produktifitas Kerja. Baik variabel *training*, pengembangan karir dan insentif memiliki pengaruh positif terhadap produktifitas kerja. Namun untuk mengetahui pengaruhnya signifikan atau tidak terhadap produktifitas kerja, perlu dilakukan pengujian pengaruh baik secara simultan menggunakan uji f pada ANOVA maupun parsial menggunakan uji t. Namun sebelum itu akan dibahas terlebih dahulu mengenai kebaikan dari modelnya (*Goodness of Fit*).

Goodness of Fit. Pada regresi, untuk mengetahui kebaikan model (*Goodness of fit*) atau dengan kata lain seberapa besar kontribusi variabel prediktor yang digunakan terhadap variabel respon, dapat dilakukan dengan melihat nilai R^2 . Dari analisis regresi yang telah dilakukan (berdasarkan lampiran 1) dapat dilihat bahwa dengan menggunakan variabel *training*, pengembangan karir dan insentif dapat menjelaskan produktifitas kerja sebesar 96.7%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 3.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak kami ukur.

Pengujian Pengaruh Simultan (Bersama-sama). Pengujian pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh prediktor terhadap respon secara bersama-sama. Hasil pengujian pengaruh simultan dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 5. Pengujian Pengaruh Simultan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14275.223	3	4758.408	960.696	0.000
Residual	985.664	199	4.953		
Total	15260.887	202			

Keterangan: TD (Tidak Diisi)

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat dilihat bahwa secara bersama-sama variabel *training*, pengembangan karir, dan insentif memiliki nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0.05 yang berarti bahwa secara bersama-sama ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian pengaruh parsial untuk menguji pengaruh dari masing-masing variabel prediktor terhadap produktifitas kerja.

Pengujian Pengaruh Parsial (Sendiri). Pengujian pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh prediktor terhadap respon secara sendiri-sendiri. Hasil pengujian pengaruh parsial dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 6. Pengujian Pengaruh Parsial

Predictor	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0.094	0.727		-0.130	0.897
<i>Training</i>	0.341	0.013	0.470	26.039	0.000
Pengembangan Karir	0.313	0.012	0.453	25.119	0.000
Insentif	0.359	0.009	0.700	38.785	0.000

Keterangan: TD (Tidak Diisi)

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa baik variabel *training*, pengembangan karir, maupun insentif memiliki nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0.05 yang berarti bahwa masing-masing dari ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja. Melihat nilai unstandardized coefficients yang positif dari semua prediktor menunjukkan bahwa ketiganya memiliki dampak yang positif. Setelah diketahui efek pengaruh variabel prediktor terhadap respon, untuk mengetahui model regresi yang dibentuk telah memenuhi asumsi yang ada maka perlu dilakukan pengujian asumsi regresi klasik. Karena pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda maka pengujian asumsi regresi klasik yang dilakukan ada 4, mulai dari normalitas galat, non multikolinieritas, non heterokedastisitas sampai non autokorelasi.

Pengujian Analisis Korelasi Antar Dimensi. Matriks korelasi antar dimensi untuk mengetahui dimensi apa saja dari variabel bebas yang paling dominan dan berpengaruh besar terhadap dimensi variabel terikat. Sehingga nantinya menjadi langkah untuk memperbaiki variabel terikat tersebut. Analisis korelasi dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai *r* hitung tertinggi pada masing-masing dimensi variabel. Berikut adalah hasil uji analisis korelasi antar dimensi penelitian:

Tabel 7. Pengujian Analisis Korelasi Antar Dimensi
Produktivitas Kerja (Y)

Variabel	Variabel Dimensi	Pekerjaan yang dihasilkan (Y ₁)	Pengetahuan (Y ₂)	Kerjasama (Y ₃)	Kehadiran (Y ₄)	Inisiatif (Y ₅)	Kesetiiaan (Y ₆)
Training (X₁)	Keahlian (X _{1.1})	.125	.054	.018	.172	.089	.010
	Pengetahuan (X _{1.2})	.121*	.024	.003	.173	.039	.004
	Perilaku (X _{1.3})	.125	.026	.015	.162	.036	.068
Pengembangan Karir (X₂)	Manajemen karir individu (X _{2.1})	.001	.197*	.113	.152	.110	.107
	Manajemen karir institusional (X _{2.2})	.065	.123	.041	.082	.116	.035
Kepuasan Kerja (X₃)	<i>Financial incentive</i> (X _{3.1})	.715**	.735	.706	.678	.677	.642
	<i>Non financial incentive</i> (X _{3.2})	.673	.734	.647	.688	.676	.628
	<i>Social incentive</i> (X _{3.3})	.690	.719	.675	.719	.730	.667

