

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 151 orang yang mereka merupakan karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Pertanyaan serta pernyataan yang termuat dalam kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu pertanyaan mengenai identitas responden dan pernyataan mengenai ketiga variabel independen yaitu insentif, pelatihan dan pengembangan karier. Variabel dependen yaitu produktivitas kerja. Bagian ini akan dijelaskan mengenai identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status karyawan. Penggolongan yang dilakukan terhadap responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian.

5.1.1. Karakteristik Responden

Kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 151 kuesioner dengan objek penelitian adalah karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Selanjutnya akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status karyawan.

Untuk lebih jelasnya dibawah ini dikemukakan secara satu persatu gambaran umum responden penelitian.

5.1.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kondisi data responden berdasarkan jenis kelamin terlihat pada tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	98	65%
Perempuan	53	35%
Total	151	100%

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa jumlah responden untuk jenis kelamin laki-laki (65%) lebih besar daripada jumlah responden untuk jenis kelamin perempuan (35%). Hal ini menggambarkan perbandingan keseluruhan karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper yang memang lebih dominan laki-laki dibandingkan perempuan. Faktor ini disebabkan karena tugas dan fungsi dari pekerjaan yang sering dilakukan dalam kondisi, tempat, dan cuaca yang mengandung resiko tinggi terhadap keselamatan dan keamanan, sehingga lebih dibutuhkan tenaga laki-laki dibanding perempuan. Sebagai contoh pengoperasian pembuatan kertas yang menggunakan mesin SP antara lain *cleaner* (alat pembersih serat) dan *screener* (alat penyaring) yang mengharuskan karyawan untuk benar-benar terampil mengoperasikan mesin tersebut.

5.1.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kondisi data responden berdasarkan usia terlihat pada tabel 5.2 berikut ini. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan ini

masih tergolong muda, produktif dan memiliki potensi yang cukup besar dalam melakukan pekerjaan di perusahaan ataukah sebaliknya.

Tabel 5.2 Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
21 – 30 Tahun	36	24%
➤ 30 – 40 Tahun	83	55%
➤ 40 – 50 Tahun	32	21%
Total	151	100%

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hasil analisis responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 36 orang atau sama dengan 24%, sedangkan jumlah responden yang berusia diantara 30-40 tahun sebanyak 83 orang atau sama dengan 55%, dan jumlah responden yang berusia diantara 40-50 tahun sebanyak 32 orang atau sama dengan 21%.

Berdasarkan tabel 5.2. diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan rentan usia antara 30-40 tahun berjumlah 83 orang atau 55% yang artinya karyawan dengan rentan usia tersebut keberadaannya paling banyak secara intensitas di PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini dikarenakan untuk beberapa job description ataupun jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang *pulp and paper* dan hal-hal teknis di perusahaan ini yang memenuhi kualifikasi dan mampu dilakukan oleh karyawan dengan rentan usia tersebut dan hal ini juga didasarkan pada kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan yang dinilai masih berada pada usia produktif.

5.1.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kondisi data responden berdasarkan pendidikan terakhir terlihat pada tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
Sarjana (S1)	32	21%
Diploma III (DIII)	24	16%
SMA atau sederajat	95	63%
Total	151	100%

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hasil analisis data ini dapat dijelaskan bahwa responden dengan tingkat pendidikan SLTA atau sederajat berjumlah 95 orang atau 63%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma III berjumlah 24 orang atau 16%, dan responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) berjumlah 32 orang atau 21%. Melalui hasil ini dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan SLTA atau sederajat merupakan jumlah responden terbanyak dari seluruh responden yang ada.

Melalui penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dapat kita lihat mayoritas karyawan berpendidikan SMA atau sederajat sebanyak 95 orang (63%), hal ini disebabkan jalur penerimaan karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper setiap tahunnya adalah lulusan dari Sekolah Menengah Atas atau sederajat, dikarenakan ruang lingkup pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan setiap tahunnya adalah pada level pekerjaan operator dan teknisi. Jumlah pegawai berpendidikan Sarjana (S1) mencapai 32 orang atau 21% dan tergolong cukup tinggi dikarenakan banyak

karyawan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang sarjana (S1) secara mandiri maupun beasiswa dari perusahaan.

5.1.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja pada penjelasan ini akan dijabarkan periode karyawan yang bekerja di PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan dedikasi dan loyalitas karyawan yang berdampak pada produktivitas di perusahaan. Kondisi data responden berdasarkan masa kerja terlihat pada tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 Tahun	12	8%
➤ 5 - 10 Tahun	27	18%
➤ 10 - 15 Tahun	64	42%
➤ 15 - 20 Tahun	34	23%
➤ 20 Tahun	14	9%
Total	151	100%

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hasil analisis responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa jumlah responden yang bekerja antara 1-5 tahun lamanya sebanyak 12 orang atau sama dengan 8%, jumlah responden yang berusia diantara 5-10 tahun lamanya sebanyak 27 orang atau sama dengan 18%, jumlah responden yang berusia diantara 10-15 tahun lamanya sebanyak 64 orang atau sama dengan 42%, jumlah responden yang berusia diantara 15-20 tahun lamanya sebanyak 34 orang atau sama dengan 23%, dan jumlah responden yang berusia diatas 20 tahun lamanya sebanyak 14 orang atau sama dengan 9%.

Berdasarkan tabel 5.4 dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan masa kerja antara 10-15 tahun berjumlah 64 orang atau 42% yang artinya karyawan dengan masa kerja tersebut keberadaannya paling banyak secara intensitas di PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini dikarenakan untuk beberapa *job description* ataupun jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang *Pulp and Paper* dan hal-hal teknis di perusahaan ini yang memenuhi kualifikasi dan mampu dilakukan oleh karyawan dengan rentan masa kerja tersebut dan hal ini juga didasarkan pada kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan.

5.1.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

Status karyawan ini menunjukkan bahwa adanya bentuk loyalitas kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan ataukah keterpaksaan dalam bersandar untuk hidup. Karyawan dengan kriteria ini sangat sedikit kemungkinan untuk berpindah pindah pekerjaan atau mencari pekerjaan ditempat yang baru. Dengan status karyawan tetap dapat memaksimalkan produktivitas kerja bagi perusahaan karena apabila karyawan baru pasti memiliki waktu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, keadaan, tanggung jawab yang diberikan serta hal-hal lain yang disesuaikan dengan kondisi yang ada di perusahaan. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Data Responden Berdasarkan Status Karyawan

Status Karyawan	Jumlah	Persentase
Karyawan Tetap	86	57%
Karyawan Kontrak	65	43%
Total	151	100%

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hasil analisis data perihal status karyawan menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden karyawan tetap yaitu sebanyak 86 orang atau 57% dan responden karyawan kontrak sebanyak 65 orang atau 43% dari total responden sebanyak 151 orang. Hal ini memberikan makna bahwa sebagian besar karyawan yang masih bekerja belum menjadi karyawan tetap.

Melalui tabel 5.5 dapat dilihat bahwa karyawan dengan status karyawan kontrak dengan karyawan tetap memiliki jumlah selisih yang tidak banyak dari seluruh jumlah populasi yang ada. Hal ini didasarkan pada kualifikasi pekerjaan di departemen *production* dan departemen *purchasing* yang membutuhkan banyak karyawan kontrak yang diperlukan oleh perusahaan. Selain itu kemampuan finansial perusahaan dalam hal ini kemampuan memberikan gaji atau upah kerja juga melatar belakangi hal ini.

5.1.2. Hasil Analisis Deskripsi

Hasil olah data statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini :

5.1.2.1. Analisis Deskripsi Variabel Insentif (X_1)

Variabel Insentif terdiri atas 15 item pernyataan, dan jumlah sampel adalah 151 responden. Penulis menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 22.0 untuk menginterpretasikan data melalui tabulasi. Tabel 5.6 dibawah ini menunjukkan deskripsi jawaban responden untuk variabel Insentif (X_1).

