

Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Airnav Indonesia Cabang Jakarta Air Traffic Services Center Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Dimas Aditya Suryawijaya, Agus Iwan Mulyanto, Teuku Fajar Shadiq, *Sutarman
Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf , Indonesia, 15118
E-mail Corespondent : sutarman@unis.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of training and motivation on employee productivity of Airnav Indonesia Jakarta Air Traffic Services Center Branch through work culture as a mediating variable. The data in the study used primary data in the form of a questionnaire, the sampling technique using the formula from Slovin was obtained as many as 113 employees. Data analysis techniques in this study include validity and reliability tests, statistical tests (coefficient of determination (R²), individual parameter significance tests (t test), simultaneous significance tests (f test) and path analysis (path analyst) using SPSS software. version 25. The results of this study indicate that training has a positive and significant effect on employee productivity, work motivation has a positive and significant effect on employee productivity, training has a positive and significant effect on work culture, work motivation has a positive and significant effect on work culture and work culture has a positive effect and significant to employee productivity (effective contribution determination index) to employee productivity is training by 37.8%, work motivation by 20.9%, and work culture by 24.3%. The index of determination of the exogenous variables simultaneously affects the endogenous variables by 83% and the remaining (2) 2 = 17% is the contribution of other variables outside this study.

Keywords: training, motivation, workload, productivity

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan Airnav Indonesia Cabang Jakarta Air Traffic Services Center melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi. Data dalam penelitian menggunakan data primer berupa kuesioner, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Slovin diperoleh sebanyak 113 karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji statistik (uji koefisien determinasi (R²), uji signifikansi parameter individual (uji t), uji signifikansi simultan (uji f) dan analisis jalur (*path analyst*) dengan menggunakan software SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Indeks determinasi sumbangan efektif terhadap produktivitas karyawan adalah pelatihan sebesar 37,8%, motivasi kerja sebesar 20,9%, dan budaya kerja sebesar 24,3%. Indeks determinasi variabel eksogen secara simultan mempengaruhi variabel endogen sebesar 83% dan sisanya sebesar (2)2=17% merupakan kontribusi variabel lain di luar penelitian ini.

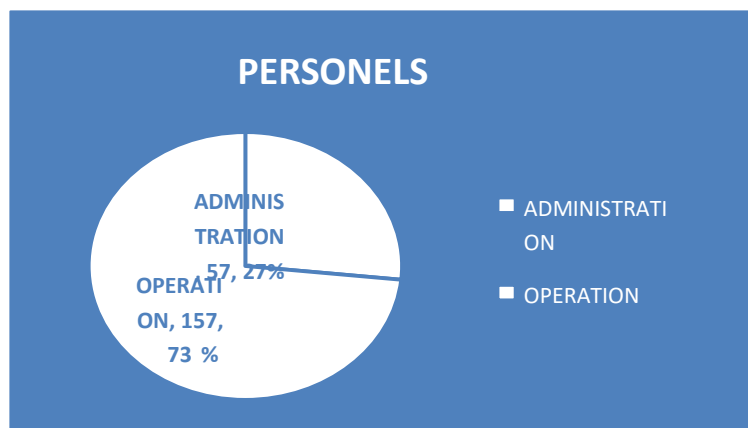
Kata Kunci : pelatihan, motivasi, beban kerja, produktivitas

A. Pendahuluan

Pada kemajuan teknologi dan informasi yang sangat pesat, karyawan diharapkan mampu menjaga produktivitas karena perusahaan-perusahaan telah mengerti benar bahwa selain profit, *going concern* adalah salah satu tujuan perusahaan dimana peran produktivitas karyawan sangat penting bagi berjalannya organisasi perusahaan itu sendiri.

Perum Lembaga Penyedia Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) sebagai badan usaha milik negara yang bergerak melayani jasa navigasi angkutan udara. Salah satu tolak ukur produktivitas Airnav Indonesia adalah sumber daya manusia yang artinya, Airnav Indonesia sangat memperhatikan dan menjaga kestabilan produktivitas karyawan secara sistematis dalam periode tertentu. Data produktivitas karyawan sangat penting untuk melihat perkembangan perusahaan serta menjaga dan meningkatkan kualitas dalam pelayanan transportasi udara.