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Diolah (2017)

Tanda * mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan, sedangkan pasangan yang lainnya adalah mempunyai hubungan tetapi hubungan yang tidak signifikan. Tabel di atas menunjukkan nilai korelasi tertinggi pada variabel *training* terhadap variabel produktivitas kerja, berada pada dimensi pengetahuan terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan sebesar 0.121, artinya dimensi pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dan hubungan yang paling kuat terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan. Pada variabel pengembangan karir terhadap variabel produktivitas kerja, berada pada dimensi manajemen karir individu terhadap dimensi pengetahuan sebesar 0.197, artinya dimensi manajemen karir individu memiliki hubungan yang signifikan dan hubungan yang paling kuat terhadap dimensi pengetahuan. Pada variabel kepuasan kerja terhadap variabel produktivitas kerja, berada pada dimensi *financial incentive* terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan sebesar 0.715. Artinya dimensi *financial incentive* memiliki hubungan yang signifikan dan hubungan yang paling kuat terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan. Tanda korelasi pada keseluruhan variabel menunjukkan angka positif, hal ini menunjukkan arah yang searah. Jika dimensi X meningkat maka variabel Y meningkat.

Pembahasan. Dari segi *training* perlu diperbaiki lagi terkait agar pegawai semakin berinovasi, mau berbagi ide dan gagasan, serta terjalinnya hubungan kerjasama antar karyawan. Dari segi pengembangan karir sudah cukup baik. Namun dari segi insentif masih terdapat beberapa catatan terutama dari segi kesesuaian bonus dengan ketentuan, jaminan kesehatan dan pemberian piagam penghargaan, serta pemberian pujian.

Berdasarkan dari Bab V Hasil dapat dilihat bahwa model regresi yang dibentuk telah memenuhi semua asumsi sehingga layak digunakan untuk menduga produktivitas kerja. *Training*, Pengembangan Karir dan Insentif sama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan ditandai dengan pengaruh yang positif sehingga semakin baik pelatihan (*training*), pengembangan karir dan insentif akan meningkatkan produktivitas kerja.



Gambar 3. Pengaruh Training Terhadap Produktivitas Kerja

Training berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, di mana semakin baik *training* akan meningkatkan produktifitas kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Eneh, Inyang & Ekpe (2015), Saina & Tuei (2015), Sharma, Sharma & Sharma (2015), Setiawan, Qomari & Negoro (2015), Budiarta, Bagia & Suwendra (2015), Ahmad (2014), Sabir, Akhtar, Bukhari, Nasir & Ahmed (2014), Tahir, Yousafzai, Jan & Hashim (2014), Oduma, Caroline, Were & Susan (2014), Cacho, Torraleja & Gomez (2014) Chacellor & Abbott (2014), Rahmawati, Ismail & Kuswinarno (2014), Nda & Fard (2013) Ameq & Hanif (2013) Mosses (2012), Sreih (2012), Tohidi (2011). Namun hal ini berlawanan dengan hasil penelitian Fajar (2015).



Gambar 4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktifitas Kerja

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, di mana semakin baik pengembangan karir akan meningkatkan produktifitas kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Fajar (2015), Mutia & Sikalieh (2015), Saina & Tuei (2015), Oduma, Caroline, Were & Susan (2014), Cacho, Torraleja & Gomez (2014), Nda & Fard (2013), Ameq & Hanif (2013), Sreih (2012), Kumar (2011)



Gambar 5. Pengaruh Insentif Terhadap Produktifitas Kerja

Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, di mana semakin baik insentif akan meningkatkan produktifitas kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Andina & Andri (2016), Indrees, Xinping, Shafi, Hua & Nazeer (2015), Sinaga (2015), Chukwuma, Maduka, & Okafor (2014), Tongo (2011), Tohidi (2011).

