

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penyusunan indikator kuesioner yang ada dalam penelitian ini merupakan adopsi dan adaptasi dari beberapa item pernyataan berupa konsep dari para penelitian terdahulu yaitu beban kerja menurut Rohman & Ichsan, (2021), stres kerja menurut Mahawati *et al.*, (2021), lingkungan kerja menurut Sedarmayanti & Rahadian, (2018), kompensasi menurut Hartini, (2023) dan kinerja karyawan menurut Rohman & Ichsan, (2021). Kemudian disesuaikan dengan tujuan penelitian yang sedang dilakukan, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 13. Setelah indikator selesai disusun maka langkah selanjutnya adalah uji coba kuesioner. Uji coba dilakukan karena adanya penyesuaian konsep dengan tempat penelitian agar kuesioner yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji coba ini dilakukan menggunakan uji validitas dan reliabilitas pada *software* SPSS yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran 5.

4.2 Analisis Deskriptif Responden

4.2.1 Profil Responden

Gambaran karakteristik dari profil responden yang telah dikumpulkan sebanyak 45 responden. Kemudian responden tersebut diminta untuk mengisi jenis kelamin, umur dan lama bekerja, karakteristik responden tersebut didasarkan pada penelitian Awalia *et al.*, (2021). Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki Laki	20	44%
	Perempuan	25	56%
Usia	25-35	19	42%
	36-45	15	33%
	46-58	11	24%
Lama Bekerja		> 2 Tahun	100%

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.1 dapat diidentifikasi karakteristik demografis responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan

kelompok usia. Secara spesifik, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 20 orang (44%) dan responden perempuan berjumlah 25 orang (56%). Maka, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan perempuan, sementara itu, distribusi responden berdasarkan kelompok usia menunjukkan 3 pembagian yaitu usia 25-35 tahun: 19 orang (42%), usia 36-45 tahun: 15 orang (33%) dan usia 46-58 tahun: 11 orang (24%). Sehingga kelompok usia 25-35 tahun mendominasi sampel penelitian. Dominasi kelompok usia muda ini menarik untuk dikaji lebih lanjut mengenai potensi pengaruhnya terhadap tingkat stres kerja yang dilaporkan, mengingat karakteristik dan tantangan kerja yang dihadapi mungkin berbeda pada setiap kelompok usia.

4.2.2 Deskriptif Variabel

Terdapat 5 variabel pada penelitian ini yaitu beban kerja (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), kinerja karyawan (Y) dan stres kerja (Y) sebagai variabel mediasi. Kelima variabel tersebut akan digunakan sebagai indikator dalam penyusunan kuesioner penelitian, instrumen ini akan mengukur variabel dependen terdapat variabel independen dengan menggunakan skala 1-5 yaitu sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Berdasarkan skala tersebut maka ditentukan range skala dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$Interval = \frac{(5 - 1)}{5}$$

$$Interval = 0,8$$

Berikut ini merupakan skala distribusi yang akan digunakan pada perhitungan ini adalah berbentuk pertanyaan *favorable* atau positif sebagai pendukung penelitian (Sanaky *et al.*, 2021).

Tabel 4. 2 Skala Interval

No	Skala Interval	Kriteria Nilai
1.	Sangat Setuju	4.20– 5.00
2.	Setuju	3.40– 4.19
3.	Netral	2.60– 3.39
4.	Tidak Setuju	1.80– 2.59
5.	Sangat Tidak Setuju	1.00 – 1.79

1. Distribusi Jawaban Responden Variabel X1 (beban kerja)

Variabel beban kerja (X1) terpecah menjadi 10 indikator yang hasilnya akan didistribusikan pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4. 3 Distribusi Variabel X1

