

**PENGARUH KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KOMPETENSI  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KERETA API  
INDONESIA DAOP 8 SURABAYA**

Rengga Arista

Pierre Patarianto, SE. MM

DR. Asmirin Noor, SE. MM

Jurusan Manajemen Ekonomi STIE Mahardika Surabaya

e-mail : [Renggaarista5@gmail.com](mailto:Renggaarista5@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kedisiplinan dan motivasi terhadap kompetensi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Penelitian ini dikategorikan sebagai jenis penelitian *explanatory research* dengan desain penelitian menggunakan pendekatan kausal komparatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya sebanyak 150 orang. Pada pengambilan sampel penulis mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur berbasis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kedisiplinan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan sebesar 79,8%. (2) Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan sebesar 64,1%. (3) Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 16,7%. (4) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 23,5%. (5) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 29,9%.

**Kata kunci:** Kedisiplinan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja

**ABSTRACT**

*This study discusses the influence of discipline and motivation on competence and its impact on the performance of employees of PT. Daop 8 Indonesia Railway Surabaya. This research is categorized as an explanatory research type with a research design using a comparative causal approach. The population used in this study were employees of PT. Indonesian Railways DAOP 8 Surabaya as many as 150 people. In sampling the authors take the entire population as a sample. The method of data analysis in this study uses path analysis based on multiple linear regression. The results of this study indicate that: (1) Discipline influences employee competence by 79.8%. (2) Motivation affects the competency of employees by 64.1%. (3) Discipline affects employee performance by 16.7%. (4) Motivation affects employee*

*performance by 23.5%. (5) Competence affects employee performance by 29.9%.*

**Keywords: Discipline, Motivation, Competence, Performance**

## **1.PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada sebuah organisasi perubahan dapat terjadi di berbagai hal. Perubahan ini berkaitan dengan aspek visi dan misi pada organisasi tersebut. Organisasi melakukan perubahan untuk melakukan perpindahan dari satu kedudukan ke kedudukan yang dituju.

Perubahan sebuah organisasi pada dasarnya terjadi akibat berubahnya suatu fungsi pada sebuah sistem baik sebagian maupun secara keseluruhan. Akibat dari perubahan tersebut individu atau orang - orang yang berada di dalam organisasi tersebut harus ikut berubah menyesuaikan fungsi atau sistem yang telah ditetapkan (Balogun:2004).

Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (merging), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (disruptive) yang sangat signifikan. Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. tujuannya adalah

untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang "dramatis" yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi tidak dapat dipisahkan dari moda transportasi lain yang diatur dalam sistem transportasi nasional, mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan tersendiri, perlu dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai

penghubung wilayah baik nasional maupun internasional, sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak pembangunan nasional demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Perkeretaapian merupakan salah satu moda transportasi yang memiliki karakteristik dan keunggulan khusus terutama dalam kemampuannya untuk mengangkut baik penumpang maupun barang secara massal, hemat energi, hemat dalam penggunaan ruang, mempunyai faktor keamanan tinggi, dan tingkat pencemaran yang rendah serta lebih efisien dibanding dengan moda transportasi jalan raya untuk jarak jauh dan untuk daerah yang padat lalu lintas, seperti angkutan perkotaan.

Perkembangan perkeretaapian harus disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini membawa implikasi untuk meningkatkan pembinaan dan penyelenggaraan perkeretaapian sesuai dengan perkembangan kehidupan rakyat dan bangsa Indonesia serta agar lebih berhasil guna dan berdayaguna.

