



## ANALISIS FAKTOR – FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN PADA PENCAPAIAN TARGET KINERJA

(Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6)

**Yurido Fajar Rahmana, Susilo Toto Rahardjo<sup>1</sup>**  
**[yuridofr@gmail.com](mailto:yuridofr@gmail.com)**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This study aimed to analyze factors that affected the cause of failure in the achievement of performance target goals at PT. Kereta Api Indonesia (Persero). This study used 20 indicators that will be reduced by using factor analysis and continued with adding 1 dependent variable on Structural Equation Modeling (SEM) analysis. The result will then be analyzed with SPSS 20.0 and AMOS 21.0 programs for Windows.*

*The result of factor analysis showed that from 20 indicators, 4 factor is formed which is represent those 20 indicators. Those four factors are Work System Factor, Process Efficiency Factor, Work Readiness Factor, Technology and Management Support Factors. Those four factors obtained based on eigenvalues greater than one, so that the factors can represent several indicator that exist. These formed factors then developed with Structural Equation Modeling (SEM) analysis to determine the causality relationship to Performance Variables. The results of SEM analysis showed that Work System Factor, Process Efficiency Factor and Work Readiness Factor has positive and significant impact on performance variables, whereas Technology and Management Support Factor has no impact and not significant.*

*Based on the result of the analysis, the company can now focus on increasing Work System Factor, Process Efficiency Factor and Work Readiness Factor for improving their performance.*

**Keywords:** *Factor Analysis, Structural Equation Modeling Analysis, Organizational Performance*

### PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis saat ini sudah semakin ketat karena semakin berkembangnya perekonomian dari masing – masing negara berkembang. Untuk menyikapi perkembangan bisnis tersebut maka perusahaan sebagai organisasi perlu meningkatkan kinerja organisasi yang dihasilkan sebagai bentuk keunggulan bersaing dan keberlangsungan perusahaan. Menurut Steers (2003) kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai dan menurut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal – hal lain yang diinginkan organisasi.

Perusahaan memiliki berbagai macam langkah dalam mengelola dan menjaga performa kinerja yang dihasilkan, salah satu langkah yang dilakukan dimulai dengan adanya rekrutmen karyawan sampai adanya penilaian terhadap kinerja organisasi. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi hasil kinerja dari perusahaan saat ini dan atau dimasa lalu

---

<sup>1</sup> *Corresponding author*

relatif terhadap standar kinerjanya, hasil kinerja perusahaan merupakan refleksi dari kinerja karyawannya, penilaian kinerja menghasilkan laporan secara spesifik mengenai perkembangan kinerja suatu perusahaan, apakah hasil dari kinerja tersebut dapat mencapai dari target yang direncanakan atau tidak.

Penilaian kinerja merupakan hal yang paling esensi bagi sebuah perusahaan karena penilaian kinerja memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Manfaat bagi perusahaan adalah mengetahui hasil dari usaha perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan, meningkatkan pengawasan dari setiap kegiatan yang dilakukan, mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, meningkatkan kemampuan mengenali setiap permasalahan dalam sarana maupun prasarana dalam beroperasi dan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan didalam perusahaan. Tujuan penilaian kinerja itu sendiri adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan performa perusahaan dalam waktu tertentu.

PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI) merupakan salah satu perusahaan transportasi di Indonesia, PT. KAI didirikan pada tanggal 28 September 1945, PT. KAI bergerak pada moda transportasi darat yaitu Kereta Api sebagai angkutan penumpang di daerah Jawa, Sumatra Selatan, Sumatera Barat, dan Sumatera Utara. PT KAI sebelumnya merupakan sebuah perusahaan umum (perum). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1998 Tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum, kini Kereta Api Indonesia menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), sehingga mengubah perusahaan umum kereta api menjadi perusahaan perseroan yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Sebagai salah satu alat transportasi masal PT KAI memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat sehingga dapat memenuhi harapan dari masyarakat dan akan selalu memilih moda transportasi kereta api sebagai pilihan transportasi darat.