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1.	X1.1	0	0%	0	0%	23	51%	16	36%	6	13%	45	100%	3.6	Setuju
2.	X1.2	1	2%	5	11%	15	33%	17	38%	7	16%	45	100%	3.5	Setuju
3.	X1.3	0	0%	8	18%	20	44%	11	24%	6	13%	45	100%	3.3	Netral
4.	X1.4	4	9%	10	22%	16	36%	9	20%	6	13%	45	100%	3.1	Netral
5.	X1.5	0	0%	1	2%	15	33%	16	36%	13	29%	45	100%	3.9	Setuju
6.	X1.6	1	2%	0	0%	13	29%	18	40%	13	29%	45	100%	3.9	Setuju
7.	X1.7	1	2%	8	18%	22	49%	9	20%	5	11%	45	100%	3.2	Netral
8.	X1.8	0	0%	3	7%	20	44%	13	29%	9	20%	45	100%	3.6	Setuju
9.	X1.9	2	4%	8	18%	17	38%	11	24%	7	16%	45	100%	3.3	Netral
10.	X1.10	0	0%	5	11%	15	33%	17	38%	8	18%	45	100%	3.6	Setuju

Berdasarkan analisis data yang disajikan pada Tabel 4.5, dapat diidentifikasi pola tanggapan responden terhadap indikator beban kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator X1.1, X1.2, X1.5, X1.6, X1.8 dan X1.10 responden cenderung menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata skor berada pada rentang 3.40-4.19 sesuai kriteria interpretasi skala. Sementara itu, untuk indikator X1.3, X1.4, X1.7 dan X1.9 responden menunjukkan sikap netral, dengan nilai rata-rata berada pada kisaran 2.60-3.39. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menyatakan setuju terhadap pernyataan dari variabel beban kerja. Hal ini selaras dengan yang dialami oleh karyawan seperti: beban kerja fisik yang dialami oleh pekerja meliputi pengangkutan material dengan jarak perpindahan yang jauh dan juga masih manual (*manual handling*). Pekerjaan yang diberikan terlalu kompleks dan juga memerlukan konsentrasi yang tinggi sehingga menyebabkan kelelahan mental dan menguras energi. Beban kerja waktu yang disebabkan oleh ketidaksesuaian target produksi dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

2. Distribusi Jawaban Responden Variabel X2 (lingkungan kerja)

Terdapat 7 indikator dari variabel lingkungan kerja yang hasil distribusi hasilnya akan ditampilkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Distribusi Variabel X2

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean	Kriteria
		1		2		3		4		5					
1.	X2.1	0	0%	6	13%	22	49%	12	27%	5	11%	45	100%	3.4	Setuju
2.	X2.2	0	0%	15	33%	16	36%	9	20%	5	11%	45	100%	3.1	Netral
3.	X2.3	0	0%	0	0%	18	40%	19	42%	8	18%	45	100%	3.8	Setuju
4.	X2.4	0	0%	0	0%	19	42%	21	47%	5	11%	45	100%	3.7	Setuju
5.	X2.5	0	0%	1	2%	14	31%	26	58%	4	9%	45	100%	3.7	Setuju
6.	X2.6	0	0%	2	4%	19	42%	14	31%	10	22%	45	100%	3.7	Setuju
7.	X2.7	0	0%	0	0%	17	38%	19	42%	9	20%	45	100%	3.8	Setuju

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam Tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden menunjukkan hasil mayoritas indikator variabel lingkungan kerja (kecuali X2.2) memperoleh tanggapan "setuju" dari responden. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata yang berada pada rentang 3.40-4.19 sesuai dengan kriteria interpretasi skala yang digunakan. Indikator X2.2 memperoleh nilai rata-rata 3.1 yang termasuk dalam kategori "netral" (rentang 2.60-3.39). sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan setuju dengan pernyataan variabel lingkungan kerja. Hal ini selaras dengan apa yang dirasakan oleh karyawan dilingkungan kerja dimana, lingkungan kerja fisik yang ada diperusahaan belum dapat membantu atau mendukung alur proses produksi seperti: penataan ruangan mulai dari sirkulasi udara dan ventilasi yang kurang baik, suhu ruangan yang tidak stabil, kebisingan, penerangan dan tata letak fasilitas yang tidak beraturan. Kemudian lingkungan kerja sosial yang ada diperusahaan, seperti hubungan antar sesama karyawan dan juga antar pemimpin atau atasan masih belum terjalin dengan baik. Hal ini dapat mengurangi rasa percaya diri karyawan dan membuat situasi menjadi tidak nyaman dalam bekerja.

