

# **PENGARUH BUDAYA *KAIZEN*, *SELF EFFICACY* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIPÓ SARANA KUTOARJO PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)**

Muhamad Rifai  
STIE Putra Bangsa Kebumen  
Email: [rifaimuhamed83@gmail.com](mailto:rifaimuhamed83@gmail.com)

## **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dipo Sarana Kutoarjo yang berjumlah 31 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, metode wawancara, metode kuisioner dan studi pustaka. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan analisis linear berganda sebagai analisis data untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo dengan program SPSS 23.00. Hasil uji hipotesis dengan uji t menunjukan bahwa budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, *self efficacy* berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan uji F menunjukan bahwa budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo. Kesimpulan dari penelitian ini adalah permasalahan kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo dapat dijelaskan oleh variabel budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi. Sumbangan penjelasan ketiga variabel tersebut adalah 44,9%, sisanya 55,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Kata kunci: Budaya *Kaizen*, *Self Efficacy*, Kompetensi dan Kinerja

## **PENDAHULUAN**

Dipo Sarana PT. KAI (PERSERO) merupakan tempat perawatan sarana perkeretaapian (kereta, lokomotif dan gerbong) yang bernaung di bawah Divisi Sarana PT. KAI (PERSERO). Perawatan Sarana bertujuan untuk menjaga kehandalan sarana perkeretaapian saat menjalankan dinas KA di lintas. Gangguan Sarana perkeretaapian merupakan musuh utama bagi pegawai Dipo Sarana yang se bisa mungkin dikurangi bahkan dihilangkan, karena menyangkut keselamatan perkeretaapian dan para pengguna jasa perkeretaapian. Guna mencapai tujuan Dipo Sarana tersebut, tentunya pegawai Dipo Sarana harus mempunyai kompetensi tinggi serta kinerja yang baik. Berawal dari kinerja pegawai yang baik diharapkan mampu memberi kontribusi yang besar terhadap tujuan Dipo Sarana tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai Dipo sarana. Untuk itu judul penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Budaya *Kaizen*, *Self Efficacy* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO)”.

## Rumusan Masalah Penelitian

Untuk mempermudahkan fokus permasalahan dalam penelitian ini, maka ditentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
2. Bagaimanakah pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
4. Bagaimanakah pengaruh secara bersama-sama budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).

## REFERENSI

Budaya *kaizen* sebagai variabel independen menurut Imai (2008:11) adalah budaya perbaikan terus-menerus guna memajukan segala kegiatan. Penerapan budaya *kaizen* dibatasi pada gerakan 5S atau 5R yaitu *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), *Shitsuke* (Rajin).

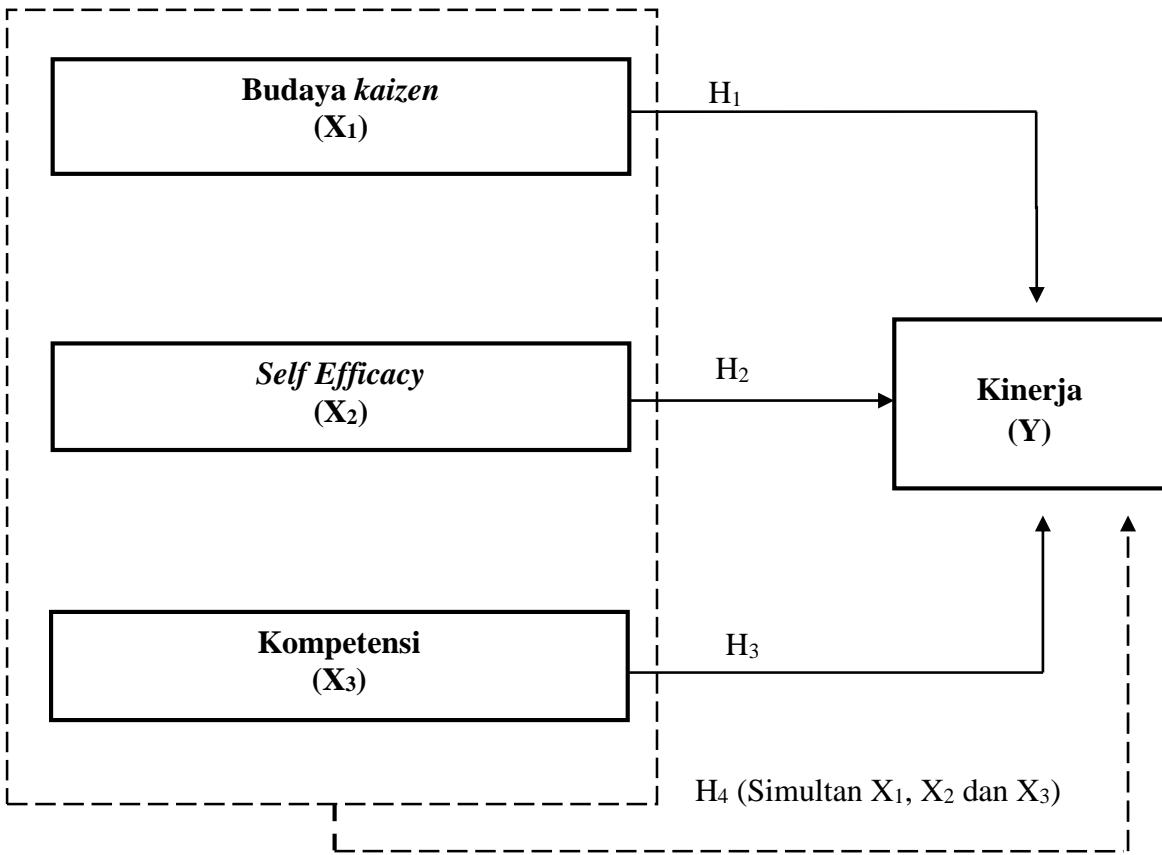
*Self efficacy* sebagai variabel independen menurut Badura (2006) adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu. *Self efficacy* berhubungan dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. *Self efficacy* dibatasi pada perasaan mampu melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.

