

JURNAL KAJIAN EKONOMI DAN BISNIS

# *Oikos-Nomos*

Volume 4, Nomor 1/Januari 2011

*Cut Zurnali*

Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku  
Produktif Karyawan di Divisi Long Distance  
PT Telkom, Tbk, Indonesia □ 1 - 16

*Tri Handayani Amaliah*

Pengaruh Faktor-faktor *Total Quality Management*  
(TQM) Terhadap Kinerja Keuangan Pada  
PDAM Kota Gorontalo □ 17 - 39

*Rahmisyari*

Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan  
Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan  
PT. Semen Bosowa Maros □ 40 - 54

*Hartati Tuli*

Pengaruh Pemahaman Ketentuan Umum Perpajakan  
dan Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib  
Pajak Bendaharawan Kabupaten Gorontalo □ 55 - 71

*Mattoasi*

Strategi Meningkatkan Kinerja Proses  
pada Perusahaan Jasa dan Industri □ 72 - 85



Penerbit

Lembaga Pengkajian, Penelitian Ekonomi dan Bisnis  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

# Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT Telkom, Tbk. Indonesia

Oleh: Cut Zurnali\*

\*Dosen Fakultas Bisnis dan Manajemen Univ. Widyatama Bandung

---

## Abstract

*The goal of the research is to identify motivation and training, employees conception of training and motivation, and the influence of training and motivation to productive behavior of employees in Division of Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk-Bandung. As a sample, This research is surveyed to 75 employees by using simple random sampling. The Primary data is gained by using observation, interviewing and giving questionnaire. The data of the research is scored by using likert scale summated rating and is analysed by using Path Analysis. It was found that, the result of path analysis test shows that (a) training has direct and positive effect to productive behavior of employees in Division of Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk-Bandung (b) motivation has direct and positive effect to productive behavior of employees in Division of Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk-Bandung (c) by together, training and motivation have positive effect to productive behavior of employees in Division of Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk-Bandung.*

---

**Key words:** *Training, Motivation and Productive Behavior of Employees*

---

## Pendahuluan

Persaingan yang semakin tajam di bisnis telekomunikasi nasional menuntut berbagai perusahaan yang bergerak di sektor ini harus meningkatkan segala upaya yang dimiliki oleh perusahaan, agar mampu bertahan dan bersaing secara lebih optimal. Tuntutan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa pelayanan yang handal, secara faktual akan menguras segala sumberdaya yang dimiliki, sementara itu, untuk tetap bertahan (*eksis*), perusahaan harus dapat melakukan peningkatan produktivitas. Produktivitas yang optimal dapat dicapai melalui penanganan terhadap pemanfaatan sumberdaya yang digunakan secara efisien dan efektif.

Cellular News, Senin (2/2/2009) melansir berita bahwa pengguna seluler Indonesia sepanjang tahun 2008 naik hingga 15,5 juta. Angka ini naik sekira 2 juta dari jumlah pelanggan di kuartal ke-2 tahun 2008. Angka 15,5 juta pelanggan secara tidak langsung menggenapkan jumlah pelanggan seluler di Indonesia hingga total menjadi 131,64 juta, dengan pertumbuhan pertahun mencapai 57,1 persen, atau naik sekira 9,2 persen dari tahun sebelumnya yang hanya meningkat 47,9 persen.

PT Telekomunikasi Indonesia Terbuka (PT TELKOM Tbk) merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi nasional Indonesia, juga merupakan salah satu pemain di Industri telekomunikasi seluler. Pada 13 Desember 2002, PT TELKOM telah membentuk divisi baru yang bernama Divisi Long Distance. Divisi ini merupakan perluasan dari divisi sebelumnya yaitu Divisi Network, dimana divisi ini memegang kendali penuh yang berkaitan dengan pengerjaan jaringan telekomunikasi nasional dan juga internasional. Secara nasional, divisi ini terdiri dari 1850 karyawan, sedangkan untuk Bandung 290 karyawan. (Sumber: PT Telkom Indonesia).

