

**ANALISIS PENGARUH *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN SEM-PLS DAN *ROOT  
CAUSE ANALYSIS* (STUDI KASUS: DIREKTORAT SDM PT  
KRAKATAU STEEL (PERSERO), Tbk.)  
TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Ahmad Rudy Chamid  
No. Mahasiswa : 19522094

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 28 Agustus 2023



(Ahmad Rudy Chamid)  
19522094

## SURAT BUKTI PENELITIAN



**FAKULTAS  
TEKNOLOGI INDUSTRI**

Gedung 411, Mac Masrip  
Kampus Sepuluh Universitas Islam Indonesia  
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584  
T. (0271) 898444 ext. 4730, 4100  
F. (0271) 898307  
E. [fti@iui.ac.id](mailto:fti@iui.ac.id)  
[www.iui.ac.id](http://www.iui.ac.id)

Nomor : 37/Ka.Lab IPO/70/Lab. IPO/XII/2023

Hal : **Surat Keterangan Penelitian**

***Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Kami yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Laboratorium Inovasi dan Pengembangan Organisasi (IPO), Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, dengan ini ingin memberitahukan bahwa mahasiswa di bawah telah melakukan penelitian di Laboratorium IPO.

Nama Peneliti	: Ahmad Rudy Chamid
NIM	: 19522094
Program Studi	: Teknik Industri-FTI-U11
Tempat Penelitian	: PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
Waktu Penelitian	: 5 Juni 2023 s/d 31 Juli 2023
Judul Penelitian	: Analisis Pengaruh <i>Worklife Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan SEM-PLS dan <i>Root Cause Analysis</i> (Studi Kasus: Direktorat SDM PT Krakatau Steel (PERSERO), Tbk.)
Dosen pembimbing	: Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

***Wssalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh***

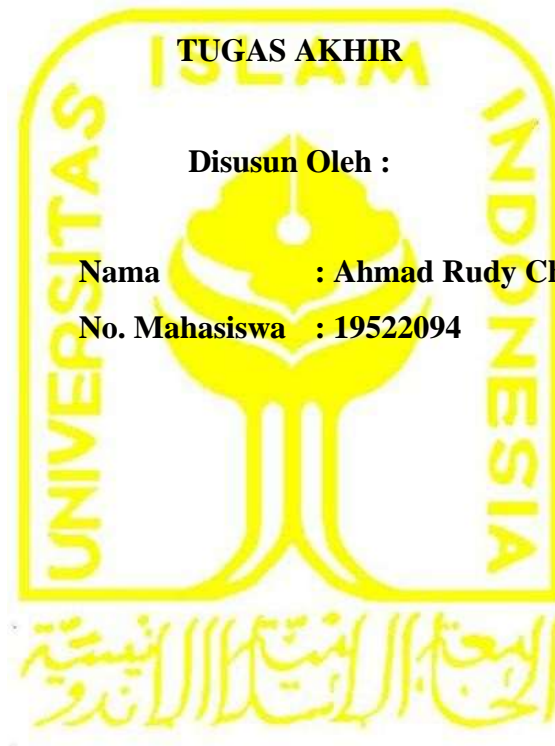
Yogyakarta 11 Desember 2023

Kepala Lab IPO,

  
 Wahyudhi Sutrisno, S.T, M.M., M.T.

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**ANALISIS PENGARUH *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MENGGUNAKAN SEM-PLS DAN *ROOT CAUSE ANALYSIS*  
(STUDY KASUS: DIREKTORAT SDM PT KRAKATAU STEEL (PERSERO), Tbk.)**



**Yogyakarta, 11 Desember 2023**

**Dosen Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wahyudhi Sutrisno', enclosed in a circular stamp.

**Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.**

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI**

**ANALISIS PENGARUH *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MENGGUNAKAN SEM-PLS DAN *ROOT CAUSE ANALYSIS*  
(STUDY KASUS: DIREKTORAT SDM PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) Tbk.)**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun Oleh :**

Nama : Ahmad Rudy Chamid  
No. Mahasiswa : 19522094

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi  
Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 22 Desember 2023

**Tim Penguji**

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.  
Ketua

Ir. Ali Parkhan, M.T.  
Anggota I

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.  
Anggota II



**Mengetahui,**

**Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**

**Ir. Muhammad Ridwan Anli Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah* *rabbil'alamin*, Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih dengan persembahan yang ditujukan kepada kedua orang tua penulis Bapak Sucipto, S.Pd dan Sri Wahyuni yang telah memberikan semangat dan doa bagi penulis. Kemudian seluruh teman dan sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan dorongan untuk penulis.

**MOTTO**

*“Dan orang-orang yang bersungguh-sungguh untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami.” – (Al Ankabut 68)*

*“Bersemangatlah atas hal-hal yang bermanfaat bagimu. Minta tolonglah pada Allah, jangan engkau lemah,” – (HR. Muslim)*

*“(Istirahat yang sesungguhnya ialah) pada saat engkau pertama kali menginjakkan kakimu di dalam Surga.” – (Imam Ahmad bin Hanbal)*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga tugasakhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Tak lupa sholawat dan salam kita haturkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW beserta kerabat, sahabat dan pengikutnya, yang telah berjuang dan membawa kita keluar dari zaman kegelapan dan menuju jalan yang terang untuk menggapai keridhaan Allah SWT.

Laporan Tugas Akhir ini merupakan salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar Strata Satu dari Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Pelaksanaan Tugas Akhir ini bertujuan untuk menerapkan ilmu yang diperoleh di perkuliahan ke dunia industri nyata.

Dalam pelaksanaan Tugas Akhir di PT Krakatau Steel (Persero) Tbk., penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir serta memberikan arahan dan motivasi yang sangat besar bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir.
4. Kedua orang tua penulis yang sudah memberikan dukungan do'a, semangat dan dukungan sehingga penulis dapat melaksanakan Tugas Akhir dan mengerjakan laporan Tugas Akhir dengan baik.



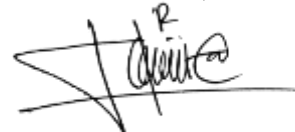
5. Bapak Ilham Bashirudin, selaku Manager dari OD&HCP Departement PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan magang dan penelitian TA.
6. Terima kasih kepada teman-teman PEKACI yang mendukung, menemani, dan menyemangati saya dalam menyelesaikan makalah ini.
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang membantu penulis selama menjalankan penelitian di PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah rahmat, karunia dan kelapangan hati atas segala kebaikan yang mereka berikan kepada penulis dan semoga menjadi amal sholeh.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis memohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi penulisan yang lebih baik di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga laporan kerja praktek dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Pekalongan,

Penulis,



Ahmad Rudy Chamid

## ABSTRAK

PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di industri baja nasional. Beroperasi di Cilegon, Banten, perusahaan ini memiliki anak perusahaan yang terlibat dalam berbagai aspek industri baja seperti manufaktur, logistik, dan pemasaran. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian adalah di mana terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan Direktorat SDM PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. *Worklife balance* yang tercapai tersebut membuat stres yang tinggi bagi karyawan dan berdampak buruk bagi kesehatan mental dan fisik, sehingga juga dapat mempengaruhi. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis besarnya kontribusi *worklife balance* dalam mempengaruhi kinerja karyawan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan *software* SmartPLS. Selain itu, penelitian ini juga membahas terkait akar penyebab dari permasalahan yang terjadi pada *worklife balance* yang tidak tercapai menggunakan metode Root Cause Analysis. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap 30 responden, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang tergolong cukup antara *work-life balance* dan kinerja karyawan, di mana *worklife balance* memberikan pengaruh sebesar 29,1% terhadap kinerja karyawan. Selain itu, diperoleh akar permasalahan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan disebabkan *negative growth* yang dialami perusahaan akibat kebijakan restrukturisasi organisasi.

Kata Kunci: SEM-PLS, *Root Cause Analysis*, *Worklife Balance*, Kinerja Karyawan.

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT BUKTI PENELITIAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	7
1.6 Sistematik Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kajian Literatur .....	9
2.2 Landasan Teori.....	18
2.2.1 <i>Worklife balance</i> .....	18
2.2.2 Kinerja Karyawan .....	20
2.2.3 <i>Partial Least Square</i> .....	22
2.2.4 <i>Root Cause Analysis (RCA)</i> .....	22
2.2.5 <i>Fishbone Diagram</i> .....	23
2.2.6 Konsep 5-Whys .....	24

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Objek Penelitian .....	26
3.2 Subjek Penelitian.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.4 Jenis Data .....	27
3.5 Alur Penelitian.....	32
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Pengumpulan Data .....	39
4.2 Pengukuran Model ( <i>Outer Model</i> ) .....	44
4.2.1 Pengujian Validitas Konstruk .....	44
4.2.2 Uji Reliabilitas .....	48
4.3 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	48
4.4 Pengujian Hipotesis.....	49
4.5 Penyebab Masalah.....	49
4.5.1 <i>Fishbone Diagram</i> .....	49
4.5.2 <i>5 Whys</i> .....	50
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
5.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	52
5.2 Analisis Model Sktruktural ( <i>Inner Model</i> ).....	53
5.3 Analisis Pengujian Hipotesis.....	53
5.4 Analisis Penyebab Masalah.....	54
<b>BAB VI KESIMPULAN.....</b>	<b>58</b>
6.1 Kesimpulan.....	58
6.2 Saran.....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>1</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2. 1 Kajian Literatur .....	10
Tabel 3. 1 Pernyataan Kuisoner Variabel Worklife balance.....	28
Tabel 3. 2 Pernyataan Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan .....	31
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	40
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	41
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Departament .....	42
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	43
Tabel 4. 6 Hasil Pengujian AVE.....	46
Tabel 4. 7 Outer Model.....	46
Tabel 4. 8 Cross Loadings .....	47
Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas .....	48
Tabel 4. 10 Nilai Uji R.....	48
Tabel 4. 11 Hasil Koefisien Jalur.....	49

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. 1 Jumlah Karyawan Karyawan PT KS .....	4
Gambar 3. 1 Alur Penelitian .....	33
Gambar 3. 2 Model Penelitian .....	37
Gambar 4. 1 Diagram Lingkaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Gambar 4. 2 Diagram Lingkaran Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	41
Gambar 4. 3 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	42
Gambar 4. 4 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan Department .....	43
Gambar 4. 5 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan Jabatan .....	44
Gambar 4. 6 Output Model Pengukuran .....	45
Gambar 4. 7 Fishbone Diagram .....	50
Gambar 4. 8 Analisis 5 <i>Whys</i> .....	51

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek yang berperan paling penting dalam mendukung kelangsungan dari setiap perusahaan. Kemajuan atau kemundurannya suatu perusahaan dapat ditentukan oleh sejauh mana sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan tersebut (Akilah, 2018). Sumber daya manusia yang baik mampu memberikan dampak positif bagi reputasi perusahaan yang mampu meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan, karyawan, hingga masyarakat secara umum (Pramuna M P & Surya, 2013). Saat ini kualitas sumber daya manusia banyak dijadikan sebagai keterampilan dasar dari berbagai perusahaan atau organisasi (Dong Le, 2018).

Selain berpengaruh pada kemajuan dan kelangsungan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Panjaitan, 2017). Kinerja karyawan sendiri merupakan *output* atau hasil yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan (Berliando , Adolfina, & Genita , 2019). Faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja kompetensi, serta kepuasan kerja. Selain itu, Baiknya Kinerja karyawan mampu memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, kualitas laporan finansial, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Wulan Rahayu & Affandy, 2016). Jika demikian, setiap organisasi atau perusahaan hendaknya perlu memberikan atensi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam mengembangkan strategi pengembangan SDM secara kontinu (Sari, Ahiruddin, & Djunaidi, 2022).

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja atau biasa disebut dengan *worklife balance* (Agus Masrul, 2023). *Worklife balance* adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama sama puas dengan peran dalam

pekerjaan dan peran dalam keluarganya (Greenhaus, 2003). Dengan demikian, organisasi atau perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap keseimbangan antara urusan organisasi dan kebutuhan karyawan guna tercapainya *worklife balance* yang baik dalam mengembangkan strategi pengembangan SDM secara berkesinambungan (Diaz Erlangga, 2023).

PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di industri baja nasional. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1970 yang merupakan kelanjutan dari Proyek Baja Trikora yang diinisiasi oleh pemerintah Indonesia. Perusahaan yang beroperasi di Kota Cilegon Provinsi Banten ini, memiliki kapasitas produksi Perseroan mencapai 4 juta ton per tahun dengan berbagai produk unggulan seperti Baja Lembaran Panas, Baja Lembaran Dingin, dan Baja Batang Kawat. Melalui anak usahanya, Perseroan juga memproduksi berbagai jenis produk baja seperti Pipa baja Spiral, Pipa baja ERW, Baja Tulangan, dan Baja Profil yang dibutuhkan oleh industri minyak dan gas serta sektor konstruksi. Selain mengembangkan fasilitas produksi baja, Perseroan juga tengah mengembangkan berbagai fasilitas infrastruktur seperti pengembangan pelabuhan dan penyediaan air industri, yang tidak hanya mendukung pengembangan fasilitas produksi Perseroan tetapi juga mendukung pertumbuhan industri di sekitar kawasan. Perseroan juga berupaya meningkatkan kemandirian energi melalui pengembangan pembangkit listrik. Saat ini, selain menguasai pangsa pasar domestik, Perseroan juga dipercaya oleh sejumlah perusahaan asing untuk mengekspor produk baja berkualitas tinggi. Dengan berbagai sarana infrastruktur yang dimiliki, Perseroan optimis dapat menghadirkan industri baja terpadu yang bukan hanya mampu memasok produk baja tetapi juga turut serta dalam mendukung pertumbuhan industri di tanah air.