Tabel 5.6 *Descriptive Statistics Variabel Insentif (X₁)*

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Financial Incentive</i>	151	2,50	2,50	5,00	4,04	,52201
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		67		10%
Sedang		3		132		12%
Tinggi		4-5		441		78%
<i>Non Financial Incentive</i>	151	2,75	2,25	5,00	3,88	,55212
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		98		18%
Sedang		3		83		12%
Tinggi		4-5		423		70%
<i>Social Incentive</i>	151	3,00	2,00	5,00	4,22	,52220
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		18		4%
Sedang		3		46		10%
Tinggi		4-5		389		86%
Valid N (listwise)	151					

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan analisis deskripsi tabel 5.6 terhadap 3 (tiga) dimensi variabel insentif menunjukkan bahwa: 1) dimensi *financial incentive* sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 4,04 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab setuju atas 8 (delapan) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 78% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan finansial insentif perusahaan; 2) dimensi *non financial insentive* sebagian besar responden memberikan tanggapan 3,88 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atau hampir mendekati setuju atas 4 (empat) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 70% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan *non financial insentif* yang diberikan perusahaan; dan 3) dimensi *social insentive*

sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju atau berada pada rata-rata 4,22 atas 3 (tiga) pernyataan kuesioner yang diutarakan penulis, menunjukkan bahwa 86% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan *social insentif* berupa penghargaan dan pujian dari pimpinan diperusahaan.

5.1.2.2. Analisis Deskripsi Variabel Pelatihan (X_2)

Variabel Pelatihan terdiri atas 10 item pernyataan, dan jumlah sampel adalah 151 responden. Penulis menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 22.0 untuk menginterpretasikan data melalui tabulasi. Tabel 5.7 dibawah ini menunjukkan deskripsi jawaban responden untuk variabel Pelatihan (X_2).

Tabel 5.7 Descriptive Statistics Variabel Pelatihan (X_2)

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keahlian	151	2,67	2,33	5,00	4,08	,53549
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		38		8%
Sedang		3		53		12%
Tinggi		4-5		362		80%
Pengetahuan	151	3,25	1,75	5,00	4,05	,60308
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		66		10,9%
Sedang		3		49		8,1%
Tinggi		4-5		489		81%
Perilaku	151	3,33	1,67	5,00	3,86	,68886
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi Likers		Frequency		Percent
Rendah		1-2		76		17%
Sedang		3		48		11%
Tinggi		4-5		329		72%
Valid N (listwise)	151					

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan analisis deskripsi tabel 5.7 terhadap 3 (tiga) dimensi variabel pelatihan menunjukkan bahwa: 1) dimensi keahlian sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 4,08 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab setuju atas 3 (tiga) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 80% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan keahlian pengaplikasian teknologi yang mereka miliki diperusahaan; 2) dimensi pengetahuan sebagian besar responden memberikan tanggapan 4,05 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab setuju atas 4 (empat) pernyataan kuesioner yang diutarakan penulis, menunjukkan bahwa 81% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan dimensi pengetahuan yang mereka miliki diperusahaan; dan 3) dimensi perilaku sebagian besar responden memberikan tanggapan ragu-ragu (netral) atau mendekati setuju atau berada pada rata-rata 3,86 atas 3 (tiga) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 72% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan perilaku dalam membangun hubungan kerjasama antar karyawan.

5.1.2.3. Analisis Deskripsi Variabel Pengembangan Karier (X_3)

Variabel Pengembangan Karier terdiri atas 11 item pernyataan, dan jumlah sampel adalah 151 responden. Penulis menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 22.0 untuk menginterpretasikan data melalui tabulasi. Tabel 5.8 dibawah ini menunjukkan deskripsi jawaban responden untuk variabel Pengembangan Karier (X_3).

Tabel 5.8 Descriptive Statistics Variabel Pengembangan Karier (X₃)

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perencanaan Karier Individu	151	2,80	2,20	5,00	3,91	,62625
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah		1-2		115	15,22%	
Sedang		3		82	10,88%	
Tinggi		4-5		558	73,9%	
Manajemen Karier Institusional	151	2,50	2,50	5,00	3,93	,59861
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah		1-2		125	13,8%	
Sedang		3		108	12%	
Tinggi		4-5		673	74,2%	
Valid N (listwise)	151					

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan analisis deskripsi 2 (dua) dimensi variabel pengembangan karier menunjukkan bahwa: 1) dimensi perencanaan karier individu sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 3,91 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atas 5 (lima) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 73,9% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan perencanaan karier individu berupa promosi jabatan; dan 2) dimensi manajemen karier institusional sebagian besar responden memberikan tanggapan 3,93 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atas 6 (enam) pernyataan kuesioner yang diutarakan penulis, menunjukkan bahwa 74,2% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan manajemen karier institusional berupa kepedulian pimpinan terhadap karyawan.

5.1.2.4. Analisis Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Variabel Produktivitas Kerja terdiri atas 12 item pernyataan, dan jumlah sampel adalah 151 responden. Penulis menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 22.0 untuk menginterpretasikan data melalui tabulasi. Tabel 5.9 dibawah ini menunjukkan deskripsi jawaban responden untuk variabel Produktivitas Kerja (Y).

Tabel 5.9 Descriptive Statistics Variabel Produktivitas Kerja (Y)

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pekerjaan yang Dihasilkan	151	3,50	1,50	5,00	3,86	,78349
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	50	16,5%	
Sedang			3	35	11,55%	
Tinggi			4-5	217	71,95%	
Pengetahuan	151	3,00	2,00	5,00	3,79	,72883
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	48	15,9%	
Sedang			3	64	21,2%	
Tinggi			4-5	190	62,9%	
Kerjasama	151	3,50	1,50	5,00	3,88	,82955
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	50	16,55%	
Sedang			3	23	7,6%	
Tinggi			4-5	229	75,85%	
Kehadiran	151	3,00	2,00	5,00	3,92	,74407
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	47	15,6%	
Sedang			3	34	11,3%	
Tinggi			4-5	221	73,1%	
Inisiatif	151	3,00	2,00	5,00	3,99	,70349
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	39	12,9%	
Sedang			3	34	11,3%	
Tinggi			4-5	229	75,8%	
Kesetiaan	151	3,00	2,00	5,00	4,25	,64516
Tahapan Pengukuran		Kategorisasi	Likers	Frequency	Percent	
Rendah			1-2	16	5,3%	
Sedang			3	14	4,65%	
Tinggi			4-5	272	90,05%	
Valid N (listwise)	151					

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan analisis deskripsi 6 (enam) dimensi variabel produktivitas kerja menunjukkan bahwa: 1) dimensi pengetahuan sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 3,79 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atas 2 (dua) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 62,9% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan dimensi pengetahuan. Dimensi pengetahuan merupakan dimensi yang mendapatkan tanggapan responden paling kecil dibandingkan 5 (lima) dimensi lainnya; 2) dimensi pekerjaan yang dihasilkan dan dimensi kerjasama sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 3,86 dan 3,88 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atas masing-masing 2 (dua) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 71,95% dan 75,85% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan dimensi pekerjaan yang dihasilkan dan dimensi kerjasama; 3) sebagian besar responden memberikan tanggapan rata-rata 3,92 dan 3,99 terhadap dimensi kehadiran dan inisiatif mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab ragu-ragu (netral) atas masing-masing 2 (dua) pernyataan kuesioner yang dikemukakan penulis, menunjukkan bahwa 73,1% dan 75,8% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan dimensi kehadiran dan dimensi inisiatif; 4) dimensi kesetiaan sebagian besar rata-rata responden memberikan tanggapan positif 4,25 mengisyaratkan bahwa responden cenderung menjawab setuju atas 2 (dua) pernyataan kuesioner yang diutarakan penulis, menunjukkan bahwa 90,5% atau mayoritas responden memiliki masalah dengan dimensi kesetiaan.

5.1.3. Uji Instrumen Penelitian

Uraian berikut berisi hasil dari pengujian alat ukur dalam penelitian ini berupa kuesioner. Pengujian alat ukur penelitian ini meliputi uji instrument dan uji data. Uji instrument menggunakan dua tahapan, yaitu analisis validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas adalah proses untuk menguji butir-butir pernyataan yang ada dalam sebuah kuesioner, apakah isi dari butir-butir pernyataan tersebut valid dan reliabel. Jika butir-butir pernyataan tersebut sudah valid dan reliabel, berarti sudah dapat digunakan untuk mengukur faktor-faktornya.