3. Distribusi Jawaban Responden Variabel X3 (kompensasi)

Terdapat 6 indikator dari variabel kompensasi yang hasilnya akan didistribusikan oleh tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4. 5 Distribusi Variabel X3

No.	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	Mean	Kriteria
		1		2		3		4		5				
1.	X3.1	0	0%	4	9%	19	42%	15	33%	7	16%	100%	3.6	Setuju
2.	X3.2	0	0%	1	2%	22	49%	18	40%	4	9%	100%	3.6	Setuju
3.	X3.3	0	0%	2	4%	23	51%	13	29%	7	16%	100%	3.6	Setuju
4.	X3.4	0	0%	2	4%	18	40%	20	44%	5	11%	100%	3.6	Setuju
5.	X3.5	0	0%	4	9%	18	40%	18	40%	5	11%	100%	3.5	Setuju
6.	X3.6	0	0%	3	7%	17	38%	20	44%	5	11%	100%	3.6	Setuju

Berdasarkan analisis data yang disajikan pada Tabel 4.7, diperoleh temuan sebagai berikut mengenai persepsi responden terhadap variabel kompensasi. Seluruh indikator pengukuran kompensasi (X3.1 hingga X3.6) menunjukkan nilai rata-rata yang konsisten, yaitu berkisar antara 3.5 hingga 3.6. Nilai-nilai ini termasuk dalam kategori "setuju" berdasarkan kriteria interpretasi skala yang digunakan. Hasil ini secara jelas menunjukkan bahwa karyawan secara umum menyatakan setuju dan kesepakatan terhadap semua aspek kompensasi yang diukur dalam penelitian. Hal ini selaras dengan apa yang dirasakan oleh karyawan dimana kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak sebanding dengan tekanan dan beban kerja yang diberikan.

4. Distribusi Jawaban Responden Variabel Z (stres kerja)

Terdapat 6 indikator dari stres kerja yang hasilnya akan didistribusikan dalam tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4. 6 Distribusi Variabel Z

No.	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean	Kriteria
		1		2		3		4		5					
1.	Z1.1	0	0%	1	2%	23	51%	18	40%	3	7%	45	100%	3.5	Setuju
2.	Z1.2	0	0%	0	0%	21	47%	20	44%	4	9%	45	100%	3.6	Setuju
3.	Z1.3	0	0%	2	4%	20	44%	17	38%	6	13%	45	100%	3.6	Setuju
4.	Z1.4	0	0%	2	4%	17	38%	19	42%	7	16%	45	100%	3.7	Setuju
5.	Z1.5	0	0%	3	7%	21	47%	14	31%	7	16%	45	100%	3.6	Setuju
6.	Z1.6	0	0%	0	0%	23	51%	19	42%	3	7%	45	100%	3.6	Setuju

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam Tabel 4.8, dapat dikemukakan temuan berikut mengenai persepsi responden terhadap variabel stres kerja. Semua indikator pengukuran stres kerja (Z1.1 hingga Z1.6) memperoleh nilai rata-rata yang termasuk dalam kategori "setuju", dengan rentang nilai antara 3.40-4.19 berdasarkan kriteria interpretasi skala yang digunakan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum mengakui dan menyetujui

keberadaan berbagai indikator stres kerja yang diukur, tingkat persetujuan yang konsisten pada semua item menunjukkan pengakuan yang kuat terhadap fenomena stres kerja di lingkungan pekerjaan.