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. atau PT KS menerapkan nilai-nilai utama atau *core values* dari BUMN yang disebut dengan AKHLAK yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai tersebut menjadi panduan perilaku bagi setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN. Dari keenam komponen AKHLAK BUMN, komponen yang paling



berhubungan dengan upaya *worklife balance* pada karyawan adalah Adaptif. Komponen ini mengacu pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda. Dalam konteks *worklife balance*, kemampuan adaptif ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan jadwal kerja, tugas, dan tanggung jawab yang mungkin terjadi dalam kehidupan pribadi mereka. Selain itu, kemampuan adaptif juga memungkinkan karyawan untuk menemukan cara-cara baru dalam mengatasi stres dan tekanan yang mungkin terjadi dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. PT KS sendiri mengupayakan tercapainya *worklife balance* dengan menerapkan *retention program* yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan produktif di perusahaan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. *Retention Program* yang diterapkan oleh PT KS mengandung dua cakupan yaitu *Career Development* dan *Wellness*. *Career Development* di sini adalah rangkaian program dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Adapun *Wellness* sebagai upaya retensi pada karyawan tersebut bermakna rangkaian program dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan atau institusi untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan *Organizational Design and Human Capital Planning* (OD HCP) Manager PT KS yaitu Bapak Ilham Bashirudin, diperoleh informasi bahwa karyawan PT KS khususnya di ruang lingkup Direktorat SDM masih belum mencapai *worklife balance* dalam upaya menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sejak tahun 2019, PT KS telah melakukan restrukturisasi dan transformasi bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan pada restrukturisasi tersebut adalah dengan dilakukannya efisiensi karyawan sebesar 30% dalam jangka waktu 3 tahun untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut dilakukan sebagai bagian dari program transformasi, revitalisasi, dan efisiensi PT Krakatau Steel yang didukung oleh Komisi VI. Tindakan yang diambil oleh perusahaan tersebut bertujuan untuk mengurangi pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya yang ada, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan output yang dihasilkan serta mampu mencapai efisiensi yang lebih baik. Berikut adalah grafik jumlah karyawan PT KS selama 5 tahun terakhir:



Gambar 1. 1 Jumlah Karyawan Karyawan PT KS

Berdasarkan data jumlah karyawan di atas, ditunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan pada PT KS yang merupakan dampak dari adanya kebijakan efisiensi karyawan. Akan tetapi, efisiensi karyawan dilakukan oleh PT KS tidak diikuti dengan perampingan dari sisi penugasan pada karyawan yang tersisa, sehingga berpotensi besar terjadinya penambahan beban kerja pada karyawan. Penambahan beban kerja tersebut berpotensi memiliki pengaruh terhadap upaya untuk pencapaian *worklife balance* pada karyawan sehingga berdampak juga pada kinerja karyawan. Selain berpengaruh pada penambahan beban kerja, gejala permasalahan yang disebabkan kurangnya SDM sebagai dampak dari efisiensi karyawan adalah waktu penyelesaian tugas yang menjadi lebih lama. Hal tersebut dibuktikan dengan salah satu contoh yaitu pengerjaan tugas berupa perencanaan dan kajian terhadap restrukturisasi organisasi pada beberapa unit kerja di area Direktorat HCM yang secara umum dapat diselesaikan

dalam jangka waktu pengerjaan 1 pekan menjadi 2-3 pekan disebabkan padatnya tugas-tugas yang harus diselesaikan. Selain itu, PT Krakatau Steel selaku perusahaan *holding* juga memiliki peran sebagai pengawas pengambilan keputusan menjalankan fungsi sebagai koordinasi dan pengendalian terhadap perusahaan-perusahaan *subsidiaries*.

Dalam pengambilan data pada penelitian kuantitatif ini menggunakan sebuah instrumen penelitian, analisis data kuantitatif, yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2021). Adapun Data dari karyawan Direktorat SDM PT KS dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner. Dalam penelitian kuantitatif ini menggunakan SEM-PLS sebagai metode untuk melakukan pengujian hipotesis terhadap model konseptual yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.

Karena dampak signifikan dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, banyak peneliti telah melakukan penelitian untuk menilai dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di berbagai industri dan negara. Salah satunya adalah sebuah penelitian oleh Preena dan Rushna pada tahun 2021. Penelitian tersebut juga membahas terkait dampak pengaruh *Worklife Balance* terhadap Kinerja Karyawan yang mengambil studi kasus pada perusahaan pelayaran di Srilanka, penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat dampak yang signifikan antara *worklife balance* terhadap kinerja karyawan (Preena & preena, 2021). Adapun pada penelitian ini, studi kasus digunakan adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di produksi baja. Pada penelitian ini tidak hanya berfokus pada identifikasi pengaruh variabel *worklife balance* terhadap kinerja karyawan, tapi juga pada identifikasi akar penyebab yang berkaitan dengan *worklife balance* yang bermasalah tersebut.

Selain menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM-PLS, penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Root Cause Analysis*. *Root Cause Analysis* merupakan metode yang digunakan untuk mengungkapkan penyebab utama dari suatu permasalahan dengan cara mengidentifikasi masalah secara terstruktur. Adapun pendekatan yang digunakan dalam metode RCA atau *Root Cause Analysis* yang

merupakan metode terstruktur yang menitikberatkan pada upaya untuk menemukan penyebab sebenarnya dari suatu masalah dan mencari cara menangani suatu permasalahan (Pebriansya, 2017). Metode tersebut dilakukan dengan menerapkan 5 *Whys* yaitu penggalian akar masalah yang lebih mendetail dan memudahkan dalam memahami hubungan sebab-akibat dari suatu masalah. Dengan pendekatan tersebut, akan diperoleh akar permasalahan dari fenomena ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *worklife balance* pada karyawan, sehingga nantinya dapat diperoleh usulan yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berikut merupakan rumusan masalah pada penelitian ini :

1. Seberapa besar kontribusi *Worklife balance* terhadap kinerja karyawan Direktorat SDM PT KS?
2. Apa yang menyebabkan *worklife balance* pada karyawan Direktorat SDM PT KS tidak terealisasi dengan baik?
3. Apa usulan perbaikan yang dapat direkomendasikan terkait upaya *worklife balance* pada karyawan Direktorat SDM PT KS?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan penelitian pada penelitian ini :

1. Mengidentifikasi besarnya kontribusi *Worklife balance* terhadap kinerja karyawan Direktorat SDM PT KS.
2. Mengidentifikasi penyebab *worklife balance* pada karyawan Direktorat SDM PT KS tidak terealisasi dengan baik.
3. Memberikan rekomendasi terkait upaya *worklife balance* pada perusahaan dan karyawan Direktorat SDM PT KS.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat penelitian pada penelitian ini :

1. Bagi Perusahaan  
Melalui penelitian ini, akan didapatkan saran dan rekomendasi terkait upaya dalam merealisasikan *worklife balance* pada Karyawan Direktorat SDM PT KS sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan bagi karyawan PT KS.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan baru mengenai upaya realisasi *worklife balance* bagi karyawan beserta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, serta menambah wawasan dalam mengimplementasikan *Root Cause Analysis* dalam menggali akar dari suatu permasalahan.

## 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau sumber informasi bagi pembaca, serta dapat dibandingkan dengan penelitian lainnya di masa depan untuk menambah pengetahuan terkait topik penelitian serupa.

### 1.5 Batasan Masalah

Berikut merupakan batasan masalah pada penelitian ini :

1. Penelitian ini hanya membahas terkait pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja karyawan SDM PT Krakatau Steel (Persero).
2. Penelitian ini hanya menggunakan studi kasus di Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero) sebagai sampel penelitian.

### 1.6 Sistematik Penulisan

Berikut merupakan sistematik penulisan yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang kajian singkat tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penelitian

#### BAB II KAJIAN LITERATUR

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga untuk memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

#### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisi uraian tentang kerangka dan bagan alur penelitian yang berfungsi sebagai pedoman dalam melakukan penelitian, objek penelitian yang akan diteliti dan juga metode yang digunakan dalam penelitian.

#### BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana pengolahan data tersebut. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada sub bab V yaitu pembahasan hasil.

#### BAB V PEMBAHASAN

Berisi tentang pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

#### BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dari analisis yang dilakukan dan rekomendasi atau saran atas hasil yang diperoleh dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian yang disampaikan kepada UKM sebagai bahan pertimbangan untuk pengimplementasian hasil penelitian ini, dan juga peneliti di bidang sejenis yang mungkin hasil dari penelitian ini dapat dilanjutkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Literatur**

Kajian literatur merupakan sebuah metode penelitian yang didasarkan pada fakta atau hasil penelitian sebelumnya, baik yang telah dipublikasikan maupun yang tidak berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk menemukan pola atau hubungan antara data yang diperoleh dari penelitian sebelumnya. Kajian literatur dapat membantu peneliti dalam mengembangkan hipotesis dan merumuskan pertanyaan penelitian yang tepat. Pada penelitian ini, peneliti membahas mengenai permasalahan terkait pengaruh ketidaksetimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan atau *worklife balance* terhadap kinerja karyawan Direktorat SDM PT KS dengan menggunakan metode kuantitatif eksperimen yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya, serta diikuti dengan metode *Root Cause Analysis* guna menggali akar permasalahan secara terstruktur.

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
1.	<i>The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance.</i>	Putiri Bhuana Katili, W. Wibowo, & Maruf Akbar.	2021	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , dan <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan gaya kepemimpinan dan <i>work-life balance</i> , perusahaan dapat meningkatkan <i>employee engagement</i> . Oleh karena itu, manajemen perusahaan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan.
2.	<i>Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on</i>	Christian Wiradendi Wolor, Solikhah, Nadya Fadillah	2020	<i>Associative Quantitative, Structural</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan, pertama, bahwa <i>e-training</i> , <i>e-leadership</i> , dan <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kedua, <i>e-</i>



No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
	<i>Employee Performance during COVID-19</i>	Fidhyallah, Deniar Puji Lestari.		<i>Equation Modeling (SEM).</i>	<i>training, e-leadership, work-life balance, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor e-training, e-leadership, dan work-life balance untuk menjaga motivasi karyawan dan mempertahankan kinerja karyawan yang optimal, terutama selama pandemi COVID-19 melalui kerja online.</i>
3.	<i>Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: An Empirical study on Shipping Company in Sri Lanka</i>	Gnei Rushna Preena, Gnei Rishna Preena	2021	<i>Descriptive statistics, Simple Linear Regression.</i>	<i>Berdasarkan analisis korelasi, ditemukan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara work-life balance dan kinerja karyawan. Kemudian analisis regresi mengkonfirmasi bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari work-life balance terhadap kinerja karyawan.</i>

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
4.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Muslimah Konveksi	Fadhila Saifullah.	2020	Kuantitatif Eksplanatori	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel <i>work-life balance</i> dan <i>flexible work arrangement</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari hasil uji t mendapatkan nilai $t_{hitung}$ sebesar -1.258 dan nilai sig. sebesar 0.218 ( $p > 0.05$ ) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja karyawan. Dan pada hasil uji t mendapatkan nilai $t_{hitung}$ sebesar 2.625 dan nilai sig. sebesar 0.013 ( $p > 0.05$ ) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap Kinerja Karyawan. Nilai adjusted R <i>square</i> hanya 0.282, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel <i>work-life balance</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> berpengaruh sebesar 28.2%

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
5.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Kud Minatani Brondong Lamongan	Dina	2018	Kuantitatif Deskriptif	<p>terhadap kinerja karyawan dan selebihnya 71.8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini</p> <p>Penelitian ini juga menunjukkan pengaruh secara simultan yang dinyatakan variabel <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah 65,1% yang artinya variabel <i>work-life balance</i> memberikan pengaruh sebesar 65,1% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, sisanya 34,9% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini</p>
6.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan	Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky Jhoansyah	2020	Kuantitatif, <i>Linear Regression</i> Sederhana.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
7.	Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak - Sukabumi  Pengaruh <i>Worklife balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan)	Muhammad Arifin, Agus Muharto	2022	Deskriptif Kuantitatif, <i>Linear Regression</i> Sederhana	sebesar 61,6%, sedangkan sisanya sebesar 38,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.  Berdasarkan hasil olah data, ditemukan bahwa <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 85,1%. Sisanya sebesar 14,9% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.  Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> merupakan faktor penting dalam membawa kinerja karyawan. Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda terkait pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap kinerja karyawan.

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
8.	Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi.	Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan	2021	Kuantitatif, <i>R-square</i> , <i>Bootstrapping</i> , <i>Path Coefficient</i> , dan <i>Specific indirect effects</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan.
9.	Analisis Penyebab Kerusakan Transformator Menggunakan Metode Rca ( <i>Fishbone Diagram and 5-Why Analysis</i> ) Di PT. PLN (Persero) Kantor Pelayanan Kiandarat	Richard A. de Fretes	2022	Root Cause Analysis, ( <i>Fishbone Diagram and 5-Why Analysis</i> )	Penelitian ini menemukan bahwa kerusakan pada trafo disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terjadi di dalam trafo, seperti beban pelanggan yang melebihi kapasitas transformator, kebocoran minyak isolasi, dan

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
10.	Analisis <i>Overall Equipment Effectiveness</i> (OEE) pada Mesin Digester dan Pendekatan 5 <i>Whys</i> untuk Perbaikan pada PT Toba Pulp Lestari,Tbk. (Studi Kasus: PT Toba Pulp Lestari,Tbk.)	Boynard Giovinda Sitompul, Dyah Ika Rinawati	2019	<i>Overall Equipment Effectiveness (OEE), 5 Whys</i>	<p>ketidakseimbangan beban fasa. Faktor eksternal terjadi di luar trafo, seperti tegangan tinggi yang disebabkan oleh cuaca ekstrem atau petir. Untuk mengatasi kerusakan pada trafo, perlu dilakukan tindakan perbaikan yang efektif, seperti pemeliharaan teratur dan terkontrol terhadap komponen trafo.</p> <p>Dari hasil penelitian dan pengolahan data didapatkan nilai dari OEE Digester sebesar 65,43%, yang mana nilai tersebut masih belum memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh JIPM yaitu sebesar 85%. Faktor yang paling mempengaruhinya adalah reduce speed losses. Untuk meningkatkan nilai OEE, perlu dilakukan tindakan perbaikan yang efektif, seperti meningkatkan sistem pengawasan dan</p>

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					melakukan pemeliharaan teratur pada mesin.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dijabarkan di atas, telah diketahui bahwa penelitian-penelitian kuantitatif yang dilakukan guna mengetahui pengaruh variabel *worklife balance* terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil pengaruh yang positif. Penelitian-penelitian kuantitatif yang telah dilakukan sebelumnya menggunakan berbagai metode dan *software* analisis statistik yang beragam. Metode-metode statistik digunakan pada beberapa penelitian-penelitian yang berkaitan dengan permasalahan ini yaitu seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), regresi linear sederhana, dan deskriptif kuantitatif. Adapun pada penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS sehingga karakter dari penelitian ini adalah untuk memprediksi atau memperkirakan nilai pengaruh *worklife balance* sebagai variabel dependen dengan hubungannya terhadap kinerja karyawan sebagai variabel independen. Selain itu, sebagai upaya pembaharuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti mengkombinasikannya dengan pendekatan *Root Cause Analysis* (RCA) yang bertujuan untuk menggali penyebab-penyebab yang menjadi akar permasalahan yang akan diselesaikan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 *Worklife balance*

Kehidupan orang dewasa yang rumit menempatkan individu dalam situasi yang menuntut pengambilan keputusan yang sulit. Untuk memenuhi kebutuhan keluarga, seseorang harus bekerja. Di sisi lain, sebagai anggota keluarga, individu juga memiliki tanggung jawab untuk berperan dalam keluarga, seperti yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka. Namun, seringkali prioritas antara pekerjaan dan keluarga bertentangan, yang menghasilkan konflik pekerjaan-keluarga.

*Worklife balance* merupakan upaya yang dilakukan untuk meminimalisir terjadinya konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (McShane, 2008). *Work-life balance* juga diartikan sebagai sebuah pencapaian kepuasan dalam semua aspek kehidupan yang melibatkan sumber daya seperti energi, waktu, dan komitmen yang terbagi secara merata (Kirchmeyer, 2000). Hal tersebut berarti bahwa individu harus mampu mengelola waktu dan energi mereka dengan baik agar dapat memenuhi tanggung jawab di semua aspek kehidupan mereka, baik itu di tempat kerja maupun di kehidupan pribadi. Dalam hal ini, komitmen yang merata di semua aspek kehidupan juga sangat penting untuk mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Worklife balance* juga dapat didefinisikan sebagai sebuah pengukuran terhadap kontrol yang dilakukan individu dalam kapan, di mana, dan bagaimana ia harus bekerja (Fleetwood, 2007). Berdasarkan penelitian sebelumnya, didapatkan keterangan bahwa *Worklife balance* di bangun di atas konstruk psikologi, yaitu *conflict* dan *facilitation* (Thomas Kalliath, 2015). *Worklife balance* dapat dikatakan telah tercapai apabila terjadi hubungan di mana tingkat konflik yang rendah diikuti dengan fasilitas yang tinggi atau mampu menunjang karyawan (Frone, 2003).

