

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

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



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**YURIDO FAJAR RAHMANA
NIM. 12010111140209**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2016**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yurido Fajar Rahmana

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140209

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
KEGAGALAN PADA PENCAPAIAN TARGET
KINERJA (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6)**

Dosen Pembimbing : Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT

Semarang, 10 Juni 2016

Dosen Pembimbing,

(Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT)
NIP. 19631224 198902 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yurido Fajar Rahmana

Nomor Induk Mashasiswa : 12010111140209

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
KEGAGALAN PADA PENCAPAIAN TARGET
KINERJA (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 23 juni 2016

Tim Penguji

1. Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT (.....)

2. Dr. Mahfudz, SE., MT (.....)

3. Drs. Bambang Munas D, SE, DipCom., MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Yurido Fajar Rahmana, menyatakan bahwa skripsi dengan judul :**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN PADA PENCAPAIAN TARGET KINERJA” (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulisan aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 10 Juni 2016

Yang membuat pernyataan,

(Yurido Fajar Rahmana)

NIM.12010111140209

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, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi penyebab kegagalan pada pencapaian target kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Data yang digunakan adalah data primer dan skunder. Sampel yang diteliti sebanyak 118 responden. Penelitian ini menggunakan 20 indikator yang akan di reduksi menggunakan analisis faktor dan dilanjutkan dengan menambahkan 1 variabel dependen pada analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Data yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan program SPSS dan AMOS *For Windows*.

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa dari ke 20 indikator yang telah direduksi, terbentuk 4 faktor yang mewakili ke 20 indikator tersebut. 4 Faktor tersebut adalah Faktor Sistem Kerja, Faktor Efisiensi Proses, Faktor Kesiapan Kerja, serta Faktor Dukungan Manajemen dan Teknologi. 4 faktor tersebut diperoleh berdasarkan pada nilai *eigen values* yang lebih besar dari satu, sehingga faktor tersebut dapat mewakili beberapa indikator yang ada. Faktor – faktor yang sudah terbentuk selanjutnya dikembangkan lagi menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausalitas terhadap variabel kinerja. Hasil dari analisis SEM menunjukkan bahwa Faktor Sistem Kerja, Faktor Efisiensi Proses serta Faktor Kesiapan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja, sedangkan Faktor Dukungan Manajemen dan Teknologi tidak berpengaruh dan tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka perusahaan dapat memfokuskan dalam meningkatkan Faktor Sistem Kerja, Faktor Efisiensi Proses dan Faktor Kesiapan Kerja untuk meningkatkan Kinerja yang dihasilkan.

Kata Kunci: Analisis Faktor, Analisis *Structural Equation Modeling*, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan sebuah skripsi dengan judul **“Analisis Faktor – Faktor Penyebab Kegagalan Pada Pencapaian Target Kinerja (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6)**

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari semua pihak, maka dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan dukungannya yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kebaikan, kemudahan, dan juga kesehatan sampai sekarang ini.
2. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan kasih sayang, bimbingan, kepercayaan, doa, motivasi, serta dukungan material maupun non-material selama kegiatan perkuliahan ini sampai terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
3. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. H. Susilo Toto Rahardjo SE., MM. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan pelatihan, ilmu, waktu, masukan, dan motivasi bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Bapak (Alm) Dr. Ibnu Widiyanto, M.A.selaku dosen wali yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan dukungan bagi penulis.
6. Ibu Dr. Farida Indriani, SE., MM .selaku dosen wali yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan dukungan bagi penulis.
7. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan ini.
8. Teman–temanKuliah Kerja Nyata yang memberikan dukungan dan semangat
9. Teman – teman Diponegoro Flag Football dan IFFA Semarang
10. Temen-temen manajemen 2011 yang selama ini menempuh kuliah bersama di S1 Manajemen.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf sebesar-besarnya atas kesalahan dan kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dalam pengkajian ilmu pengetahuan dan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya. Amin.