Dalam rangka memenangkan persaingan, pihak manajemen berusaha mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan mampu bekerja secara optimal dikarenakan tingkat pekerjaan yang sangat kompleks sehingga dapat mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Persoalan yang dihadapi oleh para karyawan adalah adanya kecenderungan pemikiran karyawan bahwa selama ini, program pelatihan yang diselenggarakan hanya bersifat sebagai wadah peningkatan karier semata untuk kepentingan penempatan karyawan pada pos baru yang akan diduduki atau untuk pelaksanaan suatu tugas tertentu. Hal ini menyebabkan para karyawan yang mengikuti pelatihan dan juga para instruktur yang mengajar di pelatihan sepertinya dalam melakukan aktivitas belajar dan mengajar di pelatihan hanya mengejar tuntutan penyelesaian materi semata. Pada hal pelaksanaan program pelatihan ini dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi dalam peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan terjadinya perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja (Hasibuan, 2001:70).

Selain program pelatihan, motivasi sebagai aspek psikologis individu dari karyawan yang merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Inti dari motivasi adalah memberikan karyawan apa yang benar-benar mereka inginkan dari kerja

(Dell, 1991:2), artinya, semakin pekerjaan dapat memberikan apa yang benar-benar diinginkan karyawan maka harapan untuk mencapai produktivitas yang optimal semakin dapat diwujudkan. Dengan demikian, pada dasarnya tujuan dapat dicapai bila orang atau karyawan diberi dorongan untuk melakukan pekerjaannya.

Motivasi dapat menimbulkan kepuasan kerja, rasa senang dan bangga bisa melakukan pekerjaan kreatif, mampu melaksanakan tugas dengan sempurna dan dapat mengatasi bermacam bentuk frustrasi di tengah kondisi perusahaan yang sedang mengalami depresi (Kartono, 1994 : 34). Pada Divisi Long Distance PT Telkom terlihat bahwa para karyawan memiliki motivasi yang baik dikarenakan perusahaan banyak memberikan fasilitas-fasilitas seperti gaji yang pantas, jaminan kesehatan, pemberian tunjangan dan bonus, namun demikian terlihat pula bahwa dikarenakan pekerjaan yang monoton maka para karyawan cenderung mudah terserang kejenuhan di tempat kerja dan tentunya ini dapat mengurangi produktivitas para karyawan tersebut.

Berkaitan dengan perilaku produktif karyawan, fenomena yang muncul kepermukaan adalah karyawan menganggap pekerjaan sebagai beban sehingga mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan tanpa ada keinginan untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini mempunyai dampak pula pada kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, masing-masing pekerja hanya mengerjakan tugas yang dibebankan padanya dan jika tidak diminta bantu untuk menyelesaikan pekerjaan teman satu timnya maka karyawan tidak akan membantu, baru jika diminta bantuan karyawan lain akan membantu.

Hal lain yang terlihat adalah para karyawan mau melaksanakan pekerjaan tambahan apabila ada perintah dari pihak manajemen saja tanpa mau mengambil inisiatif untuk mengerjakannya sendiri. Padahal dalam organisasi yang berorientasi pada *profit*, produktivitas karyawan sangat diperlukan karena melalui produktivitas, perusahaan akan mengalami pertumbuhan. Apalagi bagi Divisi Long Distance yang juga mempunyai visi dan misi tersendiri yaitu menjadi "leader" dalam bisnis jasa network infokom nasional dan regional dan misinya adalah menjamin kemudahan bagi pelanggan dimana saja dan kapan saja melalui penyediaan jasa network, maka sudah pasti diperlukan karyawan-karyawan yang handal untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. kemudian diperlukan pula karyawan yang memiliki kemampuan,

keterampilan kerja dan keahlian profesional serta memiliki motivasi untuk mengembangkan diri bagi peningkatan produktivitas. Kerjasama tim merupakan suatu keharusan, para karyawan harus saling bantu dalam penyelesaian tugas yang diberikan, selanjutnya dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu maka masalah pelatihan dan motivasi harus menjadi perhatian yang serius dalam rangka pencapaian produktivitas karyawan yang lebih baik, terlebih lagi dalam mempersiapkan diri menghadapi tugas-tugas dimasa yang akan datang.