Kuesioner dalam penelitian ini memuat beberapa pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel penelitian diantaranya variabel insentif (X_1), pelatihan (X_2), pengembangan karier (X_3) dan produktivitas kerja (Y), disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan masukan data bagi penulis. Butir-butir pernyataan-pernyataan yang ditampilkan dalam skala Likert *modified* yaitu dengan pernyataan-pernyataan yang ditampilkan dalam bentuk angka.

5.1.3.1. Uji Validitas Instrumen

Analisis validitas dilakukan terhadap instrument penelitian berupa variabel insentif (X_1), pelatihan (X_2), pengembangan karier (X_3) dan produktivitas kerja (Y), dengan bantuan software SPSS 22.0.

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan valid
- 2) Jika r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tidak valid

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap hasil kuesioner dengan $n = 151$ menggunakan *SPSS for Windows Version 22.0*, didapat nilai *Pearson Correlation* sebagai berikut:

Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Pernyataan	Pearson Correlation	r_{tabel}	Validitas
Insentif (X_1)	Pert. 1	0,242	$> 0,148$	Valid
	Pert. 2	0,569	$> 0,148$	Valid
	Pert. 3	0,613	$> 0,148$	Valid
	Pert. 4	0,652	$> 0,148$	Valid
	Pert. 5	0,560	$> 0,148$	Valid
	Pert. 6	0,613	$> 0,148$	Valid
	Pert. 7	0,444	$> 0,148$	Valid
	Pert. 8	0,600	$> 0,148$	Valid
	Pert. 9	0,618	$> 0,148$	Valid
	Pert. 10	0,407	$> 0,148$	Valid
	Pert. 11	0,360	$> 0,148$	Valid
	Pert. 12	0,389	$> 0,148$	Valid
	Pert. 13	0,439	$> 0,148$	Valid
	Pert. 14	0,613	$> 0,148$	Valid
	Pert. 15	0,652	$> 0,148$	Valid
Pelatihan (X_2)	Pert. 16	0,694	$> 0,148$	Valid
	Pert. 17	0,658	$> 0,148$	Valid
	Pert. 18	0,165	$> 0,148$	Valid
	Pert. 19	0,330	$> 0,148$	Valid
	Pert. 20	0,732	$> 0,148$	Valid
	Pert. 21	0,694	$> 0,148$	Valid
	Pert. 22	0,658	$> 0,148$	Valid
	Pert. 23	0,732	$> 0,148$	Valid
	Pert. 24	0,694	$> 0,148$	Valid
	Pert. 25	0,267	$> 0,148$	Valid
Pengembangan Karier (X_3)	Pert. 26	0,731	$> 0,148$	Valid
	Pert. 27	0,593	$> 0,148$	Valid
	Pert. 28	0,509	$> 0,148$	Valid
	Pert. 29	0,510	$> 0,148$	Valid
	Pert. 30	0,509	$> 0,148$	Valid
	Pert. 31	0,731	$> 0,148$	Valid
	Pert. 32	0,593	$> 0,148$	Valid
	Pert. 33	0,279	$> 0,148$	Valid
	Pert. 34	0,440	$> 0,148$	Valid
	Pert. 35	0,510	$> 0,148$	Valid
	Pert. 36	0,700	$> 0,148$	Valid

Produktivitas Kerja (Y)	Pert. 37	0,303	> 0,148	Valid
	Pert. 38	0,640	> 0,148	Valid
	Pert. 39	0,154	> 0,148	Valid
	Pert. 40	0,525	> 0,148	Valid
	Pert. 41	0,640	> 0,148	Valid
	Pert. 42	0,588	> 0,148	Valid
	Pert. 43	0,488	> 0,148	Valid
	Pert. 44	0,526	> 0,148	Valid
	Pert. 45	0,525	> 0,148	Valid
	Pert. 46	0,526	> 0,148	Valid
	Pert. 47	0,588	> 0,148	Valid
	Pert. 48	0,464	> 0,148	Valid

Sumber : Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.10 menunjukkan hasil perhitungan statistik untuk *Pearson Correlation* atau r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dengan jumlah sampling $n = 151$ yaitu 0,148, atau instrumen kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dapat disimpulkan validitas kuesioner sebagai instrumen alat ukur dalam penelitian ini, yang digunakan untuk mengukur variabel insentif, pelatihan, pengembangan karier dan produktivitas kerja adalah valid, artinya kuesioner yang dibuat mampu mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini.

5.1.3.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas menunjukkan akurasi, ketepatan dan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan dan pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Cara mengukur reliabilitas yang paling umum adalah dengan menggunakan koefisien alpha atau uji statistik *Cronbach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0.6$.

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap variabel penelitian X_1 , X_2 , X_3 , dan Y , yang terkait dengan seluruh butir pernyataan dalam kuesioner yang dinyatakan valid, dengan metode *Cronbach's Alpha* menggunakan *SPSS for Windows Version 22.0*, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Tolak Ukur	Keterangan
Insentif (X_1)	0,787	> 0,6	Reliabel
Pelatihan (X_2)	0,732	> 0,6	Reliabel
Pengembangan Karier (X_3)	0,789	> 0,6	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0,714	> 0,6	Reliabel

Sumber : Data Olah Kuesioner (2016)

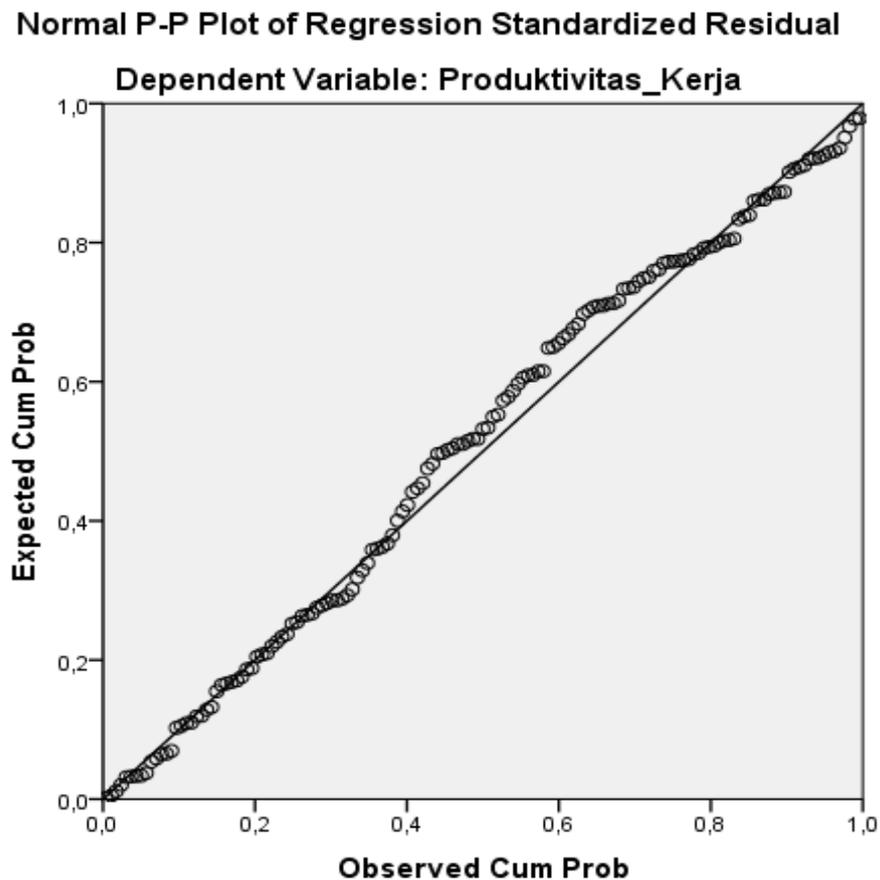
Berdasarkan hasil pengolahan SPSS dengan Uji statistik *Cronbach Alpha* diperoleh nilai Variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan Y lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang dipakai reliabel sehingga untuk perhitungan selanjutnya data yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengukur variabel insentif, pelatihan, pengembangan karier dan produktivitas kerja.