*Worklife balance* memiliki beberapa dimensi yaitu: pekerjaan mengganggu kehidupan individu, kehidupan individu mengganggu pekerjaan, kehidupan individu meningkatkan pekerjaan, Pekerjaan meningkatkan kehidupan individu (Fisher, 2009). Berikut merupakan penjabaran terkait dimensi-dimensi pada *worklife balance*:



a) Pekerjaan Mengganggu Kehidupan Individu

Pekerjaan yang mengganggu kehidupan individu dapat diartikan sebagai sejauh mana pekerjaan tersebut mengganggu kehidupan di luar pekerjaan individu serta kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama untuk wanita yang sudah berkeluarga.

b) Kehidupan Individu Mengganggu Pekerjaan

Kehidupan individu yang mengganggu pekerjaan dapat diartikan sebagai sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi kinerja dan profesionalisme dalam bekerja. Ketika seseorang memiliki masalah pribadi, dia dapat membawa masalah tersebut ke dalam kehidupan pekerjaannya, yang dapat mengganggu fokus dan semangat dalam bekerja.

c) Kehidupan Individu Meningkatkan Pekerjaan

Kehidupan individu yang meningkatkan pekerjaan dapat diartikan sebagai sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi kinerja dan profesionalisme dalam bekerja. Misalnya, seseorang yang memiliki emosi positif atau perasaan senang juga akan merasakan kebahagiaan dan kepuasan dalam bekerja. Emosi positif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan membuat seseorang lebih menikmati hidup dan pekerjaannya sehari-hari. Namun, faktor lain seperti dukungan sosial di tempat kerja dan etika profesi juga dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja

d) Pekerjaan meningkatkan kehidupan individu

Pekerjaan yang meningkatkan kehidupan individu dapat diartikan sebagai sejauh mana pekerjaan tersebut meningkatkan kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, seseorang yang mendapatkan reward ketika bekerja seperti kenaikan gaji, kenaikan gaji tersebut dapat digunakan sebagai modal untuk membuka usaha baru, dan itu akan dapat meningkatkan kehidupan pribadi seseorang tersebut sehingga muncul perasaan senang.

### 2.2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan pekerjaan tertentu yang mengacu pada target yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu (Simanjuntak, 2005). Penugasan yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan menjadi salah satu yang menjadi indikator dalam keberhasilan kinerja seorang pegawai (Mangkunegara A. A., 2013). Selain menjadi informasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan promosi atau penetapan gaji, hasil kinerja juga dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Randio, et al., 2023).

Terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan, baik dampak tersebut bersifat positif maupun bersifat negatif. Berikut merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Eko Widodo, 2015):

#### 1) Kualitas dan Kemampuan Karyawan

Kualitas dan kemampuan karyawan merujuk pada faktor-faktor yang terkait dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan, sedangkan etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

#### 2) Sarana Pendukung

Sarana pendukung terdiri dari dua hal, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti keselamatan kerja, sarana produksi, dan teknologi, serta hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti upah/gaji, jaminan sosial, dan keamanan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman,

sarana produksi dan teknologi yang memadai, serta keselamatan kerja yang terjamin dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, faktor-faktor seperti upah/gaji yang memadai, jaminan sosial, dan keamanan kerja juga dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerja mereka

### 3) Supra Sarana

Supra sarana merujuk pada hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja meliputi tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika, motivasi, gizi dan kesehatan. Selain itu, faktor-faktor seperti keterampilan, rotasi pekerjaan, efek mediasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan tambahan penghasilan pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan, dibutuhkan indikator atau dimensi yang menjadi aspek-aspek penilaian tersebut. Berikut merupakan indikator-indikator yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan (Miner, 1988):

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja menjadi salah satu indikator kinerja karyawan yang penting dan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan salah satu indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan.

#### 3) Penggunaan Waktu Kerja

Penggunaan waktu dalam bekerja menjadi salah satu indikator kinerja karyawan yang dapat diukur melalui ketepatan waktu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas.

#### 4) Kerja Sama Dalam Bekerja

Indikator ini dapat menunjukkan efektivitas karyawan dalam bekerja dalam tim dan semakin baik kemampuan bekerja sama, semakin efisien proses kerja mereka.

#### **2.2.3 *Partial Least Square***

Metode *Partial Least Squares* (PLS) digambarkan sebagai model persamaan struktural berbasis varians yang dapat menggambarkan variabel laten (tidak dapat diukur secara langsung) dan dapat diukur dengan menggunakan indikator (variabel manifes). PLS mempunyai kemampuan untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel dan melakukan analisis pada pengujian. Tujuan PLS adalah membantu peneliti mengkonfirmasi teori dan menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Metode PLS dapat menggambarkan variabel laten (yang tidak dapat diukur secara langsung), yang diukur menggunakan indikator. *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode analisis yang efektif karena tidak mengasumsikan bahwa data harus diukur pada skala tertentu. *Partial Least Squares* (PLS) membantu peneliti memperoleh nilai variabel laten untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2016). Alasan penggunaan SmartPLS dalam penelitian ini adalah karena metode ini memberikan kemudahan penggunaan dan fleksibilitas ketika berhadapan dengan model yang kompleks, tidak memerlukan asumsi bahwa data mengikuti distribusi normal, cocok untuk analisis variabel laten, dan hal ini karena ukurannya yang relatif kecil. Adapun ukuran minimal sampel yang dapat digunakan pada metode SEM-PLS adalah sebesar 30-100 ukuran sampel (Chin, 2000). Ukuran sampel responden pada metode SEM PLS dapat berpengaruh pada akurasi hasil penelitian. Dengan ukuran sampel yang lebih besar, hasil penelitian yang dihasilkan cenderung lebih reliabel dan akurat (Zuhdi, Suharjo, & Sumarno, 2016). Selain itu, SmartPLS memiliki *User Interface* (UI) intuitif yang mudah dipahami dan digunakan. Metode analisis PLS ini juga memiliki keunggulan karena dapat digunakan dengan berbagai jenis skala data dan tidak mengandalkan asumsi yang rumit.

#### **2.2.4 *Root Cause Analysis* (RCA)**

*Root cause analysis* (RCA) merupakan metode analisis yang digunakan untuk menentukan akar penyebab suatu masalah atau peristiwa. RCA juga dapat

didefinisikan sebagai sebuah bentuk penyelidikan terstruktur dengan tujuan untuk mengidentifikasi penyebab sebenarnya dari suatu permasalahan yang muncul dan memberikan rekomendasi tindakan yang diperlukan untuk menghilangkannya (Andersen, 2006).

RCA membantu mengungkap sumber sebenarnya dari masalah, bukan hanya mengobati gejala atau efek yang terlihat. Dengan cara ini, tindakan perbaikan yang tepat dapat diambil. RCA dilakukan dengan menggunakan pendekatan sistematis untuk mengetahui akar permasalahan. RCA dapat digunakan dalam berbagai situasi, seperti cacat produk, kegagalan peralatan, kecelakaan di tempat kerja, atau pelanggaran kebijakan. RCA membantu mengatasi masalah, bukan hanya gejala. RCA membantu menemukan apa, bagaimana dan mengapa suatu peristiwa terjadi. RCA juga dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sekolah. RCA adalah salah satu teknik utama yang digunakan oleh produsen untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab masalah kualitas. RCA dilakukan dalam beberapa tahap sebagai berikut:

- a) pengumpulan data.
- b) identifikasi masalah.
- c) penentuan penyebab.
- d) penentuan tindakan perbaikan
- e) penerapan tindakan perbaikan

### **2.2.5 Fishbone Diagram**

*Fishbone Diagram* atau diagram tulang ikan merupakan diagram sebab akibat yang diperkenalkan oleh Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang. *Fishbone Diagram* ini digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah tim cenderung jatuh berpikir pada rutinitas. Pendekatan ini biasa digunakan oleh perusahaan untuk melakukan analisis terhadap setiap permasalahan yang dihadapi. *Fishbone Diagram* membantu dalam menjabarkan suatu permasalahan secara sistematis untuk melihat sebab dan akibat yang berkontribusi terhadap akibat yang dianalisis (Ilie G, 2010). *Fishbone Diagram* atau diagram tulang ikan merupakan diagram yang digunakan untuk mengetahui sebab

akibat dari suatu masalah yang terjadi (Suparno A & Sa'diyah F, 2021). Berikut merupakan bagian dari *Fishbone Diagram* :

1. Bagian kepala ikan
2. Bagian utama diagram tulang ikan mewakili masalah atau hasil yang ingin diketahui penyebabnya. Pada bagian ini akan dituliskan masalah atau dampak yang ingin dipecahkan.
3. Bagian tulang ikan

Bagian tulang ikan merupakan bagian penyebab-penyebab yang akan mempengaruhi permasalahan yang ingin dipecahkan pada bagian kepala. Secara umum, faktor penyebab pada *fishbone* diagram tidak selalu seputar 5M. Meskipun kategori 5M (*Man, Machine, Method, Material, dan Measurement*) sering digunakan sebagai kategori penyebab pada *fishbone* diagram, namun tidak selalu terbatas pada kategori tersebut. Beberapa sumber menyebutkan bahwa kategori penyebab pada *fishbone* diagram dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masalah yang dihadapi.

### **2.2.6 Konsep 5-Whys**

Konsep *Five Whys* Analysis merupakan sebuah metode yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan mengapa, serta membentuk suatu rantai penyebab yang menuntun ke arah penyebab utama. Metode ini dilakukan dengan mengulang pertanyaan "mengapa" sebanyak lima kali atau lebih, untuk menemukan akar penyebab dari suatu masalah (Syarieyah, 2018). Metode *5 Whys* dapat membantu dalam mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah atau kejadian, sehingga solusi yang tepat dapat diambil.

Secara umum, analisis *5 whys* diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan yang diprioritaskan dari masalah-masalah yang ada (Liker, 2005). Pendekatan *brainstorming* dapat dilakukan sebagai awal dalam melakukan analisis yang bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab dengan mengajukan pertanyaan "mengapa" atau "why" sehingga penyebab awal dapat diketahui dan disepakati. Selanjutnya, pertanyaan "why" terus dikembangkan sampai di titik di mana tidak lagi didapatkannya

penyebab atau jawaban. Penyebab atau jawaban terakhir itulah yang menjadi akar dari sebuah permasalahan atau disebut sebagai *root cause* (Andersen & Fagerhaug, 2000).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek Penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan di Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero). *Work Life Balance* adalah kondisi seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang, sedangkan kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan, mengidentifikasi penyebabnya, serta solusi dari permasalahan yang ada.

#### **3.2 Subjek Penelitian**

Subjek Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan aktif Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero) yang bertempat di Gedung Pusdiklat atau *Human Capital Development Center* PT Krakatau Steel Tbk. (Persero) yang terletak di Jl. Jenderal Sudirman, Kotabumi, Kec. Cilegon, Kota Cilegon, Banten 42434.

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan 3 metode, yaitu :

1. Observasi

Observasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti dan mengamati secara langsung terhadap objek penelitian yang sedang diteliti. Kegiatan observasi pada penelitian ini yaitu melakukan pengamatan terhadap proses kerja pada karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel Tbk. (Persero)

2. Wawancara

Wawancara merupakan merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada responden dengan format pertanyaan yang terencana dan terstruktur. Kegiatan wawancara dilakukan dengan karyawan yang bekerja di *Organization Design & Human Capital Planning Department* yang merupakan salah satu departemen yang ada di



Direktorat SDM PT KS dengan menanyakan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan budaya kerja dan kondisi aktual karyawan.

### 3. Kuesioner

Metode pengambilan data menggunakan kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini menggunakan *Google Form* sebagai media dalam melakukan survei secara *online* atau daring guna memperoleh data yang berkaitan tentang objek penelitian.

### 4. Kajian Literatur

Teknik pengambilan data dengan menggunakan kajian literatur adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisis bahan-bahan tertulis seperti buku, jurnal, artikel, dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan topik, objek, serta metode yang digunakan dalam penelitian.

## 3.4 Jenis Data

Terdapat 2 jenis data yang diperlukan di dalam penelitian ini :

### 1. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh berdasarkan hasil survei kuisoner melalui *Google Form* yang disebarakan kepada karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero). Sebelum melakukan penyebaran kuisoner, dilakukan tahapan validasi terhadap kuisoner yang akan digunakan sebagai alat ukur pada penelitian ini. Adapun metode validasi yang digunakan adalah *Face Validity* yaitu proses validasi yang mencakup pemeriksaan secara subjektif terhadap item yang diukur. Metode *Face Validity* mampu memberikan kesimpulan bahwa kuesioner relevan untuk mengukur aspek potensi risiko (Hendriyadi, 2017).

Data-data primer yang diperoleh dari survei melalui *Google Form* tersebut nantinya akan diolah menggunakan sebuah *software* yang bernama SmartPLS 4 yang merupakan perangkat yang digunakan untuk merancang dan memvisualisasikan model persamaan struktural (SEM), serta melakukan analisis SEM-PLS guna menguji hubungan antara variabel dan menganalisis pengaruh yang dihasilkan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 30

responden. Hal tersebut telah memenuhi persyaratan dalam penggunaan metode SEM-PLS yang mana minimal ukuran sampel yang digunakan adalah sebanyak 30 sampel (Chin, 2000).

Adapun data-data primer yang dibutuhkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Data Variabel *Worklife balance* karyawan

Data Variabel *Worklife balance* karyawan akan dimanfaatkan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi variabel *worklife balance* pada karyawan Direktorat SDM PT KS. Variabel *worklife balance* tersebut berfungsi sebagai variabel independen. Variabel ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero). Adapun indikator yang digunakan dalam variabel *Worklife balance* adalah sebagai berikut:

- 1) *Time Balance* (Keseimbangan waktu), yang diartikan sebagai upaya karyawan mencurahkan jumlah waktu yang seimbang untuk pekerjaan dan peran keluarga. Adapun pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:
- 2) *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), yang mengacu pada jumlah keterlibatan psikologis yang seimbang antara peran pekerjaan dan keluarga.
- 3) *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), yang mengacu pada jumlah kepuasan yang seimbang dalam peran pekerjaan dan keluarga.

Di bawah ini merupakan pertanyaan diajukan dalam kuisioner yang dijadikan sebagai alat ukur pada variabel *worklife balance* berdasarkan yang indikator digunakan (Greenhaus, 2003):

Tabel 3. 1 Pernyataan Kuisioner Variabel *Worklife balance*

Indikator	Kode	Item Pernyataan
<i>Time Balance</i> (Keseimbangan	X <sub>1.1.1</sub>	Saya merasa memiliki keseimbangan waktu yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
Keterlibatan)	X <sub>1.1.2</sub>	Saya memiliki waktu yang cukup untuk berkumpul dengan keluarga dan melakukan kegiatan sosial di luar jam kerja.

