

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SELF EFFICACY SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDY IN PT. DJARUM UNIT SKT KRADENAN KUDUS)**

Muhamad Herman Indrajaya¹⁾, Aziz Fathoni²⁾, Maria Magdalena Minarsih³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

^{2),3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

This research is motivated by decreasing the speed of production at PT Djarum SKT Kradenan because the rules of the government and BPOM about installing spooky image and date of production so that the resulting decline in the speed of production, sebhungan with these conditions, the researchers took the title "How much influence the culture of kaizen on employee performance with self efficacy as moderating variable at PT Djarum Kudus Kradenan SKT ".In this study, data were collected through questionnaires to 89 respondents in which the respondents were employees at PT Djarum Kudus Kradenan SKT. Then analysis of the data - the data obtained in the form of quantitative analysis and qualitative analysis, quantitative analysis covering the validity and reliability, the classic assumption test, test hypotheses by F test and t test analysis and test the coefficient of determination. Data analysis technique used is multiple linear analysis with moderating regressionanalysis(MRA). The results of the analysis found that seiri and Seiton not have a significant influence on employee performance, while shiketsu has a positive and significant impact on employee performance. Then through the F test showed that the variables seiri, Seiton and shiketsu simultaneously significant effect on the performance karyawan.angka Adjusted R square of 0.397 indicates that the variable ability seiri, Seiton and shiketsu in explaining the variable performance of employees amounted to 39.7%. And there are still 60.3% of other variables that influence the variable Y.

Keywords: Kaizen, Employee Performance, Self Efficacy

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh menurunnya speed produksi di PT Djarum SKT kradenan karena aturan dari pemerintah dan BPOM tentang pemasangan gambar seram dan tgl produksi sehingga berakibat menurunnya speed produksi, sebhungan dengan hal tersebut maka peneliti mengambil judul “ Seberapa besar pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dengan self efficacy sebagai variabel moderating di PT Djarum SKT Kradenan Kudus”.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui metode kuesioner terhadap 89 orang responden dimana respondennya adalah karyawan di PT Djarum SKT kradenan Kudus. Kemudian dilakukan analisis terhadap data – data yang diperoleh berupa analisis kuantitatif dan

analisis kualitatif, analisis kuantitatif meliputi uji validitas dan reliabilitas , uji asumsi klasik, uji hipotesis lewat uji F dan uji t serta uji analisis koefisien determinasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda dengan moderating regression analysis (MRA).

Hasil analisis mendapatkan bahwa seiri dan seiton tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan shiketsu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel seiri, seiton dan shiketsu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.angka Adjusted R square sebesar 0,397 menunjukkan bahwa kemampuan variabel seiri, seiton dan shiketsu dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 39,7 %. Dan masih ada 60,3 % variabel lain yang mempengaruhi variabel Y.

Kata Kunci : Kaizen, Kinerja Karyawan, Self Efficacy

PENDAHULUAN

Sehubungan adanya peraturan pemerintah (PP) no. 109 tahun 2012 tentang pengendalian tembakau dan peraturan menteri kesehatan (Permenkes) no 28 tahun 2013 tentang pencantuman peringatan kesehatan dan informasi kesehatan pada kemasan rokok produk tembakau “bahwa PHW (Pictorial Health Warning) mulai dipasang pada tanggal 24 Juni 2014.” Sehubungan dengan itu maka perusahaan rokok wajib penggantian kemasan rokok dari kemasan yang lama ke kemasan yang baru. Karena adanya aturan tentang PHW

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Kaizen

Kaizen berasal dari kata *KAI* artinya perubahan dan *ZEN* artinya kebaikan. Bisa diartikan *Kaizen* artinya

dan juga aturan dari BPOM tentang pencantuman tanggal produksi pada kemasan rokok. Karena adanya penggantian bungkus rokok tersebut di PT Djarum SKT Kradenan terjadi penurunanspeed produksi dikarenakan adanya hal hal sebagai berikut :

1. Perubahan cara kerja karyawan borong.
2. Perubahan dimensi pita cukai yang dari awalnya pendek menjadi lebih panjang.
3. Pembungkus rokok pak yang awalnya tidak begitu licin menjadi licin.

perbaikan. *Kaizen* diartikan sebagai perbaikan terus menerus (*continous improvement*).Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajmen fungsional-silang

dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus (Imai, 2005:11)

Konsep Kaizen

Dalam www.tazakigroup.com, konsep *kaizen* meliputi beberapa hal, yakni:

a. Konsep 3 M (*Muda*, *Mura*, dan *Muri*)

Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi.