5. Distribusi Jawaban Responden Variabel Y (kinerja karyawan)

Terdapat 6 indikator dari variabel kinerja karyawan yang hasilnya akan didistribusikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4. 7 Distribusi Variabel Y

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean	Kriteria
		1		2		3		4		5					
1.	Y1.1	0	0%	1	9%	22	49%	15	33%	4	9%	45	100%	3.4	Setuju
2.	Y1.2	0	0%	0	11%	20	44%	14	31%	6	13%	45	100%	3.5	Setuju
3.	Y1.3	0	0%	2	9%	21	47%	18	40%	2	4%	45	100%	3.4	Setuju
4.	Y1.4	0	0%	2	4%	27	60%	15	33%	1	2%	45	100%	3.3	Netral
5.	Y1.5	0	0%	3	2%	24	53%	15	33%	5	11%	45	100%	3.5	Setuju
6.	Y1.6	0	0%	0	11%	24	53%	10	22%	5	13%	45	100%	3.4	Setuju

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam tabel 4.7, diketahui tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil dari indikator Y1.1-Y1.6 masuk ke dalam kategori "setuju" kecuali hasil indikator Y1.4 yang masuk ke dalam kategori "Netral". Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap indikator kinerja karyawan dapat disimpulkan rata-rata responden setuju dengan indikator yang diukur dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan tersebut terbukti disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang tidak mendukung dan pemberian kompensasi yang belum stabil.

4.21 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode PLS (*Smart PLS 4.0*) dengan melakukan tahapan pengujian yaitu *outer model* dan *inner model* sebagai berikut:

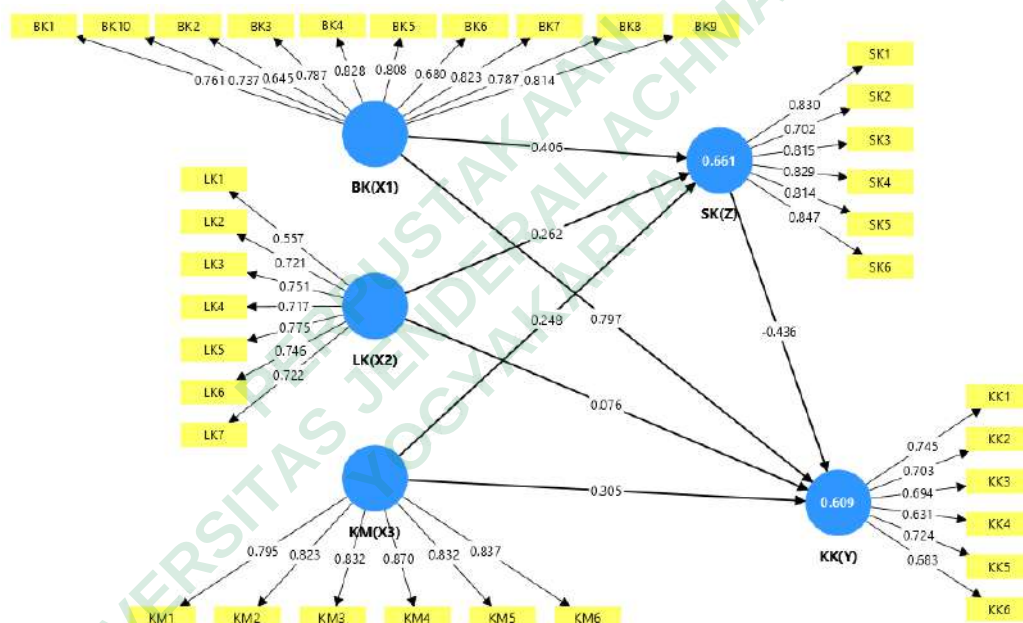
4.3.1 Uji *Outer Model*

Uji *outer model* bertujuan untuk mengetahui dengan jelas hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji *outer model* ini menggunakan

bantuan prosedur PLS *Algorithm*. Tahap analisis pada *outer model* diukur menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel. *Convergent validity* mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel tersebut. Dalam melakukan pengujian *convergent validity* dapat dinilai berdasarkan *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* $> 0,60$.