Dalam penelitian ini permasalahan yang telah dirumuskan akan didekati melalui teori manajemen sumberdaya manusia yang didukung oleh teori perilaku organisasi, karena fenomena yang melatarbelakangi permasalahan yang muncul sebahagian besar disebabkan oleh perilaku orang dalam organisasi. Pendekatan teori-teori ini akan memusatkan perhatian pada pelatihan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT TELKOM Indonesia.

Menurut Veithzal (2004: 226), pelatihan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan sumberdaya manusia Bernardin dan Russell (1998: 172) mendefinikan pelatihan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Menurut Bernadin and Russel (1993: 296-337) dan Golstein (Milkovich and Boudreau: 1991, 405-438), subvariable dari pelatihan adalah (1) mengembangkan materi pelatihan; (2) Metode dan prinsip pelatihan; (3) Evaluasi pelatihan. Mengembangkan Materi Pelatihan berkaitan erat dengan era informasi sekarang ini yang melaju dengan

sangat cepat dimana keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki cepat menjadi usang. Ini artinya, perubahan dan peningkatan kemampuan yang ditempuh melalui pelatihan memiliki daur yang semakin pendek.

Metode dan Prinsip Pelatihan adalah bagian yang penting. Dengan metode dan fasilitas yang layak ditambah dengan kepandaian pelatih akan mempermudah proses belajar dan mengajar. Dari segi bentuk, metode dan fasilitas pelatihan ada bermacam-macam. Menurut Soekidjo Notoarmodjo (1992: 35), dan T. Hani Handoko (1993: 110), penggunaan setiap metode dan fasilitas tersebut sangat tergantung kepada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

Evaluasi Pelatihan berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian atau evaluasi atas pelaksanaan pelatihan tersebut. Hamblin (Moekijat, 1993: 151), merumuskan evaluasi pelatihan sebagai setiap usaha untuk memperoleh informasi (umpan balik) tentang pengaruh program pelatihan dan untuk memberikan nilai pelatihan berdasarkan informasi tersebut. Pendapat lain mengatakan, bahwa evaluasi pelatihan adalah merupakan suatu proses untuk menentukan apakah telah ada kemajuan terhadap tujuan pelatihan yang telah ditentukan dengan menggunakan standar dan biaya yang layak (Alex S. Nitisemito, 1995: 202). Dengan kata lain, evaluasi pelatihan adalah merupakan suatu proses untuk menentukan kemajuan tujuan pelatihan berdasarkan informasi yang diperoleh dari pelaksanaan pelatihan tersebut.

Sering dijumpai terjadi pembiasaan hasil evaluasi. Menurut Tracey (Moekijat, 1993:17), pembiasaan hasil evaluasi tersebut disebabkan masalah-masalah perencanaan evaluasi yang kurang baik, kekurangan obyektivitas, kesalahan evaluasi misalnya keengganan untuk memberikan evaluasi yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, kesalahan standar-standar dan logika, kesalahan dalam penafsiran data dan penggunaan hasil yang tidak sesuai

Selanjutnya dalam hubungannya dengan motivasi, Balkin and Cardy (2001:280), mengemukakan program-program pelatihan

memfokuskan pada pemenuhan keahlian dasar untuk melakukan suatu pekerjaan secara semestinya dan dapat memberdayakan seluruh motivasi pekerja untuk membantu atau memajukan sebuah pekerjaan khusus. Hal ini juga didukung oleh Clark Hull (Sudaryana, 2001: 5) menyatakan bahwa proses belajar mempunyai interelasi dengan motivasi yang akan menghasilkan suatu perilaku. Atau dengan kata lain bahwa belajar adalah konsep-konsep yang mendasari untuk menjejaskan motivasi.

Motivasi sebagai aspek psikologis individu tenaga kerja merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Mark E. Furman, 1997:8). Menurut Kerlinger dan Pedhazur (1987: 173) motivasi adalah proses untuk membangkitkan semangat kerja karyawan agar selalu merasa terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Adapun variable penelitiannya adalah (1) Motivasi atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Insentive*).