Pergantian Direksi pada tahun 2009 membuat PT. Kereta Api Indonesia menjadi semakin giat dalam melakukan banyak perubahan dan perbaikan dalam berbagai aspek bisnis perusahaan, mulai dari perubahan struktur organisasi yang semula konvensional menjadi lebih modern, revitalisasi aset-aset perusahaan, pembenahan prosedur perusahaan, pengelolaan SDM perusahaan secara menyeluruh, dan lain-lain

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Jasa transportasi kereta api di Indonesia sangat dibutuhkan oleh masyarakat, karena kereta api ini merupakan alat transportasi yang cukup aman, bebas hambatan dan harganya yang terjangkau. Berdasarkan hasil riset Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, proyeksi pangsa angkutan penumpang kereta api terhadap transportasi Indonesia, menunjukkan angkutan penumpang kereta api lebih besar dari pesawat dan kapal laut, serta terjadi peningkatan dari 7,26 % pada tahun 2010 menjadi 8,01 % pada tahun 2015. Hal tersebut menunjukkan besarnya kebutuhan masyarakat terhadap kereta api terus meningkat.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang mempunyai integritas, loyal, disiplin dan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, selain itu juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang harus ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan berusaha keras untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan, potensi yang

dimiliki setiap sumber daya manusia harus dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan hasil yang optimal, sumber daya manusia yang berkualitas akan berdampak pada kinerja dan kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kedisiplinan, motivasi dan kompetensi, tujuan perusahaan akan dapat dengan mudah dicapai jika perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut. *Output* dari kedisiplinan, motivasi dan kompetensi adalah kualitas dan peningkatan kinerja perusahaan. Menurut *Siagian* dalam *Dhina Rista Harpitarsi*, (2010) : bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Kedisiplinan merupakan faktor utama untuk peningkatan kinerja karyawan, pengaruh disiplin adalah dapat memberikan rasa tanggungjawab kepada karyawan untuk menghargai waktu, disiplin sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang diterapkan perusahaan, pegawai yang tidak disiplin dapat menghambat kinerja perusahaan,

Pada hakikatnya, saat karyawan bekerja, mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong

seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Menurut Mulyani seperti dikutip oleh Darsono (2011:62) teori motivasi dibagi menjadi tiga yaitu: motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa. Motivasi kerja ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2011) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang isyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan PT.

Kereta Api Indonesia DAOP  
8 Surabaya ?

2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?
3. Apakah Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?
4. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?
5. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
2. Untuk menganalisis apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
3. Untuk menganalisis apakah Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
4. Untuk menganalisis apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
5. Untuk menganalisis apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

PT. Kereta Api Indonesia  
DAOP 8 Surabaya.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Mengelola manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang tidak mudah karena masing-masing manusia pada dasarnya berbeda antara satu dengan yang lain. Perbedaan ini

mencakup keinginan, pemikiran dan perilaku.

Dari faktor-faktor inilah timbulnya suatu tantangan yang dapat digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan pengkajian dalam pengelolaan sumber daya manusia serta berupaya mengkoordinasi persoalan-persoalan agar dapat menjalankan peran serta tugas secara baik yang dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi organisasi.

Menurut Hariandja (2011) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Demikian pula menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) dalam Mullins (2011), sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

Hasibuan (2011, h 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Dari definisi tentang definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 Kedisiplinan

Haimann (2013:26) mengatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku sepatasnya dan memandangi peraturan-peraturan organisasi sebagai perilaku yang dapat diterima.

Menurut Hasibuan (2011: 193-194) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Wherter dan Davis (2011, 0. 515) mengatakan disiplin adalah tindakan atau perilaku manajemen yang menuntun pemenuhan kebutuhan akan setandar organisasi.

Disiplin benar-benar memainkan peran penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi orang, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat sama-sama efektif. Seiring dengan meningkatnya perselisihan di tempat kerja saat ini, anda harus memastikan bahwa anda cermat dalam melaksanakan disiplin. Yang

terbaik adalah mendokumentasikan segala sesuatu dengan teliti.

Disiplin harus dilaksanakan secara adil dan konsisten. Setiap karyawan yang terlibat dalam tingkah laku yang tidak tepat harus diperlakukan sama. Kunci bagi disiplin yang efektif adalah mengomunikasikan kebijakan sejak awal. macam-macam disiplin yaitu peringatan lisan, peringatan tertulis, skorsing disipliner, pembebasan kerja, dan penurunan pangkat.