Gambar 4. 1 Uji Outer Model

Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan hasil dari keseluruhan indikator sebanyak 35 menunjukan nilai *outer loading* $> 0,60$. Terdapat satu indikator yang belum memenuhi nilai kriteria yaitu LK1 maka akan dihapus dari model karena tidak akan memberikan pengaruh serta akan mengganggu hasil uji pada tahap selanjutnya. Hasil uji *outer model* akan disajikan dalam bentuk tabel 4.8 berikut agar dapat dilihat dengan jelas.

Tabel 4. 8 *Loading Factor*

Indikator Variabel	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
BK1	0.761	Valid
BK2	0.645	Valid
BK3	0.787	Valid
BK4	0.828	Valid
BK5	0.808	Valid
BK6	0.680	Valid
BK7	0.823	Valid
BK8	0.787	Valid
BK9	0.814	Valid
BK10	0.737	Valid
KK1	0.745	Valid
KK2	0.704	Valid
KK3	0.694	Valid
KK4	0.631	Valid
KK5	0.724	Valid
KK6	0.683	Valid
KM1	0.795	Valid
KM2	0.823	Valid
KM3	0.832	Valid
KM4	0.870	Valid
KM5	0.832	Valid
KM6	0.837	Valid
LK1	0.557	Tidak Valid
LK2	0.721	Valid
LK3	0.751	Valid
LK4	0.717	Valid
LK5	0.775	Valid
LK6	0.746	Valid
LK7	0.722	Valid
SK1	0.830	Valid
SK2	0.702	Valid
SK3	0.815	Valid
SK4	0.829	Valid
SK5	0.814	Valid
SK6	0.847	Valid

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, diketahui nilai dari hasil uji *loading factor* (*validity convergent*) bahwa tidak semua hasil uji validitas konvergen menunjukkan

nilai yang valid $< 0,60$ sehingga indikator yang tidak valid yaitu LK1 dan penghapusan indikator KK4 untuk menghasilkan nilai AVE $> 0,50$, akan dikeluarkan dari model untuk memastikan keakuratan hasil pengujian pada tahap berikutnya. Hal ini dilakukan karena nilai yang tidak valid dapat memengaruhi hasil pengujian secara keseluruhan. Sementara itu, indikator yang memenuhi kriteria validitas akan dilanjutkan ke tahap uji selanjutnya.

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dalam model laten benar-benar berbeda dari variabel lainnya. Pengujian ini bertujuan mengevaluasi ketepatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Validitas diskriminan dapat dinilai melalui tiga metode: *cross-loading*, *Fornell-Larcker*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Metode HTMT mengukur rasio antara korelasi antarvariabel (*heterotrait*) dan korelasi dalam variabel yang sama (*monotrait*) berdasarkan estimasi model *Partial Least Squares* (PLS). Suatu variabel dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai $< 0,9$, menunjukkan konsistensi konvergen yang baik serta kemampuan dibedakan dari variabel lain. Selain itu, suatu variabel penelitian dinyatakan valid apabila nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan nilai akar AVE variabel lain dalam setiap kolom matriks.

Tabel 4. 9 Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Beban Kerja (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X3)	Lingkungan Kerja (X2)	Stres Kerja (Z)
Beban Kerja (X1)					
Kinerja Karyawan (Y)	0.825				
Kompensasi (X3)	0.718	0.626			
Lingkungan Kerja (X2)	0.585	0.483	0.844		
Stres Kerja (Z)	0.803	0.485	0.802	0.631	

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa kelima variabel dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan variabel lain yang terdapat di bawahnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan nilai $< 0,90$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam model penelitian ini telah memenuhi dua aspek yaitu

secara konseptual berbeda satu sama lain, dan memiliki pengukuran yang berbeda. Dengan kata lain, variabel yang berbeda tersebut memiliki indikator-indikator pengukuran yang bersifat unik, tidak saling tumpang tindih, serta menunjukkan tingkat perbedaan yang memadai untuk membedakan satu variabel dengan variabel lainnya.