5.1.4. Uji Asumsi Klasik

5.1.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residu memiliki distribusi normal. Kriteria yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Distribusi data residual yang normal

akan membentuk sebuah garis yang menggambarkan data sesungguhnya dan akan mengikuti garis diagonalnya.



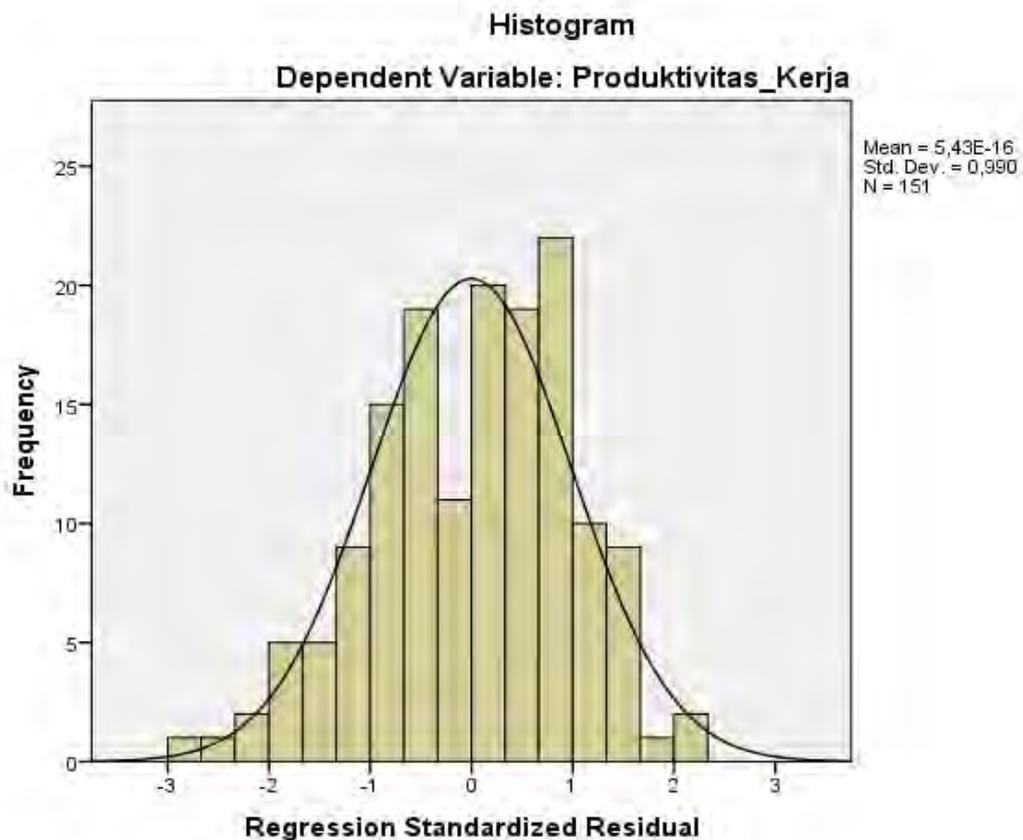
Gambar 5.1 Grafik P-P Plot Normalitas

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan gambar grafik di atas data penelitian dalam model regresi adalah berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpenjar jauh dari garis lurus), sehingga persyaratan normalitas bisa dipenuhi.

Pengujian lainnya yang digunakan untuk memastikan bahwa data penelitian ini terdistribusi normal adalah dengan menggunakan grafik histogram.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila data yang menyebar mengikuti arah grafik histogramnya berarti data tersebut menunjukkan pola distribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 5.2 Grafik Histogram

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan Gambar 5.2 diperoleh hasil bahwa data yang diteliti membentuk atau menyerupai kurva bel atau lonceng dengan garis mengikuti arah grafik histogramnya, sehingga dapat disimpulkan data tersebut terdistribusi secara normal.

Validitas atas uji normalitas ini juga dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Dasar pengambilan keputusannya adalah apabila data penelitian terdistribusi normal, maka nilai signifikan pada kolom

Kolmogorov-Smirnov adalah $> 0,05$. Nilai signifikan pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* yang $< 0,05$ mengisyaratkan bahwa data penelitian tidak terdistribusi normal.

Tabel 5.12 Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov* One-Sample *Kolmogorov-Smirnov* Test

		Unstandardized Residual
N		151
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,41668520
Most Extreme Differences	Absolute	,070
	Positive	,036
	Negative	-,070
Test Statistic		,070
Asymp. Sig. (2-tailed)		,066 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan tabel 5.12 hasil uji *kolmogorov-smirnov* di atas diketahui bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* yang dihasilkan pada penelitian ini bernilai sebesar 0,070 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,066 atau lebih besar dari 0,05. Artinya data penelitian ini terdistribusi secara normal. Kesimpulan yang dapat diambil atas ketiga pengujian normalitas pada penelitian ini adalah bahwa pengujian pada model regresi ini berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan sebagai acuan untuk pengujian berikutnya.

5.1.4.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel independen. Pengujian yang

digunakan pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Dasar pengambilan keputusannya adalah apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF pada penelitian ini $< 10,00$ berarti tidak terjadi multikolinieritas. Berikut hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan *SPSS for Windows Version 22.0*.

Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolinieritas

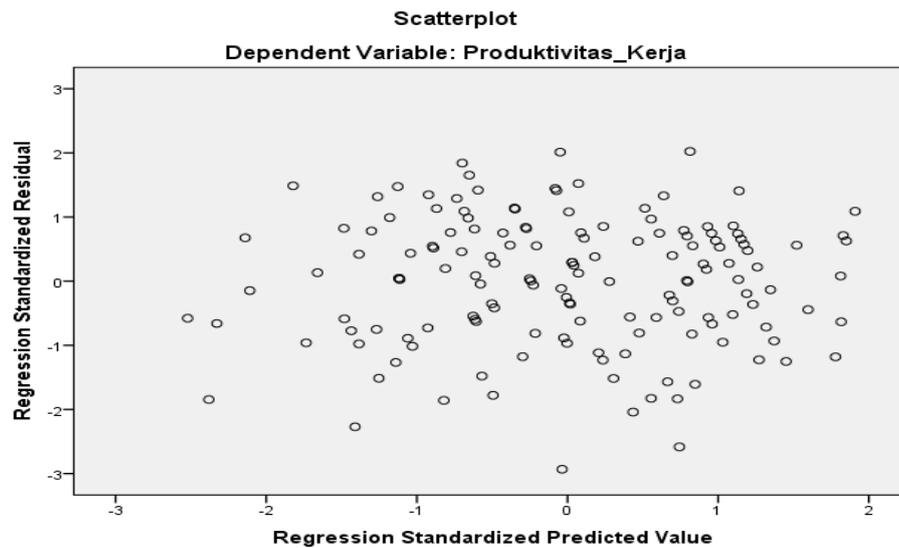
Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	Kriteria
Insentif (X_1)	0,151	6,624	Tidak terjadi multikolinieritas
Pelatihan (X_2)	0,217	4,615	Tidak terjadi multikolinieritas
Pengembangan Karier (X_3)	0,136	7,372	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.13 menunjukkan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10,00 untuk semua variabel independennya, sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini tidak memiliki masalah dengan multikolinieritas.

5.1.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. *Variance* yang dari residual satu pengamatan kepengamatan lain nilainya tetap artinya terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut adalah Gambar Grafik Plot Heteroskedastisitas dalam penelitian ini:



Gambar 5.3 Grafik Plot Heteroskedastisitas

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah dengan menggunakan grafik *Scatterplot*, dimana dasar pengambilan keputusannya adalah apabila tidak ditemukannya pola yang jelas serta titik-titik yang ada pada grafik ditemukan menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, artinya data tersebut tidak memiliki masalah heteroskedastisitas atau artinya data tersebut adalah homoskedastisitas.