Semarang, 10 Juni 2016

Yurido Fajar Rahmana
NIM.1201011114029

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Kinerja.....	13
2.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.2 Pengukuran Kinerja.....	16
2.2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja	21
2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.4 Kerangka Pemikiran	26
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Variabel Penelitian	29
3.1.1 Variabel Independen	29
3.1.2 Variabel Dependen	29
3.2 Definisi Operasional	29

3.3	Populasi dan Sampel	34
3.3.1	Populasi	34
3.3.2	Sampel	34
3.4	Jenis dan Sumber Data	35
3.4.1	Jenis Data	35
3.4.2	Sumber Data	36
3.5	Metode Pengumpulan Data	38
3.6	Metode Analisis dan Alat Analisis	38
3.7	Analisis Faktor	40
3.8	Analisis SEM	50
3.8.1	Uji Reliabilitas	58
3.8.2	Uji Hipotesis	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Objek Penelitian	49
4.1.1	Sejarah Umum Perusahaan	49
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	52
4.1.3	Gambaran Umum Perusahaan	53
4.1.4	Layanan Produk	54
4.1.5	Jasa yang Dihasilkan.....	55
4.1.6	Area Operasi	58
4.2	Deskripsi Responden	62
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.2.2	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	64
4.2.3	Data Responden Berdasarkan Lama Kerja	65
4.3	Hasil Analisis Faktor	65
4.4	Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	84
4.4.1	Proses Analisis Data	84
4.4.2	Pengembangan Model Berdasarkan Teori	84
4.4.3	Menyusun Diagram Alur	84
4.4.4	Mengubah Diagram Alur ke Persamaan Struktural.....	85
4.4.5	Memilih Jenis Input Metrik dan Estimasi Mode	86

4.4.6	Menilai Problem Identifikasi	90
4.4.7	Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural	90
4.4.7.1	Ukuran Sampel	90
4.4.7.2	Normalitas Data	90
4.4.7.3	Evaluasi Outlier	93
4.4.7.4	Evaluasi Multikolinearitas	98
4.4.7.5	Uji Reliabilitas	98
4.4.8	Interpretasi dan Modifikasi Model	100
4.5	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	101
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	104
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	105
5.3	Saran	105
DAFTAR PUSTAKA		107
LAMPIRAN-LAMPIRAN		109

DAFTAR TABEL

		halaman
Tabel 1.1	Data Jumlah Kejadian PLH Tahun 2014 PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	6
Tabel 1.2	Data Laba/Rugi dari Realisasi Pendapatan Tahun 2014 PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	8
Tabel 3.1	Indeks Pengujian Kelayakan Model	57
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	70
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Lama Kerja	70
Tabel 4.4	Hasil Uji KMO	71
Tabel 4.5	Hasil Uji Communalities	73
Tabel 4.6	Hasil Uji Total Variance Explained.....	75
Tabel 4.7	Hasil Uji Rotated Component Matrix	76
Tabel 4.8	Hasil Uji Transformasi Komponen Transformasi Matriks	82
Tabel 4.9	Sample Covariance – Estimate	86
Tabel 4.10	Regression Weights Analisis SEM	87
Tabel 4.11	Hasil Uji Goodness of Fit Analisis SEM.....	89
Tabel 4.12	Assesment of normality	91
Tabel 4.13	Indikasi Outlier Univariate	93
Tabel 4.14	Mahalanobis Distance.....	95
Tabel 4.15	Reliability dan Variance Extract	99
Tabel 4.16	Standardized Residual Covariance Matrix.....	101
Tabel 4.17	Regression Weight Structural Equational	102

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1 Diagram Alur	85
Gambar 4.2 Structural Equation Model	87

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	109
Lampiran B Tabulasi Data.....	114
Lampiran C Hasil Analisis Faktor.....	116
Lampiran D Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis saat ini sudah semakin ketat karena semakin berkembangnya perekonomian dari masing – masing negara berkembang, Salah satu bentuk dari perkembangan yang terjadi pada saat ini yaitu terbentuknya MEA atau Masyarakat Ekonomi ASEAN, dan terhitung mulai dari awal tahun 2016 sudah diberlakukanya perekonomian MEA.

