

**PENGARUH MASA KERJA, PELATIHAN, MOTIVASI, PENILAIAN KINERJA, KOMPENSASI DAN KINERJA PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA (Studi Kasus Pada PT.Brantas Abipraya(Persero))**

**Djoko Menutomo**

Magister Manajemen Institut Bisnis Nusantara  
[djokomenutomo@yahoo.co.id](mailto:djokomenutomo@yahoo.co.id)

**Aloysius Harry Mukti**

Program Studi Akuntansi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya  
[aloysius.harry@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:aloysius.harry@dsn.ubharajaya.ac.id)

**Susi Adiauwaty**

Prodi Manajemen Institut Bisnis Nusantara  
[susi@ibn.ac.id](mailto:susi@ibn.ac.id)

**ABSTRAK**

*This study aims to examine the tenure, training, motivation, performance appraisal, compensation and employee performance on work productivity. This study uses quantitative methods with the Smart-PLS 3.0 software tool to process questionnaire data. The sample in this study amounted to 92 employee respondents consisting of two units, namely business units consisting of operations division 1, operations division 2 and operating division 3, equipment and precast units, Abipraya Properti and Brantas Energi units and work units consisting of the marketing department, production, finance, human capital, business development, QHSE, internal control unit and corporate secretary. The results of the study show that tenure, work appraisal and performance have a positive effect on work productivity. Training has a negative effect on work productivity. Motivation and compensation have no effect on work productivity.*

**Kata kunci :** *Human Resources, Work Productivity.*

**PENDAHULUAN**

Kinerja perusahaan yang baik merupakan harapan pemegang saham dan manajemen, akan tetapi pencapaian ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dapat memberikan kontribusi terbaik dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak dari sebuah organisasi serta menjadi faktor utama yang dibutuhkan demi kelangsungan hidup dan untuk mencapai tujuan organisasi (Madjid dkk, 2022). Semakin baik kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki maka akan semakin baik hasil yang dicapai, demikian pula sebaliknya, semakin rendah kualitas sumber daya manusia maka akan semakin rendah pula hasil yang akan dicapai, karena bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu perusahaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan tersebut (Karima dkk, 2018).

PT. Brantas Abipraya (Persero) berdiri sejak tahun 1980 sebagai hasil pemekaran dari Proyek Induk Pengembangan Wilayah Sungai Kali Brantas. Perusahaan bergerak pada industry

yang sangat kompetitif yaitu jasa pelaksana konstruksi. Saat ini PT. Brantas Abipraya memiliki tiga divisi operasi. Divisi Operasi 1 yang berfokus pada bangunan, divisi Operasi 2 yang fokus pada pengembangan sumber daya air dan divisi operasi 3 yang fokus pada pembangunan jalan dan jembatan. Selain itu Perseroan juga memiliki dua penunjang bisnis yaitu Abipraya Properti untuk bisnis properti dan Abipraya Peralatan dan Precast untuk memenuhi bisnis alat berat dan untuk melayani kebutuhan produk beton. Dengan lini bisnis yang terbilang cukup besar maka peran sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi Perseroan. Produktivitas kerja pegawai dihasilkan dari luaran apa yang dikerjakan oleh pegawai itu sesuai dengan tanggung jawabnya didalam mengerjakan suatu tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk menghasilkan luaran yang baik atau yang telah ditetapkan oleh organisasi (Madjid dkk, 2022). Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari pegawai yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian, seperti peningkatan motivasi dan pengalaman kerja yang baik (Suwanto dkk, 2021). Beberapa penelitian terdahulu menguji faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Rahmawati (2013) menguji peran motivasi terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dalam bentuk gaji, bonus dan promosi akan mempengaruhi produktivitas kerja. Karima dkk (2018) menguji faktor yang berbeda yaitu masa kerja, pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Faktor yang berbeda diuji oleh Waliamin (2020) yang meneliti pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. PT. Brantas Abipraya menekankan pentingnya sumber daya manusia dengan integritas dan mampu bekerja sama serta di saat yang bersamaan sanggup berada dibawah tantangan dalam lintas lini bisnis, sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Masa Kerja, Pelatihan, Motivasi, Penilaian Kinerja, Kompensasi kerja dan Kinerja Pegawai terhadap produktivitas kerja pada PT. Brantas Abipraya (Persero).