Lebih lanjut, hasil analisis korelasi antar dimensi penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi tertinggi pada variabel *training* terhadap variabel produktivitas kerja, berada pada dimensi pengetahuan terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan, artinya dimensi pengetahuan memiliki hubungan yang paling kuat dan signifikan terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Selanjutnya, pada variabel pengembangan karir terhadap variabel produktivitas kerja, dimensi manajemen karir individu memiliki hubungan yang paling kuat dan signifikan terhadap dimensi pengetahuan. Lebih lanjut, pada variabel kepuasan kerja terhadap variabel produktivitas kerja, dimensi *financial incentive* memiliki hubungan yang paling kuat dan signifikan terhadap dimensi pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan data yang diperoleh dan melakukan analisis data, disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Pemprov Bangka-Belitung.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Pemprov Bangka-Belitung.
3. Insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Pemprov Bangka-Belitung.
4. Pelatihan, pengembangan karir, dan insentif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Pemprov Bangka-Belitung.

Saran. Berdasarkan kesimpulan penelitian, penulis memberikan saran pada manajemen Pemprov Bangka-Belitung dengan tujuan mengatasi produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut.

1. Pengetahuan sebagai salah satu dimensi *training* merupakan faktor paling kuat terhadap produktivitas kerja, untuk itu penulis menyarankan agar lebih memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan karyawan seperti mengadakan pelatihan atau pendidikan.
2. Manajemen karir individu sebagai salah satu dimensi pengembangan karir merupakan faktor paling kuat terhadap produktivitas kerja, untuk itu penulis menyarankan agar memberikan peningkatan manajemen karir individu karyawan dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas kerja.
3. *Financial incentive* sebagai salah satu dimensi kepuasan kerja merupakan faktor paling kuat terhadap produktivitas kerja, untuk itu penulis menyarankan agar perusahaan memberikan *financial incentive* atau kenaikan sesuai dengan produktivitas kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abbott, Malcolm dan Chancellor, Will. (2014). Apprenticeship Training and Productivity Growth: A Case Study of the Australian Construction Industry. *Contributed Article ABL*, Vol. 41, No. 1, pp. 22-37.
- Adieb, Mukhammad. (2013). "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Multi Indocitra Tbk". *Tesis*. Universitas Mercubuana. Jakarta.
- Ahmed W, Nasir J, Bukhari S.A.F, Akhtar N, Sabir I.R. (2014). Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan. *Journal International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 595-606.
- Andri, Seno dan Audina, Mia. (2016). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Sei Rokan". *Jurnal Fisip Universitas Riau*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-15.
- Anoraga, Pandji. (2005). *Manajemen Bisnis*. Edisi Ketiga. Rineka Cipta. Jakarta.
- Aslaninia NM, Sojoodi S, Fallahi F. 2011. Determinants of Labor Productivity in Iran's Manufacturing Firms: With Emphasis on Labor Education and Training. *International Conference On Applied Economics*, pp. 169-177.
- Binti, Margo Tando. 2011. "Pemberian Insentif dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja dan Tingkat Kerusakan Produksi (Studi Kasus Pada Perusahaan Batako CV. Kacima Palangkaraya)". *Jurnal Ekonomi*, Vol.3 No.1. Universitas Palangkaraya.
- Bungin, M. Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Ekpe E. O, Inyang J.M, Eneh I.S. 2015. The Effect of Job Training on Workers' Efficiency and Productivity: A Study of Pamol Nigeria Limited, Calabar. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 3, No. 1, pp. 57-65.
- Fard, Yazdani Rashad dan Nda, Maimuna Muhammad. 2013. The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol.2, No.6, pp. 91-93
- Gomez L.D.J., Torraleja G.A.F., dan Cacho N.P. 2014. Can training and career development be considered best practices using the universal and contingency approaches. *African Journal of Business Management*, Vol. 8, No.19, pp. 873-883.
- Hanif, Furqan dan Ameerq. 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 68-82.