Indikator	Kode	Item Pernyataan
	X <sub>1.1.3</sub>	Saya merasa tidak terlalu terbebani oleh pekerjaan sehingga masih dapat meluangkan waktu untuk istirahat dan bersantai.
	X <sub>1.1.4</sub>	Saya merasa memiliki cukup waktu untuk melakukan kegiatan hobi atau aktivitas yang saya nikmati selain dari pekerjaan.
	X <sub>1.1.5</sub>	Saya tidak sering merasa terburu-buru atau stres karena tuntutan waktu di tempat kerja.
	X <sub>1.1.6</sub>	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa harus mengorbankan waktu untuk kehidupan pribadi.
<i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan)	X <sub>1.2.1</sub>	Saya merasa terlibat dan fokus dalam pekerjaan saya tanpa mengabaikan tanggung jawab keluarga.
	X <sub>1.2.2</sub>	Saya dapat memberikan perhatian dan dukungan yang cukup untuk keluarga dan tetap efisien dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
	X <sub>1.2.3</sub>	Saya merasa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga atau sosial tanpa merasa terbebani oleh pekerjaan.
	X <sub>1.2.4</sub>	Saya merasa dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pekerjaan saya tanpa merasa terlalu terikat oleh waktu kerja.
	X <sub>1.2.5</sub>	Saya merasa dapat mencapai prestasi dalam pekerjaan dan memberikan dukungan emosional untuk keluarga tanpa merasa terlalu tertekan.
<i>Satisfaction Balance</i> (Keseimbangan Kepuasan)	X <sub>1.3.1</sub>	Saya merasa bahagia dengan pencapaian saya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena saya dapat mencapai keseimbangan yang memuaskan di antara keduanya.
	X <sub>1.3.2</sub>	Saya merasa bahagia dengan cara saya mengatur waktu antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu untuk keluarga serta diri sendiri.
	X <sub>1.3.3</sub>	Saya merasa puas dengan kinerja saya di tempat kerja, meskipun saya juga dapat menjaga kualitas hidup di luar pekerjaan.
	X <sub>1.3.4</sub>	Saya merasa senang dengan kesempatan saya untuk mengembangkan hubungan sosial di tempat kerja dan dalam lingkungan keluarga saya.
	X <sub>1.3.5</sub>	Saya merasa puas dengan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan tanpa merasa terlalu terbebani oleh tanggung jawab pribadi.

b. Data Variabel Kinerja Karyawan

Data variabel kinerja karyawan akan dimanfaatkan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi variabel kinerja pada karyawan Direktorat SDM PT KS. Variabel kinerja karyawan tersebut berfungsi sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur dengan menggunakan data kinerja karyawan yang diperoleh dari kuesioner yang diseberkan kepada karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero). Adapun indikator yang digunakan pada variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

Indikator ini mengukur seberapa banyak karyawan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dalam waktu tertentu. Kuantitas dapat diukur dengan jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Kualitas

Indikator ini mengukur seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya. Kualitas pekerjaan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan

Indikator ini mengukur seberapa cepat karyawan menyelesaikan tugas atau pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4) Kehadiran

Indikator ini mengukur seberapa sering karyawan hadir di tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan. Kehadiran di tempat kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan

### 5) Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama: Indikator ini mengukur seberapa baik karyawan dapat bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Kemampuan bekerja sama juga mencakup kemampuan berkomunikasi dengan atasan, menerima perintah, dan menjalankannya.

Di bawah ini merupakan pertanyaan diajukan dalam kuisoner yang dijadikan sebagai alat ukur pada variabel kinerja karyawan berdasarkan yang indikator digunakan (Miner, 1988) serta menggunakan kuesioner mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Gustantya, 2018) :

Tabel 3. 2 Pernyataan Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan

<b>Indikator</b>	<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>
Kuantitas	Y <sub>1.1.1</sub>	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan
	Y <sub>1.1.2</sub>	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
Kualitas	Y <sub>1.2.1</sub>	Saya selalu fokus dalam melaksanakan pekerjaan
	Y <sub>1.2.2</sub>	Saya selalu disiplin dalam bekerja di perusahaan.
Ketepatan	Y <sub>1.3.1</sub>	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara maksimal.
	Y <sub>1.3.2</sub>	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan akurat
Kehadiran di tempat kerja	Y <sub>1.4.1</sub>	Saya selalu tepat waktu pada saat datang ke kantor.
	Y <sub>1.4.2</sub>	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam bekerja
Kemampuan bekerja sama	Y <sub>1.5.1</sub>	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama rekan kerja.
	Y <sub>1.5.2</sub>	Saya selalu mengutamakan kerja sama pada saat melaksanakan pekerjaan.

Kuesioner perlu dilakukan untuk pengujian validitas terlebih dahulu sebelum kuesioner diberikan kepada responden. Uji validitas bertujuan untuk mengukur dan mengetahui seberapa valid dan tepat suatu kuesioner dalam mengukur objek yang diteliti. Pengujian validitas kuesioner menggunakan

metode *face validity*. Penggunaan metode tersebut berdasar pada pemeriksaan yang dilakukan secara subjektif yang memberikan kesimpulan bahwa item-item memiliki kesan mampu mengukur objek secara relevan (Eliyah, 2019). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap kuesioner yang mewakili variabel *worklife balance* dan kinerja karyawan. Pengujian ini dilaksanakan dengan bantuan 2 pihak, di antaranya adalah 2 orang dari responden pakar yaitu manajer dan supervisor dari ODHCP Department PT KS dan 1 orang dari pihak akademisi. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, kuesioner telah dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur keseluruhan objek yang diteliti.

c. Wawancara

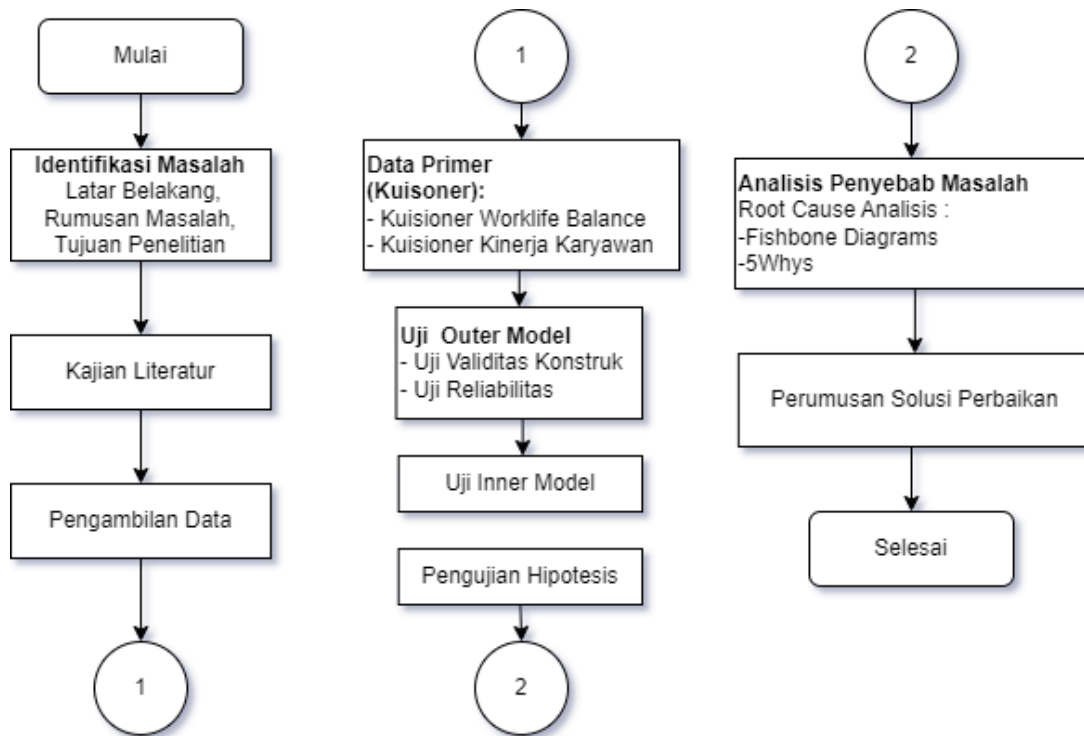
Wawancara ini dilakukan melalui forum diskusi bersama karyawan dengan level *Manager* dan *Supervisor* guna memperoleh data yang berkaitan akar penyebab permasalahan atau *root cause problem* yang terjadi pada karyawan SDM PT Krakatau Steel (Persero). Penggalan akar permasalahan tersebut menggunakan pendekatan metode *5 Whys* dan dianalisis juga menggunakan *fishbone* diagram.

2. Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung dari sumber yang terkait dengan penelitian. Jenis data sekunder biasanya meliputi data Jumlah karyawan, budaya kerja perusahaan, dan data pendukung lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Sumber data sekunder ini dapat berasal dari Direktorat SDM PT Krakatau Steel Tbk. (Persero) serta jurnal atau buku yang berkaitan dengan konsep budaya kerja.

### 3.5 Alur Penelitian

Berikut merupakan alur penelitian dari penelitian ini :



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berikut merupakan penjelasan terkait alur penelitian berdasarkan diagram alir di atas:

#### 1. Identifikasi Masalah

Setelah melakukan pengamatan, peneliti menemukan permasalahan pada aktual budaya kerja perusahaan yang dapat melatarbelakangi penelitian ini. Peneliti melakukan perumusan masalah yang meliputi identifikasi pertanyaan penelitian yang akan di jawab, tujuan penelitian, batasan penelitian, serta manfaat dari penelitian yang dilakukan.

#### 2. Kajian Literatur

Pada tahapan ini, peneliti melakukan kajian literatur yang meliputi penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada kajian literatur tersebut diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu kajian induktif dan kajian deduktif.

### 3. Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* menggunakan *Google Form* yang akan dijadikan sebagai alat ukur dalam menilai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel *worklife balance* dan variabel kinerja karyawan.

### 4. Uji *Outer Model*

*Outer model* atau yang biasa sering disebut juga dengan nama *outer relation* atau *measurement model* dapat memvisualisaikan bagaimana setiap blok *indicator* berhubungan dengan variabel latennya (Ghazali, 2016). Uji *outer model* dilakukan dengan tujuan untuk merincikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* memetakan relasi antara variabel laten dan indikator-indikatornya dengan mengukur sejauh mana indikator-indikator tersebut mewakili variabel laten yang sedang diteliti. Analisa *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) (Ichwanudin, 2018) . Analisa *outer model* dapat ditinjau berdasarkan beberapa indikator di antaranya seperti *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Undimensionality*.

Berikut uji yang digunakan untuk melakukan uji *outer model* dalam penelitian ini:

#### a. Uji Validitas Konstruk

Pengujian uji validitas konstruk dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran konsisten dengan teori yang mendefinisikan konstruk (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian ini terdiri atas dua aspek yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mengukur seberapa baik indikator-indikator dalam suatu konstruk berkorelasi, dan validitas diskriminan mengidentifikasi sejauh mana indikator-indikator ini berbeda dari konstruk lain dalam model analitik.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji indeks yang menunjukkan seberapa handal atau dapat dipercaya suatu alat ukur. Hal ini menunjukkan betapa konsistennya hasil



pengukuran ketika dilakukan dua kali atau lebih pada gejala yang sama, dengan menggunakan alat ukur yang sama. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang sama meskipun dilakukan pengukuran berkali-kali (Amanda, Yanuar, & Devianto, 2019). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika tanggapan terhadap kuesioner tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menerapkan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* digunakan untuk mengidentifikasi batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan *composite reliability* digunakan untuk mengidentifikasi nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *Composite reliability* lebih besar dari 0,7 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. *Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel, sedangkan *Cronbach alpha* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variabel, sehingga nilai *composite reliability* > 0.7 dan nilai *Cronbach Alpha* > 0.7. Sebagai contoh *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,7 (Ghazali, 2016).

##### 5. Uji *Inner Model*

*Inner model* merupakan suatu model struktural yang berguna untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Model ini mengilustrasikan hubungan sebab-akibat antara variabel laten yang telah diidentifikasi berdasarkan teori yang mendasarinya. Beberapa uji untuk *inner model* di antaranya meliputi *R Square*, yang mengukur koefisien determinasi yang terdapat pada konstruk endogen. Nilai R Square sebesar 0.67 menunjukkan hubungan yang kuat, 0.33 menunjukkan hubungan yang

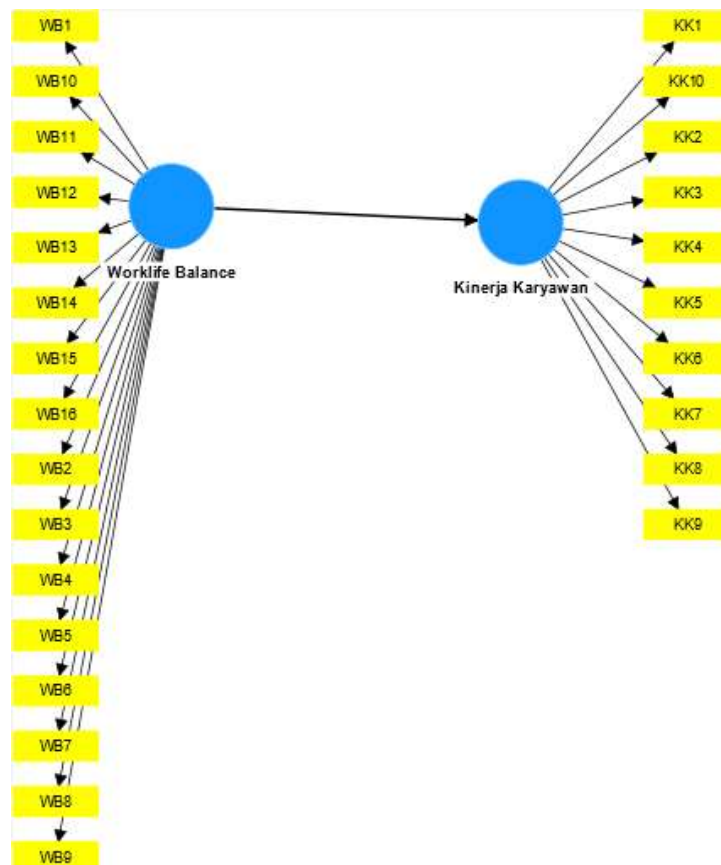
moderat, dan 0.19 menunjukkan hubungan yang lemah (Chin, 1998). Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat *R square* (koefisien determinasi) terhadap variabel dependen (Ichwanudin, 2018). *R square* yang memvisualisasikan variasi pada variabel dependen harus melebihi 0,10, di mana semakin tinggi nilai yang ditunjukkan maka semakin baik, yang mengindikasikan kualitas yang baik pada variabel dependennya. Kemudian *Estimate for Path Coefficients*, yaitu nilai koefisien jalur yang menggambarkan besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten dan penghitungan menggunakan metode *Bootsrapping* (Ghazali, 2016).

#### 6. Pengujian Hipotesis

Metode penelitian eksplanatori atau *explanatory research* digunakan sebagai pendekatan dalam penerapan PLS. Hal tersebut dikarenakan dalam metode ini, terdapat proses pengujian hipotesis yang didasarkan pada nilai t-statistik dan probabilitas. Probabilitas digunakan sebagai acuan untuk menguji hipotesis, di mana probabilitas ini menjadi penentu dalam menerima atau menolak hipotesis. Jika nilai P-value < 0,05, maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima sementara hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika nilai t-statistik > 1,96.