## STUDI PUSTAKA

Adanya pengaruh masa kerja terhadap produktivitas ditunjukkan oleh hasil penelitian yang menguji pengaruh masa kerja terhadap produktivitas dilakukan oleh Umar, dkk (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil ini sejalan dengan Penelitian Prayudo, dkk (2020). Pengaruh positif dalam pengaruh ini menunjukkan bahwa semakin tinggi masa kerja maka produktivitas bisa semakin tinggi, hal ini disebabkan pengalaman menghadapi berbagai macam kendala mampu memberikan pengalaman dalam penyelesaian pekerjaan. Pelatihan merupakan salah satu bentuk peningkatan kompetensi pegawai yang diharapkan agar memiliki produktivitas yang lebih baik lagi, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kustini dan Sari (2020) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Umar dkk (2018). Berpengaruh positif menunjukkan bahwa semakin karyawan terlibat dalam pelatihan maka diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Arumsari dkk (2022) menguji pengaruh motivasi dalam masa pandemi terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh

ini akan berdampak meningkatkan produktivitas kerja. Penilaian kinerja diperlukan sebagai salah satu bentuk evaluasi atas luaran yang dihasilkan oleh karyawan. Penelitian pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja dilakukan oleh Tanjung, dkk (2020) hasil menunjukkan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Waliamin (2020) melakukan penelitian serupa, dengan hasil menunjukkan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik penilaian kerja yang dilakukan maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Kompensasi merupakan imbalan atas pencapaian kerja seorang pegawai, dengan menerima kompensasi yang sesuai maka diharapkan produktivitas seseorang dapat terus terjaga. Penelitian yang menguji pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja dilakukan oleh Tanjung, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Kinerja pegawai mencerminkan luaran dari seorang karyawan dan lebih lanjut apakah yang dihasilkan tersebut cukup produktif atau tidak menjadi perspektif yang berbeda. Penelitian yang menguji kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja dilakukan oleh Prahesti (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Tanjung dkk (2020).

Hipotesa penelitian adalah :

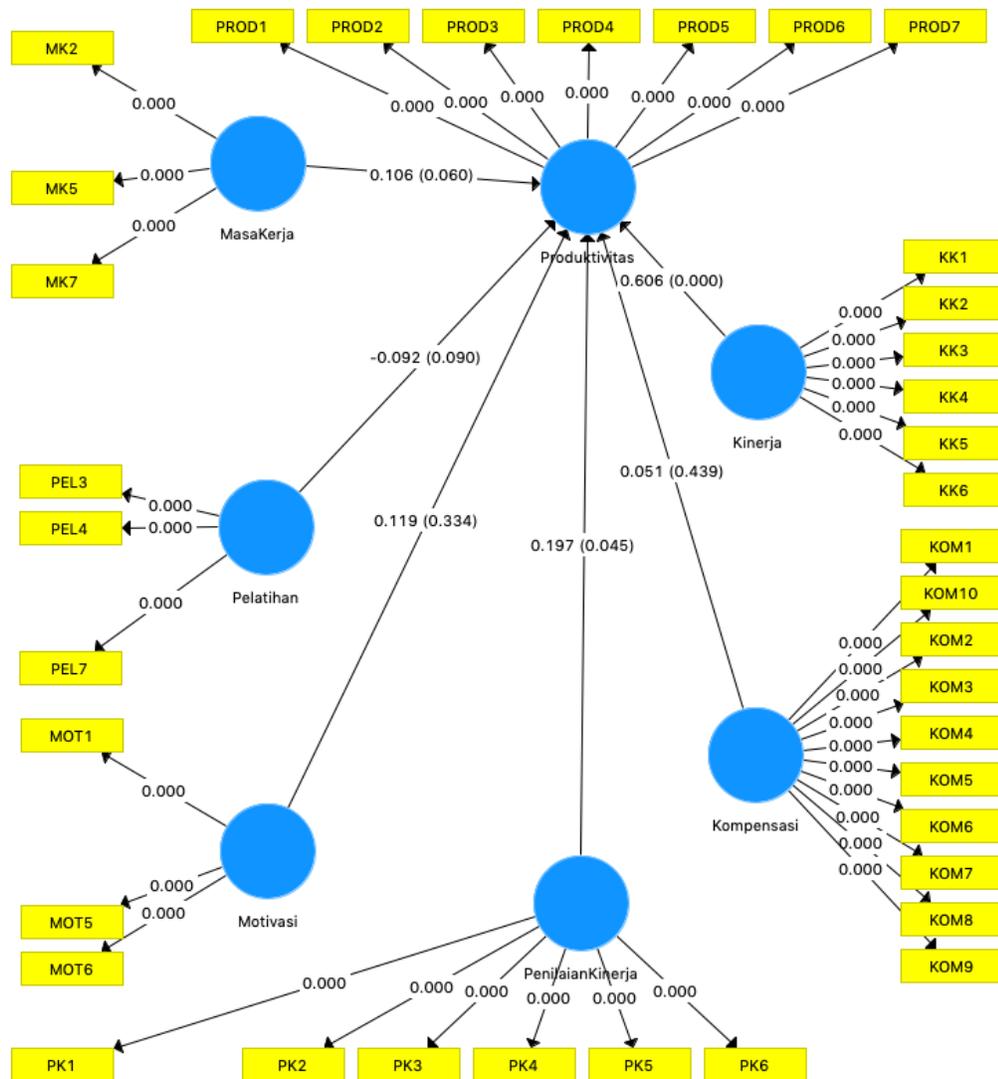
- H1 :Masa kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
- H2 :Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
- H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
- H4 : Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
- H5 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
- H6 : Kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan sampel adalah random purposive sampling dengan kriteria : 1 ) Responden adalah karyawan yang berasal dari 6 (enam) unit bisnis dan 7 (tujuh unit kerja) Perseroan, 2) Responden adalah karyawan yang pernah mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh Departemen *Human Capital*, 3) Responden memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan *structural equation modelling* yaitu metode SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Model Pengukuran Outer Model terdiri dari Nilai *convergen validity* dengan nilai loading factor yang marginal kurang dari 0.5, *Composite Reliability* menggunakan minimal 0,5 atau lebih maka dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari instrument ini reliabel secara statistik, Inner Model melalui melalui model struktural yaitu *R-square* ( $R^2$ ). Analisis pengukuran menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil inner model dalam Smart PLS 3.0 menunjukkan gambar yang terbentuk sebagai berikut :