Berdasarkan gambar grafik *Scatterplot* di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Artinya dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

Metode lainnya untuk mengetahui heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan menggunakan Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara

variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, seperti pada tabel 5.14 berikut ini:

**Tabel 5.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas (*Glejser Test*)
Coefficients**

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,384	1,098		3,993	,000
	Insentif	,120	,043	,140	2,770	,006
	Pelatihan	,218	,048	,193	4,565	,000
	Pengembangan Karier	,625	,050	,668	12,524	,000

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan output tabel 5.14 (*glejser test*) dapat diketahui bahwa nilai signifikansi ketiga variabel independen yaitu Insentif (X_1), Pelatihan (X_2), dan Pengembangan Karier (X_3) lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

5.1.5. Uji Hipotesis

Alat uji yang digunakan untuk menguji hipotesis, pengaruh insentif, pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper adalah metode regresi linear berganda (multiple regression). Untuk membenarkan uji hipotesis, digunakan uji statistik terhadap output yang dihasilkan oleh model regresi berganda, uji statistik, meliputi 1) uji regresi secara simultan (uji F), dan 2) uji regresi secara parsial (Uji t).

5.1.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk melakukan pengujian terhadap model yang digunakan dalam penelitian. Analisis regresi juga bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan dalam uji regresi pada penelitian ini adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi $< 0,05$ artinya hipotesis diterima yang artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi $> 0,05$ artinya hipotesis ditolak yang artinya variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Berikut adalah ringkasan tabel yang menunjukkan analisis regresi linear berganda atas pengolahan data dalam penelitian ini:

Tabel 5.15 Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig.
Konstanta	4,384	3,993	0,000
Insentif	0,120	2,770	0,006
Pelatihan	0,218	4,565	0,000
Pengembangan Karier	0,625	12,524	0,000
$F_{hitung} = 815,986$			
$Adjusted R Square = 0,942$			

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut : $Y = 4,384 + 0,120X_1 + 0,218X_2 + 0,625X_3$. Adapun interpretasi dari persamaan regresi linear berganda tersebut adalah:

- 1) Konstanta (a) = 4,384, artinya jika variabel insentif (X_1), pelatihan (X_2), dan pengembangan karier (X_3) adalah tetap (tidak mengalami perubahan atau konstan) maka nilai konsistensi produktivitas kerja (Y) adalah 4,384.

- 2) Nilai koefisien X_1 (Insentif) = 0,120, artinya apabila setiap variabel insentif bertambah sebesar 1 satuan maka variabel produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,120, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai dari variabel pelatihan (X_2) dan pengembangan karier (X_3). variabel insentif dalam penelitian ini ternyata memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap peningkatan produktivitas kerja apabila dibandingkan dengan variabel pelatihan dan pengembangan karier. Menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Jika insentif sesuai dengan beban tugas dan kebijakan perusahaan yang tepat maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat.
- 3) Nilai koefisien X_2 (pelatihan) = 0,218, artinya apabila setiap variabel pelatihan bertambah sebesar 1 satuan maka variabel produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,218, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai dari variabel insentif (X_1) dan pengembangan karier (X_3). Variabel pelatihan dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan produktivitas kerja jika dibandingkan dengan variabel insentif (X_1). Menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Jika program pelatihan ditingkatkan maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat.
- 4) Koefisien X_3 (pengembangan karier) = 0,625, artinya apabila setiap variabel pengembangan karier bertambah sebesar 1 satuan maka variabel produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,625, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai dari variabel insentif (X_1) dan variabel pelatihan (X_2). Variabel

pengembangan karier memiliki pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan produktivitas kerja jika dibandingkan dengan variabel insentif (X_1) dan pelatihan (X_2). Menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Jika proses pengembangan karier karyawan baik maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat.

Hasil pengujian regresi berganda menunjukkan bahwa insentif (X_1), pelatihan (X_2) dan pengembangan karier (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa apabila insentif, pelatihan dan pengembangan karir semakin baik, maka produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika insentif, pelatihan dan pengembangan karir karyawan kurang baik, maka produktivitas kerja karyawan juga akan mengalami penurunan.

5.1.5.2. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusannya hampir sama dengan uji t yaitu H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau signifikansi $> 0,05$, sebaliknya H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau signifikansi $< 0,05$. Nilai F_{hitung} dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan *software SPSS 22.0 for Windows*, kemudian akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} pada tingkat $\alpha = 5\%$, df (pembilang) = $k-1 = 4-1 = 3$ dan df (penyebut) = $n-k = 151-4 = 147$, maka akan didapat nilai f tabel sebesar 2,670. Untuk analisisnya dari *output* SPSS dapat dilihat dari tabel 5.16 di bawah ini :

**Tabel 5.16 Koefisien Uji F (Simultan)
ANOVA^a**

Model		F	Sig.
1	Regression	815,986	,000^b
	Residual		
	Total		

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Pelatihan, Insentif

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hipotesis yang diajukan :

$H_0 = 0$, (insentif, pelatihan, dan pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja)

$H_4 \neq 0$, (insentif, pelatihan, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap produktivitas kerja)

Berdasarkan Tabel 5.16, terlihat nilai F_{hitung} adalah 815,986 dengan tingkat signifikansi 0,000, sedangkan F_{tabel} 2.670. Artinya adalah H_0 ditolak dan H_4 diterima. Oleh karena dari kedua perhitungan, yaitu $F_{hitung} = 815,986 > F_{tabel} = 2.670$ dan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$, dapat disimpulkan bahwa, variabel bebas yaitu variabel Insentif (X_1), Pelatihan (X_2), dan Pengembangan Karir (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat Produktivitas Kerja (Y) karyawan di PT. Pelita Cengkareng Paper.

5.1.5.3. Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil uji t ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel 5.17. koefisien uji t (parsial), sebagai berikut :

**Tabel 5.17 Koefisien Uji t (Parsial)
Coefficients^a**

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,384	1,098		3,993	,000
	Insentif	,120	,043	,140	2,770	,006
	Pelatihan	,218	,048	,193	4,565	,000
	Pengembangan Karier	,625	,050	,668	12,524	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja
Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.17 di atas, dapat di lihat bahwa nilai Sig. setiap variabel independen dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel Insentif (X_1)

Nilai Sig. variabel Insentif = $0,006 < 0,05$

Nilai t_{hitung} variabel Insentif = $2,770 > t_{tabel} = 1,976$

Artinya, bahwa variabel Insentif memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper, karena nilai *significant* (sig) lebih kecil 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} variabel Insentif = $2,770 > t_{tabel}$. Nilai t_{tabel} dapat diperoleh dengan menggunakan Tabel t dengan (df) $n-3 = 151-3 = 148$ dan taraf signifikansi 0,05, sehingga

diperoleh nilai t_{tabel} yaitu 1.976. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Mia Audina dan Seno Andri (2016), Sinaga (2015), bahwa insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. pemberian insentif yang sesuai akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga produktivitas dapat meningkat. Insentif merupakan sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan maksimum. Sebagai mana dijelaskan dalam teori Rivai (2008:385) bahwa Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

b. Variabel Pelatihan (X_2)

- Nilai sig variabel pelatihan = $0,000 < 0,05$
- Nilai t_{hitung} variabel pelatihan = $4,565 > t_{tabel}$

Artinya variabel Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper, karena nilai *significant* (sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} variabel pelatihan = 4,565 lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu 1.976. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekpe *et. al* (2015), Sharma *et. al* (2015), bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan serta jauh lebih efektif untuk mendapatkan output positif dari karyawan untuk meningkatkan pertumbuhan produktivitas kerja. Hasil uji t ini juga mendukung teori Simamora (2006:278) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi berupa meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas serta membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.

c. Variabel Pengembangan Karier (X₃)

- Nilai sig variabel pengembangan karier = 0,000 < 0.05
- Nilai *t*_{hitung} variabel pengembangan karier = 12,524 > *t*_{tabel}

Artinya variabel pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper, karena nilai *significant* (sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan nilai *t*_{hitung} variabel pengembangan karier = 12,524 lebih besar dari nilai *t*_{tabel} yaitu 1.976. Karena *t*_{hitung} > *t*_{tabel}, maka H₀ ditolak dan H₃ diterima.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et. al* (2011), Gomez *et. al* (2014), bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil uji t ini juga mendukung teori Irawan (2012) dalam Adieb (2013:41-42) yang menyatakan bahwa pengembangan karier mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang, meningkatkan kesetiaan terhadap

perusahaan dan akan menurunkan tingkat perputaran karyawan dalam perusahaan. Dengan demikian, produktivitas kerja karyawan dapat dipelihara.