### 2.3 Motivasi

Menurut Mulyani seperti dikutip oleh Darsono (2011:62) teori motivasi dibagi menjadi tiga yaitu: motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa. Dalam Dimiyati mengutip pendapat Maslow, mengemukakan kebutuhan akan motivasi berdasarkan 5 tingkatan penting yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis  
(*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis meliputi semua kebutuhan dasar fisik manusia seperti makanan, air, dan oksigen. Dalam ruang lingkup perusahaan hal ini termasuk kebutuhan-kebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja, dan gaji minimum yang mencukupi kebutuhan pokok. Kebutuhan akan perasaan aman adalah berhubungan dengan keamanan yang terkait fisik maupun psikis, bebas dari rasa takut dan cemas.

b. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindungi dengan baik secara fisik maupun emosi serta bebas dari ancaman, termasuk lingkungan yang tertib dan kemerdekaan dari tindak kekerasan. Dalam ruang lingkup dunia kerja, kebutuhan ini meliputi keamanan kerja, bebas pungutan liar, dan jenis pekerjaan yang aman.

c. Kebutuhan Untuk Diterima  
(*Social Needs*)

Kebutuhan ini mencerminkan hasrat untuk diterima oleh lingkungan, hasrat untuk bersahabat, menjadi bagian dari suatu kelompok, dan dikasihi. Dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, berpartisipasi dalam kelompok kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan supervisor.

d. Kebutuhan Aktualisasi-Diri  
(*Self Actualizations Needs*)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini di antaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi orang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi di organisasi

dengan cara memberikan kesempatan bagi orang-orang untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang serta melakukan pencapaian.

e. **Kebutuhan Untuk Dihargai (*Self-esteem Needs*)**

Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status yang tinggi, dan pengakuan atas kontribusi pada organisasi.

## **2.4 Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompentensi adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan muda, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2011) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang isyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga

organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

*Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* dalam Lastanti (2011) mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Menurut Byars dan Rue (2011) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik atau ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja. Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan.
3. Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
4. Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik

dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Boulter (2011) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-Concept, Self Image, Trait dan Motive Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik, *knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), *social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai dari), *self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, *trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku,

Motivasi adalah suatu dorongan seseorang secara konstitusi berperilaku, sebab perilaku seperti tersebut kenyamanan, kompetensi *skill* dan *knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit *visible* dan dapat dikontrol perilaku dari luar.

Sedangkan *trait* dan motivasi letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian

seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan.

*Antonacopoulou dan Gerald* (2011) menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses interaksi dengan pihak lain dalam konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan skill yang spesifik atau standar kinerja yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Jadi kompetensi mencakup sikap, persepsi dan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial.

Penggunaan kompetensi sebagai dasar dari berbagai aspek sumber daya manusia kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk membantu mereka dalam strategis bisnis dan seterusnya memperbaiki kinerja perusahaan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah

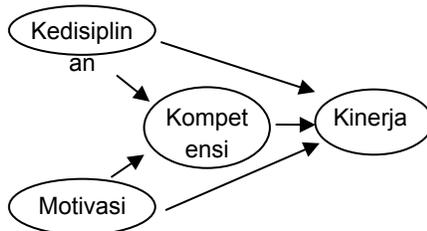
memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif.

Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (2011), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

## 2.5 Kerangka Konseptual

Dari landasan teori yang telah disampaikan, dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut :



## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian kuantitatif, menurut Sugiyono (2012) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang

seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktek, antara rencana dengan pelaksanaan.

### 3.2 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2012) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

### 3.3 Sampel

Peneliti mengambil sampel seluruhnya sejumlah 150 orang karyawan, dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.

### 3.4 Variabel Penelitian

1. Kinerja (Y)
2. Kedisiplinan ( $X_1$ )
3. Motivasi ( $X_2$ )
4. Kompetensi (Z)

### 3.5 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

#### 1. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan.

#### 2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah lokasi penelitian, struktur organisasi, dan

gambaran umum perusahaan.