Gambar 1. Model Pengukuran

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 1 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan smartPLS *Professional Editions*.

Tabel 1. Nilai R- Square Adjusted

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Produktivitas Kerja	0.5673	0.5583

Sumber : pengolahan data oleh peneliti

Dari tabel 1 menunjukkan nilai adjusted *R-sqaure* untuk variabel kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 0.5583 atau sebesar 55.83% yang berarti variabel produktivitas dapat dipengaruhi oleh masa kerja, pelatihan, motivasi kerja, penilaian kinerja, kompensasi dan kinerja karyawan dan sisanya 44.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum menjadi pengamatan dalam penelitian ini.

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antar variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 2 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Tabel 2 Pengaruh antar Variabel - *Result For Inner Weights*

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Masa Kerja -> Produktivitas	0.07	0.07	0.056	1883.0	*0.060
Pelatihan -> Produktivitas	-0.09	-0.09	0.05	1697.0	*0.090
Motivasi -> Produktivitas	0.08	0.08	0.09	0.670	0.230
Penilaian Kinerja -> Produktivitas	0.14	0.13	0.098	2006.0	**0.045
Kompensasi -> Produktivitas	0.05	0.05	0.06	0.54	0.300
Kinerja -> Produktivitas	0.42	0.43	0.07	6070.0	***0.000

\*\*\* Signifikansi 1%, \*\* Signifikansi 5%, \* Signifikansi 10%

Sumber : pengolahan data oleh peneliti

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan pengaruh masa kerja terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar 0.07 dengan nilai p-value  $0.06 < 0.10$  Maka dapat diartikan bahwa masa kerjaberpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Ini membuktikan hipotesis 1 (Pengaruh masa kerja terhadap produktivitas kerja). Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar -0.09 dengan nilai p-value  $0.09 < 0.10$  Maka dapat diartikan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja. Ini membuktikan hipotesis 2 (Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja).

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar 0.08 dengan nilai p-value  $0.230 > 0.05$  Maka dapat diartikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang membuktikan hipotesis 3 (Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja). Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar 0.14 dengan nilai p-value  $0.045 < 0.05$  Maka dapat diartikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja yang hipotesis 4 (Pengaruh penilaian kerjaterhadap produktivitas kerja).

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan pengaruh kompensasi kerja terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar 0.05 dengan nilai p-value  $0.30 > 0.05$  Maka dapat diartikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Ini membuktikan hipotesis 5 (Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja). Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan pengaruh kinerja terhadap produktivitas kerja sebagaimana dilihat pada tabel 5.11 menunjukkan nilai (O) yang merupakan koefisien jalur sebesar 0.42 dengan nilai p-value  $0.00 > 0.01$  Maka dapat diartikan bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja yang membuktikan hipotesis 6 (Pengaruh kinerja terhadap produktivitas kerja).