#### 7. Model Penelitian

Dalam analisis data penelitian ini, digunakan alat statistik SmartPLS 4.0, sebuah metode statistika SEM berbasis varian yang dirancang khusus untuk menjawab permasalahan struktural dengan melibatkan variabel dan konstruk. Penilaian model PLS dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu inner model dan outer model. Berikut merupakan model penelitian yang telah disusun :



Gambar 3. 2 Model Penelitian

#### 8. Analisis Penyebab Masalah

Tahapan ini dilakukan dengan mengimplementasikan metode *root cause analysis* atau penggalian akar permasalahan yaitu fenomena tidak tercapainya *worklife balance* pada karyawan dengan menggunakan dua *tools* sebagai berikut:

- a. *5 Whys*
- b. Pendekatan ini dilakukan untuk menemukan akar penyebab masalah dengan mengulangi pertanyaan "Mengapa?" sebanyak lima kali.
- c. *Fishbones Diagram*
- d. Pendekatan ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan memvisualisasikan penyebab-penyebab terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan berdasarkan faktor-faktor yang berkaitan dengan permasalahan tersebut.

#### 9. Perumusan Solusi Perbaikan

Pada tahapan terakhir ini bertujuan untuk menemukan solusi yang tepat dan sesuai bagi masalah yang ditemukan, serta dapat dilakukan dengan mengacu pada literatur yang berkaitan dengan ketiakteimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel Tbk. (Persero)

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel Tbk. (Persero). Kuesioner ini disebar secara online melalui Google Form kepada karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel Tbk. (Persero) yang terdiri dari 30 karyawan. Proses pengumpulan data dilakukan selama 1 bulan, terhitung dari Bulan September hingga Bulan Oktober 2023. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

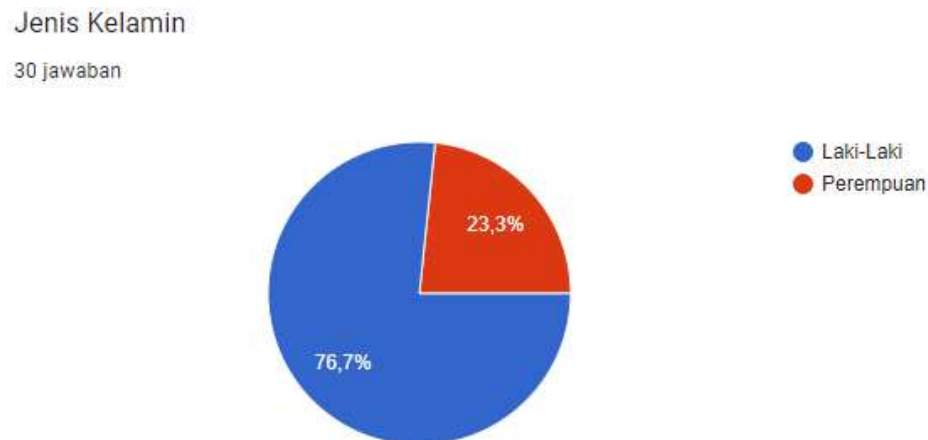
- a) Jenis Kelamin
- b) Usia
- c) Pendidikan Terakhir
- d) *Department*
- e) Jabatan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 30 responden, diketahui jumlah jawaban responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki-Laki	23	76,7%
Perempuan	7	23,3%
Total	30	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa presentase responden laki-laki sebesar 76,7% dan responden perempuan adalah sebesar 23,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini adalah karyawan laki-laki karena memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden karyawan berjenis kelamin perempuan.



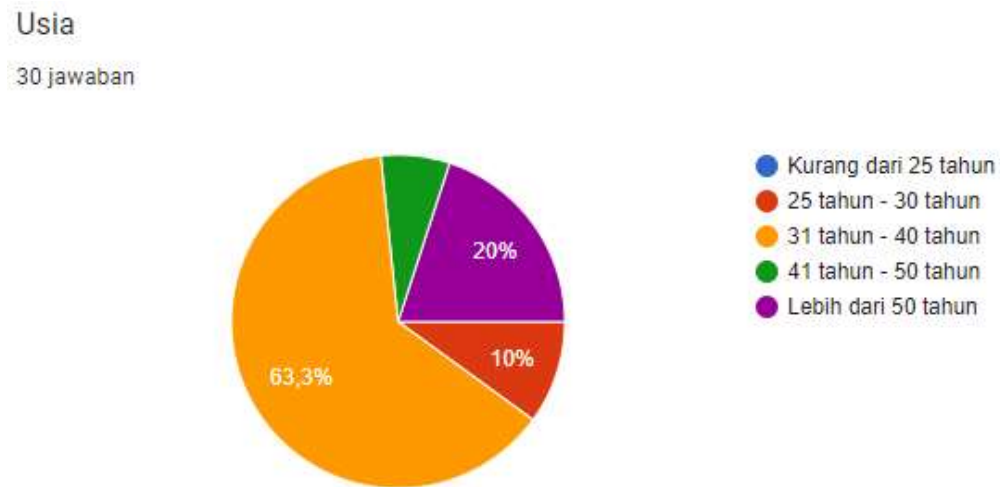
Gambar 4. 1 Diagram Lingkaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 30 responden, diketahui jumlah jawaban responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
<25 Tahun	0	0
25 – 30 Tahun	3	10%
31 – 40 Tahun	19	63,3%
41 – 50 Tahun	2	6,7%
>50 Tahun	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan usia <25 tahun sebanyak 0 responden (0%), responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 3 responden (10%), responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 19 responden (63,3%), responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 2 responden (6,7%), responden dengan usia >50 tahun sebanyak 6 responden (20%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini adalah karyawan dengan usia 31-40 tahun karena memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden karyawan dengan usia lainnya.



Gambar 4. 2 Diagram Lingkaran Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

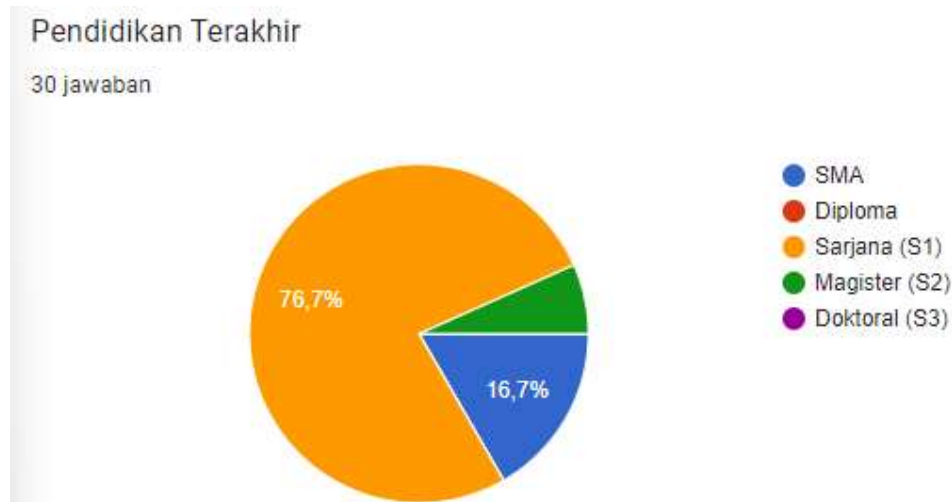
Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 30 responden, diketahui jumlah jawaban responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
SMA	5	16,7%
Diploma	0	0%
Sarjana (S1)	23	76,7%
Magister (S2)	2	6,7%
Doktoral (S3)	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 5 karyawan (16,7%), responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 0 karyawan (0%), responden pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 23 karyawan (76,7%), responden dengan pendidikan terakhir Magister (Magister) sebanyak 2 karyawan (6,7%), responden dengan pendidikan terakhir Doktoral (S3) sebanyak 0 karyawan (0%). Hal tersebut menunjukkan bahwa

mayoritas responden dari penelitian ini adalah karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana (S1) karena memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden karyawan dengan pendidikan terakhir lainnya.



Gambar 4. 3 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

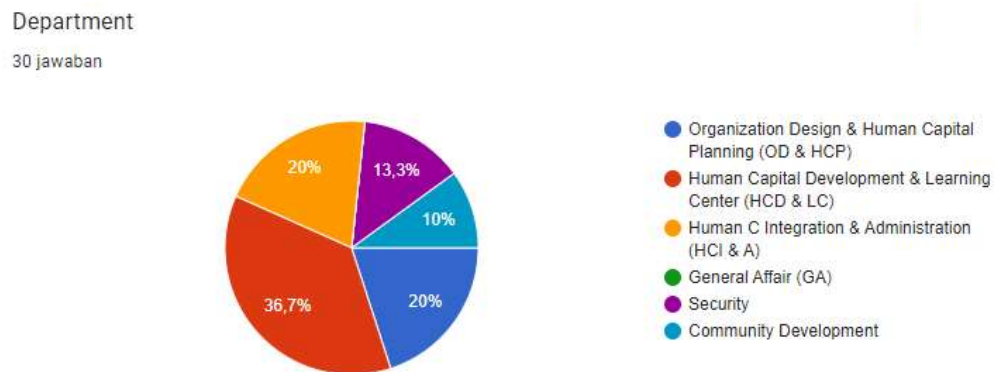
Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 30 responden, diketahui jumlah jawaban responden berdasarkan *department* adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Departament

Department	Jumlah	Presentase (%)
<i>Organization Design &amp; Human Capital Planning (OD &amp; HCP)</i>	6	20%
<i>Human Capital Development &amp; Learning Center (HCD &amp; LC)</i>	11	36,7%
<i>Human Capital Integration &amp; Administration (HCI &amp; A)</i>	6	20%
<i>General Affair (GA)</i>	0	0%
<i>Security</i>	4	13,3%
<i>Community Development</i>	3	10%
Total	30	100%



Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berasal dari *Organization Design & Human Capital Planning (OD & HCP) department* sebanyak 6 karyawan (20%), *Human Capital Development & Learning Center (HCD & LC) department* sebanyak 11 karyawan (36,7%), *Human Capital Integration & Administration (HCI & A) department* sebanyak 6 karyawan (20%), *General Affair (GA) department* sebanyak 0 karyawan (0%), *Security department* sebanyak 4 karyawan (13,3%), *Community Development department* sebanyak 3 karyawan (10%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini adalah karyawan yang berasal dari *Human Capital Development & Learning Center (HCD & LC)* karena memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden karyawan yang berasal dari *department* lainnya.



Gambar 4. 4 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan *Department*

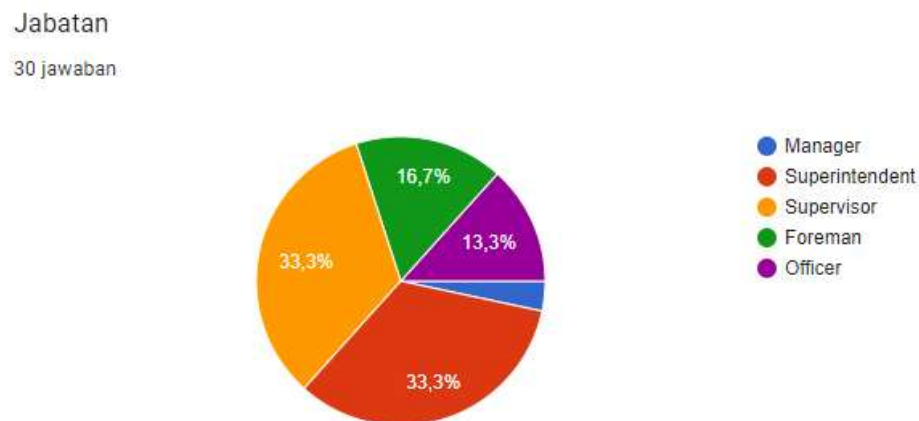
Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 30 responden, diketahui jumlah jawaban responden berdasarkan jabatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
<i>Manager</i>	1	3,3%
<i>Superintendent</i>	10	33,3%
<i>Supervisor</i>	10	33,3%
<i>Foreman</i>	5	16,7%
<i>Officer</i>	4	13,3%

Jabatan	Jumlah	Presentase
Total	30	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden yang menduduki jabatan *manager* sebanyak 1 karyawan (3,3%), responden yang menduduki jabatan *superintendent* sebanyak 10 karyawan (33,3%), responden yang menduduki jabatan *supervisor* sebanyak 10 karyawan (33,3%), responden yang menduduki jabatan *foreman* sebanyak 5 karyawan (16,7%), responden yang menduduki jabatan *officer* sebanyak 4 karyawan (13,3%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini adalah karyawan yang menduduki jabatan sebagai *superintendent* dan *supervisor* karena memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan responden karyawan yang menduduki jabatan lainnya.



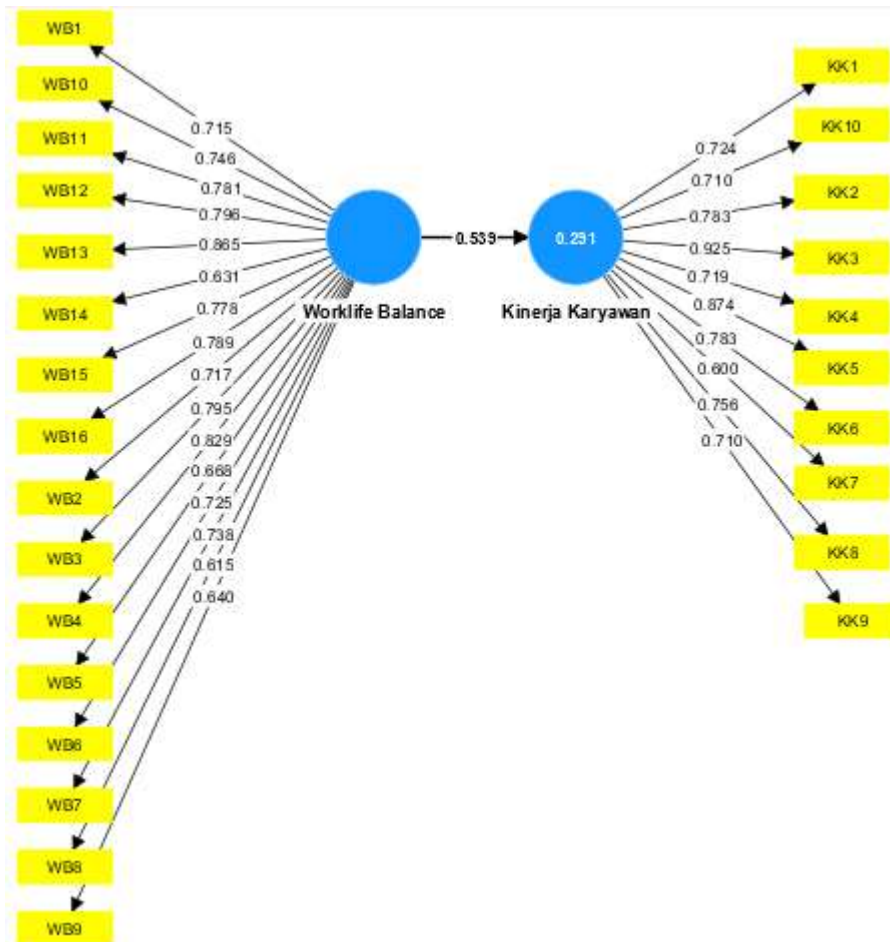
Gambar 4. 5 Diagram Lingkaran Responden Berdasarkan Jabatan

## 4.2 Pengukuran Model (*Outer Model*)

### 4.2.1 Pengujian Validitas Konstruk

Umumnya uji validitas konstruk dapat dievaluasi menggunakan parameter skor pemuatan model penelitian. Dalam hal ini, nilai skor beban harus lebih besar atau sama dengan 0,7 (aturan praktis). Parameter AVE (*Average Variance Extracted*) juga digunakan dan nilainya harus  $>0,5$ , dengan syarat *commonality* dan  $R^2$  harus  $>0,5$ . Apabila nilai loading suatu indikator kurang dari 0,5 maka sebaiknya indikator tersebut

tetap dipertahankan selama nilai AVE dan *commonality* dari indikator tersebut tetap besar yaitu lebih besar atau sama dengan 0,5 (Abdillah & Hartono, 2015). Berikut merupakan hasil visualisasi dari tampilan outer model pada penelitian ini.