*Motive* adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu. Menurut Veithzal (2004: 462), motif adalah faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Kast dan Rosenzweig (1970) mengatakan bahwa *motive* adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, *motive* adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan.

*Expectation* atau harapan adalah merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan. Menurut Vroom (Robbins, 2001:171), harapan adalah kecenderungan seseorang untuk bekerja secara

benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau *outcome* yang menarik. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Kahn dan Morce (1951: 264) secara singkat mengemukakan ekspektasi sebagai suatu kemungkinan tindakan yang akan dilakukan seseorang akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Insentif, menurut Dubin (1988: 213) pada dasarnya adalah perangsang, tepatnya pendapat Dubin adalah ; *Incentive are the inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another*. Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain.

Perilaku produktif dalam penelitian ini mengacu kepada pengertian dimana karyawan yang produktif selalu memiliki orientasi kepada mutu kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Menurut Gilmore (Sedarmayanti, 2001:79) perilaku produktif adalah kontribusi yang positif dari seseorang terhadap lingkungan dimana ia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imaginative, kreatif dari individu dalam suatu organisasi maka diharapkan produktivitas meningkat. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungannya.

Karakteristik atau profil karyawan produktif dikemukakan juga oleh Ranftl (dalam Timpe, 1989 : 110-111). Menurut Ranftl karyawan yang produktif memiliki karakteristik (1) lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan ; (2) bermotivasi tinggi ; (3) mempunyai orientasi pekerjaan positif ; (4) dewasa, dan (5) dapat bergaul dengan efektif. Indikator dari kelima karakteristik karyawan yang produktif tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, dengan indikator;  
(a) cerdas dan dapat belajar dengan cepat, (b) kompeten secara profesional dan teknis, (c) kreatif dan inovatif, (d) memahami pekerjaan, (e) bekerja dengan "cerdik", (f) selalu mencari perbaikan, (g) dianggap bernilai oleh pengawasnya, (h) memiliki catatan prestasi yang berhasil, dan (i) selalu meningkatkan diri ;
- 2) Mempunyai semangat yang tinggi, dengan indikator : (a) dapat memberi semangat diri sendiri, (b) tekun, (c) mempunyai kemauan



yang keras untuk bekerja, (d) bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan, (e) melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu, (f) menyukai tantangan, (g) selalu ingin bertanya, (h) memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan, (i) berorientasi kepada tujuan, (j) selalu tepat dan ingin menepati waktu, (k) dapat mengerahkan energi yang tinggi secara efektif, (l) merasa puas jika sudah melakukan pekerjaan dengan baik, (m) percaya bahwa hak itu perlu diimbangi dengan kewajiban, (n) memberikan andil lebih dari yang diharapkan ;

- 3) Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, indikatornya (a) menyukai pekerjaan dan memandangnya sebagai sumber utama pemuasan kebutuhan, (b) menetapkan standar yang tinggi, (c) mempunyai kebiasaan kerja yang baik, (d) selalu terlibat didalam pekerjaannya, (e) cermat, dapat dipercaya, dan konsisten, (f) menghormati manajemen dan tujuannya, (g) mempunyai hubungan baik dengan manajemen, (h) dapat memberi pengarahan dan menerima tantangan serta tugas baru, (i) luwes dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ; dan
- 4) Dewasa, indikatornya : (a) bersikap seadanya, jujur dan tulus, (b) mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat, (c) mengetahui kekuatan dan kelemahan diri, (d) mandiri, percaya diri, dan berdisiplin diri, (e) pantas memperoleh harga diri, (f) hidup dalam dunia nyata dan bergaul secara efektif dengan lingkungannya, (g) mantap secara emosional, (h) dapat berkinerja efektif di bawah tekanan, (i) dapat belajar dari pengalaman, (j) mempunyai ambisi yang sehat, ingin tumbuh secara profesional. Pendapat Robert M. Rantl ini yang dijadikan bahan pembahasan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas maka dapat dikristalisasi hubungan antarvariabel: (1) pelatihan berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan, (2) motivasi berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan, dan (3) pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan. Bertitik tolak dari keseluruhan kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan paradigma keterkaitan pelatihan, motivasi dan perilaku produktif karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Pusat di Kota Bandung. Sasaran pengamatan difokuskan pada pelatihan, motivasi, dan perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance. Populasi yang dijadikan unit pengamatan pada penelitian ini

adalah karyawan Divisi Long Distance, baik karyawan manajerial maupun karyawan non manajerial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi pelatihan, motivasi, dan perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Bandung dan menguji hipotesis mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap perilaku produktif karyawan.