### **Pengaruh Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis serta pembahasan data yang telah dilakukan maka yang didapat dari hasil penelitian bahwa masa kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Umar dkk, 2018 Prayudo dkk, 2020) bahwa masa kerja karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil pengujian yang berpengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi masa kerja karyawan maka dapat meningkatkan produktivitas kerja. Masa kerja yang diukur dengan lama tahun bekerja tidak hanya menggambarkan periode akan tetapi bersamaan dengan itu mencerminkan semakin banyak pengalaman personal di lapangan dalam menghadapi masalah yang bervariasi, pada saat dihadapkan masalah yang bervariasi maka timbul juga solusi atas setiap masalah.

Faktor lain selain pengalaman nyata juga terdapat *transfer of knowledge* dengan para senior, hal ini menambah penalaran berpikir karyawan. Semakin lama periode bekerja juga akan melibatkan karyawan dalam rapat koordinasi yang semakin banyak hal ini memberikan dampak positif untuk memiliki *awareness* atau kehati-hatian dalam teknis melakukan pekerjaan. Pada saat beberapa faktor ini dapat diserap seiring dengan masa kerjanya maka tingkat kesalahan dapat diminimalkan, kualitas pekerjaan tercapai dan produktivitas kerja menjadi jauh lebih optimal.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis serta pembahasan data yang telah dilakukan maka didapat dari hasil bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Kustini dan Sari, 2020; Umar dkk, 2018) yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil yang bertolak belakang arahnya dengan penelitian terdahulu ini dimungkinkan karena *core* pekerjaan perseroan dengan bidang teknik sipil memerlukan pemahaman yang sangat mendetail hingga secara teknis. Pelatihan yang ada hingga saat ini bersifat di level permukaan saja yang tidak memberikan manfaat langsung secara teknis didalam penyelesaian masalah di lapangan, terutama teknis keilmuan teknik sipil.

Beberapa pelatihan manajerial yang diikuti bermanfaat tetapi tidak berdampak signifikan dalam penyelesaian pekerjaan proyek teknik sipil. Pelatihan dengan materi yang tepat dan ditujukan untuk level manajerial tertentu terus menjadi evaluasi Departemen *Human Capital* sehingga diharapkan pelatihan, seminar dan sertifikasi dapat memberikan manfaat baik secara konseptual, teknis dan pemecahan masalah. Beberapa pemecahan masalah dan kemampuan teknis di *site project* selain membutuhkan pemahaman konseptual juga terbantu dengan adanya pengalaman atau masa kerja responden dengan mayoritas sebanyak 57.6 % adalah total dengan masa kerja 1-5 tahun dan 6-10 tahun. Hasil yang bertolak belakang juga dimungkinkan karena Karyawan menyerap informasi dan pelatihan yang berbagai macam, misalkan pelatihan air, gedung, dan lain-lain akan tetapi dengan berbagai macam ilmu pelatihan yang disampaikan terkadang penyelesaian masalah terfokus pada satu aspek menyebabkan banyak pertimbangan sehingga waktu pengambilan keputusan semakin lama dan produktivitas kerja menurun

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis serta pembahasan data yang telah dilakukan oleh penulis maka yang didapat dari hasil penelitian bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arumsari dkk, 2022; Rahmawati, 2013; Hariani, 2022) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil yang tidak berpengaruh ini dimungkinkan karena responden dalam penelitian ini tidak mengalami motivasi secara langsung dalam penyelesaian masalah, beberapa pengalaman pekerjaan di *site project* dengan sumber daya yang tersedia, durasi pekerjaan yang terbatas dengan kontrak kerja mendorong faktor lain seperti kemandirian berpikir, inisiatif dengan memperhatikan rambu-rambu ketentuan dan kebijakan.

Hal ini tercermin dalam level pekerjaan dengan Pendidikan strata 1 (S1). Responden dengan Pendidikan S1 sudah dapat menduduki posisi sebagai project manager dan staf project, posisi ini dipahami sekali oleh karyawan bahwa mereka adalah calon untuk menaiki posisi yang lebih tinggi menjadi pimpinan project. Motivasi secara tidak langsung sebetulnya dirasakan oleh karyawan dalam bentuk *gathering* dan rapat koordinasi tapi memang terdapat perbedaan pada saat responden yang mayoritas berpendidikan S1 pada saat berada di *site project*.