Didalam pencapaian target, PT. KAI berusaha memberikan kualitas pelayanan dan kesiapan sarana maupun prasarana yang baik demi menunjang keberhasilan tercapainya target yang direncanakan. Peningkatan kualitas ini pun tidak lepas dari kesalahan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal, berikut merupakan salah satu bentuk laporan kinerja non finansial atau secara segi operasional yang dapat dilihat dari target dan realisasi pada tingkat kejadian luar biasa hebat (PLH) yang merupakan juga dalam bentuk kecelakaan atau gangguan yang terjadi sehingga menyebabkan terganggunya kegiatan operasional kereta pada tahun 2014:

**Tabel 1**  
**Data Jumlah Kejadian PLH Tahun 2014**  
**PT. Kereta Api Indonesia (Persero)**

KEJADIAN PLH TAHUN 2014				
UNIT KERJA	PLH	ANGKA TOLERANSI	%	SKOR PLH
DAOP 1	23	4	575%	1
DAOP 2	6	2	300%	2
DAOP 3	4	2	200%	3
DAOP 4	2	2	100%	4
DAOP 5	8	2	400%	1
DAOP 6	3	2	150%	4
DAOP 7	1	2	50%	5
DAOP 8	7	2	350%	2
DAOP 9	2	1	200%	3

Sumber : PT. Kereta A pi Indonesia (Persero)

Keterangan:

- Skor PLH : 0 (paling buruk) – 5 (paling baik)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dilihat tingginya tingkat kejadian atau belum tercapainya target angka toleransi tingkat kecelakaan (PLH) yang terjadi di PT. KAI, tingkat kecelakaan (PLH) merupakan kecelakaan yang terjadi ketika kereta dalam

beroperasi, kecelakaan ini dapat berupa tabrakan antar kereta, tabrakan dengan pengendara kendaraan bermotor, maupun terjadinya kecelakaan dengan manusia maupun hewan sehingga terganggunya operasionalitas dari kereta api itu sendiri.

Daerah Operasi (DAOP) 1 Jakarta memiliki tingkat PLH yang paling tinggi yaitu 23 kejadian sedangkan hanya 4 angka toleransi yang direncanakan hal ini menunjukkan belum tercapainya angka toeransi atau target kinerja yang direncanakan dan juga hal serupa terjadi pada beberapa daerah operasi lainnya, hal ini disebabkan banyak terjadinya gangguan maupun kecelakaan yang terjadi, jenis kecelakaan yang terjadi berupa kurangnya kedisiplinan pengguna jalan, tidak adanya palang pintu di beberapa lintasan kereta api, maupun kelalaian masinis dan juga kurangnya *maintenance* terhadap sarana dan prasarana yang ada. Berikut merupakan laporan kinerja secara finansial yang dilihat dari segi laba rugi pada tahun 2014:

**Tabel 2**  
**Data Laba/Rugi dari Realisasi Pendapatan Tahun 2014**  
**PT. Kerta Api Indonesia (Persero)**

L/R INDUK TAHUN 2014				
UNIT KERJA	PROGRAM	REALISASI	%	SKOR L/R
DAOP 1	1.386.320.122.000	1.115.111.060.136	80%	4
DAOP 2	117.227.582.000	16.126.568.951	14%	1
DAOP 3	42.575.412.000	95.207.878.823	224%	5
DAOP 4	112.627.172.000	159.136.721.611	141%	4
DAOP 5	100.313.066.000	66.870.065.755	67%	3
DAOP 6	271.143.689.000	210.273.341.429	78%	4
DAOP 7	61.945.238.000	32.135.045.192	52%	3
DAOP 8	412.586.636.000	196.147.551.587	48%	2
DAOP 9	7.600.778.000	(53.167.670.569)	-700%	0

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Keterangan:

- Skor L/R : 0 (paling buruk) – 5 (paling baik)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. KAI di beberapa daerah belum dapat mencapai program kinerja keuangan yang direncanakan, hanya DAOP 3 Cirebon dan DAOP 4 Purwoterto yang telah mencapai dan melebihi dari program yang direncanakan, sedangkan DAOP 9 Jember belum bisa mencapai target yang direncanakan bahkan merugi sebanyak Rp 53.167.670.569.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat belum tercapainya target kinerja yang direncanakan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pencapaian target kinerja yang direncanakan.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

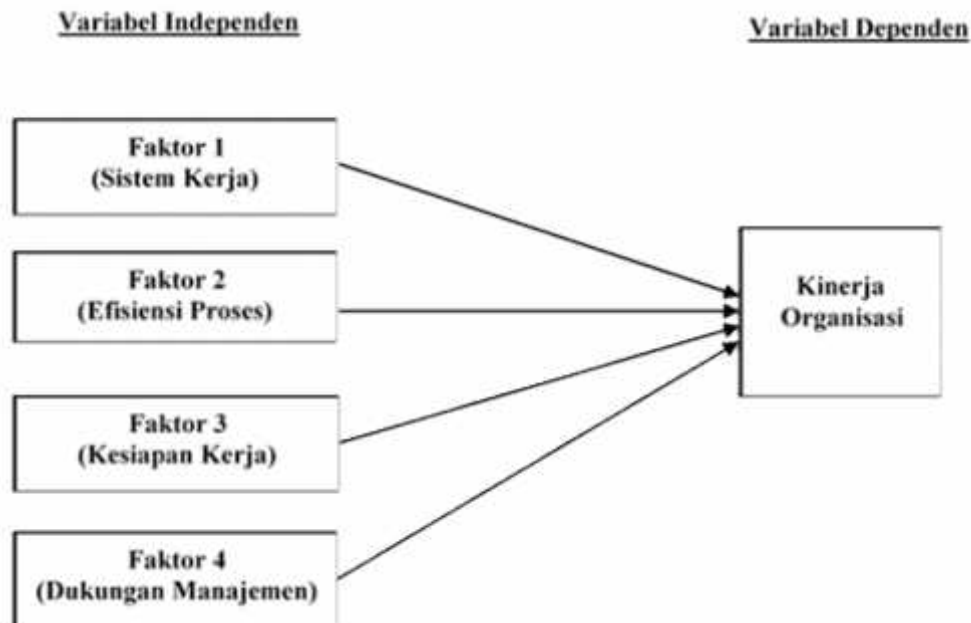
Persaingan bisnis pada saat ini menuntut perusahaan untuk dapat bersaing secara global, dalam arti bersaing di dalam negeri maupun luar negeri. Persaingan tersebut timbul akibat berkembangnya teknologi maupun perkembangan pasar yang semakin luas. Dengan ketatnya persaingan yang ada maka perusahaan juga harus mempersiapkan diri, terlebih dahulu dari internal perusahaan. Bentuk dari persiapan tersebut dapat berupa peningkatan kualitas karyawan, penyediaan sarana dan prasarana yang semakin lengkap untuk mendukung produktifitas, dan perbaikan secara berkesinambungan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari persiapan dan perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai kinerja yang baik adalah mencapai target kinerja yang direncanakan. Untuk mencapai target yang direncanakan, perlu untuk mengetahui faktor – faktor yang dapat menunjang pencapaian target kinerja.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Analisis Faktor untuk mencari penyebab dominan kegagalan pencapaian target kinerja tahunan dengan membenuk

variabel baru melalui indikator awal. Kemudian dikembangkan dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk mengetahui hubungan kasualitas antar variabel. Dengan demikian dapat dibuat kerangka pemikiran (koseptual) penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



### Hipotesis

Dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran dari penelitian ini maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1 : Faktor 1 (Sistem Kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi.
2. H2 : Faktor 2 (Efisiensi Proses) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi.
3. H3 : Faktor 3 (Kesiapan Kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi.
4. H4 : Faktor 4 (Dukungan Manajemen) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi.

### METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk melihat kinerja organisasi melalui persepsi karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. KAI dan sampel yang digunakan berjumlah 118 karyawan yang berada pada daerah operasi (DAOP) 1 Jakarta, 4 Semarang, dan 6 Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan merupakan tipe penelitian eksplanatori, penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel – variabel yang diteliti (Istijanto, 2006). Dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor untuk mereduksi indikator yang digunakan, lalu setelah sejumlah indikator direduksi maka hasil tersebut dikembangkan lagi dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang terbentuk.

Variabel independen (indikator) yang digunakan berjumlah 20 indikator yaitu pemeriksaan, identifikasi, prosedur, perbaikan, pemeliharaan, kerusakan, kelayakan, pengawasan, penjadwalan, kemampuan, teknologi, metode, informasi, ketersediaan, pengalaman, pendidikan, pelatihan, kerjasama, waktu dan organisasi. Variabel independen

ini akan dianalisis terlebih dahulu dengan menggunakan analisis faktor sebagai indikator bebas dengan tujuan untuk mencari korelasi antar indikator dan dikelompokkan menjadi beberapa faktor yang mewakili indikator – indikator tersebut. Lalu penelitian ini akan dikembangkan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menambahkan variabel dependen yaitu kinerja organisasi untuk mengetahui hubungan kausalitas antara faktor – faktor yang terbentuk terhadap kinerja organisasi

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Faktor

Indikator yang akan dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari 20 indikator yang terdiri dari pemeriksaan, identifikasi, prosedur, perbaikan, pemeliharaan, kerusakan, kelayakan, pengawasan, penjadwalan, kemampuan, teknologi, metode, informasi, ketersediaan, pengalaman, pendidikan, pelatihan, kerjasama, waktu dan organisasi. Berikut merupakan nilai KMO dan Barlett's test untuk melihat ketepatan dalam penggunaan analisis faktor:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji KMO dan Barlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1094,628
	Df	190
	Sig.	,000

Sumber: Hasil Output dari SPSS

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan nilai KMO sebesar 0.802 dengan kriteria nilai sebesar  $> 0.5$ , dan nilai signifikansi sebesar 0.000 dengan kriteria nilai sebesar  $< 0.05$ . Hasil ini dapat dinyatakan sudah memenuhi kriteria dan penelitian dapat dilanjutkan.

### Anti Image Matrices

Uji ini menggunakan kriteria nilai MSA yang merupakan tahap dalam analisis faktor untuk menentukan apakah suatu indikator dapat dibuang apabila nilai MSA ( $< 0.5$ ) atau tetap digunakan ( $> 0.5$ ), apabila terdapat indikator yang memiliki nilai dibawah 0.5 maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan proses analisis ulang hingga tidak ada angka MSA ( $< 0.5$ ). Dalam penelitian ini dari 20 indikator yang digunakan tidak ada indikator yang dikeluarkan karena sudah dapat memenuhi kriteria nilai MSA  $> 0.5$ ,

### Total Variance

Pada uji ini untuk mengetahui berapa faktor yang terbentuk untuk mewakili 20 indikator yang digunakan, faktor yang terbentuk dapat dilihat dari nilai *eigenvalue* yang ( $> 1$ ), dalam penelitian ini terbentuk 4 faktor yang memiliki nilai *eigenvalue* ( $> 1$ ) dan memiliki nilai variansi yang tinggi sehingga 4 faktor yang terbentuk ini dapat mewakili dan menjelaskan ke 20 indikator yang digunakan.

### Rotasi Matriks Komponen

Setelah mengetahui 4 faktor yang terbentuk lalu pada tahap ini merupakan tahap reduksi, dengan mengetahui indikator mana saja yang masuk dalam 4 faktor yang sudah terbentuk berdasarkan nilai korelasi antar indikator dengan faktor yang terbentuk, pemilihan indikator yang digolongkan dilihat dari nilai korelasi yang paling besar terhadap faktor yang ada.