### Metode

Sesuai dengan tujuan tersebut, maka penelitian ini berbentuk penelitian *analitik* dan penelitian yang bersifat *verifikatif*. Penelitian *analitik* bertujuan untuk memperoleh deskripsi mengenai variabel pelatihan, motivasi dan perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Bandung. Penelitian *verifikatif* bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik (Nazir, 1988 : 63).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei. Survei yang dimaksud adalah survei yang dilakukan kepada populasi yang dipilih. Dalam survei, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner (Arikunto, 1990:312). Hal ini juga sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Effendi (1995: 3) dimana metode survei atau penelitian sample adalah penelitian sample adalah penelitian yang mengambil sample dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data utama.

Berpedoman pada penelitian terdahulu pada bidang ilmu sosial maka presisi yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 10%, sehingga ukuran sampel minimum dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{290}{290 \times (0,1)^2 + 1} = 74,36 = 75 \text{ (dibulatkan)}$$

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diolah dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, setelah terlebih dahulu dilakukan tabulasi dan pemberian nilai sesuai dengan sistem penilaian yang ditetapkan.

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pelatihan dan motivasi terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT Telkom Bandung, dan juga hubungan diantara variabel independen baik secara simultan maupun parsial. Dan analisis jalur digunakan juga untuk mengetahui besarnya pengaruh dari pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan. Mengingat data yang diperoleh dari kuesioner merupakan data ordinal, maka data tersebut ditingkatkan skala pengukurannya menjadi interval melalui "method of successive interval".

### Hasil dan Pembahasan

Pembahasan dilakukan dengan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode *path analysis*.

#### - Pengaruh Pelatihan Terhadap Perilaku Produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung

Besarnya pengaruh pelatihan terhadap terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung dapat dilihat melalui Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Untuk Pelatihan**

Pengaruh langsung dan tidak langsung X1 terhadap Y	Kontribusi (%)	
X1 langsung	$(P_{YX1})^2$	24,92
X1 melalui X2	$P_{YX1} r_{X1 X2} P_{YX2}$	2,89
Jumlah		27,81

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui secara langsung pelatihan berpengaruh terhadap terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. adalah sebesar 24,89 %. Nilai tersebut menyatakan besarnya pengaruh terhadap perilaku produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. tanpa melibatkan faktor lain. Sementara pengaruh yang tidak langsung melalui motivasi adalah sebesar 2,89 %. Jadi adanya motivasi memperbesar pengaruh pelatihan sebesar 2,89 % hal ini terjadi karena ada saling keterkaitan antara kedua variabel bebas dan mempengaruhi perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Secara total pengaruh pelatihan terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk.

sebesar 27,81 % dengan arah yang positif. Jadi semakin baik pelatihan maka perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. akan semakin tinggi.

**- Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung**

Besarnya pengaruh Motivasi terhadap terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung dapat dilihat melalui Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 2 Pengaruh langsung dan tidak langsung untuk Motivasi**

Pengaruh langsung dan tidak langsung X1 terhadap Y		Kontribusi (%)
X2 langsung	$(P_{YX2})^2$	18,12
X2 melalui X1	$P_{YX2} r_{X1 X2} P_{YX1}$	2,89
Jumlah		21,01

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui secara langsung motivasi berpengaruh terhadap terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung adalah sebesar 18,12 %. Nilai tersebut menyatakan besarnya pengaruh terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung tanpa melibatkan faktor lain. Sementara pengaruh yang tidak langsung melalui pelatihan adalah sebesar 2,89 %. Jadi adanya pelatihan memperbesar pengaruh motivasi sebesar 2,89 % hal ini terjadi karena ada saling keterkaitan antara kedua variabel bebas dan mempengaruhi perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung. Secara total pengaruh motivasi terhadap perilaku produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung sebesar 21,01 % dengan arah yang positif. Jadi semakin tinggi motivasi maka perilaku produktif Karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung akan semakin tinggi.