Badan usaha LPPNPI yang dibagi menjadi dua bagian karyawan yaitu karyawan operasional (*Karyawan*) dan karyawan administrasi (*staffing*). Pada karyawan operasional juga terbagi menjadi beberapa unit kerja dimana setiap unit kerja memiliki tugas atau bagian kerja tersendiri tergantung keahlian yang dimiliki. *Air Traffic Controller* dan *Aeronautical Communication Officer* adalah dua bagian pengendali lalu lintas udara yang sangat vital. Produktivitas dari dua bidang ini sangat mempengaruhi pelayanan yang diberikan oleh Airnav Indonesia.



Gambar 1 Data Personil Internal
(Sumber: JATSC 2019)

Ada beberapa aspek yang diperhatikan oleh Airnav Indonesia mengenai produktivitas karyawan. Budaya kerja karyawan adalah salah satu variabel yang diperhatikan oleh Airnav Indonesia yang dirasa dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan berawal dari nilai-nilai budaya kerja karyawan.

Dalam mencapai tujuan produktivitas yang diinginkan perusahaan, tentu saja budaya kerja yang baik perlu dibentuk dan dijaga. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja, namun penulis menyoroti bahwa dalam pemberian pelayanan yang baik (produktivitas), pelatihan dan motivasi adalah dua hal yang paling mendasar.

Budaya kerja sangat mempengaruhi produktivitas karyawan. Airnav Indonesia adalah perusahaan penyedia layanan navigasi penerbangan Indonesia dimana keselamatan penerbangan sangat diutamakan. *Safety Culture* atau budaya keselamatan adalah contoh penerapan budaya kerja yang diterapkan oleh Airnav Indonesia. Apabila *Controller* atau *Officer* meremehkan atau menyimpang dari itu maka pelayanan yang diberikan akan kurang maksimal bahkan bisa menyebabkan *accident* atau *incident*. Budaya kerja yang baik akan

memperlancar produktivitas dan apabila budaya kerja buruk maka akan menyebabkan buruknya pula produktivitas karyawan. Pada observasi awal yang dilakukan peneliti, terlihat jelas bahwa masih ada beberapa personil yang memiliki budaya kerja yang buruk menyangkut budaya keselamatan, salah satu contohnya adalah bermain gadget pada saat bertugas, hal ini tidak sesuai dengan peraturan Airnav bidang operasional dimana tidak diperbolehkan bermain gadget, laptop, dan sejenisnya pada saat bertugas sebab dapat merusak budaya kerja serta mengurangi daya konsentrasi kinerja suatu kelompok kerja. Selain itu, masih banyak personil yang kurang cakap dalam mengoperasikan peralatan-peralatan pendukung pelayanan, terutama peralatan atau aplikasi baru.

Pelatihan dapat membentuk atau mempengaruhi pola kerja atau budaya kerja. Dengan perkembangan teknologi saat ini, pemberian pelayanan navigasi penerbangan pun terus mengalami peningkatan dari sisi efisiensi dan efektifitas. Namun pelatihan karyawan juga harus dilakukan simultan sehingga perkembangan teknologi dan produktivitas dapat berjalan sejajar.

Pelatihan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan karena dengan keterampilan dan keahlian yang handal, maka nilai - nilai dan kebiasaan dalam penanganan atau pemberian pelayanan navigasi penerbangan dapat berjalan lancar. *The work performance assessment is expected to have a positive influence and contribute to an organization and can be used as an effective tool to improve performance and productivity, and to develop workers* (Erialdy, Maruf Akbar, 2021). Sejalan dengan pembentukan budaya kerja dengan pelatihan kerja, terdapat pula faktor yang dapat membentuk nilai kebiasaan atau budaya kerja dari sisi psikologis. Faktor pembentuk ini adalah motivasi. Motivasi sendiri adalah sebuah sisi pendorong tak terlihat yang muncul karena semangat untuk meraih tujuan tertentu. Selain permasalahan yang ditemukenali penulis yang secara terlihat dapat menjadi budaya kerja yang buruk, terdapat pula budaya acuh tak acuh. Setelah penulis melakukan observasi, ternyata motivasi personil sangat rendah terutama menyangkut jarak insentif antar unit kerja yang cukup jauh. Hal ini menyebabkan motivasi personil turun sehingga budaya kerja buruk karena menjadi acuh dan tidak mementingkan produktivitas.