MEA merupakan salah satu bentuk kerjasama diantara negara-negara Asia Tenggara untuk meningkatkan daya saing perekonomian terhadap China dan India dengan tujuan menarik investasi asing. Tujuan dari penarikan investor tersebut karena penanaman modal asing di wilayah negara – negara asia tenggara masih diperlukan guna meningkatkan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Asia Tenggara. Sehingga MEA sendiri diposisikan sebagai pembentuk pasar tunggal bagi masyarakat ASEAN yang nantinya memungkinkan salah satu negara Asia Tenggara membeli maupun menjual barang dan jasa serta sumber daya yang dimiliki oleh suatu negara dengan mudah ke negara – negara anggota MEA,

Negara – negara anggota MEA terdiri dari 10 negara, yaitu: Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Vietnam, Philipina, Brunei Darussalam, Kamboja, Laos, dan Myanmar. Kondisi ini menyebabkan kompetisi tenaga kerja pun akan meningkat, karena kebutuhan akan tenaga kerja yang profesional akan semakin tinggi, untuk itu di perlukan adanya peningkatan kompetensi dari tenaga kerja

yang ada untuk meningkatkan daya saing bagi tenaga kerja itu sendiri maupun perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Di dalam menentukan tingkat perkembangan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan.

Perusahaan diartikan sebagai organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa yang ditujukan bagi pemuasan kebutuhan para pembeli, serta diharapkan akan memberkan laba bagi para pemiliknya, Raymond E. Glos dalam Umar (2005).

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 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.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001). Lalu 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.

Menurut Prawirosentoso (1991) mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Lalu definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Nogi (2005) adalah sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Dan menurut Steers (2003) kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Trinanto (2008) dengan judul “*Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem Dalam Meningkatkan Produktivitas*” menjelaskan bahwa faktor yang paling penting bagi perusahaan adalah karyawan, dan ada asumsi yang menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kinerja karyawan akan meningkatkan juga kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui mendesain ulang kerja, merekayasa ulang atau mengelola team sendiri. Semua aktivitas tersebut harus diikuti oleh usaha untuk melakukan perubahan dengan asumsi antara pihak pegawai dan manajemen merupakan patner bisnis.

Bisnis harus di kelola lebih efektif dengan sistem kinerja manajemen. Dan akumulasi dari bisnis yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas perusahaan secara optimal.

Kinerja disebut juga sebagai performance yang artinya adalah pencapaian suatu target dari sesuatu yang direncanakan didalam organisasi. Kinerja ini harus dinilai secara formal dengan menggunakan ukuran – ukuran dari suatu sistem pengukuran kinerja.

Kinerja oganisasi terdiri dari:

1. Kinerja Finansial

Penentuan ukuran – ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba

2. Kinerja Non Finansial

Adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai tidak berdasarkan ukuran – ukuran angka dalam satuan nilai uang, contoh:

- a. Kehadiran pegawai
- b. Tingkat kesalahan yang terjadi dalam operasional perusahaan
- c. Dan lain sebagainya

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (PT. KAI) merupakan salah satu perusahaan transportasi di Indonesia, PT. KAI didirikan pada tanggal 28 September 1945, dan 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.

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 yaitu manusia maupun faktor eksternal seperti cuaca dan letak geografis, berikut merupakan salah satu bentuk

laporan kinerja non finansial atau secara segi operasional yang dapat dilihat dari target dan realisasi pada tingkat performa kecelakaan yang terjadi/(PLH) di tahun 2014:

Tabel 1.1
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 Api Indonesia (Persero)

Keterangan:

- PLH : Peristiwa Luar Biasa Hebat (Kecelakaan maupun kejadian pada Kereta Api)

- 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.

DAOP 1 Jakarta memiliki tingkat PLH yang paling tinggi yaitu 23 kejadian sedangkan hanya 4 angka toleransi yang direncanakan, hal ini disebabkan banyak terjadinya kecelakaan yang terjadi karena pada DAOP 1 Jakarta, jenis kecelakaan yang terjadi mungkin berupa kurangnya kedisiplinan pengguna jalan, tidak adanya palang pintu di beberapa lintasan kereta api, adanya kelalaian masinis dan juga kurangnya *maintenance* terhadap sarana dan prasarana yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Iridiastadi (2012) yang berjudul “*Kajian Taksonomi Kecelakaan Kereta Api Di Indonesia Menggunakan Human Factor Analysis And Classification System (HFACS)*” mengungkapkan bahwa kecelakaan yang terjadi antara tahun 2004-2010 terjadi tidak hanya faktor dari masinis saja, tetapi juga faktor organisasi, kondisi lingkungan, teknologi yang digunakan, maupun kondisi dari masinis yang terganggu akibat sistem kerja yang buruk. Dengan demikian dibutuhkan perbaikan pada berbagai aspek dan juga pendekatan