Dalam penelitian ini dari ke – 20 indikator yang telah direduksi menjadi 4 faktor, yaitu:

- 1) Faktor 1 terdiri dari Indikator Pemeriksaan, Identifikasi, Prosedur, Metode, Informasi, Koordinasi.
- 2) Faktor 2 terdiri dari Indikator Perbaikan, Pemeliharaan, Kerusakan, Kelayakan, Ketersediaan.

- 3) Faktor 3 terdiri dari Indikator Pengalaman, Pendidikan, Pelatihan, Kerjasama, Waktu.
- 4) Faktor 4 terdiri dari Indikator Pengawasan, Penjadwalan, Kemampuan, Teknologi.

### **Interpretasi Faktor yang Terbentuk**

Setelah melakukan factoring dan rotasi, maka langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan faktor yang telah terbentuk. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan faktor – faktor anggota variabel tersebut. Interpretasi didasarkan pada hasil dari rotasi komponen matriks, hasil dari rotasi tersebut telah mereduksi 20 indikator awal menjadi 4 faktor yang mewakili indikator tersebut. Pemberian nama dan konsep tiap faktor ditentukan berdasarkan makna umum yang terdapat didalamnya.

Seperti yang telah dijelaskan diatas maka hasil dari reduksi yang dilakukan menghasilkan 4 faktor yang terbentuk, yaitu:

#### **1. Sistem Kerja**

- Pemeriksaan dilakukan setelah kegiatan operasional
- Identifikasi pekerjaan yang diberikan sudah lengkap dan jelas
- Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan prosedur
- Tidak ada kesalahan didalam metode pelaksanaan kerja
- Arus informasi dalam bekerja berjalan dengan lancar
- Adanya koordinasi yang baik dalam bekerja

#### **2. Efisiensi Proses**

- Hasil pekerjaan tidak perlu banyak perbaikan
- Pemeliharaan mesin dan peralatan dilakukan dengan baik
- Tidak banyak mesin dan peralatan yang mengalami kerusakan
- Kelayakan mesin dan peralatan masih dapat digunakan
- Ketersediaan peralatan dan mesin sesuai dengan kebutuhan

#### **3. Kesiapan Kerja**

- Pengalaman yang didapat dalam bekerja membantu didalam mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja
- Tingkat pendidikan yang dicapai membantu dalam menunjang karir
- Pelatihan yang diperoleh berpengaruh terhadap hasil kerja
- Sikap kerjasama dalam bekerja dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.
- Pengelolaan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

#### **4. Dukungan Manajemen dan Teknologi**

- Manajer melakukan pengawasan dengan baik
- Penjadwalan dalam bekerja sudah tepat
- Manajer memiliki kemampuan dalam bekerja yang baik
- Teknologi yang tersedia dapat menunjang dalam bekerja

### **Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Setelah memperoleh hasil dari analisis faktor lalu penelitian ini dikembangkan lagi dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausalitas dari faktor – faktor yang terbentuk terhadap variabel kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

### Goodness of Fit

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam analisis yang dilakukan sudah memenuhi kriteria yang digunakan, berikut merupakan hasil dari uji goodness of fit:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Goodness of Fit Analisis SEM**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	Diharapkan Kecil	300.986	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.063	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.034	Baik
Chi square / df	$\leq 1.20$	1.136	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.845	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.810	Marginal
TLI	$\geq 0.90$	0.966	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0.970	Baik

Sumber : Hasil output AMOS (2016). Data diolah

Berdasarkan pada tabel diatas disimpulkan bahwa uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan. Artinya, konstruk – konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model, sehingga model yang digunakan dapat diterima.