Fenomena pelatihan bagi karyawan Karyawan Badan usaha LPPNPI, belum optimal. Indikasinya antara lain (1) minimnya personil yang mendapat pelatihan saat adanya peralatan baru, (2) kurangnya sosialisasi saat ada kebijakan baru, (3) tidak ada *refresing course* untuk memaintain keahlian.

Selanjutnya fenomena motivasi karyawan Karyawan Badan usaha LPPNPI, belum optimal. Indikasinya (1) beban kerja terus naik namun naik salary tetap, (2) beban kerja terus bertambah namun tidak ada tambahan personil, (3) kurangnya *reward* atas tambahan pekerjaan.

Fenomena budaya kerja Karyawan Badan usaha LPPNPI, belum optimal. Indikasinya (1) kurangnya kepedulian operasional khususnya saat ada peralatan penunjang yang baru, (2) kurangnya kepedulian akan *updating* SOP dan loca, (3) Bermain gadget saat berdinas, (4) beberapa petugas sering datang terlambat saat pergantian sif tugas, (5) pertukaran sif dinas yang tidak sesuai ketentuan dengan merangkap sif dinas.

Sedangkan Produktivitas Karyawan Badan usaha LPPNPI, belum optimal. Dengan Indikasinya (1) kurangnya pemahaman akan hadirnya kebijakan baru, (2) pekerjaan terhambat dan sering bertanya saat pengoperasian peralatan penunjang baru, (3) komunikasi dan koordinasi dengan stakeholder masih berbelit belit, (4) kurang proaktif saat terjadi insiden atau *accident*, dan (5) kurangnya update informasi penerbangan khususnya terkait hubungan internasional, (6) kurangnya pemahaman terkait mitigasi operasional ketika

terjadi hal diluar keadaan normal, dan (7) ditemukenal beberapa petugas sering ketiduran dikarenakan merangkap sif dinas.

B. Metode

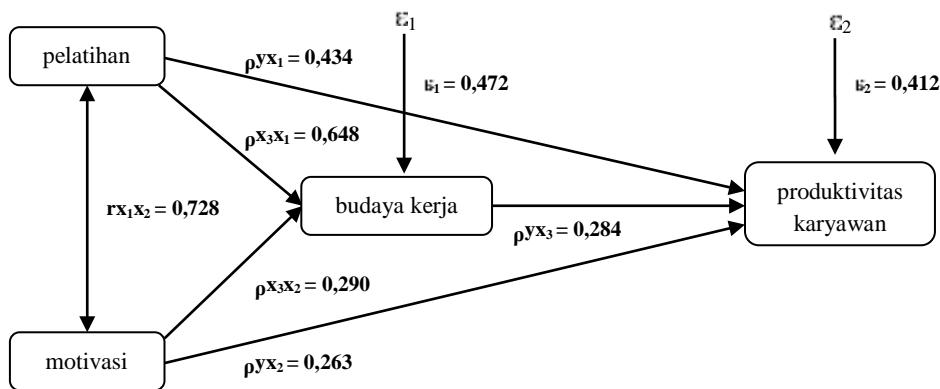
Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan kuantitatif. Sebagai populasi dalam dalam penggunaan sampel yaitu seluruh karyawan Badan usaha LPPNPI sebagai perusahaan yang melayani bidang transportasi udara yang berjumlah 157 orang.

Sampel (n) untuk karyawan yang digunakan sebanyak 113 menggunakan rumus slovin. Analisis yang digunakan dengan teknik penyelesaian dalam setiao permasalahan yang muncul dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur.

C. Hasil Dan Pembahasan

Bentuk model empirik hubungan kausal antar variable, berdasarkan hasil analisis regresi. Menunjukan bahwa variabel pelatihan ($y_{x_1} = 0,434$) lebih besar daripada variabel motivasi kerja ($y_{x_2} = 0,263$) dan variabel budaya kerja ($y_{x_3} = 0,284$). Pelatihan berpengaruh produktivitas karyawan dengan dilandasi oleh motivasi kerja budaya kerja yang baik pada Badan usaha LPPNPI.