- 1) *Muda* (無駄) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan.
- 2) *Mura* (村) diartikan sebagai pengurangan perbedaan.
- 3) *Muri* (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

b. Gerakan 5 S (*seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*)

Konsep 5 pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5 S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok

industri yang meliputi: Efisiensi Kerja; Produktifitas Kerja; Kualitas Kerja, dan Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

Berikut ini adalah penjelasan yang lebih detil mengenai bagian-bagian dari 5 S :

1) Konsep *Seiri* (整理)

Seiri adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas). Sesungguhnya, terdapat banyak barang yang tidak diperlukan di dalam setiap pabrik. Barang yang tidak diperlukan artinya barang tersebut tidak dibutuhkan untuk kegiatan produksi saat ini (Hirano, 2005: 13). Untuk mengetahui barang-barang yang perlu dibuang, barang harus dipisahkan menjadi yang diperlukan dan yang tidak diperlukan. Hal ini disebut dengan "*Seiri visual*", kemudian dilaksanakan menggunakan label merah seperti di perusahaan Toyota.

2) Konsep *Seiton* (整頓)

Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata Jepang *seiton* (整頓) secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik (rapi). Dalam konteks 5 S,

ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat. Untuk mencapai langkah ini, pelat penunjuk digunakan untuk menetapkan nama tiap barang dan tempat penyimpanannya.

3) Konsep *Seiso* (清掃)

Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan (resik). Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu dan kemudian dipel dengan kain pel. Karena lantai, jendela, maupun dinding harus dibersihkan, *seiso* setara dengan aktifitas pembersihan berskala besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang.

Meskipun pembersihan besar-besaran di seluruh perusahaan dilakukan beberapa kali dalam setahun, tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari.

4) Konsep *Seiketsu* (清潔)

Seiketsu yaitu usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3S tersebut di atas, yakni *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso*.

Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang terawat, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali,

sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin.

5) Konsep *Shitsuke* (仕付)

Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5 S. Untuk aktivitas ini, pekerja Jepang diharapkan melatih pengendalian diri sendiri, bukan dikendalikan manajemen.

Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001 :67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan”.

Sedangkan Handoko (2000: 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Self Efficacy

Pengertian Efikasi Diri

Bandura (2001) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap keberfungsian orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi

Operasional Variabel

Er. Ahmad Watik Pratiknya (2007), variable adalah Konsep yang mempunyai variabilitas. Sedangkan Konsep adalah penggambaran atau abstraksi dari suatu fenomena tertentu. Konsep yang berupa apapun, asal mempunyai ciri yang bervariasi, maka dapat disebut sebagai variabel.

Variabel Independen

Variabel independen (Variabel stimulus / prediktor / antecedent / eksogen / bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono,2009:39). Indikator untuk seiri, seiton dan shitsuke adalah, untuk seiri indikatornya adalah :

- a. Cek-barang yang berada di area masing-masing.
- b. Tetapkan kategori barang-barang yang digunakan dan yang tidak digunakan.
- c. Semua barang dipisahkan menurut frekuensi pemakaiannya (sering dipakai, jarang dipakai, tidak pernah dipakai.
- d. Permbersihan tempat kerja dari barang – barang yang sudah tidak diperlukan.
- e. Menetapkan tempat peralatan kerja dan obat – obatan pada tempat yang semestinya.

Indikator untuk seiton adalah :

- a. Rancang metode penempatan barang yang diperlukan, sehingga mudah didapatkan saat dibutuhkan.
- b. Tempatkan barang-barang yang diperlukan ke tempat yang telah dirancang dan disediakan.

- c. Beri label / identifikasi untuk mempermudah penggunaan maupun pengembalian.
- d. Pemahaman tentang tempat – tempat yang ditentukan dalam proses produksi oleh karyawan.
 - e. Penandaan tempat barang dan alat kerja.
- f. Tata letak penyimpanan - penyimpanan yang mempertimbangkan banyaknya barang dan seringnya pemakaian barang.

Indikator untuk shiketsu adalah

- a. Karyawan harus mau, mampu dan berani mengubah perilaku ke arah yang terkendali.
- b. Perubahan sikap harus sesuai dengan nilai – nilai budaya.
- c. Berusaha terus menerus untuk meningkatkan prestasi yang telah dicapai.
- d. Lakukan apa yang harus dilakukan dan jangan lakukan apa yang tidak boleh dilakukan.
- e. Bersedia untuk saling mengingatkan dan diingatkan segala sesuatu harus

dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas.
- b. Kuantitas.
- c. Ketepatan Waktu.
- d. Efektivitas.
- e. Kemandirian.