### Hasil Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah kriteria – kriteria dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan penarikan kesimpulan dalam penelitian ini yang dilakukan untuk melihat suatu hubungan kasualitas dari hasil pengolahan SEM. Untuk menguji penerimaan hipotesis penelitian dilihat dari Nilai C.R > 1,96 dengan nilai signifikansi < 0,05 yang akan dibahas dengan berdasarkan pada hasil SEM berikut:

**Tabel 6**  
**Regression Weight Structural Equational**

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kinerja	<---	Sistem_kerja	0,318	0,116	2,729	0,006
Kinerja	<---	Efisiensi_Proses	0,314	0,127	2,466	0,014
Kinerja	<---	Dukungan_Manajemen	0,054	0,106	0,509	0,611
Kinerja	<---	Kesiapan_Kerja	0,26	0,086	3,044	0,002

Sumber: Hasil output AMOS (2016). Data diolah

Model persamaan struktural berdasarkan hasil tersebut dapat ditulis sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 0,318 \text{ SK} + 0,314 \text{ EP} + 0,054 \text{ DM} + 0,26 \text{ KK} + z_1$$

Hasil model penelitian mendapatkan bahwa semua koefisien memiliki arah positif terhadap pengaruh ke variabel kinerja

#### 1. Pengaruh Sistem Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh Sistem Kerja terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Hasil ini dapat dilihat dari pengujian nilai *critical ratio* (C.R) > 1,96 dan probabilitas (P) < 0,05, diketahui nilai C.R = 2.729 dengan probabilitas menunjukkan nilai 0.006, dengan  $0.006 < 0.05$ . Berdasarkan hasil *standardrized regression* juga menunjukkan hasil 0,318. Hal ini berarti bahwa variabel Sistem Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan kontribusi sebesar 31,8%.

#### 2. Pengaruh Kesiapan Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh Kesiapan Kerja terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Hasil ini dapat dilihat dari pengujian nilai *critical ratio* (C.R) > 1,96 dan probabilitas (P) < 0,05, diketahui nilai C.R = 2.466 dengan probabilitas menunjukkan nilai 0.014, dengan  $0.014 < 0.05$ . Berdasarkan hasil *standardrized regression* juga menunjukkan

hasil 0,314. Hal ini berarti bahwa variabel Kesiapan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan kontribusi sebesar 31,4%..

### 3. Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Kinerja

Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Hasil ini dapat dilihat dari pengujian nilai *critical ratio* (C.R)  $> 1,96$  dan probabilitas (P)  $< 0,05$ , diketahui nilai C.R = 0.509 dengan probabilitas menunjukkan nilai 0.611, dengan  $0.611 > 0.05$  Berdasarkan hasil *standardrized regression* juga menunjukkan hasil 0,054. Hal ini berarti bahwa variabel Dukungan Manajemen memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (P  $> 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 5,4%.

### 4. Pengaruh Efisiensi Proses terhadap Kinerja

Pengaruh Efisiensi Proses terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Hasil ini dapat dilihat dari pengujian nilai *critical ratio* (C.R)  $> 1,96$  dan probabilitas (P)  $< 0,05$ , diketahui nilai C.R = 3.044 dengan probabilitas menunjukkan nilai 0.002, dengan  $0.002 < 0.05$ . Berdasarkan hasil *standardrized regression* juga menunjukkan hasil 0,26. Hal ini berarti bahwa variabel Efisiensi Proses memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (P  $< 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 26%

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis dalam penelitian yang berjudul “Analisis Faktor – Faktor penyebab Kegagalan Pencapaian Target Kinerja” dengan menggunakan teknik Analisis Faktor dan Analisis *Structural Equation Model* (SEM). Maka:

1. Sistem Kerja, terdiri dari indikator Pemeriksaan, Identifikasi, Prosedur, Metode, Informasi, dan Koordinasi. Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 31,8%.
2. Efisiensi Proses, terdiri dari indikator Perbaikan, Pemeliharaan, Kerusakan, Kelayakan, Ketersediaan. Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 31,4%.
3. Kesiapan Kerja, terdiri dari indikator Pengalaman, Pendidikan, Pelatihan, Kerjasama, dan Waktu. Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 26%.
4. Dukungan manajemen dan teknologi, terdiri dari indikator Pengawasan, Penjadwalan, Kemampuan dan Teknologi. Tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 5,4%.