1. Koefisien Hubungan Langsung dan Tidak Langsung



Gambar 2 Model Empirik Hubungan Kausal Variabel

Yaitu y_{x_1} sebesar 0,434; y_{x_2} sebesar 0,263; y_{x_3} sebesar 0,284; x_3x_1 sebesar 0,648; x_3x_2 sebesar 0,290; dan x_2x_1 sebesar 0,728. Adapun koefisien tidak langsung yaitu :

- Pengaruh pelatihan, motivasi kerja tidak langsung terhadap produktivitas karyawan = $x_2x_1 \cdot y_{x_2} = (0,728) (0,263) = 0,191$
- Pengaruh budaya kerja tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas karyawan = $x_3x_1 \cdot y_{x_3} = (0,648) (0,284) = 0,184$
- Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja melalui budaya kerja = $x_3x_2 \cdot y_{x_2} = (0,290) (0,263) = 0,076$

Tabel 1 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Variabel

Variabel Eksogen (X)	Koefisien Jalur	Hubungan variabel Endogen (Y)				Pengaruh Simultan
		Langsung	Tidak langsung		Total	
			X ₂	X ₃		
X ₁	0,434	0,434	0,191	0,184	0,809	
X ₂	0,263	0,263		0,076	0,339	
X ₃	0,284	0,284		0,284	0,284	
$\frac{1}{E}$	0,472					
$\frac{2}{E}$	0,412					
X ₁ , X ₂ dan X ₃						0,830

(Sumber : Output SPSS, Mei 2020)

Berdasarkan tabel 1 diatas maka dapat dianalisis pada hasil pembahasan yaitu sebagai berikut:

- Variabel pelatihan (X₁) mempunyai perbedaan sumbangan secara efektif, terhadap produktivitas karyawan (Y). Dapat mempengaruhi secara tinggi dan rendahnya produktivitas karyawan = 0,434;
- Variabel motivasi kerja (X₂) memiliki perbedaan pada sumbangan secara efektif, terhadap produktivitas karyawan (Y). Maka tinggi dan rendahnya produktivitas karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja = 0,263;
- Variabel budaya kerja (X₃) memiliki perbedaan pada sumbangan secara efektif, terhadap produktivitas karyawan (Y). Maka tinggi dan rendahnya produktivitas karyawan terhadap budaya kerja, secara langsung = 0,284;
- Variabel pelatihan (X₁) memiliki perbedaan terhadap sumbangan secara efektif terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja (X₂) dan budaya kerja (X₃). Maka tinggi dan rendahnya produktivitas karyawan dengan pelatihan melalui motivasi kerja (X₂) dan budaya kerja (X₃), secara langsung = 0,809.

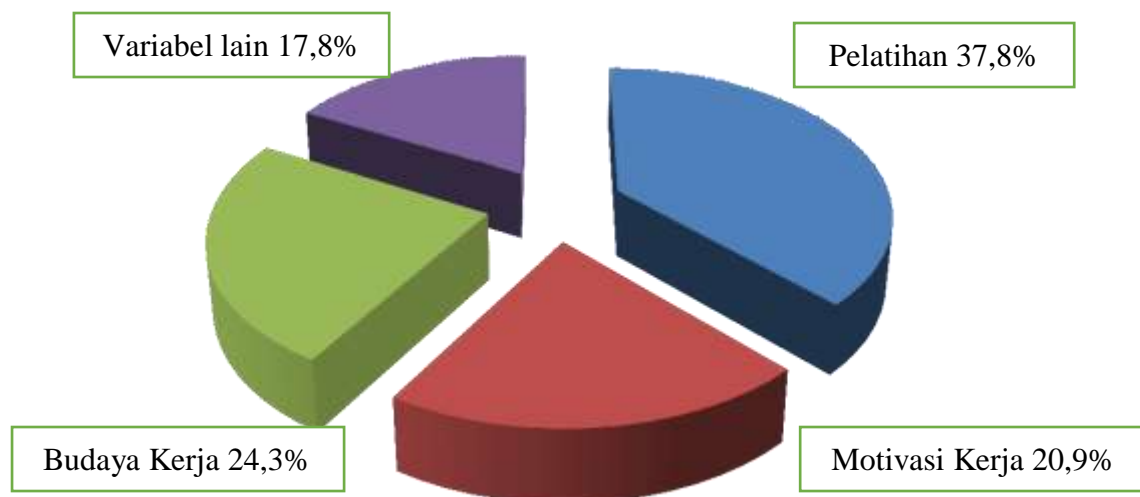
2. Indeks Determinasi

Pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2 Indeks Determinasi Variabel Eksogen terhadap Endogen