Hasil penelitian ini dapat di simpulkan bahwa insentif, pelatihan dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

5.1.5.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Hasil uji determinasi dapat dilihat pada tabel 5.18 berikut ini :

**Tabel 5.18 Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,971 ^a	,943	,942	1,431

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Pelatihan, Insentif
Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan Tabel 5.18 di atas, dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,943, yang berarti bahwa 94,30 % variabel dependen produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper dapat dijelaskan oleh variabel independen insentif, pelatihan dan pengembangan karir. Sedangkan 5,70 % di jelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi, lingkungan kerja, kedisiplinan, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

5.1.5.5. Analisis Korelasi Antar Dimensi dan Variabel

Menurut Sugiyono (2006) dalam Purnomo (2013:122) korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif sedangkan kuatnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi seperti pada tabel 5.19 dibawah ini:

Tabel 5.19 Interpretasi Koefisien Korelasi

Range Nilai	Keterangan
0 – 0,25	Korelasi sangat lemah dianggap tidak ada
> 0,25 – 0,5	Korelasi cukup kuat
> 0,5 – 0,75	Korelasi kuat
> 0,75 – 1	Korelasi sangat kuat

Sumber: Sugiyono dalam Purnomo (2013)

a. Korelasi Antar Dimensi Variabel Insentif (X_1) dengan Produktivitas Kerja (Y)

Mengetahui kuat dan lemahnya hubungan antar dimensi variabel Insentif (X_1) dengan variabel Produktivitas Kerja (Y), dapat dilihat sebagaimana tabel 5.20 berikut ini:

Tabel 5.20 Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Insentif (X_1) dengan Produktivitas Kerja (Y)

No	Insentif (X_1)	Produktivitas Kerja (Y)					
		Pekerjaan yang dihasilkan (Y_1)	Pengetahuan (Y_2)	Kerjasama (Y_3)	Kehadiran (Y_4)	Inisiatif (Y_5)	Kesetiaan (Y_6)
1	Financial Incentive ($X_{1,1}$)	,793	,240	,870	,479	,588	,744
2	Non Financial Incentive ($X_{1,2}$)	,195	,359	,285	,555	,643	,438
3	Social Incentive ($X_{1,3}$)	,347	,250	,398	,575	,699	,667

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Hasil olah data pada tabel 5.20, dapat di jelaskan bahwa korelasi antar dimensi variabel insentif (X_1) dengan produktivitas kerja (Y) adalah sebagai berikut : dimana korelasi dimensi yang sangat kuat adalah dimensi *financial incentive* ($x_{1.1}$) dengan dimensi kerjasama (Y_3) yaitu sebesar 0,870. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper khususnya dimensi kerjasama (Y_3) paling besar dipengaruhi oleh dimensi *financial incentive* ($x_{1.1}$) yang dilakukan oleh karyawan melalui prestasi karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan. Artinya, ketika karyawan mampu meningkatkan kerjasama dan prestasi kerja melampaui standar hasil kerja yang telah ditetapkan misalnya standar kuantitas atau kualitas hasil atau target waktu maka perusahaan akan terdorong untuk memberikan bonus dan tunjangan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Sedangkan korelasi dimensi yang sangat lemah adalah dimensi *non financial incentive* ($X_{1.2}$) dengan dimensi pekerjaan yang dihasilkan (Y_1) yaitu sebesar 0,195. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pekerjaan yang dihasilkan karyawan, maka perlu ditingkatkannya pemenuhan kebutuhan *non financial incentive* berupa jaminan sosial dan pemberian promosi, hal ini harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi perusahaan melalui ketersediaan karyawan internal, dan meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mengisi beberapa jabatan berbeda, dimana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b. Korelasi Antar Dimensi Variabel Pelatihan (X_2) dengan Produktivitas Kerja (Y)

Mengetahui kuat dan lemahnya hubungan antar dimensi variabel Pelatihan (X_2) dengan variabel Produktivitas Kerja (Y), dapat dilihat sebagaimana tabel 5.21 dibawah ini:

Tabel 5.21 Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Pelatihan (X_2) dengan Produktivitas Kerja (Y)

No	Pelatihan (X_2)	Produktivitas Kerja (Y)					
		Pekerjaan yang dihasilkan (Y_1)	Pengetahuan (Y_2)	Kerjasama (Y_3)	Kehadiran (Y_4)	Inisiatif (Y_5)	Kesetiaan (Y_6)
1	Keahlian ($X_{2.1}$)	,400	,428	,475	,226	,167	,753
2	Pengetahuan ($X_{2.2}$)	,874	,069	,863	,255	,268	,808
3	Perilaku ($X_{2.3}$)	,693	,396	,852	,437	,612	,527

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.21 di atas dapat dijelaskan bahwa korelasi antar dimensi variabel pelatihan (X_2) dengan produktivitas kerja (Y) berada dalam rentang sangat lemah sampai dengan sangat kuat, dapat dijelaskan sebagai berikut: dimana korelasi dimensi yang sangat kuat adalah antara dimensi pengetahuan ($X_{2.2}$) dengan dimensi pekerjaan yang dihasilkan (Y_1) yaitu sebesar 0,874. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper khususnya dimensi pekerjaan yang dihasilkan (Y_1), paling besar dipengaruhi oleh dimensi pengetahuan ($X_{2.2}$) yang diterima oleh karyawan melalui pemberian pelatihan sesuai beban kerja karyawan. Artinya dengan adanya pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan dapat meningkatkan gairah dan

semangat karyawan dalam bekerja dan akhirnya dapat mempertinggi hasil pekerjaannya, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

Sedangkan korelasi dimensi yang sangat lemah adalah dimensi keahlian ($X_{2.1}$) dengan dimensi inisiatif (Y_5) yaitu sebesar 0,167. Hal ini menunjukkan bahwa, untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan, maka perlu adanya pemberian inisiatif dari pimpinan kepada karyawan melalui pelatihan, dengan adanya pelatihan, karyawan akan berinisiatif dalam ide dan inovasi, timbulnya kreativitas kerja serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas khusus pada pekerjaannya sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan adanya pelatihan, berarti perusahaan akan memperoleh karyawan yang ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya yang hasilnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

c. Korelasi Antar Dimensi Variabel Pengembangan Karier (X_3) dengan Produktivitas Kerja (Y)

Mengetahui kuat dan lemahnya hubungan antar dimensi variabel Pengembangan Karier (X_3) dengan variabel Produktivitas Kerja (Y), dapat dilihat sebagaimana tabel 5.22 berikut ini:

Tabel 5.22 Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Pengembangan Karier (X_3) dengan Produktivitas Kerja (Y)

No	Pengembangan Karier (X_3)	Produktivitas Kerja (Y)					
		Pekerjaan yang dihasilkan (Y_1)	Pengetahuan (Y_2)	Kerjasama (Y_3)	Kehadiran (Y_4)	Inisiatif (Y_5)	Kesetiaan (Y_6)
1	Perencanaan Karier Individu ($X_{3.1}$)	,544	,501	,674	,625	,853	,467
2	Manajemen Karier Institusional ($X_{3.2}$)	,752	,182	,887	,590	,513	,694

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Tabel 5.22 di atas dapat di jelaskan bahwa korelasi antar dimensi variabel pengembangan karir (X_3) dengan produktivitas kerja (Y) berada dalam rentang sangat lemah sampai dengan sangat kuat. Penjelasannya adalah sebagai berikut : dimana korelasi dimensi yang paling kuat adalah antara dimensi manajemen karier institusional ($X_{3.2}$) dengan dimensi kerjasama (Y_3) yaitu sebesar 0,887. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel produktivitas kerja (Y) karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper khususnya dimensi kerjasama (Y_3) paling besar dipengaruhi oleh dimensi manajemen karier institusional ($X_{3.2}$). Dengan kata lain dengan adanya perhatian perusahaan terkait dengan pengembangan karier karyawannya baik berupa persamaan karier, kepedulian atasan, informasi promosi, prosedur pengangkatan jabatan, dan pembagian tugas, dapat memberikan dorongan meningkatnya produktivitas kerja karena adanya korelasi dengan kerjasama karyawan karena adanya semangat kerja dan interaksi yang baik antar karyawan. Jika variabel ini diperhatikan serius oleh perusahaan akan sangat berdampak pada meningkatnya motivasi karyawan dalam rangka menunjukkan produktivitas kerja terbaiknya.