Kompetensi sebagai variabel independen menurut Sutrisno (2009:202) kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik. Kompetensi dibatasi pada motif, karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan yang dimiliki dan keterampilan atau skil.

Kinerja sebagai variabel dependen menurut Mangkunegara (2009:67) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dibatasi pada kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

## Model Empiris

Penelitian ini menganalisa pengaruh variabel budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja yang dapat digambarkan sebagai berikut:



## Hipotesis

Berdasarkan permasalahan, kajian teoritis dan model empiris yang telah dikemukakan, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>**= Terdapat pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
- H<sub>2</sub>**= Terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
- H<sub>3</sub>**= Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).
- H<sub>4</sub>**= Terdapat pengaruh secara bersama-sama budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).

## METODOLOGI PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah variable budaya *kaizen*, *self efficacy*, kompetensi dan kinerja. Subyek penelitian ini adalah pegawai *Daily Check* Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai *Daily Check* Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) yang berjumlah 31 responden

### Teknik Pengambilan Sampel (Sampling)

*Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, (Sugiyono (2010). Sampling jenuh Menurut Sugiyono (2005:61) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Menurut Arikunto (2012:112) untuk sampel apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, dan jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Jenis kelamin semua responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 31 orang (100%). Responden yang berusia antara 19-25 tahun sebanyak 4 orang (12,9%), responden yang berusia diantara 26-32 tahun sebanyak 21 orang (67,7%), responden yang berusia diantara 36-39 tahun sebanyak 1 orang (3,2%) dan responden yang berusia >40 tahun sebanyak 5 orang (16,2%).

### Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item instrumen variabel budaya *kaizen*, *self efficacy*, kompetensi dan kinerja dinyatakan valid (sah) karena memiliki nilai r hasil lebih besar r tabel. Nilai Alpha Cronbach seluruh item pertanyaan yang diajukan pada tiap variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga seluruh item pertanyaan pada tiap variabel yang menjadi instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk proses analisis data selanjutnya (Ghozali,2011).

### Uji t

- a. Variabel budaya *kaizen*, menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,290 > t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,030 < 0,05$  ini berarti variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *daily check* Dipo Sarana Kutoarjo.
- b. Variabel *self efficacy*, menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,754 < t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,091 > 0,05$  ini berarti data yang dikumpulkan tidak berhasil membuktikan keterkaitan antara variable *self efficacy* terhadap kinerja, dan bukan berarti *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja, melainkan data sample tidak berhasil membuktikan hubungan tersebut. Kemungkinan besar hal ini terjadi karena terlalu kecilnya jumlah sampel.
- c. Variabel motivasi, menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $1,597 < t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,122 > 0,05$  ini berarti variabel motivasi berpengaruh positif namun tidak

signifikan terhadap kinerja pegawai *daily check* Dipo Sarana Kutoarjo. Kemungkinan besar hal ini terjadi karena terlalu kecilnya jumlah sampel.

## **Uji F**

Diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar  $7,330 > F_{tabel}$  sebesar 2,960 dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa variabel lingkungan kerja fisik, kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai *daily check* Dipo Sarana Kutoarjo.