Variabel	Beta	ryxi	Determinasi (β . ryxi)	Pengaruh Simultan
X ₁	0,434	0,870	0,378	
X ₂	0,263	0,795	0,209	
X ₃	0,284	0,857	0,243	
X ₁ , X ₂ dan X ₃				0,830

(Sumber : Output SPSS, Mei 2020)



Gambar 3 Diagram persentase

Berdasarkan gambar 2 diatas memberikan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI sebesar = 37,8%, pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI sebesar = 20,9%; dan pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas sebesar = 24,3%.

3. Uji Kecocokan Model Hipotesis

H_0 : $R = R$ matriks korelasi teoritis = matriks korelasi empirik)

H_1 : $R \neq R$ matriks korelasi

Menentukan nilai $Q = Q_{11} R - R^2 m^2$ dengan, koefisien perbedaan pada model 1 masing-masing dengan struktural 1, 2, dan struktural 3 (sebelum *trimming*) $R^2_{m1} = 1 0,531 < 1 0,778$
 $1 = 0,830 < 0,982$. Untuk model 2 masing-masing pada struktural 1,2 dan struktural 3 (setelah *trimming*). $R^2_{m1} = 1 0,531 < 1 0,778$ $1 < 0,830 = 0,979$

$$Q = \frac{1 - 0,982}{1 - 0,979} = 0,849$$

Dengan sampel (n) = 113, koefisien jalur tidak signifikan (d) = 0 maka uji *Chi-Square* dengan $W = - (n - d) \ln Q = - (113 - 0) \ln (0,849) = 18,432$. Dari tabel *Chi-Square* dengan $db = d = 1$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dengan $\chi^2_{tab} = \chi^2_{(0,05;1)} = 124,34211$. Karena $W = 18,432 < 124,34211$ atau H_0 diterima. Maka model diperoleh yang cocok (*model fit*).

Pembahasan

- Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan Dapat diperoleh nilai t_{hitung} 5,489 dan koefisien Sig 0,000 < 0,05. Menunjukkan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, secara empiris H_1 bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI diterima. Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan sebesar = 37,8%. Karena pelatihan menentukan karyawan dalam memberikan hasil kerja. Sesuai aktivitas kinerja seperti produktivitas karyawan.

- b. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan maka diperoleh sebesar t-hitung 4,200 dan Sig 0,000 < 0,05. Menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, maka secara empiris H₂ yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI dan diterima. Motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan = 20,9%. Maka motivasi mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan.
- c. Pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas karyawan diperoleh = t-hitung 9,871 dan t-hitung 3,393 dan Sig 0,001 < 0,05. Menunjukkan budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, Maka secara empiris H₃ pada budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI, sebesar = 24,3%. Maka semakin tinggi budaya organisasi, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan Badan usaha LPPNPI.
- d. Pelatihan terhadap budaya kerja dengan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai t-hitung 5,489 dan Sig 0,000 < 0,05. Menunjukkan pelatihan berpengaruh terhadap budaya kerja, maka secara empiris H₄ menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh Badan usaha LPPNPI dan diterima.
- e. Motivasi kerja terhadap budaya kerja dengan hasil uji hipotesis, diperoleh t-hitung 4,415 dan Sig 0,000 < 0,05. Menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap budaya kerja, maka secara empiris H₅ menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap budaya kerja Badan usaha LPPNPI dan diterima.