### 3.6 Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan penelitian yang sedang diteliti. Data ini dikumpulkan secara langsung dari lapangan yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan, survey, serta wawancara atau memberi pertanyaan yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, dan kompetensi karyawan.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dianalisis dalam penelitian, meliputi data yang tersedia dalam perusahaan seperti data jumlah karyawan.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Study Pustaka
- d. Kuisisioner

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten (konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60

(Ghozali, 2011).

#### 3.7.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  table. Maka dari itu indikator dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

#### 3.7.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mempengaruhi ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam satu model regresi. Atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantar sesama variabel independen.

#### 3.7.4 Uji Normalitas

Model regresi dikatakan mengikuti distribusi normal apabila grafik histogram tidak menceng ke kiri dan ke kanan. Selain dengan normal probability plot, normalitas suatu data dapat juga diuji dengan uji Kolmogorof-Smirnov.

Dalam uji Kolmogorof-Smirnov jika nilai Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas > 0.05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data terdistribusi normal.

#### 3.7.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan

varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain., Heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansi diatas 0,05. Maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali,2011).

### 3.7.6 Analisis Jalur

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis berdasarkan penelitian. Dengan menggunakan analisis jalur yaitu dengan melihat pengaruh disiplin kerja dan Motivasi kerja terhadap kompetensi dan kinerja karyawan.

## 4.HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Pt. KAI

Pt. KAI adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api, yang meliputi angkutan penumpang dan barang. Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan/grup usaha yakni PT Reska Multi Usaha (2003), PT Railink (2006), PT Kereta Commuter Indonesia (2008), PT Kereta Api Pariwisata (2009), PT Kereta Api Logistik (2009), PT Kereta Api Properti Manajemen (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015).

### 4.2 Visi dan Misi Pt. KAI

Visi PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah : “Menjadi

solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia”..

Misi PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah :

- Untuk menyediakan system transportasi yang aman, efisien, berbasis digital dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi.
- Untuk mempromosikan pembangunan nasional dengan kemitraan dengan pemangku ke pemerintah termasuk memprakarsai, melaksanakan pengembangan infrastruktur – infrastruktur penting terkait transportasi.

### 4.3 Logo Perusahaan



#### 1. Bentuk

Garis melengkung: Melambangkan gerakan yang dinamis PT KAI dalam mencapai Visi dan Misinya. Anak Panah: Melambangkan Nilai Integritas, yang harus dimiliki insan PT KAI dalam mewujudkan Pelayanan Prima.

#### 2. Warna

**Orange** : Melambangkan proses Pelayanan Prima (Kepuasan Pelanggan) yang

ditujukan kepada pelanggan internal dan eksternal.

**Biru** : Melambangkan semangat Inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke stakeholders. Inovasi dilakukan dengan semangat sinergi di semua bidang dan dimulai dari hal yang paling kecil sehingga dapat melesat.

#### 4.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan di gambarkan sebagai berikut :



##### 1. INTEGRITAS

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

##### 2. PROFESIONAL

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan

penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

##### 3. KESELAMATAN

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

##### 4. INOVASI

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.

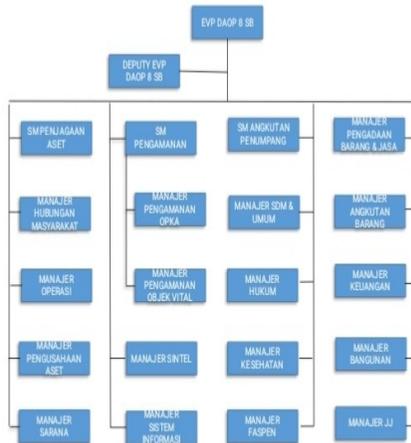
##### 5. PELAYANAN PRIMA

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action*

(Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung jawab).