Sedangkan korelasi dimensi yang sangat lemah adalah dimensi manajemen karier institusional ($X_{3.2}$) dengan dimensi pengetahuan (Y_2) yaitu sebesar 0,182. Hal ini menunjukkan perlu ditingkatkannya pengetahuan karyawan dengan memberi kesempatan karyawan mengembangkan karirnya melalui peningkatan karir secara institusional.

d. Korelasi Antar Variabel Insentif (X₁), Pelatihan (X₂), Pengembangan Karier (X₃) dengan Produktivitas Kerja (Y)

Analisis korelasi antar variabel digunakan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel yang dinyatakan dengan koefisien korelasi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi < 0,05 artinya terdapat korelasi, dan sebaliknya apabila nilai signifikansi > 0,05 artinya tidak terdapat korelasi. Berikut adalah tabel atas analisis korelasi pada penelitian ini :

Tabel 5.23 Matriks Korelasi Antar Variabel Correlations

		Insentif (X1)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karier (X3)	Produktivitas Kerja (Y)
Insentif (X1)	Pearson Correlation	1	,857**	,913**	,915**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
Pelatihan (X2)	Pearson Correlation	,857**	1	,873**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151
Pengembangan Karier (X3)	Pearson Correlation	,913**	,873**	1	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
Produktivitas Kerja (Y)	Pearson Correlation	,915**	,895**	,963**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151

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

Sumber: Data Olah Kuesioner (2016)

Berdasarkan pada pedoman interpretasi koefisien korelasi yang ditunjukkan pada Tabel 5.23 dan Tabel 5.19, maka korelasi antar variabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Keeratan hubungan diantara ketiga variabel independen terhadap variabel dependennya menunjukkan hubungan yang signifikan berkorelasi. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.23 dimana nilai signifikansi dari ketiga variabel independen adalah sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dibandingkan nilai 0,05. Hubungan signifikan berkorelasi juga ditunjukkan pada keeratan hubungan diantara variabel independen itu sendiri, dimana nilai signifikan diantara ketiga variabel independen menunjukkan angka 0,000 atau lebih kecil dari 0,05.
- 2) Berdasarkan pedoman Tabel interpretasi 5.19 hubungan secara keseluruhan antara variabel independen adalah sangat kuat, hal ini dapat dijelaskan dari nilai *Pearson Correlation* yang menunjukkan nilai pada rentang 0,750 – 1 masuk dalam kategori sangat kuat).
 - a. Tingkat hubungan yang sangat kuat terlihat antara variabel insentif dengan variabel pengembangan karier (nilai *Pearson Correlation* = 0,913), antara variabel insentif dengan variabel pelatihan dengan nilai *Pearson Correlation* sebesar 0,857, dan variabel insentif dengan variabel produktivitas kerja dengan nilai *Pearson Correlation* sebesar 0,915. Maknanya adalah bahwa hubungan antar variabel insentif dengan variabel produktivitas kerja sangat kuat, signifikan dan searah. Produktivitas kerja yang menurun pada PT Pelita Cengkareng pengaruhnya sangat kuat disebabkan oleh insentif, untuk diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat menerapkan sistem insentif yang tepat, dengan pengelolaan insentif yang tepat dan baik akan mampu meningkatkan produktivitas kerja

karyawan, yang dapat mendorong karyawan bekerja dengan lebih giat, semangat dan penuh rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya.

- b. Tingkat hubungan yang sangat kuat juga terlihat antara variabel pelatihan dengan variabel pengembangan karier (nilai *Pearson Correlation* = 0,873), antara variabel pelatihan dengan variabel insentif (nilai *Pearson Correlation* = 0,857), dan variabel pelatihan dengan variabel produktivitas kerja (nilai *Pearson Correlation* = 0,895).

Maknanya adalah bahwa hubungan antar variabel pelatihan dengan variabel produktivitas kerja sangat kuat, signifikan dan searah. Produktivitas kerja yang menurun pada PT Pelita Cengkareng pengaruhnya sangat kuat disebabkan juga disebabkan oleh variabel pelatihan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu dibekali kemampuan dan keterampilan teknis berupa pelatihan internal maupun eksternal terkait dengan ruang lingkup pekerjaannya yang bertujuan untuk meningkatkan standar kualitas kerja, pelatihan juga diperlukan untuk menyatukan visi bersama diantara berbagai ragam perbedaan yang ada pada karyawan agar dapat dicapai kerjasama, koordinasi, sinkronisasi dan komunikasi yang efektif untuk mewujudkan tim kerja yang solid.

- c. Hubungan yang sangat kuat juga terlihat pada variabel pengembangan karier dengan variabel insentif sebesar 0,913, variabel pengembangan karier dengan variabel pelatihan sebesar 0,873, dan variabel pengembangan karier dengan variabel produktivitas kerja sebesar 0,963.

Maknanya adalah bahwa hubungan antar variabel pengembangan karier dengan variabel produktivitas kerja sangat kuat, signifikan dan searah. Produktivitas kerja yang menurun pada PT Pelita Cengkareng pengaruhnya sangat kuat disebabkan juga disebabkan oleh variabel pengembangan karier. Artinya bahwa Pimpinan atau top manajemen perusahaan haruslah membawa atau mengelola perusahaan menjadi lingkungan yang memuaskan, terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier yang adil, pimpinan atau top manajemen perlu memudahkan karyawan pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami karyawan, dan pimpinan atau top manajemen perlu menginformasikan kepada karyawan secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Pengembangan karier yang baik dan transparan akan menciptakan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap pimpinan dan atau perusahaan yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5.2. Pembahasan

Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa, data yang terkumpul dari 151 orang responden berstatus valid. Kemudian data yang valid dimasukkan sebagai data uji reliabilitas yang hasilnya semua reliabel, sehingga memenuhi persyaratan untuk dianalisa lebih lanjut. Hasil pengujian asumsi klasik juga telah

memenuhi model regresi yang baik. Yaitu data berdistribusi normal, tidak ada gejala multikolinearitas dan tidak ada gejala heteroskedastisitas.

Untuk memperjelas hasil yang telah diperoleh berdasarkan analisis regresi linier berganda, Uji F dan Uji t, maka berikut ini akan dibahas satu persatu pengaruh variabel independen Insentif, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

5.2.1. Pengaruh Insentif Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan uji regresi simultan (uji F) yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan software analisis SPSS versi 22,0 Pada tabel 5.16, menyatakan bahwa pengaruh variabel insentif, variabel pelatihan dan variabel pengembangan karir secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini berdasarkan hasil uji regresi secara simultan (uji F) dimana taraf signifikansi variabel insentif = $0,000 < 0,05$.

Sedangkan dari hasil uji regresi parsial (uji t) di dapat bahwa insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini dapat dilihat di Tabel 5.17, dimana nilai sig. variabel Insentif = 0,006 lebih kecil dari 0,05 dan nilai Beta 0,120, yang berarti bahwa insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper sebesar 12 %, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan Uji F, Uji t dengan alpha 5%, sesuai uraian diatas menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) dapat diterima, yaitu variabel insentif

berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andri *et. al* (2016), Sinaga (2015), Okafor, *et. al* (2014), dan Tongo (2011) yang berkesimpulan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Diterimanya Hipotesis pertama (H1) perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi pemberian insentif kepada karyawan agar lebih memiliki minat, sikap dan kecakapan dalam bekerja. Pemberian insentif yang sesuai akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja dapat meningkat. Sebaliknya jika pemberian insentif dihapus atau menurun, maka akan menurunkan semangat kerja karyawan yang berimbas pada menurunnya produksi dan produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Hasil analisis korelasi antar dimensi variabel insentif dengan produktivitas kerja seperti pada tabel 5.20, dapat dijelaskan bahwa pada variabel insentif terdapat korelasi yang sangat kuat antara *financial incentive* dengan kerjasama (koefisien 0,870), *non financial incentive* dengan inisiatif (koefisien 0,643) dan *social incentive* dengan inisiatif (koefisien 0,699) korelasinya kuat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper sangatlah perlu memperhatikan kerjasama dan inisiatif karyawan haruslah di tingkatkan melalui pengelolaan *financial incentive, non financial incentive, dan social incentive*.