Indikator untuk mengukur *self efficacy* yaitu :

- 1. Orientasi pada tujuan.
- 2. Orientasi kendali kontrol.
- 3. Banyaknya usaha yang dikembangkan dalam situasi.
- 4. Lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi hambatan.

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2010:117) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. populasi dalam kesempatan ini adalah seluruh karyawan di PT Djarum SKT Kradenan yang berjumlah 844 orang.

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah bagian dari jumlah dan

karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Perhitungan sampel digunakan dengan menggunakan rumus slovin dengan asumsi bahwa populasi tersebut berdistribusi normal. Maka perhitungannya adalah sebagai berikut (Umar,2011)

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dimana :

n : Ukuran sampel

N: Ukuran populasi

e : Batas kesalahan yang diperbolehkan, sebanyak 10 %

Berdasarkan rumus diatas maka :

$$n = \frac{775}{1 + 775 (0,1)^2}$$

n : 88,57

Jadi jumlah sampel yang diambil adalah 88,57 dibulatkan

menjadi 89 orang yang nantinya akan dijadikan sampel. Teknik sampel dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1) Teknik Sampling

Sampling techique ini adalah mengambil suatu teknik atau metode yang digunakan untuk mengambil sampel penelitian yang pada dasarnya dibagi menjadi 2 macam yaitu :

1. Teknik random sampling

Yaitu teknik sampel dimana semua elemen dalam penelitian ini baik sendiri atau kelompok mendapat kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel.

2. Teknik non random sampling

Yaitu teknik sampel dimana tidak semua elemen dalam penelitian ini baik sendiri atau kelompok mendapat kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel.

Sehingga dalam penelitian ini menggunakan teknik non random sampling, dimana dalam pengambilan sample tersebut diambil secara acak karena tidak

semua elemen mendapat kesempatan untuk dijadikan sample.

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro & Supomo, 2002: 146-147). Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan.

Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Indriantoro & Supomo, 2002: 147). Data sekunder umumnya

berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berupa data kepustakaan..

Metode Pengumpulan Data

Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan kepada responden. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi dan gambaran permasalahan yang biasanya terjadi.

Kuesioner

Untuk mendapatkan data-data yang sesuai dengan tujuan penelitian maka dibutuhkan suatu teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuesioner, yang merupakan suatu teknik menggunakan angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden. Angket tersebut diberikan kepada para responden dan kemudian responden mengisinya dengan pendapat dan persepsi responden.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah tersedia. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh karyawan kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert. Dengan skala ini, peneliti dapat mengetahui bagaimana respon yang diberikan masing-masing responden. Kuesioner yang akan diberikan kepada responden akan disertai dengan alternatif jawaban yang diberi skor mulai dari angka :

- 1 (Sangat Tidak Setuju)
- 2 (Tidak Setuju)
- 3 (Netral)
- 4 (Setuju)
- 5 (Sangat Setuju) untuk semua variabel

Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan bermanfaat, maka harus di olah dan di analisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan.

Tujuan dari metode analisis data adalah untuk menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul.

Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif adalah suatu bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat di ukur secara langsung (Indrianto dan Supomo, 2002). Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut :

a) Pengeditan (*Editing*)

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

b) Pemberian Kode (*Coding*)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

c) Pemberian Skor (*Scoring*)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5

Setuju(S) =Diberi bobot /skor 4

Netral (N) = Diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

- d) Tabulasi (*Tabulating*)
Pengelompokkan data atas jawaban dengan benar dan teliti, di hitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna, berdasarkan hasil tabel akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau

pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dengan perhitungan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS Versi 16 for windows. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

Analisis Indeks Jawaban

Analisis indeks jawaban dilakukan untuk memperoleh gambaran deskriptif penelitian yang dilakukan terhadap 5 indikator dari masing-masing variabel yang digunakan untuk mengetahui respon responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan (Ferdinand, 2006).

Angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, melainkan dari angka 1 hingga 5, oleh karena itu angka indeks yang

dihasilkan akan dimulai dari angka 20 hingga angka 100 dengan rentang sebesar 80. Dalam penelitian ini digunakan kriteria 3 kotak (*Three-Box Method*), maka rentang sebesar 80 akan dibagi tiga dan akan menghasilkan rentang sebesar 26,67. Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2006), yaitu sebagai berikut:

20,00 - 46,67	: Rendah
46,67 - 73,34	: Sedang
73,35 - 100	: Tinggi

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak

relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah (Azwar, 1997).