## **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh hasil 0,449 artinya 44,9% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel budaya kaizen, self efficacy dan kompetensi, sedangkan sisanya (100% - 44,9% = 55,1%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

## **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi) terhadap variabel terikat (kinerja). Dari hasil data analisis diatas dapat diambil implikasi terkait dengan variable-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai *Daily Check* Dipo Sarana Kutoarjo sebagai berikut:

Berdasarkan hasil hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $2,290 > t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,030 < 0,05$  maka  $H_1$  diterima artinya budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai *daily check* Dipo Sarana Kutoarjo dan ketika budaya *kaizen* diterapkan dengan baik, akan membuat kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,754 < t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,091 > 0,05$  maka  $H_2$  ditolak artinya variabel *self efficacy* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, dan karena berpengaruh negatif maka ketika *self efficacy* pegawai tinggi maka kinerja pegawai akan menurun.

Berdasarkan hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $1,597 < t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikansi  $0,122 > 0,05$  maka  $H_3$  ditolak artinya kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai *daily check* Dipo Sarana Kutoarjo dan ketika kompetensi pegawai tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat meski tidak signifikan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian mengenai pengaruh budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya *kaizen* ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana, memberikan hasil bahwa budaya *kaizen* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana. Sehingga dapat disimpulkan bahwa saat variabel budaya *kaizen* ini diterapkan dengan baik, maka akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dipo Sarana Kutoarjo.

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *self efficacy* (X2) terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana, memberikan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, maka ketika *self efficacy* pegawai tinggi maka kinerja pegawai akan menurun.

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi (X3) terhadap kinerja kinerja pegawai Dipo

Sarana Kutoarjo, memberikan hasil bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Kontribusi variable budaya *kaizen*, *self efficacy* dan kompetensi terhadap kinerja dalam penelitian ini sebesar 44,9% sedangkan sisanya sebesar 55,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

## **Saran**

1. Budaya *kaizen* harus diterapkan secara maksimal, karena secara parsial budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo.
2. Dari hasil pengisian kuesioner oleh pegawai dipo sarana, terlihat masih kurangnya konsistensi jawaban pada indikator kemampuan lebih baik, dari sini penulis melihat kebanyakan pegawai Dipo Sarana kurang percaya diri akan kemampuan yang dimiliki. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi PT. KAI untuk membangkitkan rasa percaya diri akan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawainya.
3. Kompetensi mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dipo Sarana Kutoarjo. Berdasarkan hal tersebut penting bagi PT. KAI (PERSERO) untuk mampu meningkatkan kompetensi pegawainya secara maksimal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alwisol. 2004. *Psikologi Kepribadian*. Malang: Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bandura, Albert. 2006. *Guide for Constructing Self-Efficacy Scales*. Information Age Publishing.
- Baron,R. A. & Byrne, D. (2005). *Psikologi sosial (10th ed)*. Jakarta: Erlangga.
- Chandra, Suwondo. 2012. *Penerapan Budaya Kerja Unggulan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) Di Indonesia*. Jurnal Megister Manajemen Vol.1, No.1:29-48.
- Chasanah. 2008. *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.

- \_\_\_\_\_. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19, edisi kelima.* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometri Dasar.* Terjemahan: Sumarno Zain. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan Industri.* Yogyakarta: UGM Press.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research.* Yogyakarta: Andi Offset.
- Hardjosoedarmo, S. 2001. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi Offset.
- Imai, Masaaki. 2001. Kaizen: *Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan.* Jakarta: PPM.
- \_\_\_\_\_. 2008. *The Kaizen Power.* Alih Bahasa: Sigit Pranowo. Yogyakarta.
- Luthans, F. 2014. *Organization Behavior.* New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Kesembilan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Grasindo.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management.* Jakarta: alih bahasa. Salemba Empat.
- Muhammad Zainur Roziqin. 2010. *Kepuasan Kerja.* Malang: Averroes Press.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Robbins, S.P. 2008. *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications.* Jakarta: Pearson Education Asia.
- R. Wayne Mondy. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga.
- Santoso, Singgih. 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5.* Jakarta: Gramedia.
- Siagian, D. dan Sugiarto. 2006. Metode Statistika. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Supriyanto dan Masyhuri Machfuds. 2010.
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran.* Bandung: Sinar Baru Algensindo.

- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- \_\_\_\_\_. Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kedelapan*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Susiaty. 2008. *Keterampilan Keperawatan Dasar Paket 1*. Jakarta: Erlangga Medical Series.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wellington, Patricia. 1998. *Kaizen Strategies for Customer Care*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Batam: Interaksara.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Sumber Internet:

http: [www.kereta-api.co.id](http://www.kereta-api.co.id), Diakses: 24 September 2017.