- Hashim M, Jan S, Yousafzai K.I. Tahir N. 2014. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 86-98.
- Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Jannah L.M, Bambang, Prasetyo. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Justin, T Sirait. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Kastalani, Muhammad. 2015. "Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Samarinda". *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3, No. 2, pp. 351-364.
- Kumar, Amit dan Patrick H. Andrew. 2011. Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Journal Business Management Dynamics*, Vol.1, No.5, pp. 24-31.
- Kuswinarno M., Ismail I., Nur Rahmawati L. 2014. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan". *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, pp. 43-52.
- Kwak YH, Cho YK, Lee HW, Choi K, Haque M. 2013. Macroeconomic Labor Productivity and Its Impact on Firm's Profitability. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 64, No. 8, pp. 1258-1268.
- Martutik. 2010. "Pengaruh Program Pelatihan Dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Jakarta Selatan I". *Tesis*. Universitas Mercubuana. Jakarta.
- Matarise F dan Tsoku T.J. 2014. An Analysis of the Relationship between Remuneration (Real Wage) and Labour Productivity in South Africa. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 4, No. 6, pp. 59-68.
- Mosses. Melmambesy. 2012. "Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Papua". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 12, No. 1, pp. 18-36.
- Mughal, Khalid dan Rehman, Abdul. 2013. Impact of Technical Education on the Labor Productivity. *International Journal of Economics, Finance and Management*, Vol. 2, No. 7, pp. 462-471.
- Muhidin A.S, Somantri A. 2006. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Mupararano S, Taruwona M, Katsuro P, Gadzirayi C.T. 2010. Impact of Occupational Health and Safety on Worker Productivity: A Case of Zimbabwe Food Industry. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 13, pp. 2644-2651.
- Nazeer A, Hua L, Shafi K, Xinping X, Idrees Z. 2015. Effect of Salary, Training and Motivation on Job Performance of Employees. *American Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 55-58.
- Negoro, K. Bramastyo., Qomaria N., Setiawan B.S. Aristiara. 2015. Pengaruh Pelatihan, Reward System, Lingkungan Kerja dan Peralatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bengkel Nissan Jemursari (PT. United Indo Surabaya). *Jurnal Manajemen Branchmarck Universitas Bhayangkara Surabaya*, ISSN: 2407-8239, pp. 1-10.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. ANDI. Yogyakarta.
- Okafor, Obiefuna dan Maduka E. Chukwuma. Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 2, No. 7, pp. 137-147
- Pramudyo, Chrisogonus. D. 2007. *Cara Pinter Jadi Trainer*. Percetakan Galang Press. Jakarta.
- Purnomo, Bagus. 2013. "Pengaruh Remunerasi, Pelatihan, dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Penyusunan APBN". *Tesis*. Universitas Mercubuana. Jakarta.

- Rafiki, Ahmad dan Muda, Iskandar. 2014. Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 6, No. 2, pp. 152-162.
- Rahman, Muhammad. 2014. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja PT, Inspirasi Ideal Indotama". *Tesis*. Universitas Mercubuana. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rudiansyah, Febri. 2014. "Pengaruh Insentif, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Pelangi Malang)". *Jurnal Ilmiah* (tidak diterbitkan). Universitas Brawijaya. Malang.
- Saranani, Fajar. 2015. Effect of Education and Training to Performance Mediated Career Development Inspectorate City Employees Kendari. *Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol. 4, No. 3, pp. 28-36.
- Sarwoto. 2006. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Rineka Cipta. Jakarta
- Sharma K., Sharma K. Cheidam., Sharma K. Sandesh. 2015. Management Practices, Employee Training and its Impact on Working of Organizations in Jaipur Rajasthan. *International Journal of Information Research and Review*, Vol. 7, No. 22, pp. 57-61.
- Sikalieh, D dan Mutia P.M. 2015. Career Development Strategies and Their Influence on Productivity Levels Among Extension Officers in the Ministry of Agriculture in Kenya. *International Journal of Information Research and Review*, Vol. 2, No. 03, pp. 543-552.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sip, Putri Rachma Y, dan Utami Kurnia M. 2012. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Human Resource Service PT Telkom). *Tugas Akhir* (tidak diterbitkan). Universitas Telkom. Jakarta.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sreih, Fahed J. 2012. The Effect of Investing in Hiring, Human Resource Planning, and Employee Development on Labor Productivity: Case of Lebanon. *Journal of International Business Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 29-5.
- Sudiro, Ahmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Susan, Were, Caroline, Oduma. 2014. Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-16.
- Suwendra W.I, Bagia W.I, Budiarta N.G.I. 2015. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 3.
- Tesfahunegen, Zekarias Simon dan Rao Mohana Rama K. 2015. Performance Measurement of Manufacturing industries in Ethiopia-An Analytical Study. *Journal of Poverty, Investment and Development*, Vol. 7, pp. 42-54.
- Tohidi, Hamid. 2011. Teamwork Productivity & Effectiveness in an Organization base on Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technology. *Journal Procedia Computer Science Published by Elsevier Ltd*, Vol. 3, pp. 1137-1146.
- Tongo. 2011. Incentive Factors Affecting Productivity of public Servants in Ogun State: Evidence from Ado-Ota Local Government Area. *Journal Psychological Studies & Services*, Vol.19, No.2, pp. 1-27.
- Tuei, C. Alice dan Saina C. Peris. 2015. Effect of Training and Career Development on Employee Performance: A Case of KCB Branches in the North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 4, No. 5, pp.38-49.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.