Korelasi yang positif dan signifikan dari ketiga dimensi pada variabel insentif terhadap dimensi kerjasama dan inisiatif pada variabel produktivitas kerja, dapat diartikan bahwa dengan diterapkannya ketiga dimensi insentif ini pada PT. Pelita Cengkareng Paper akan mendorong inisiatif karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki dan kerjasama tim yang baik dalam suatu departemen maupun perusahaan merupakan motif pendorong dalam diri karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Kreatifitas dalam bekerja dan kerjasama dengan rekan kerja yang selalu siap diajak bekerjasama merupakan suatu paradigma kerja yang harus dicermati oleh PT. Pelita Cengkareng Paper untuk terus dikembangkan, bahkan mungkin dipertimbangkan sebagai budaya perusahaan karena solidnya kerjasama tim akan berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

5.2.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan uji regresi simultan (uji F) yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan software analisis SPSS versi 22,0 Pada tabel 5.16, menyatakan bahwa pengaruh variabel insentif, variabel pelatihan dan variabel pengembangan karir secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini berdasarkan hasil uji regresi secara simultan (uji F) dimana taraf signifikansi variabel pelatihan = $0,000 < 0,05$.

Sedangkan dari hasil uji regresi parsial (uji t) di dapat bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini dapat dilihat di Tabel 5.17,

dimana nilai sig. variabel Pelatihan = 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai Beta 0,218, yang berarti bahwa pelatihan dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper sebesar 21,8 %, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan Uji F, Uji t dengan alpha 5%, sesuai uraian diatas menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) dapat diterima, yaitu variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ekpe, *et. al* (2015), Nazeer, *et. al* (2015), Sharma (2015), Negoro, *et. al* (2015), Suwendra, *et. al* (2015), Ahmed, *et. al* (2014), Hashim, *et. al* (2014), Gómez, *et. al* (2014), Abbott, *et. al* (2014), Kuswinarno, *et. al* (2014), Fard, *et. al* (2013), dan Mosses, (2012). Selaras dengan penelitian ini yang berkesimpulan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Diterimanya Hipotesis kedua (H2) perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi pemberian program pelatihan kepada karyawan dengan adanya pelatihan, maka produktivitas kerja karyawan, yakni pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerjanya. Sebaliknya jika pemberian program pelatihan menurun, maka akan menurunkan semangat kerja karyawan yang berimbas pada menurunnya produksi dan produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Hasil analisis korelasi antar dimensi variabel pelatihan dengan produktivitas kerja seperti pada tabel 5.21, dapat dijelaskan bahwa pada variabel pelatihan terdapat korelasi yang sangat kuat antara keahlian dengan kesetiaan (koefisien 0,753), pengetahuan dengan pekerjaan yang dihasilkan (koefisien 0,874) dan perilaku dengan kerjasama (koefisien 0,852). Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper sangatlah perlu memperhatikan kesetiaan, pekerjaan yang dihasilkan, dan kerjasama haruslah di tingkatkan melalui keahlian, pengetahuan, dan perilaku para karyawan.

Korelasi yang positif dan signifikan dari ketiga dimensi pada variabel pelatihan terhadap dimensi kesetiaan, pekerjaan yang dihasilkan dan kerjasama pada variabel produktivitas kerja, dapat diartikan bahwa dengan diterapkannya ketiga dimensi pelatihan ini pada PT. Pelita Cengkareng Paper akan mendorong kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, meningkatnya hasil kerja dan kerjasama tim yang baik dalam lingkup departemen maupun perusahaan merupakan motif pendorong dalam diri karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Kesetiaan terhadap perusahaan maupun dalam bekerja dan kerjasama dengan rekan kerja yang selalu siap diajak bekerjasama merupakan suatu etos kerja yang harus dicermati oleh PT. Pelita Cengkareng Paper merangsang karyawan untuk lebih meningkatkan partisipasinya dalam usaha mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan produktivitas kerja. Kemampuan perusahaan untuk mendesain program pelatihan harus selaras dengan upaya untuk mendorong produktivitas kerja.

Karyawan harus dibekali pelatihan sehingga dalam menghadapi situasi kerja, sikap mental (perilaku) seorang karyawan mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Variabel kesetiaan dan kerjasama adalah dorongan dalam diri karyawan sebagai makhluk sosial untuk melakukan suatu hubungan yang baik dengan orang lain sehingga dapat merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Variabel kesetiaan dan kerjasama perlu ditumbuhkan dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena kesetiaan dan kerjasama yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika lingkungan kerja ikut menunjang, maka pencapaian produktivitas kerja akan lebih mudah.

5.2.3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan uji regresi simultan (uji F) yang dilakukan oleh peneliti dengan bantuan software analisis SPSS versi 22,0, menyatakan bahwa variabel insentif, pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper, dengan nilai sig. $0,000 < 0,050$.

Sedangkan dari hasil uji regresi parsial (uji t) di dapat bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper. Hal ini dapat dilihat di Tabel 5.17, dimana nilai sig. variabel Pengembangan Karier = 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai Beta 0,625, yang berarti bahwa pengembangan karier dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper sebesar 62,5 %, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan Uji F, Uji t dengan alpha 5%, sesuai uraian diatas menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) dapat diterima, yaitu variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sikalieh, *et. al* (2015), Gomez, *et. al* (2014), dan Kumar, *et. al* (2011), berkesimpulan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Diterimanya Hipotesis ketiga (H3), tentunya perusahaan harus memberi kesempatan kepada karyawan dalam pengembangan karirnya, antara lain kesempatan duduk pada suatu jabatan, mengikuti pelatihan, seminar, ataupun kesempatan melanjutkan studi yang lebih tinggi, karena hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Pelita Cengkareng Paper.

Hasil analisis korelasi antar dimensi variabel pengembangan karier dengan produktivitas kerja seperti pada tabel 5.22, dapat dijelaskan bahwa pada variabel pengembangan karier terdapat korelasi yang sangat kuat antara perencanaan karier individu dengan inisiatif (koefisien 0,853), dan manajemen karier institusional dengan kerjasama (koefisien 0,887). Hal ini berarti, untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, maka harus ditingkatkan inisiatif kerja karyawan melalui perencanaan karier individu dan meningkatkan kerjasama karyawan melalui manajemen karier institusional.

Korelasi yang positif dan signifikan dari kedua dimensi pada variabel pengembangan karier terhadap dimensi inisiatif dan kerjasama pada variabel

produktivitas kerja, dapat diartikan bahwa dengan diterapkannya kedua dimensi pengembangan karier ini pada PT. Pelita Cengkareng Paper akan mendorong karyawan untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman sehingga tercapailah produktivitas kerja yang optimal. Karyawan dengan daya inisiatif dan kerjasama yang tinggi akan mampu memunculkan ide-ide segar dan berisi hal ini sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Pengembangan karier bagi karyawan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri. Dengan adanya pengembangan karier terjadinya peningkatan status, dengan adanya peningkatan status diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pengembangan karier di PT. Pelita Cengkareng Paper perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karier dapat dilakukan dengan baik dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar tercapai produktivitas kerja yang optimal harus lebih dahulu menetapkan suatu program pengembangan karir. Dengan penerapan pengembangan karier yang tepat diharapkan karyawan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemajuan karier seseorang sebagian besar tergantung pada produktivitas yang baik dan etis.