### **Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka didapat hasil penelitian bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Tanjung dkk, 2020; Wali Amin, 2020) bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja yang artinya semakin baik penilaian kerja yang dilakukan maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Penilaian kerja karyawan dilakukan dengan jangka waktu 6 bulan sekali. Penilaian kerja dilakukan oleh penilai di unit yang sama dengan karyawan tersebut memperoleh penugasan.

Dalam rangka memperoleh penilaian kerja obyektif maka penilaian kerja selain dilakukan oleh penilai dalam unit juga dilakukan oleh atasan penilai yang biasanya setingkat *General Manager (GM)*, *Senior Manager (SM)*, Direksi/DKP yang berfungsi sebagai penyeimbang (*balancing*) dalam melakukan penilaian. Sebagai contoh : apabila yang dilakukan penilaian kerja adalah *project manager*, maka sebagai atasan langsung dinilai oleh *general manager* dan sebagai penyeimbang penilaian dilakukan oleh senior manager. Penilaian kerja ini juga berdampak pada kenaikan jabatan yang dapat menunjang karier karyawan dikemudian hari, juga diikuti dengan kenaikan kompensasi seperti jasa produksi dan insentif hasil lebih

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh maka didapat dari hasil pengujian bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tanjung dkk (2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian yang tidak berpengaruh ini dimungkinkan karena dengan mayoritas responden yang memiliki level Pendidikan strata 1 (S1) sebanyak 59.8% menduduki posisi setara dengan *manager* dan *project manager*, *mind set* responden dengan level posisi seperti ini lebih menekankan pada luaran hasil.

Dengan mayoritas responden level S1 atau selevel dengan *manager* dan *project manager* maka tekanan tanggung jawab menjadi prioritas utama, kompensasi dinilai merupakan sebuah penghargaan akhir. Alasan lain adalah bahwa responden memiliki pemahaman bahwa kompensasi ini dihasilkan dari suatu proses pekerjaan yang diselesaikan dengan sebaik mungkin sesuai dengan tujuan perusahaan, apabila proses ini selesai maka kompensasi akan didapatkan sesuai dengan kinerja. Beberapa *reward* tambahan yang bersumber dari kinerja yaitu misalkan apabila nilai *Key Performance Indicator (KPI)* tercapai 80 maka akan mendapatkan jasa produksi dua kali, apabila mencapai nilai 90 maka akan mendapatkan jasa produksi sebanyak 4 kali.

### **Pengaruh Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka didapat hasil penelitian bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Prahesti, 2016; Tanjung dkk, 2020) bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Sinergi Perseroan dan karyawan merupakan sebuah proses sinergi yang saling membutuhkan dan melengkapi. Perseroan memiliki tujuan jangka pendek dan jangka Panjang yang kemudian diturunkan menjadi tujuan masing-masing divisi atau unit.

Proses kinerja ini disadari oleh karyawan sebagai proses nilai tambah aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang sejalan dengan KPI individu. KPI individu ini merupakan salah satu penilaian dalam rangka perolehan bonus atau jasa produksi, penempatan atau promosi jabatan, kenaikan *grade* dan jabatan serta kenaikan tunjangan

lainnya. Proses berkesinambungan ini apabila dapat dijalankan secara efektif, efisien dan terukur maka diharapkan dapat meningkatkan produktivitas.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas, maka penulis memberikan kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Masa kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.060 < 0.10$  dan nilai original sample  $0.07$ . Kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.300 > 0.05$ , hasil yang tidak berpengaruh ini disebabkan karena kompensasi tidak lagi menjadi target bagi karyawan, pencapaian KPI merupakan tujuan utama dalam setiap aktivitas pekerjaan.
- 2) Pelatihan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.090 < 0.10$  dan nilai original sample  $-0.09$ . Hasil yang bertolak belakang ini dimungkinkan karena dari berbagai macam disiplin dan keahlian pelatihan yang diterima terdapat beberapa kompetensi spesifik yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.230 > 0.05$ . Hasil yang tidak berpengaruh ini dimungkinkan akibat adanya proporsi beberapa pekerjaan/kontrak yang sifatnya merupakan penugasan yang merupakan bagian dari program percepatan pelaksanaan proyek strategis nasional Pemerintah.
- 3) Penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.045 < 0.05$  dan nilai original sampel  $0.14$ . Kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, hal ini terlihat dari hasil pengujian p-value  $0.000 < 0.05$  dan nilai original sampel  $0.42$ .

### DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., & Hanafiah, H. (2020). *Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang*. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 71. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Andriyany, D. P. (2021). *Analisis Konsep Produktivitas Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Literatur)*. STIE PGRI Dewantara.
- Arumsari, R. R., Salim, F., & Putriana, L. (2022). *Pengaruh Motivasi, Komitmen Kerja dan Telework Terhadap produktivitas kerja Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi ( Studi Kasus : Kementrian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan)*. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan, 1(1).
- Bangko, Putri Ananda. (2018). *Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Chairiah, R. (2017). *Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Provinsi atera Utara*. Universitas Medan Area.
- Chomeya, Rungsum (2010). *Quality of Psychology test between likert scale 5 and 6 points*. Journal of Social Sciences 6 (3) P. 399-403.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Index.

- Gianti, Rizka Candra. (2015). *Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada perusahaan Meubeul UD Lazuary*. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Hariani, M. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Agen Asuransi*. *Journal of Management & Business*, 5(1), 40–48. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1314>
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara.
- Jannandrayuga Subadra. (2015). *Hubungan Masa Kerja dengan Produktivitas Kerja pada Pekerja Proses Menjahit di Star Konveksi Karanganyar*. Universitas Sebelas Maret.
- Karima, A. N. A., Idayanti, & Umar, A. (2018). *Pengaruh Masa Kerja, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. *Pengaruh Masa Kerja*, 49–64.
- Kustini, Endang; Novita Sari. (2020). *Pengaruh Peatihan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas kerja Karyawan pada PT. Bumen Redja Abadi-BSD*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol 3 No.3
- Liawati. (2018). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Pendapatan Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi di CV. Cahaya Putri Mandiri Kec. Ciwandan, Cilegon)*. Universitas Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten.
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y. (2022). *Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai*. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444–462. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refka Aditama.
- Moenir. (2002). *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. Bumi Aksara.
- Madjidu, Alfan; Idrus Usu; Yakup. (2022). *Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Pegawai*. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. Vol 5 No.1. Hal 444-462
- Mardhani, (2018). *Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Kasus pada Agent Call Center PT. Infomedia Nusantara Makassar*. Universitas Hasanuddin.
- Muslimah, Swi Ariyani. (2014). *Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan tetap dan Karyawan Kontrak PT. Dan Liris Indonesia*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nafisah, Tsurayya Nurul. (2020.) *Pengaruh Usia dan Masa Kerja terhadap produktivitas Karyawan pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek Kab. Tanah Datar*. IAIN Bukit Tinggi.
- Suawanto; Kosasih; Nurjaya; Denok Sunarsi; Heri Erlangga. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Pengalaman kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Happy Restaurant di Bandung*. *Jurnal Ekonomi Efektif*. Vol 3 No.4. Hal 546-554
- Rahmawati, Desi. (2013). *Pengaruh motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PR Fajar Berlian Tulungagung*. *Jurnal Universitas Tulungagung*. Vol 1 No.1 Hal 1- 16.
- Waliamin, Janusi. (2020). *Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi dan Produktivitas Kerja Karyawan pada Hotel Pangrango 2 Bogor*. *Creative Research Management Journal*. Vol 3 No.1. Hal 77-84
- Prahesti, D. R., Djaelani, A. K., & Choirul, M. (2016). *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan kinerja Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja*. *E-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*, 18–29.

- Rahmawati, D. (2013). *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung*. Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo, 1(1), 1–16. <http://www.jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/6/6%0Ahttp://www.jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/6>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Gramedia.
- Sari, N. (2017). *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Pembangunan Sumatera Bagian Utara*. Universitas Medan Area.
- Suwanto, S., Kosasih, K., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Erlangga, H. (2021). *Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Happy Restaurant Di Bandung*. Jurnal Ekonomi Efektif, 3(4), 546. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11292>
- Santri. (2019). *Pengaruh Etos Kerja dan Gaji terhadap Kinerja Karyawan dengan Produktivitas Kerja Karyawan sebagai variabel Intervening di PT. Semen Baturaja (Persero) Kota Palembang*. UIN Raden Fatah Palembang.
- Waliamin, J. (2020). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Hotel Pangrango 2 Bogor*. Creative Research Management Journal, 3(1), 77. <https://doi.org/10.32663/crmj.v3i1.1244>
- Prayudo, A., Fathorrahman, F., & Karnawati, T. (2020). *ANALISIS PENGARUH MASA KERJA, UPAH DAN USIA TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA BURUH BORONGAN LINTING ROKOK DI SKT GEBOG, PT.DJARUM KUDUS*. Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 1(1), 1-10