#### 4.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dapat di gambarkan sebagai berikut :



#### 4.6 Uji validitas dan reabilitas

Variabel	Indikator	r hitung	Alpha Cronbach
Kedisiplinan (X1)	Datang dengan tepat waktu	0,521	0,706
	Memanfaatkan waktu dengan baik	0,629	
	Selalu mematuhi peraturan	0,409	
	Mampu melakukan sebuah tugas secara efektif	0,624	
	Rasa tanggung jawab dan Ketegasan	0,563	
	Sanksi hukuman	0,217	
Motivasi (X2)	Tekun Menghadapi Tugas	0,386	0,811
	Mempunyai kemampuan keras untuk bekerja	0,416	
	Senang mencari dan memecahkan soal-soal	0,606	
	Mengambil tindakan yang perlu	0,390	
	Inisiatif dan kreativitas	0,520	
	Memberikan andil lebih dari yang diharapkan	0,702	
Kompetensi (Z)	Memiliki Ketrampilan yang bagus	0,542	0,667
	Kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas yang baru	0,830	
	Keahlian dan keyakinan	0,557	
	Pelatihan dan pengalaman	0,656	
	Kemampuan intelektual	0,704	
Kinerja (Y)	Kuantitas Kerja	0,670	0,785
	Kualitas Kerja	0,807	
	Kerjasama	0,672	
	Tanggung jawab	0,834	
	Inisiatif	0,673	

Berdasarkan tabel di atas, dapat di lihat bahwa seluruh

indicator mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel (150;95%) yaitu 0,159, artinya data pada seluruh indicator dari variable kedisiplinan, motivasi, kompetensi, dan kinerja adalah valid.

Selanjutnya untuk hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variable mempunyai nilai *cronbach*  $\alpha$  lebih besar dari  $\alpha$  kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrument yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliable.

#### Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Toleransi	VIF
Kedisiplinan (X1)	0,617	1,621
Motivasi (X2)	0,904	1,106
Kompetensi (Z)	0,649	1,541

Dari data pada tabel diatas dapat diketahui bahwa syarat untuk lolos dari uji multikolinearitas sudah terpenuhi oleh seluruh variabel independen yang ada, yaitu nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak berkorelasi antara variabel independen satu dengan variabel independen lainnya.

#### Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,55832597
Most Extreme Differences	Absolute	,113
	Positive	,113
	Negative	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		,381
Asymp. Sig. (2-tailed)		,441

<sup>a</sup>. Test distribution is Normal.

<sup>b</sup>. Calculated from data.

Berdasarkan uji statistik normalitas pada tabel di atas menunjukkan p-value 0,441 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data terdistribusi normal.

### Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Nilai rho Spearman	P Value
Kedisiplinan (X1)	0,064	0,434
Motivasi (X2)	0,084	0,305
Kompetensi (Z)	0,136	0,097

### Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.710 <sup>a</sup>	.505	.498	1,57425	1,293

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi, Kedisiplinan  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Nilai DW hitung menunjukkan nilai sebesar 1,293 yang mana nilai tersebut berada diantara -2 dan 2. Dengan demikian data-data yang digunakan untuk mengestimasi model tidak terjangkit gejala autokorelasi baik positif maupun negatif

### Analisis Jalur

#### a. Analisis Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients $\beta$	t	Sign. T
	B	Std. Error			
Constant	113,275	29,402		3,853	0,000
Kedisiplinan (X1)	2,997	1,111	0,798	2,698	0,008
Motivasi (X2)	2,556	1,228	0,641	2,081	0,039
Dependen Variabel	Kompetensi (Z)				
F hitung	6,898				
Sign. F	0,001				
R	0,888				
R <sup>2</sup>	0,789				
e1	$\sqrt{1 - (0,789)} = 0,460$				

Berdasarkan tabel 4.11 di atas maka didapatkan persamaan structural pertama adalah sebagai berikut :

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,798 X_1 + 0,641 X_2 + 0,460$$