3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan metode pengukuran *composite reliability*. *Cronbach's alpha* berfungsi untuk mengestimasi batas bawah tingkat reliabilitas suatu variabel, sementara *composite reliability* memberikan estimasi yang lebih akurat mengenai nilai reliabilitas sebenarnya dari suatu variabel. Berdasarkan standar yang berlaku, suatu variabel dianggap memenuhi kriteria reliabilitas apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$.

Tabel 4. 10 *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_a</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Rata-rata varians (AVE)
Beban kerja (X1)	0.922	0.923	0.935	0.592
Kinerja karyawan (Y)	0.775	0.780	0.846	0.524
Kompensasi (X3)	0.911	0.911	0.931	0.692
Lingkungan kerja (X2)	0.862	0.863	0.897	0.592
Stres kerja (Z)	0.892	0.896	0.918	0.652

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.10, seluruh indikator menunjukkan nilai *composite reliability* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabel dan valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel yang dibentuk oleh indikator-indikator tersebut bersifat andal (*reliabel*) dan konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud.

4.3.2 Analisis *Inner Model*

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. *Structural model (inner model)* menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Pada uji *structural model (inner model)* menggunakan

bantuan prosedur *Bootstrapping*. Analisis model ini dilakukan dengan dua pengujian yaitu *R-square* dan uji signifikansi. Uji signifikansi untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen (uji hipotesis).

1. Hasil *R-Square* (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran statistik yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ini digunakan untuk mengkuantifikasi kekuatan hubungan kausal antara variabel laten independen dengan variabel laten dependen dalam suatu model. Berdasarkan besaran nilainya, R^2 dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori kekuatan pengaruh, yaitu: kategori kuat, kategori moderat/sedang, dan kategori lemah.

Tabel 4. 11 *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>Adjusted R-square</i>	Kategori
Kinerja Karyawan (Y)	0.562	0.519	Moderat
Stres Kerja (Z)	0.637	0.610	Moderat