Gambar 4. 6 Output Model Pengukuran

Selain itu, berdasarkan penelusuran melalui *construct validity and reliability*, diperoleh informasi terkait besar nilai Parameter AVE (*Average Variance Extracted*) sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Hasil Pengujian AVE

Variabel	AVE
<i>Worklife Balance</i>	0,583
Kinerja Karyawan	0,552

Kemudian berdasarkan penelusuran yang telah dilakukan, diperoleh nilai *outer loadings* sebagai berikut.

Tabel 4. 7 *Outer Model*

Kode	<i>Worklife Balance</i>	Kinerja Karyawan
WB1	0.715	
WB10	0.746	
WB11	0.781	
WB12	0.796	
WB13	0.865	
WB14	0.631	
WB15	0.778	
WB16	0.789	
WB2	0.717	
WB3	0.795	
WB4	0.829	
WB5	0.668	
WB6	0.725	
WB7	0.738	
WB8	0.615	
WB9	0.640	
KK1		0.724
KK10		0.710
KK2		0.783
KK3		0.925
KK4		0.719
KK5		0.874
KK6		0.783
KK7		0.600
KK8		0.756
KK9		0.710

Dalam penelitian ini, pengukuran uji validitas diskriminan dilakukan dengan mengkomperasikan nilai *cross loading* dari setiap indikator dalam satu konstruk dengan indikator pada konstruk lainnya. Nilai vailiditas diskriminan merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengidentifikasi apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain (Hussein, 2015). Suatu konstruk dianggap valid apabila nilai setiap indikator dalam suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Abdillah & Hartono, 2015). Berikut merupakan hasil nilai *cross loading* pada penelitian ini.

Tabel 4. 8 *Cross Loadings*

Kode	<i>Worklife Balance</i>	Kinerja Karyawan
KK1	0.340	0.724
KK10	0.315	0.710
KK2	0.352	0.783
KK3	0.571	0.925
KK4	0.343	0.719
KK5	0.545	0.874
KK6	0.530	0.783
KK7	0.242	0.600
KK8	0.362	0.756
KK9	0.307	0.710
WB1	0.715	0.297
WB10	0.746	0.547
WB11	0.781	0.303
WB12	0.796	0.530
WB13	0.865	0.448
WB14	0.631	0.255
WB15	0.778	0.221
WB16	0.789	0.621
WB2	0.717	0.454
WB3	0.795	0.362
WB4	0.829	0.443
WB5	0.668	0.126
WB6	0.725	0.295
WB7	0.738	0.232

Kode	<i>Worklife Balance</i>	Kinerja Karyawan
WB8	0.615	0.284
WB9	0.640	0.038

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variable sedangkan *Cronbach alpha* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variable sehingga nilai *composite reliability* > 0,7 dan nilai *Cronbach Alpha* > 0,7 (Ghazali, 2016).

Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>composite reliability</i>
<i>Worklife Balance</i>	0.919	0.948
Kinerja Karyawan	0.948	0.966

#### 4.3 Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai *R square* (koefisien determinasi) terhadap variabel dependen (Ichwanudin, 2018). *R square* yang memvisualisasikan variasi pada variabel dependen seharusnya melebihi 0,10 (semakin tinggi nilainya, semakin baik), yang mengindikasikan kualitas yang baik pada variabel dependennya.

Tabel 4. 10 Nilai Uji R

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.291	0.266

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis yang dilakukan, diperoleh hasil uji hipotesis berdasarkan hasil koefisien jalur (*Path-Coefficient*) sebagai berikut.

Tabel 4. 11 Hasil Koefisien Jalur

	<i>Original</i> <i>Sample</i>	<i>Sampel</i> <i>Mean</i>	<i>Standard</i> <i>Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Worklife Balance</i> → Kinerja Karyawan	0.539	0.618	0.240	2.248	0.025

#### 4.5 Penyebab Masalah

Setelah mengetahui hubungan dan besarnya pengaruh variabel *worklife balance* terhadap variabel kinerja karyawan pada Direktorat SDM PT KS, dilakukan analisis yang bertujuan untuk mengetahui penyebab permasalahan yang ada yaitu di mana terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada karyawan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam menganalisis penyebab dari permasalahan tersebut adalah dengan melakukan *Root Cause Analysis* (RCA). RCA merupakan tahapan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui akar penyebab dari suatu permasalahan guna mengidentifikasi solusi perbaikan yang tepat. Di dalam penelitian ini, proses RCA dilakukan dengan menggunakan dua *tools* yaitu diagram tulang ikan atau *Fishbone Diagram* dan 5 *Whys* (5 “Mengapa?”).

##### 4.5.1 *Fishbone Diagram*

Seperti yang telah diketahui bahwa *fishbone diagram* merupakan alat visualisasi yang digunakan untuk mengklasifikasikan penyebab-penyebab potensial dari suatu permasalahan. Pendekatan ini selaras dengan *root cause analysis* di mana nantinya sebuah permasalahan akan di urai berdasarkan faktor-faktor penyebabnya. Berikut merupakan *fishbone diagram* yang memvisualisasikan permasalahan yang terkait

ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan karyawan pada Direktorat SDM PT KS.



Gambar 4.7 Fishbone Diagram

Berdasarkan visualisasi *fishbone diagram* di atas, diperoleh informasi bahwa permasalahan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan Direktorat SDM PT KS disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor teknologi, budaya kerja, personal, tuntutan pekerjaan, hingga faktor sosial. Berdasarkan hasil *Forum Group Discussion* (FGD) yang dilakukan peneliti bersama pihak *Manager* dan *Supervisor* dari OD HCP *Department* PT KS, diketahui bahwa permasalahan inti yang layak untuk diidentifikasi akar permasalahannya terdapat pada faktor tuntutan pekerjaan, tepatnya pada sub-faktor “Beban Kerja yang Berlebihan”. Sub-faktor tersebut selanjutnya akan diidentifikasi akar penyebabnya dengan menggunakan pendekatan *5 Whys Analysis*.

#### 4.5.2 5 Whys

Pendekatan *5 Whys* ini merupakan sebuah pendekatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi hubungan sebab-akibat dari suatu masalah tertentu. Teknik ini melibatkan pengulangan pertanyaan "mengapa" beberapa kali untuk menemukan



akar penyebab dari suatu permasalahan. Berdasarkan permasalahan diangkat dalam penelitian ini, serta hasil analisis menggunakan *fishbone diagram*, diketahui bahwa inti permasalahan yang hendak diidentifikasi akar penyebabnya adalah terjadinya beban kerja yang berlebihan yang dialami oleh karyawan Direktorat SDM PT KS. Berikut merupakan visualisasi dari analisis penyebab masalah menggunakan pendekatan *5 Whys*.



Gambar 4. 8 Analisis 5 Whys

Berdasarkan hasil visualisasi dari analisis di atas, dapat diketahui bahwa terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada karyawan disebabkan beban kerja karyawan yang berlebihan, tugas yang rumit untuk diselesaikan, tambahan pekerjaan di luar lingkup tugas dan tanggung jawab unit kerja, kurangnya SDM dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawab pada unit kerja lainnya, dan adanya penerapan kebijakan *negative growth* dan restrukturisasi organisasi.

## BAB V PEMBAHASAN

### 5.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan hasil perhitungan model eksternal dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien loading pada seluruh indikator untuk setiap variabel lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa model yang diusulkan memenuhi persyaratan validitas konvergen, dengan nilai *loading factor* yang sesuai ( $>0,5$ ) untuk seluruh indikator. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa model. Ini memenuhi persyaratan konvergensi dan cocok untuk pengujian tingkat berikutnya.

Kemudian berdasarkan data pada tabel hasil pengujian *Average Varianced Extracted* (AVE), dapat disimpulkan bahwa pengujian penelitian ini memiliki nilai AVE di setiap konstruk atau variabel yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria *convergent validity*, di mana nilai AVE melebihi 0,5.

Adapun Hasil pengujian model pengukuran pada tabel *Outer Loadings* yang melibatkan 30 responden di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk *Worklife Balance* diukur melalui indikator WB1 – WB16. Seluruh indikator konstruk Pemeliharaan Mesin dianggap valid karena memiliki faktor loading  $> 0,5$  dan nilai AVE  $> 0,5$ .
2. Konstruk Pengendalian Persediaan Bahan Baku diukur dengan menggunakan indikator KK1 – KK10. Semua indikator konstruk Pengendalian Persediaan Bahan Baku dianggap valid karena memiliki faktor loading  $> 0,5$  dan nilai AVE  $> 0,5$ .

berdasarkan tabel hasil uji *cross loading* validitas deskriminan, suatu indikator dianggap valid apabila memiliki nilai loading faktor paling tinggi pada konstruk variabel laten yang menjadi fokus, melebihi nilai loading faktor pada konstruk lainnya. Berdasarkan hasil pengujian dalam tabel tersebut, dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain:

1. *Loading factor* pada indikator *Worklife Balance* (WB1 – WB16) lebih tinggi pada variabel laten dibandingkan dengan *loading factor* konstruk lain.
2. *Loading factor* pada indikator Kinerja Kawan (KK1 – KK10) lebih tinggi pada variabel laten dibandingkan dengan *loading factor* konstruk lain.

Berdasarkan tabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai *loading* pada setiap *item* terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading*. *Analisis cross loading* menunjukkan bahwa tidak ada permasalahan yang berkaitan dengan validitas diskriminan.

Selanjutnya yang berkaitan dengan uji reliabilitas dengan perhitungan PLS yang telah dilakukan, diperoleh hasil di mana nilai *cronbach's alpha* untuk setiap konstruk dalam penelitian ini melebihi 0,7, dan nilai *composite reliability* untuk masing-masing konstruk melebihi 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

## **5.2 Analisis Model Sktruktural (*Inner Model*)**

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.10 yang menjelaskan mengenai *Inner Model* pada penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa sekitar 29,1% dari variasi perubahan dalam variabel kinerja proses produksi dapat dijelaskan oleh pengaruh dari pemeliharaan mesin dan pengendalian persediaan bahan baku. Sementara itu, sekitar 70,9% sisanya distribusikan pada faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Dengan pengaruh sebesar 29,1 % tersebut, maka dapat dikatakan terdapat hubungan yang cukup antara *worklife balance* terhadap kinerja karyawan.

## **5.3 Analisis Pengujian Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : *Worklife Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H0 : *Worklife Balance* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari data dalam Tabel 4.11 yang merupakan hasil koefisien jalur (*Path-Coefficient*) di atas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample*

sebesar 0,539. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel bernilai ( $2,2248 > 2,048$ ) dan P values lebih kecil dari nilai signifikan ( $0,025 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *Worklife Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Preena yang menunjukkan bahwa variabel *Worklife Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Preena & preena, 2021). Dengan demikian Hipotesis Pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.

#### **5.4 Analisis Penyebab Masalah**

Analisis penyebab masalah pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode RCA atau *Root Cause Analysis*. Dalam menggunakan metode RCA, digunakan dua *tools* pendekatan yaitu *fishbone diagram* dan analisis *5 Whys*. Berdasarkan visualisasi *fishbone diagram*, terdapat beberapa faktor penyebab dari terjadi permasalahan berupa tidak tercapainya *worklife balance* pada karyawan, atau ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Faktor penyebab dari permasalahan tersebut adalah yaitu faktor personal, tuntutan pekerjaan, sosial, teknologi, dan budaya kerja. Faktor personal merupakan faktor penyebab tidak tercapainya *worklife balance* yang disebabkan oleh individu dari karyawan tersebut, yaitu di mana karyawan memiliki manajemen waktu dan penentuan skala prioritas yang kurang baik sehingga berdampak pada kinerja yang terganggu. Faktor penyebab lainnya yaitu faktor tuntutan pekerjaan, di mana tidak tercapainya *worklife balance* pada karyawan juga dapat disebabkan karena tuntutan pekerjaan yang tidak proporsional, seperti beban kerja yang berlebihan dan *deadline* penugasan yang ketat. Permasalahan ketidakseimbangan kehidupan kerja juga dapat disebabkan oleh lingkungan sosial karyawan. Kurangnya dukungan dari keluarga dan rekan kerja dapat memberikan dampak terhadap peningkatan stres bahkan terjadinya penurunan kualitas hidup. Tidak tercapainya *worklife balance* juga dapat disebabkan faktor teknologi. Ketergantungan yang berlebihan terhadap teknologi dapat menyebabkan karyawan kesulitan memisahkan antara waktu kerja dan waktu istirahat. Selain itu, teknologi yang kurang fleksibel membuat pekerjaan hanya dapat dikerjakan di kantor saja, sehingga mengurangi fleksibilitas karyawan. Teknologi yang kurang mendukung *user friendly* juga

memberikan dampak negatif pada *worklife balance* karyawan di mana karyawan dibuat kesulitan dalam menggunakannya. Faktor penyebab permasalahan lainnya yaitu budaya kerja, di mana terjadinya ketidaksesuaian antara budaya kerja dan tuntutan pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi sebagian karyawan. Hal ini terjadi ketika karyawan merasa bahwa tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan tujuan hidup pribadi mereka, seperti kebutuhan untuk menghabiskan waktu bersama keluarga atau mengejar minat tertentu. Budaya kerja yang kompetitif juga dapat berdampak buruk bagi upaya untuk mencapai *worklife balance* di mana hal tersebut seringkali menekankan pencapaian target dan kinerja yang tinggi, yang dapat mengakibatkan peningkatan tekanan dan stres bagi karyawan. Hal tersebut dapat berdampak pada penurunan kualitas hidup dan kesejahteraan psikologis karena karyawan terus menerus merasa tertekan.