Penelitian ini berusaha untuk menjawab rumusan masalah mengenai apa faktor – faktor penyebab terjadinya kegagalan dalam pencapaian target kinerja dan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai target kinerja tahunan yang direncanakan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Faktor Sistem Kerja, Faktor Kesiapan Kerja, Serta Faktor Efisiensi Proses dapat mempengaruhi secara signifikan dalam mencapai kinerja yang baik. Dengan demikian ke tiga faktor tersebut perlu untuk difokuskan untuk ditingkatkan lagi karena berdasarkan hasil penelitian menunjukkan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Sedangkan Faktor Dukungan Manajemen dan Teknologi kurang berpengaruh dan kurang signifikan dalam pencapaian target kinerja kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).



**REFERENSI**

- Sukrisno, Agoes. 2004. "Auditing". Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Azhar, Susanto. 2003. "Sistem Informasi Manajemen" Bandung: CV. Lingga Jaya
- Brahmasari Ida Ayu. 2004. "Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos". Surabaya: Disertasi Universitas Airlangga
- Dessler, Gary. 2007. "Manajemen Personalia". Jakarta: Erlangga
- Elen, Bambang. 2010. "Tobin's Dan Altman Z-score Sebagai Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan". Jurnal Kajian Akuntansi, Universitas Stikubang
- Findiastuti et. Al. 2000. "Analisis Human Error Dalam Kasus Kecelakaan Di Persilangan Kereta Api". Jurnal Jurusan Teknik Industri, Universitas Trunojoyo
- Izaya, Eizora dan Herdianto Iridiastadi. 2012. "Kajian Taksonomi Kecelakaan Kereta Api di Indonesia Menggunakan Human Factor Analysis and Clasification System (HFACS)". Jurnal Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Bandung
- Ferdinand, Agusty. 2011. "Structual Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen". Semarang: Seri Pustaka Kunci No.06 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. "Model Persamaan Struktural konsep & Aplikasi dengan AMOS 16". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS". Cetakan V. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Harjanto, Eddy 2001. "Manajemen Produksi dan Operasi". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Mahsun, Mohamad. 2006. "Pengukuran Kinerja Sektor Publik". Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Mahmudi. 2010. "Manajemen Kinerja Sektor Publik". Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Mohammed. 1998. "Metode Penelitian". Jakarta : Ghalia Indonesia
- Santoso, Singgih. 2003. "Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat". Jakarta. PT. Elex Media Komputindo
- Suyadi, prawirosentoso. 2009. "Manajemen Produktivitas". Jakarta : PT. Bumi Angkasa
- Steers, Richard M. 2005. "Efektivitas Organisasi". Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Simanjutak, Ahmad. 2005. "Administrasi Perkantoran Moderen". Yogyakarta: Liberti.
- Sugiyono. 2004. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2011. "Metode Penelitian Administrasi". Bandung: CV. Alfabeta
- Singarimbun, Marsi dan Efendi, Sofyan. 2008. "Metodologi Penelitian Survai". Jakarta : PT. Pustaka LP3ES
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. "Manajemen Publik". Jakarta : Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Trinanto, Novirwan. 2008. "Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem Dalam Meningkatkan Produktifitas Perusahaan". Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Administrasi Negara, III/I, Politeknik Negeri Padang.
- Umar, Husein. 2005. "Metode Penelitian". Jakarta : Salemba Empat
- Wibisono, Dermawan. 2006. "Manajemen Kinerja". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yermias T. Keban 2004. "Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan isu. Yogyakarta: Gava Media
- Yuwono, Sony. 2002. "Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.