**- Pengaruh Simultan dan Pengaruh Individu: Pelatihan dan Motivasi terhadap Perilaku Produktif Karyawan di Divisi Long Distance, PT. TELKOM Tbk. Bandung**

Besarnya pengaruh pelatihan dan motivasi secara simultan terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung dapat dilihat berdasarkan Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 3 Pengaruh Simultan dan Pengaruh lain**

Jenis Pengaruh	Kontribusi (%)
Pengaruh simultan ( $X_1$ , $X_2$ ) terhadap $Y$ ( $R^2$ )	48,82
Pengaruh lain terhadap $Y$ ( $P^2_{\text{le}}$ )	51,18

Berdasarkan tabel 3, pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) sebesar 48,82 % terhadap perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance PT. TELKOM Tbk. Bandung dan pengaruh faktor lain di luar kedua faktor tersebut adalah sebesar 51,18 %.

Lebih tingginya total pengaruh pelatihan terhadap perilaku produktif karyawan (27,81%) daripada total pengaruh motivasi terhadap perilaku produktif karyawan (21,01) dikarenakan pada pelatihan langsung diarahkan pada pembentukan perilaku produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003:251) bahwa tujuan pelatihan adalah untuk para pegawai agar menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan.

Hal ini simetris dengan yang dikemukakan Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003:250), pelatihan diselenggarakan oleh perusahaan bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar, membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru, membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran, menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut, selanjutnya pelatihan dapat mempersiapkan para

karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Untuk faktor motivasi, hanya menekankan pada sisi dalam dari karyawan yang berupa dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Veithzal (2004:455) bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Jadi sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003:251) tanpa menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan dan juga sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003:250), bahwa tanpa adanya peningkatan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar, peningkatan keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru, pemahaman bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran, yang diajarkan dalam pelatihan, tentu sangat sulit bagi untuk mengubah perilaku produktif karyawan. Atas dasar inilah maka mengapa pengaruh variabel pelatihan lebih besar daripada pengaruh variabel motivasi terhadap perilaku produktif karyawan.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan yang dilaksanakan di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia TBK secara umum terlihat telah diselenggarakan sesuai dengan tujuan dari pelatihan itu yaitu untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan perilaku dari karyawan hal ini terlihat dari penilaian responden terhadap berbagai indikator dari penelitian yaitu materi pelatihan, metode pelatihan dan evaluasi pelatihan. Berdasarkan hasil uji statistik terlihat bahwa pengaruh pelatihan terhadap perilaku produktif sebesar 27, 81 %.

- 2) Pelaksanaan pemberian motivasi yang diberikan PT Telkom Indonesia Tbk telah berjalan dengan baik, hal ini terlihat bahwa motif atas kebutuhan dari pekerjaan, pengharapan atas lingkungan kerja, kebutuhan atas imbalan yang diberikan oleh perusahaan, telah terselenggara dengan baik. Namun demikian masih ditemukan karyawan yang tidak puas dengan penghasilan yang diterimanya, namun demikian hal ini, lebih banyak disebabkan karena gaya hidup karyawan itu sendiri sehingga mereka merasa penghasilannya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhannya. Berdasarkan hasil uji statistik terlihat bahwa pengaruh pelatihan terhadap perilaku produktif sebesar 21,01 %.
- 3) Perilaku produktif karyawan di Divisi Long Distance secara umum juga baik, hal ini berdasarkan penilaian responden yang menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, karyawan telah mempunyai semangat yang tinggi, karyawan mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, dan karyawan telah dapat bersikap dewasa dalam arti bahwa karyawan di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk Bandung telah bersikap seadanya, jujur dan tulus, karyawan telah mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat, mengetahui kelemahan dan kekuatan diri, karyawan telah mandiri, percaya diri dan bersikap disiplin, karyawan telah mantap secara emosional, telah dapat bekerja dibawah tekanan, dapat belajar dari pengalaman dan telah mempunyai ambisi yang sehat dan ingin tumbuh secara profesional. Namun demikian dalam hal variabel perilaku produktif karyawan masih terlihat beberapa kelemahan, yaitu masih adanya sebahagian karyawan yang lebih memikirkan haknya daripada kewajibannya pada perusahaan sehingga mereka cenderung menganggap pekerjaan sebagai beban dimana konsekuensinya adalah disaat penerimaan gaji mereka bersemangat dalam bekerja namun pada akhir-akhir bulan, mereka mulai kehilangan gairah dalam bekerja. Selanjutnya faktor kepribadian menyebabkan mereka kadang sulit menerima lingkungan kerja yang berubah serta agak lambat dalam belajar sesuatu yang baru.
- 4) Dari hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap perilaku produktif karyawan yaitu sebesar 48,82 %. Pelatihan dan motivasi

mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku produktif karyawan. Hal ini berarti upaya peningkatan perilaku produktif karyawan akan berhasil apabila pelatihan yang diberikan baik dan motivasi karyawan tinggi, atau dapat juga diartikan bahwa apabila Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Bandung ingin meningkatkan perilaku produktif karyawan, maka harus terlebih dahulu memberikan pelatihan kepada karyawan dan juga harus meningkatkan motivasi karyawannya pula.

### Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian sebelumnya dan dari penarikan kesimpulan terlihat bahwa secara keseluruhan, pelatihan, motivasi dan perilaku produktif karyawan yang ada di Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia Tbk Bandung telah sangat baik di atas, namun demikian ada beberapa saran diajukan yaitu:

- 1) Pelatihan-pelatihan harus lebih diperbanyak agar para karyawan dapat lebih meningkatkan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan juga perilakunya terutama dalam menghadapi persaingan bisnis komunikasi yang ketat dewasa ini.
- 2) Agar tidak terjadinya kejenuhan pada karyawan maka ada baiknya program-program rekreasi lebih diperbanyak agar karyawan dapat menyegarkan pikiran sehingga terhindar dari serangan stress dan juga dapat mengakrabkan karyawan dan keluarganya dengan karyawan lain dan keluarganya.
- 3) Untuk meningkatkan perilaku produktif perlunya kedepan untuk lebih menganggap karyawan sebagai individu yang mempunyai kebutuhan sosial untuk bermasyarakat.

### Daftar Pustaka:

01. Bernardin And Russell, 1998, *Human Resource Management*, Second Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Co
02. Dubin, Robert, 1988, *The World of Work*, Englewood Cliff, Prentice Hall, Inc., New Jersey
03. Handoko, T. Hani, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
04. Kartono, 1994, *Motivasi Kerja Yang Berhasil*, Ghalia Indonesia, Jakarta



05. Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur, 1987, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Diterjemahkan oleh A.Taufiq, Nur Cahaya, Semarang
06. Kerlinger, N. Fred, 2002, *Foundation of Behavioral Research*, Diterjemahkan oleh Landung R. Simatupang dan H.J. Koesoemanto, Edisi Ketiga, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
07. Miikovich, T.George & John W. Boudreau, 1991, *Human Resource Management*, Irwin Homewood, Boston
08. Mohammad Nazir, 1999, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia
09. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003, *Human Resource Management*, International Edition, The McGraw-hill Companies, Inc. New York
10. Notcatmodjo, Soekidjo, 1991, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
11. Robbins, P., Stephen, 2001, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
12. Sedarmayanti, 2001, *Sumberdaya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung
13. Sudaryana, 2000, *Motivasi, Variabel Prediktor Arah Perilaku Konsumen*, Jurnal Kajian Bisnis, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta
14. Tim Penyusun, 2003, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
15. Timpe, A. Dale, 1989, *The Art and Science of Business Management: Productivity*, Kend Publishing, New York
16. Veithzal, Rivai, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*, Murai Kencana, Jakarta