Adapun jika mengacu pada analisis 5 *Whys* yang diintegrasikan dengan visualisasi *fishbone diagram* yang telah dibuat sebelumnya, maka akar permasalahan akan difokuskan pada permasalahan inti yang dialami oleh karyawan Direktorat SDM PT KS, yaitu permasalahan pada beban pekerjaan yang berlebihan (*Why 1*). Hal tersebut terjadi karena disebabkan tugas yang terlalu rumit untuk diselesaikan karena permasalahan yang bersifat kompleks (*Why 2*) mengingat PT KS merupakan perusahaan BUMN yang memiliki empat anak perusahaan atau *subholding* dan sepuluh cucu perusahaan atau *indirect subholding*. Kerumitan dalam penyelesaian tugas tersebut disebabkan adanya penambahan pekerjaan di luar lingkup tugas dan tanggung jawab unit kerja (*Why 3*). Adanya penambahan pekerjaan tersebut disebabkan karena terjadinya kekurangan SDM pada sebagian unit kerja lainnya (*Why 4*). Hal tersebut disebabkan karena adanya *negative growth* yang merupakan situasi di mana pertumbuhan finansial suatu perusahaan mengalami penurunan secara signifikan. Hal tersebut terjadi karena dampak dari kebijakan perusahaan yaitu restrukturisasi organisasi (*Why 5*). Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa akar permasalahan dari ketidak seimbangan kehidupan kerja atau tidak tercapainya *worklife balance* disebabkan karena terjadinya *negative growth* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan 5 *Whys* dalam mencari akar permasalahan yang terjadi, maka dibutuhkan solusi yang dapat mengatasi akar permasalahan tersebut yaitu terjadinya *negative growth* pada PT KS. Seperti yang diketahui bahwa *negative growth* yang dialami PT KS berdampak pada kelangsungan pekerjaan karyawan. Hal tersebut dibuktikan pada bertambahnya penugasan pada karyawan di luar tugas dan tanggung jawab unitnya sehingga berdampak pada bertambahnya beban dan tingkat stres pada karyawan. Apabila hal tersebut tidak segera dilakukan perbaikan, maka akan berdampak buruk pada kinerja organisasi, produktivitas karyawan, hingga kelelahan secara fisik dan mental pada karyawan tersebut.

Dalam upaya perbaikan yang berkaitan dengan terjadinya *negative growth* pada perusahaan, hendaknya PT KS melakukan yang disebut dengan *man power planning*. *Man power planning* merupakan Suatu proses yang dirancang untuk memastikan bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat sehingga organisasi dapat terus mencapai tujuannya (B. Miner & Miner, 1977). *Man power planning* perlu untuk segera dilakukan secara optimal guna menjamin ketersediaan tenaga kerja saat ini maupun di masa depan sesuai dengan target perusahaan. *Man power planning* secara umum dilakukan dengan pembuatan rencana kebutuhan staf setiap departemen/departemen, jumlah karyawan baru yang akan dipekerjakan, jenis keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, pelatihan yang diperlukan bagi karyawan, serta anggaran untuk pengelolaan sumber daya manusia. Hal tersebut dilakukan guna tercapainya jumlah karyawan yang proporsional dan tepat secara kualitas maupun kuantitas, sehingga menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan. Tentunya dalam melakukan *Man Power Planning* dapat dipermudah dengan menerapkan *Human Resource Information System* atau HRIS. HRIS itu sendiri merupakan Pendekatan terkendali untuk memperoleh informasi tepat waktu yang relevan dengan keputusan karyawan (Wayne, 2010). HRIS berfungsi sebagai sistem yang efisien dan responsif untuk mengelola sumber daya manusia suatu organisasi, menyediakan informasi manajemen sumber daya manusia

(SDM) yang lengkap, tepat waktu, dan akurat sehingga data dapat tersedia secara akurat untuk keperluan manajemen.

Dalam melakukan perekrutan karyawan, PT KS sebagai salah satu perusahaan BUMN diharapkan untuk dapat terus mengoptimalkan Program RBB (Rekrutmen Bersama BUMN) yang dilakukan Kementerian BUMN bersama Forum Human Capital Indonesia (FHCI). Hal tersebut menjadi hal yang layak untuk terus diperhatikan mengingat Program RBB menjadi salah satu upaya dalam mendukung transformasi PT KS menuju pemain baja global dan menjadi perusahaan baja unggulan nasional yang profesional dan menjunjung tinggi *core values* BUMN yaitu AKHLAK.

Adapun hal-hal yang menjadi saran perbaikan pada individu karyawan dalam menghadapi beban pekerjaan yang cukup berat, dan berupaya untuk mencapai *worklife balance* adalah dengan memperhatikan beberapa hal. Di antaranya adalah hendaknya setiap individu karyawan memahami skala prioritas pekerjaannya dan berupaya untuk memprioritaskannya. Maka perlu untuk melakukan pengklasifikasian prioritas pekerjaan yang juga dapat dilakukan dengan bantuan *tools Matriks Eisenhower*. Matriks tersebut membantu individu dalam mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan berdasarkan tingkat urgensi dan kepentingannya, sehingga memudahkan individu untuk mempertimbangkan tugas-tugas harian. Dalam melakukan pekerjaan, setiap individu hendaknya berupaya untuk fokus dalam hal-hal yang sedang menjadi aktivitas utamanya, dan berupa menghindari semua distraksi. Kehadiran fisik dan pikiran yang fokus pada aktivitas menjadi kunci tercapainya keseimbangan kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi karyawan. Hal tersebut dapat terwujud dengan upaya untuk membuat batasan yang kuat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi oleh karyawan, sehingga diperoleh waktu dan hasil yang berkualitas bagi karyawan dalam menjalani kehidupannya. Dengan hal tersebut, karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan semangat dalam bekerja disebabkan stress yang berkurang. Apabila *worklife balance* tercapai, maka hal tersebut selaras dengan *core values* AKHLAK yang dimiliki BUMN yaitu khususnya pada *value* Kompeten, di mana karyawan BUMN diharapkan menjadi individu yang mampu menjawab tantangan yang selalu berubah

## BAB VI KESIMPULAN

### 6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat diperoleh berdasarkan penilitan ini.

1. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS, maka diperoleh besarnya kontribusi variabel *worklife balance* dalam mempengaruhi variabel kinerja karyawan Direktorat SDM PT KS adalah sebesar 29,1%.
2. Berdasarkan pendekatan *Root Cause Analysis* (RCA) yang telah dilakukan, penyebab dari tidak tercapainya *worklife balance* pada karyawan Direktorat SDM PT KS adalah dikarenakan adanya *negative growth* yang disebabkan kebijakan perusahaan berupa restrukturisasi organisasi sehingga menyebabkan kurangnya SDM dan berdampak pada bertambahnya beban kerja pada karyawan.
3. Usulan Perbaikan yang diberikan kepada perusahaan terkait terjadinya *negative growth* adalah dengan melakukan MPP atau *Man Power Planning* secara optimal yang bertujuan untuk memastikan bahwa jumlah tenaga kerja yang tersedia sudah tepat dalam mencapai target dan strategi perusahaan. Selain itu, diharapkan perusahaan untuk terus mengoptimalkan Program Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) dalam melakukan perekrutan karyawan yang memudahkan PT KS dalam melakukan rekrutmen dengan sistem yang handal, profesional, transparan, dan menjunjung tinggi *core values* BUMN yaitu AKHLAK.

Adapun saran yang berkaitan dengan upaya untuk mencapai *worklife balance* pada setiap individu karyawan adalah dengan *me-manage* waktu pekerjaan sehari-hari, serta menentukan skala prioritas. Membuat batasan yang jelas dalam melakukan aktivitas baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan fokus dan terhindar dari distraksi. Hal tersebut dapat memberikan hasil yang berkualitas tidak hanya pada kinerja, tapi juga dalam kehidupan pribadi karyawan tersebut.



## 6.2 Saran

Berikut merupakan saran yang dapat diberikan kepada Direktorat SDM PT KS :

1. Saran yang dapat diberikan perusahaan yaitu untuk dapat terus berinovasi dalam rangka upaya mendukung tercapainya *worklife balance* pada karyawan, seperti menawarkan sistem kerja dan penggunaan teknologi yang lebih mendukung fleksibilitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara baik. Selain itu, saran yang diberikan kepada perusahaan berdasarkan penelitian adalah dengan terus mengoptimalkan man power planning dan mensinergikannya dengan program RBB sebagai rekrutmen yang tersistematis dan profesional. Adapun saran yang diberikan kepada karyawan adalah untuk selalu berupaya mengatur waktu bekerja agar tetap proporsional dan tetap memiliki waktu untuk keluarga atau hobinya. Menjaga kualitas setiap aktivitas dengan memfokuskan pikiran dan menjauhkannya dari segala bentuk distraksi yang menghambat. Terus berupaya mengelola stress dengan ibadah, meditasi, dan lainnya supaya menjaga kesehatan fisik, mental, dan emosional.
2. Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu untuk dapat meneliti lebih dalam lagi terkait indikator *worklife balance* apa saja yang paling harus diperhatikan sehingga dapat memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja karyawan untuk kedepannya. Selain itu, hendaknya untuk penelitian berikutnya memperhatikan jumlah responden karena semakin banyak jumlah responden sebagai ukuran sampel maka hasil yang dihasilkan akan semakin reliabel dan akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Sctructural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis (Edisi 1)*. Yogyakarta: Andi.
- Agus Masrul, M. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 614-622.
- Akilah, F. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 518-534.
- Amanda, L., Yanuar, F., & Devianto, D. (2019). Uji validitas dan reliabilitas tingkat partisipasi politik masyarakat kota Padang. *Jurnal Matematika UNAND*, 179-188.
- Andersen, B. &. (2006). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. Milwaukee Wisconsin: ASQ Quallity Press. .
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2000). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- B. Miner , J., & Miner, M. G. (1977). *Personel & industrial relations: a managerial approach*. New York: Macmilan.
- B. S., Adolfina, & G. L. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal EMBA*, 4630-4638.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Chin, W. W. (2000, January 16). Partial Least Squares for Researcher: An Overview and Prosentation of Recent Advances Using the PLS Approach. p. 99.
- Diaz Erlangga, I. G. (2023). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Rama Manggala Gas Blitar. *Jurnal UNMAS Mataram*, 1-7.
- Dong Le, P. N. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 113-119.
- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

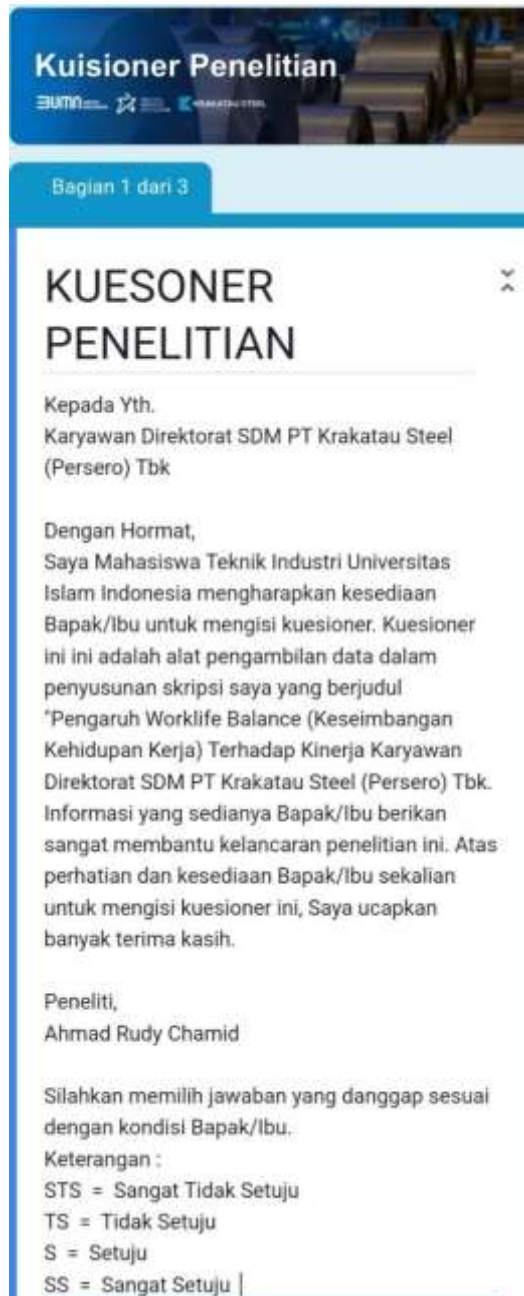
- Fisher, G. G. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology*, 441.
- Fleetwood, S. (2007). Re-Thinking Work-Life Balance: Editor's Introduction." *International Journal of Human Resource Management*". [https://www.researchgate.net/publication/254299969\\_Re-thinking\\_worklife\\_balance\\_Editor's\\_introduction.](https://www.researchgate.net/publication/254299969_Re-thinking_worklife_balance_Editor's_introduction.), 1-10.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. *American Psychological Association*, 143–162.
- Ghazali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 23, Cetakan kedelapan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 510-531.
- Gustantya, A. R. (2018). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Pasar. *Dspace UII*, 76-77.
- Hendriyadi. (2017). Validitas isi: Tahap awal pengembangan kuisioner. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis FE-UNIAT*, 169-178.
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0. *Modul ajar jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya*.
- Ichwanudin, W. (2018). *Modul Praktikum Partial Least Square (PLS) Menggunakan SMartPLS*. Serang: CV. Rizmar Berkarya.
- Ilie G, C. C. (2010). Application of *fishbone* diagram to determine the risk of an event with multiple causes.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed Or Benevolence Regarding Workers Time. *American Psichological Assosiation*, 79-93.
- Liker, J. K. (2005). *The Toyota Way*. Esensi.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McShane, S. L. (2008). *Organizational Behavior (Ed. ke-4)*. New York: McGraw-Hill.

- Miner, J. B. (1988). *Organizational Behaviour, Performance and Productivity (1st Edition)*. USA: Random House Inc.
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojoya Agrinusa. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 7-15.
- Pebriansya, T. (2017). Penerapan Root Cause Analysis (Rca) Dalam Menyelesaikan Permasalahan Pengelolaan Barang Milik Daerah Pada Pemerintah Daerah Di Provinsi Bengkulu (Studi Kasus: Temuan Pemeriksaan BPK RI atas Pengelolaan Aset Tetap Pada Pemerintah Daerah di Provinsi Bengkulu.
- Pramuna M P, R., & S. R. (2013). Dampak Pengungkapan Sumber Daya Manusia Terhadap Reputasi Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2337-3806.
- Preena , G. R., & preena, G. R. (2021). Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: An empirical study on a Shipping Company in Sri Lanka. *International Journal on Global Business Management and Research*, 48-73.
- Randio, N. P., Moonti, U., Hasiru, R., Hafid, R., Ardiansyah, A., & Koniyo, R. (2023). Pengaruh Penerapan Etika Bisnis Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Mufidah. *Journal of Economic and Business Education*, 1-9.
- Sari, N. C., Ahiruddin, & Djunaidi. (2022). Determinan Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis ke-II* (pp. 148-153). Lampung: Fakultas Ekonomi Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno A, K. M., & Sa'diyah F, H. H. (2021). Implementation of Lean Manufacturing and Waste Minimization to Overcome Delay in Metering Regulating System Fabrication Process using Value Stream Mapping and VALSAT Method Approach (Case Study: Company YS). *International Journal of Advanced Technology in Mechanical, Mechatronics and Materials*.
- Syariefah, H. (2018). Analisis Penyebab Defect Produk Part Pesawat dengan Metode Five Whys Analysis dan FMEA Stidi pada Direktorat Produksi, Divisi DPM (Detail Part Manufacturing) bagian Machining, PT. Dirgantara Indonesia, Indonesia Aerospace (IAe). *Universitas Widyatama*.
- Thomas Kalliath, P. B. (2015). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 323 - 327.