D. Kesimpulan Dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan diatas sesuai dengan fakta dan temuan dilapangan maka hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut :

- a. Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI.
- b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI.
- c. Motivasi kerja berpengaruh terhadap budaya kerja Badan usaha LPPNPI
- d. Budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Badan usaha LPPNPI

Referensi

- Abdurahman, Maman, et al., 2011. The Basics of Statistical Methods for Research. Bandung: CV Pustaka Setia
- Amir, Taufiq. 2017. Perilaku Organisasi. Jakarta : Prenadamedia Group
- Ardana, Komang et al. 2009. Organizational Behavior 2nd edition. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Badriyah, Mila. 2015. Human Resource Management. Bandung: CV. Faithful Library
- Budiartha, I Gede Novrada, et al. 2015. the effect of training and work motivation on employee work productivity. e-Journal Bisma Ganesha Education University Department of Management (Volume 3 Year 2015)
- Darmawan, Deni. 2016. Quantitative Research Methods. Bandung: PT. Rosdakarya youth
- Darojat, Tubagus Achmad. 2015. The Importance of Absolute High & Strong Work Culture. Bandung: PT. Refika Aditama
- Edison, Emron, et al 2017. Human Resource Management. Bandung: CV. Alfabeta

- Erialdy, Maruf Akbar, B. S. (2021). Policy Implementation of Midwife ' s Work Performance Assessment at the Community Health Center of South Tangerang City Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Researc*, 163, 61-66.
- Fahmi, Irham. 2016. *Organizational Behavior: Theory, Applications, and Cases*. Bandung: CV. Alfabeta
- Husein, Umar. 2014. *Research Methods for Thesis and Business Thesis*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Kadir. 2016. *Applied Statistics Concepts, Examples and Data Analysis with the SPSS / Lisrel Program in the Second Edition of Research*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Karima, A. Nur Ainal, et al. 2018. The influence of tenure, training and motivation on employee work productivity at PT. Bank Sulselbar Makassar Main Branch. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship HJABE* Vol. 1 No. October 4, 2018
- Cashmere. 2016. *Human Resource Management (Theory and Practice)*. Jakarta: Rajawali Press
- Luturmas, Join Rachel 2017. The Influence of Work Culture and Job Satisfaction on Employee Productivity of AJB Bumiputera 1912 Ambon Branch. *Journal of Applied Management Research (PENATARAN)* Vol. 2 No. 2 (2017)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Company Human Resource Management*. Bandung: PT. Rosdakarya youth
- Marwansyah. 2016. *Human Resource Management*. Bandung: CV. Alfabeta
- Mulyadi, Muhammad. 2014. *Practical Research Methods: Quantitative and Qualitative*. Jakarta: Publica Institute
- Nimran, Umar. 2016. *Organizational Behavior*. Sidoarjo: Laros
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Human Resource Development*. Jakarta: Rineka Cipta
- Priansa, Donni Juni and Garnida, Agus. 2015. *Office Management*. Bandung: CV Alfabeta
- Priansa, Donni June. 2016. *HR Planning and Development*. Bandung: CV Alfabeta
- Rosalia, Devi, et al. 2018. The Effect of Training and Work Experience on the Productivity of Karyawanjaya Saktisentosa. *EMA Journal - Economic Management Accounting - Volume 2 Number 2 December 2018*
- Santoni, Ni Putu Cindyana Claudia and Suana, I Wayan. 2018. the effect of compensation, motivation, work discipline on the work productivity of the sales division employees at Honda Denpasar Agung. *E-Journal of Management of Udayana University*, Vol. 7, No. 10, 2018 ISSN: 2302-8912
- Sedarmayanti. 2014. *Organizational Restructuring and Empowerment*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2017. *Planning and Human Resource Development to Improve Competence, Performance and Work Productivity*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sofyandi, Herman., 2008. *Human Resource Management*. Yogyakarta: Sugiyono Graha Science. 2014. *Statistics for Research*. Bandung: CV. Alfabeta
- Suparyadi. 2015. *Human Resource Management: Creating competitive advantage based on HR competencies*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Sutrisno, Edy. 2015. *Organizational Culture*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Torang, Syamsir. 2016. *Organization and Management*. Bandung: CV Alfabeta
- Veronica, Tanty. 2018. The influence of training and organizational culture on work productivity through performance at MSMEs engaged in the Food and Beverage Sector in Indragiri Hulu Regency. *JOM FEB*, Volume 1 Edition 1 (January - June 2018)
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Wiludjeng, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : CV. Alfabeta

Yusuf, Muri. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Jakarta : Prenadamedia Group