#### b. Analisis Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients $\beta$	T	Sign. T
	B	Std. Error			
Constant	8,733	3,988		2,190	0,030
Kedisiplinan (X1)	1,444	0,722	0,167	2,000	0,047
Motivasi (X2)	1,296	0,622	0,235	2,084	0,039
Kompetensi (Z)	2,321	1,066	0,299	2,177	0,031
Dependen Variabel	Kinerja (Y)				
F hitung	10,347				
Sign. F	0,000				
R	0,710				
R <sup>2</sup>	0,505				
e1	$\sqrt{1 - (0,505)} = 0,704$				

Berdasarkan tabel 4.12 di atas maka didapatkan persamaan structural kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

$$Y = 0,167 X_1 + 0,235 X_2 + 0,299 Z + 0,704$$

### Pembahasan

Ringkasan hasil analisis jalur dapat di lihat pada diagram berikut ini

Berdasarkan hasil persamaan struktural 1 dan persamaan struktural 2 diperoleh diagram jalur sebagai berikut:

## 5.KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perumusan masalah dan analisis yang

dilakukan oleh peneliti, kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.
3. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.
5. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya .

#### **Saran**

Berdasarkan rumusan kesimpulan yang di tuliskan oleh penulis, maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam hal untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang sudah bagus dalam kinerjanya, agar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya agar lebih memperhatikan penerapan kedisiplinan karyawan .
2. Perusahaan perlu membentuk suatu program peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi karyawan yang mengacu pada aspek-aspek memiliki ketrampilan yang bagus, kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas yang baru, keahlian dan keyakinan,

pelatihan dan pengalaman, kemampuan intelektual.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi. Revisi)*. Jakarta : Rineka Cipta.

Armstrong, Gary. 2011. *10th Edition. "Marketing an Introduction"*. Indonesia: Perason.

Andriani, Novi. 2013. *Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember*.

Byars, Lloyed L dan Rue, Leslie W. 2011. *Human Resource Management, 8 edition*. MCGraw-Hill, Irwin

Cahyono, Tri Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Darsono 2011. *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, Kepemimpina, Komunikas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja*

Dewi, Naning Nurma 2018. *Pengaruh Karakteristik, Individu , Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*.

- Dimiyati dan Mudjiono. 2011. *Absensi Terhadap Belajar dan Disiplin Kerja dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Fuad, M, Cristine H., Nurlela, Sugiarto, & Paulus Y.E.F. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gerald Keller. 2011. *Statistics for Managemen*. Ohio USA : South-Western Cengage Learning.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Hutapea dan Nurianna Thoha 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja*.
- Hariandja, Marihot T.E, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Kusmayati, Nindya Kartika. 2018. *Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Sanksi dan Penerapan*
- Mullins, Rukman. 2011. *Efektifitas Kerja Karyawan*. Bandung: Budi Mulia
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.
- Nick Boulter, et.al, 2011, *Edisi : People And Competences*, Kogan Page, London.
- Sardiman, A.M. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ihsan, Sidiq. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar*.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2011. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Surbakti, Merwan Petra. 2013. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Kereta Api*

*Indonesia Daop IV  
Semarang.*

Jakarta : PT Elex Media  
Komputindo

- Sri Lastanti, Hexana. 2010. Tinjauan Terhadap Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik: Refleksi atas Skandal Keuangan. *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi* Vol 5 No. 1 April 2005. Hal 85-97.
- Simanjutak, Robin Petrus dan Dw, Handoyo. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.*
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D.* Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami kualitatif.* Bandung: Alfabeta.
- Theo Haimann 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan : hal 193 – 194*
- Thoha, Nuriana 2011. *Pengaruh Motivasi terhadap Efektivitas Kerja pada Karyawan Bagian Produksi CV. Graha Indah Furniture.*
- Timpe, Dale 2002 *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, cetakan kelima,*
- Werther, William B. & Keith Davis. 2011. *Human Resources And Personal Management.* International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.