yang lebih spesifik untuk membahas kategori – kategori penting yang terdapat pada HFACS-RR.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Findiastuti, *et al*(2000) dengan judul ”*Analisis Human Error Dalam Kasus Kecelakaan Di Persilangan Kereta Api*” mengungkapkan bahwa dalam mengidentifikasi penyebab kecelakaan KA, faktor kesalahan manusia (human error) selalu menjadi penyebab utama. dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Human error* penyebab terjadinya kecelakaan kereta api di persilangan merupakan kegagalan dalam melakukan *task* oleh operator kendaraan bermotor dan petugas persilangan, dan *Task* operator kendaraan bermotor yang memiliki probabilitas kegagalan tertinggi adalah *task* ‘mengurangi kecepatan’ dan bagi petugas penjaga persilangan adalah ‘periksa tanda peringatan dari stasiun terdekat’.

Berikut merupakan target kinerja segi Finansial atau Laba Rugi perusahaan, PT. KAI juga mengalami kinerja performa yang kurang baik, berikut program dan realisasi dari segi Laba/Rugi perusahaan:

Tabel 1.2

Data Laba/Rugi dari Realisasi Pendapatan Tahun 2014

PT. Kerta Api Indonesia (Persero)

L/R INDUK TAHUN 2014 (AUDITED)				
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 penjelasan diatas dapat diketahui bahwa PT. KAI di beberapa daerah belum dapat mencapai program kinerja keuangan yang direncanakan, hanya DAOP 3 Cirebon dan DAOP 4 Purwokerto 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.

Berdasarkan dari pernyataan diatas, penyebab kegagalan pencapaian target kinerja tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor tertentu, untuk itu peneliti tertarik melakukan studi penelitian dengan judul **“ANALISIS FAKTOR – FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN PADA PENCAPAIAN TARGET KINERJA (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero))”**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, dapat dilihat permasalahan mengenai gagal nya pencapaian target kinerja tahunan di PT. KAI dari segi Peristiwa Luar biasa Hebat (PLH) maupun dari segi Laba/Rugi perusahaan akibat dari manajemen kualitas yang buruk, oleh karena itu perlu dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kemungkinan – kemungkinan perbaikan kualitas manajemen dari PT. KAI itu sendiri. Sehingga untuk tahun berikutnya dapat mampu mencapai target program tahunan yang direncanakan dengan menganalisa faktor – faktor penyebab (*root cause*).

Berdasarkan pernyataan diatas maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa faktor – faktor penyebab terjadinya kegagalan pencapaian target di PT Kereta Api Indonesia?
2. Apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai target tahunan yang ditetapkan di PT. Kereta Api Indonesia?

1.3 Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini permasalahan dilakukan dengan menganalisis faktor – faktor penyebab kegagalan pencapaian target kinerja pada tahun 2014 pada PT. Kereta Api Indonesia di DAOP 1 (Jakarta), DAOP 4 (Semarang), DAOP 6 (Yogyakarta).

1.4 Tujuan dan kegunaan penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tujuan serta kegunaan yang berguna bagi berbagai pihak, baik pemilik perusahaan maupun penulis. Tujuan dari penelitian

ini adalah untuk mengetahui faktor – faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui persepsi dari karyawan terhadap kinerja organisasi. dan Kegunaan hasil penelitian ini diharapkan bagi:

1. Pihak perusahaan

Memberikan masukan/saran sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan strategi pencapaian kinerja di tahun berikutnya.

2. Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi pengetahuan bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari hal yang sama untuk penelitian yang lebih lanjut.

3. Pihak penulis

Penelitian ini mampu meningkatkan kemampuan berpikir ilmiah bagi penulis. Melalui penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai pembelajaran apabila kelak penulis mengalami permasalahan yang serupa. Serta sebagai wadah untuk penulis mengimplementasikan materi perkuliahan manajemen operasional.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistem penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan susunan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini membahas tentang segala teori yang mendasari masalah sebagai acuan dasar untuk menganalisis permasalahan yang akan diteliti, penelitian terdahulu dan analisis kerangka pemikiran

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian lokasi dan waktu penelitian, subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan alat analisis.

BAB IV: HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan, hasil analisis data dan pengujian hipotesis serta pembahasannya.

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini akan menyajikan secara singkat mengenai kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil penelitian.