Pengujian validitas merupakan proses menguji butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam sebuah angket, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah valid. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut (Santoso, 2000). Pengujian validitas dalam penelitian ini hanya dilakukan terhadap variabel-variabel yang mencakup *multiple items* pertanyaan/pernyataan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) Suatu butir dianggap valid apabila memenuhi $KMO > 0,5$ dan loading factor (*component matrix*) yang dihasilkan memenuhi kaidah pengujian, yaitu lebih besar dari 0,4 (Santoso, 2001).

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2006) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner

yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk menguji reliabilitas sampel ini digunakan testing kehandalan "*Croanbach Alpha*" yang akan menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dan sub bagian kelompok pertanyaan. Konsistensi internal, ditujukan untuk mengetahui konsistensi butir – butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *construct*. Suatu *construct* atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Croanbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2006).

Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan dengan melakukan uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan

adanya korelasi antar variabel independent, jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Uji multikolinearitas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Tolerance-nya, apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas, kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai Tolerance mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Santoso, 2000).

Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi

ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain, jika varians dari residu atau dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2000). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variable terikat (Z PRED) dan nilai residualnya (S RESID).

Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independent dan depenent harus didistribusikan normal atau mendekati normal, untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut :

1) Metode Grafik

Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot*, sehingga hampir semua aplikasi komputer statistic menyediakan fasilitas ini. Normal probability plot adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*). Proses uji normalitas data dilakukan dengan meperhatikan penyebaran data (titik) pada *Norma P-Plot of Regression Standardized* dari variabel terikat (Santoso, 2000) dimana :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal atau mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Metode Statistik

Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari Kolmogorov Smirnov. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat

nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari alpha 5% maka menunjukkan distribusi data normal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Uji t

Untuk menguji apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% (Ghozali, 2006). Kriteria pengujian pada uji statistik t dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka secara individual variabel independen mempengaruhi variabel

dependen (H_0 ditolak dan H_a diterima). Selain itu, dapat juga dengan melihat nilai probabilitas. Jika nilai probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (untuk tingkat signifikansi = 5%), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan jika nilai probabilitas lebih besar daripada 0,05 maka variabel *independent* secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel depende

Hasil Analisis Seiri , Seiton Dan Shiketsu Terhadap Kinerja karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standard Coef	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.063	2.083		2.910	.005
X1	.096	.134	.083	.716	.476
X2	-.021	.106	-.022	-.195	.846
X3	.621	.112	.607	5.545	.000

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai

probabilitas dari masing – masing variabel adalah sebagai berikut:

- X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y karena sig 0,476 > 0,05 dan t hitung 0,716 < t tabel 1,98

- X2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y karena sig 0,846 > 0,05 dan t hitung -0,195 < dari t tabel 1,98

- X3 berpengaruh signifikan terhadap Y karena sig 0,000 < 0,05 dan t hitung 5,545 > dari t tabel 1,98

Persamaan regresi yang dihasilkan $Y = 0,083 X1 + 0,022 X2 + 0,607 X3 + e$. Atau $6,063 + 0,096 X1 + -0,021 X2 + 0,621 X3 + e$. Coefficient Beta yang dihasilkan adalah X1 dan X3 adalah positif, yang berarti bahwa arah pengaruhnya adalah searah,. Dan X2 negatif.

UJI F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	190.301	2	95.151	15.748	.000 ^a
Residual	519.609	86	6.042		
Total	709.910	88			

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	199.291	2	99.645	16.783	.000 ^a
Residual	510.619	86	5.937		
Total	709.910	88			

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji F didapatkan nilai untuk X1 sebesar 16,783 dengan tingkat signifikansi 0,000. Adapun nilai untuk X2 sebesar 15,748 dengan tingkat signifikansi 0,000. Adapun nilai untuk X3 sebesar 36,453 dengan tingkat signifikansi 0,00. Nilai signifikansi lebih kecil

dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah fit baik untuk X1, X2 dan X3. Disamping itu Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa hasil uji F model pertama $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,783 > 3,10$) begitu pula hasil uji F model kedua di peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15,748 > 3,10$) dan model ketiga di berdasarkan tabel diatas apat disimpulkan :

kemampuan variabel X1 , X2 dan X3 dalam menjelaskan variabel Y adalah sebesar 39,7%, artinya masih ada 60,3% variabel X yang lain yang bisa mempengaruhi variabel

Goodness of Fit Model Regresi

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan Goodness of Fit-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F dan nilai koefisien determinasi. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2001).

peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($36,453 > 3,10$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa secara simultan *seiri*, *seiton* dan *shiketsu* yang dimoderator oleh *self efficacy* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Djarum SKT Kradenan.