- Wayne, M. R. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh Jilid Pertama*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Wulan Rahayu, A. W., & Affandy, D. P. (2016). Analisis Penerapan Akuntansi Sumber Daya Manusia Terhadap Perbandingan Kinerja Laporan Keuangan Pada PT. Bprs Mitra Harmoni Malang. *Jurnal Ilmiah Masiswa FEB Universitas Brawijaya*.
- Zuhdi, Z., Suharjo, B., & Sumarno, H. (2016). Perbandingan Pendugaan Parameter Koefisien Struktural Model Melalui SEM dan PLS-SEM. *Journal of Mathematics and Its Applications*, 11-22.

## LAMPIRAN

### A-1 Form Kuesioner



**Kuesioner Penelitian**

Bagian 1 dari 3

## KUESONER PENELITIAN

Kepada Yth.  
Karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel  
(Persero) Tbk

Dengan Hormat,  
Saya Mahasiswa Teknik Industri Universitas Islam Indonesia mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner. Kuesioner ini adalah alat pengambilan data dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul "Pengaruh Worklife Balance (Keseimbangan Kehidupan Kerja) Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat SDM PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Informasi yang sedianya Bapak/Ibu berikan sangat membantu kelancaran penelitian ini. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini, Saya ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,  
Ahmad Rudy Chamid

Silahkan memilih jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju |

<b>Nama *</b>
<input type="text" value="Teks jawaban panjang"/>
<b>Jenis Kelamin *</b>
<input type="radio"/> Laki-Laki
<input type="radio"/> Perempuan
<b>Usia *</b>
<input type="radio"/> Kurang dari 25 tahun
<input type="radio"/> 25 tahun - 30 tahun
<input type="radio"/> 31 tahun - 40 tahun
<input type="radio"/> 41 tahun - 50 tahun
<input type="radio"/> Lebih dari 50 tahun
<b>Pendidikan Terakhir *</b>
<input type="radio"/> SMA
<input type="radio"/> Diploma
<input type="radio"/> Sarjana (S1)
<input type="radio"/> Magister (S2)
<input type="radio"/> Doktoral (S3)

**Department \***

- Organization Design & Human Capital Plannin...
- Human Capital Development & Learning Cente...
- Human C Integration & Administration (HCI & A)
- General Affair (GA)
- Security
- Community Development

**Jabatan \***

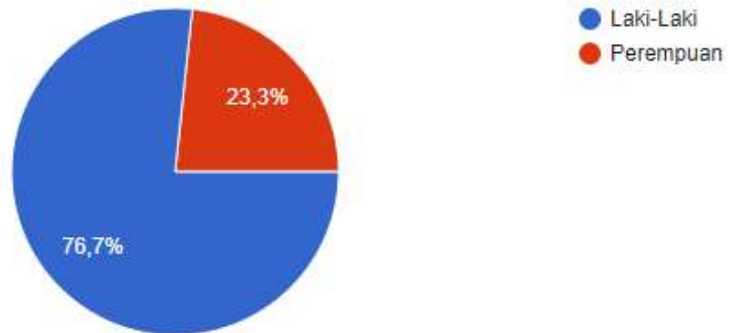
- Manager
- Superintendent
- Supervisor
- Foreman
- Officer



### B- Hasil Karakteristik Responden

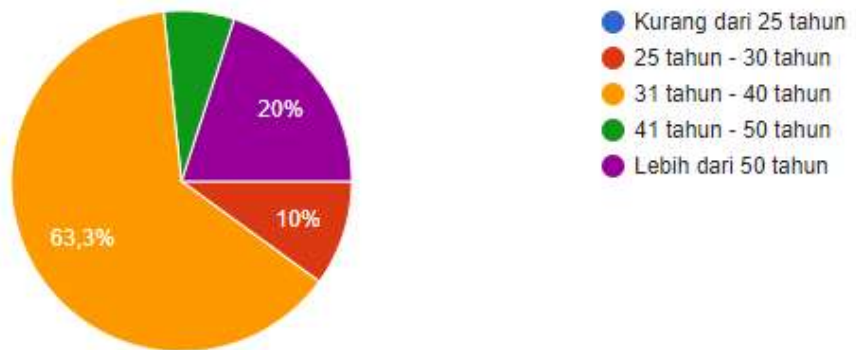
#### Jenis Kelamin

30 jawaban



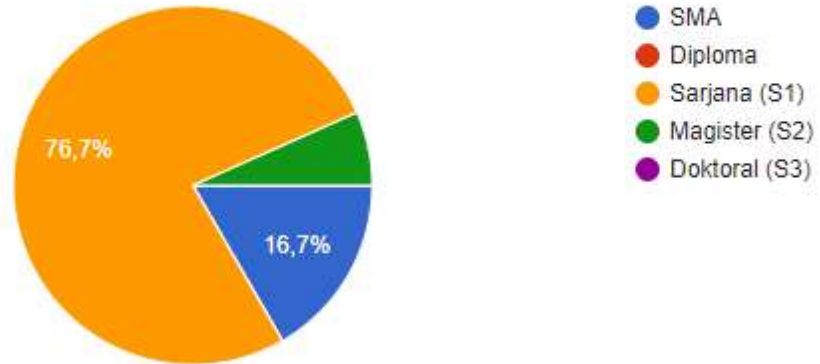
#### Usia

30 jawaban



### Pendidikan Terakhir

30 jawaban



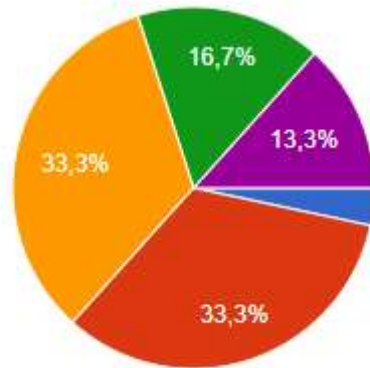
### Department

30 jawaban



Jabatan

30 jawaban



- Manager
- Superintendent
- Supervisor
- Foreman
- Officer

### C- Pernyataan Kuesioner

Indikator	Kode	Item Pernyataan
<i>Time Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan)	X <sub>1.1.1</sub>	Saya merasa memiliki keseimbangan waktu yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
	X <sub>1.1.2</sub>	Saya memiliki waktu yang cukup untuk berkumpul dengan keluarga dan melakukan kegiatan sosial di luar jam kerja.
	X <sub>1.1.3</sub>	Saya merasa tidak terlalu terbebani oleh pekerjaan sehingga masih dapat meluangkan waktu untuk istirahat dan bersantai.
	X <sub>1.1.4</sub>	Saya merasa memiliki cukup waktu untuk melakukan kegiatan hobi atau aktivitas yang saya nikmati selain dari pekerjaan.
	X <sub>1.1.5</sub>	Saya tidak sering merasa terburu-buru atau stres karena tuntutan waktu di tempat kerja.
	X <sub>1.1.6</sub>	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa harus mengorbankan waktu untuk kehidupan pribadi.
<i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan)	X <sub>1.2.1</sub>	Saya merasa terlibat dan fokus dalam pekerjaan saya tanpa mengabaikan tanggung jawab keluarga.
	X <sub>1.2.2</sub>	Saya dapat memberikan perhatian dan dukungan yang cukup untuk keluarga dan tetap efisien dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
	X <sub>1.2.3</sub>	Saya merasa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga atau sosial tanpa merasa terbebani oleh pekerjaan.
	X <sub>1.2.4</sub>	Saya merasa dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pekerjaan saya tanpa merasa terlalu terikat oleh waktu kerja.
	X <sub>1.2.5</sub>	Saya merasa dapat mencapai prestasi dalam pekerjaan dan memberikan dukungan emosional untuk keluarga tanpa merasa terlalu tertekan.
<i>Satisfaction Balance</i> (Keseimbangan kepuasan)	X <sub>1.3.1</sub>	Saya merasa bahagia dengan pencapaian saya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena saya dapat mencapai keseimbangan yang memuaskan di antara keduanya.
	X <sub>1.3.2</sub>	Saya merasa bahagia dengan cara saya mengatur waktu antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu untuk keluarga serta diri sendiri.
	X <sub>1.3.3</sub>	Saya merasa puas dengan kinerja saya di tempat kerja, meskipun saya juga dapat menjaga kualitas hidup di luar pekerjaan.

Indikator	Kode	Item Pernyataan
	X <sub>1.3.4</sub>	Saya merasa senang dengan kesempatan saya untuk mengembangkan hubungan sosial di tempat kerja dan dalam lingkungan keluarga saya.
	X <sub>1.3.5</sub>	Saya merasa puas dengan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan tanpa merasa terlalu terbebani oleh tanggung jawab pribadi.

Pernyataan Variabel *Worklife Balance*

Indikator	Kode	Pernyataan
Kuantitas	Y <sub>1.1.1</sub>	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan
	Y <sub>1.1.2</sub>	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
Kualitas	Y <sub>1.2.1</sub>	Saya selalu fokus dalam melaksanakan pekerjaan
	Y <sub>1.2.2</sub>	Saya selalu disiplin dalam bekerja di perusahaan.
Ketepatan	Y <sub>1.3.1</sub>	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara maksimal.
	Y <sub>1.3.2</sub>	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan akurat
Kehadiran di tempat kerja	Y <sub>1.4.1</sub>	Saya selalu tepat waktu pada saat datang ke kantor.
	Y <sub>1.4.2</sub>	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam bekerja
Kemampuan bekerja sama	Y <sub>1.5.1</sub>	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama rekan kerja.
	Y <sub>1.5.2</sub>	Saya selalu mengutamakan kerja sama pada saat melaksanakan pekerjaan.

Pernyataan Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan

## D- Tabulasi Data

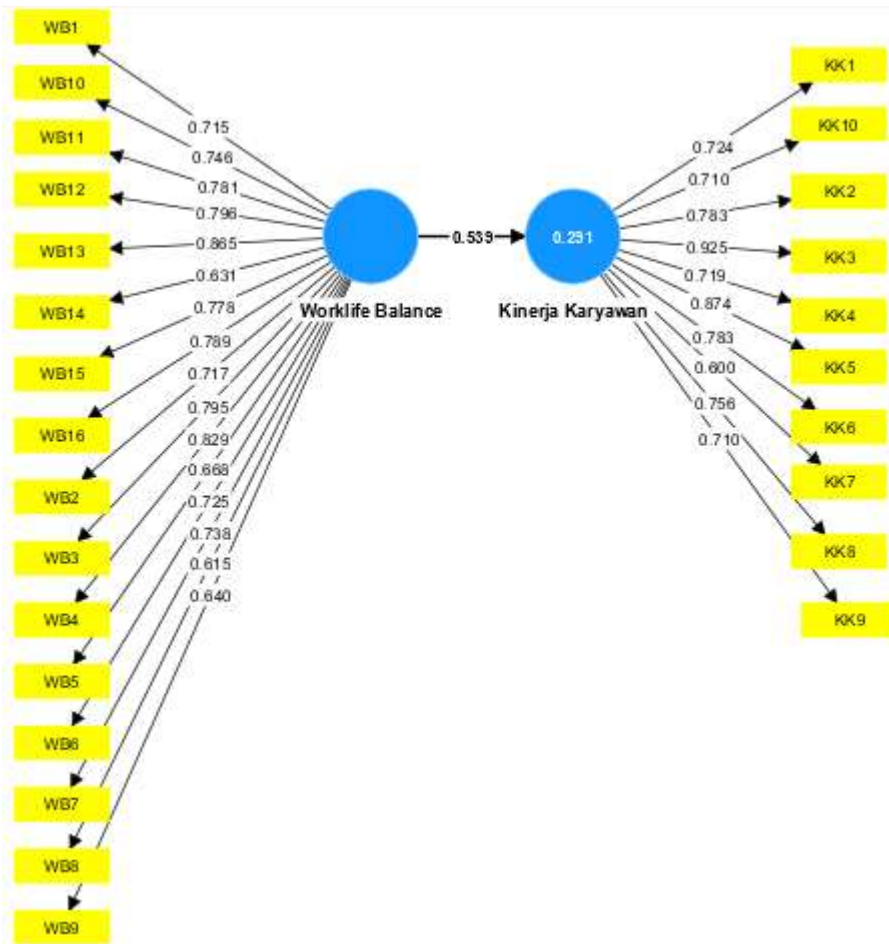
Respon den	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	W 13	W 14	W 15	W 16	Juml ah W
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	39
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	39
4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	43
5	2	3	3	3	1	1	2	1	1	2	3	4	3	3	3	4	39
6	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	60
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	49
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
9	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	56
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	44
12	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	44
13	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	57
14	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	51
15	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	61
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	50
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	56
19	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	35
20	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	40
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
22	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	46
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
24	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	46
28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48

Variabel *Worklife balance*

Responden	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Jumlah K
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
6	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	29
12	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
15	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
17	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
18	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	33
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	29
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
22	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	35
23	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
24	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	33
25	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	31
26	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32
27	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	33
28	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

Tabulasi Variabel Kinerja Karyawan

### E- Hasil Analisis *Software* SmartPLS



Output Model Penelitian

Variabel	AVE
<i>Worklife Balance</i>	0,583
Kinerja Karyawan	0,552

(Average Variance Extracted)



Kode	<i>Worklife Balance</i>	Kinerja Karyawan
WB1	0.715	
WB10	0.746	
WB11	0.781	
WB12	0.796	
WB13	0.865	
WB14	0.631	
WB15	0.778	
WB16	0.789	
WB2	0.717	
WB3	0.795	
WB4	0.829	
WB5	0.668	
WB6	0.725	
WB7	0.738	
WB8	0.615	
WB9	0.640	
KK1		0.724
KK10		0.710
KK2		0.783
KK3		0.925
KK4		0.719
KK5		0.874
KK6		0.783
KK7		0.600
KK8		0.756
KK9		0.710

*Outer Loadings*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.291	0.266

## R-Square

Kode	<i>Worklife Balance</i>	Kinerja Karyawan
KK1	0.340	0.724
KK10	0.315	0.710
KK2	0.352	0.783
KK3	0.571	0.925
KK4	0.343	0.719
KK5	0.545	0.874
KK6	0.530	0.783
KK7	0.242	0.600
KK8	0.362	0.756
KK9	0.307	0.710
WB1	0.715	0.297
WB10	0.746	0.547
WB11	0.781	0.303
WB12	0.796	0.530
WB13	0.865	0.448
WB14	0.631	0.255
WB15	0.778	0.221
WB16	0.789	0.621
WB2	0.717	0.454
WB3	0.795	0.362
WB4	0.829	0.443
WB5	0.668	0.126
WB6	0.725	0.295
WB7	0.738	0.232
KK1	0.340	0.724
KK10	0.315	0.710

## Cross Loadings

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>composite reliability</i>
<i>Worklife Balance</i>	0.919	0.948
Kinerja Karyawan	0.948	0.966

Uji Reliabilitas

	<i>Original Sample</i>	<i>Sampel Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Worklife Balance</i> → Kinerja Karyawan	0.539	0.618	0.240	2.248	0.025

*Path-Coefficient*

### F- Root Cause Analysis



*Fishbone Diagram*



*5 Whys Analysis*