Adjusted R Square sebesar 0,397 atau sebesar 39,7%. Hal ini berarti bahwa

Berdasarkan pengujian statistik dengan SPSS Versi 16 didapatkan angka t hitung antara *seiri* (X_1) terhadap kinerja karyawan dengan moderating *self efficacy* Hasil analisis regresi linier berganda model pertama menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,716 dengan didapat t tabel sebesar 1,98 yang berarti $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai probabilitas sebesar 0.476 lebih besar dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan antara *seiri* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y). Untuk angka t hitung antara *seiton* (X_2) terhadap kinerja karyawan dengan moderating *self efficacy* hasil

analisis regresi linier berganda model kedua menunjukkan nilai t hitung sebesar $-0,195$ didapat t tabel sebesar $1,98$ yang berarti t hitung $< t$ tabel dan nilai probabilitas sebesar $0,846$ lebih besar dibandingkan taraf signifikansi 5% atau $0,05$; berarti terletak pada daerah H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara seiron (X_2) terhadap kinerja. Untuk angka t hitung antara shiketsu (X_3) terhadap kinerja karyawan dengan moderating *self efficacy* hasil analisis regresi linier berganda model kedua menunjukkan nilai t hitung sebesar $5,545$ didapat t tabel sebesar $1,98$ yang berarti t hitung $> t$ tabel dan nilai probabilitas sebesar $0,000$ lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau $0,05$; berarti terletak pada daerah H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara shiketsu (X_3) terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Simpulan

1. Tidak ada pengaruh antara Seiri terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi dengan *self efficacy* yaitu diperoleh nilai t hitung untuk variabel seiri terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *self efficacy* menunjukkan nilai t hitung $= 0,716$ dan t tabel $= 1,98$ dengan signifikansi $0,476$. Dengan menggunakan batas signifikansi $0,05$, nilai signifikansi tersebut lebih besar dari $0,05$ artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian diperoleh pembuktian bahwa seiri dengan moderasi *self efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Tidak ada pengaruh antara Seiron terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi dengan *self efficacy* yaitu diperoleh nilai t hitung untuk variabel seiri terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *self efficacy* menunjukkan nilai t hitung $= -0,195$ dan t tabel $= 1,98$ dengan signifikansi $0,846$. Dengan menggunakan batas signifikansi $0,05$, nilai signifikansi tersebut lebih

besar dari 0,05 artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. dengan demikian diperoleh pembuktian bahwa seiten dengan moderasi self efficacy tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Ada pengaruh antara shiketsu terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi dengan self efficacy yaitu diperoleh nilai hitung untuk variabel seiri terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh self efficacy menunjukkan nilai t hitung = 5,545 dan t tabel = 1,98 dengan signifikansi 0,00. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. dengan demikian diperoleh pembuktian bahwa shiketsu dengan moderasi self efficacy memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Hasil uji F didapatkan nilai untuk X_1 sebesar 16,783 dengan

tingkat signifikansi 0,000. Adapun nilai untuk X_2 sebesar 15,748 dengan tingkat signifikansi 0,000. Adapun nilai untuk X_3 sebesar 36,453 dengan tingkat signifikansi 0,00. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah baik untuk X_1 , X_2 dan X_3 . Disamping itu Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa hasil uji F model pertama $F_{hitung} > F_{tabel}$ (16,783 > 3,10) begitu pula hasil uji F model kedua di peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (15,748 > 3,10) dan model ketiga di peroleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (36,453 > 3,10) dengan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini berarti bahwa secara simultan seiri , seiten dan shiketsu yang dimoderasi oleh self efficacy mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Djarum SKT Kradenan.

5. Dari hasil analisis menunjukan bahwa nilai Adjusted R Square

adalah sebesar 0,397 sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel seiri, seiton, shitsuke yang dimoderasi oleh self efficacy dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen kinerja karyawan adalah sebesar 39,7% dan sisanya sebesar 60,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand, 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Azwar, S., 1997, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2003. "Organizations : Behavior, Structure, Process" (Eleventh Edition)., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Robbins, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Santoso, S. Dan Tjiptono F., 2000, *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Soeratno dan Arsyad L. 1999. *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Gibson, J.L., Ivanhovich J.M., Donnelly, J.L.,. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani, Edisi kedelapan, Jilid II Binarupa Insani.
- Imai, Masaaki. 2001. *Kaizen : Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. PPM. Jakarta.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendekia. Surabaya.
- Koesmono, Teman H. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Of Economic and Management Magister Manajemen UPN. Surabaya.