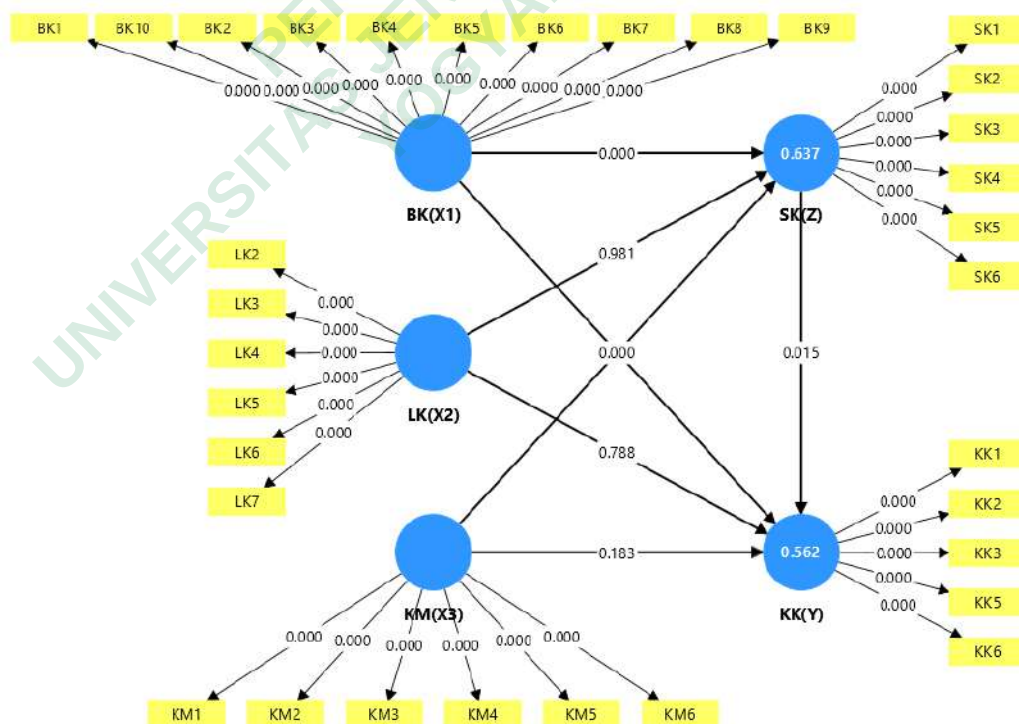
Terdapat dua hasil pengujian yaitu *R-square* dan *adjusted R-square*. Pada uji R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar penyimpangan dalam model, semakin besar R^2 berarti penyimpangan dalam model semakin sedikit yang menunjukkan model semakin baik. Semakin banyak variabel bebas dimasukkan dalam model, nilai R^2 akan semakin naik meskipun ada variabel bebas yang tidak signifikan. Sedangkan *adjusted R²* hanya mengukur R^2 dengan variabel bebas yang signifikan saja. Oleh karena itu, nilai *Adjusted R²* pasti lebih rendah dari R^2 . Perbedaan keduanya terlihat apabila penambahan variabel independen yang tidak signifikan ke model, R^2 akan meningkat, tetapi *adjusted R²* mungkin menurun karena penambahan variabel tersebut tidak memberikan peningkatan yang berarti dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) yang disajikan dalam Tabel 4.11 menunjukkan kemampuan prediktif model terhadap variabel kinerja karyawan dan stres kerja. Nilai R^2 sebesar 0,562 (56,2%) untuk kinerja karyawan yang diindikasikan oleh variabel independen (meliputi beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi) mampu menjelaskan 56,2% variasi dalam kinerja karyawan yang

termasuk dalam kategori moderat dan menunjukkan tingkat penjelasan yang cukup signifikan, maka sisanya yaitu 0,438 dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk cakupan variabel independen. Sementara itu, untuk variabel stres kerja (Z) diperoleh nilai R^2 sebesar 0,637 (63,7%), yang berarti variabel independen yang sama dapat menjelaskan 63,7% variasi dalam stres kerja, juga termasuk dalam kategori moderat dan sisanya yaitu 0,363 dijelaskan oleh variabel lain. Sehingga mediasi disini lebih unggul dalam menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai dari stres kerja paling mendekati nilai 1.

2. Uji Signifikansi

Uji signifikansi berfungsi sebagai penilai signifikansi pengaruh antar variabel atau dapat dikatakan sebagai pengujian hipotesis antar variabel dan dapat dilihat berdasarkan hasil *bootstrapping*. Prosedur dari *bootstrap* memakai semua sampel asli untuk resampling kembali. *Bootstrap* yang dilakukan pada masing-masing indikator pengukuran. *Bootstrap* pada penelitian ini dilakukan dengan resampling sebanyak 5000 kali. Berikut merupakan hasil *bootstrap* yang akan disajikan pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4. 2 Hasil *Bootstrapping*

Pada hasil uji *bootstrapping* yang terdapat dalam gambar 4.2, hasil pengujian *bootstrap* dapat dilihat dari nilai *p-value* menggunakan taraf signifikan *two-tailed* 5% (berarti tiap sisi memiliki nilai 0,025) dan *t*-statistik yang didapat dari hasil dari ketentuan dari uji *bootstrap* yaitu nilai *t*-statistik > 2.021 . Pada hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa terdapat beberapa hubungan positif dan signifikan serta pengaruh positif tetapi tidak signifikan antar variabel baik melalui mediasi ataupun tidak yang akan dijelaskan pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4. 12 Hasil *Bootstrapping*

Variabel	Sampel Original (arah pengaruh)	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Pengaruh Langsung					
BK(X1) → KK(Y)	0.802	0.835	0.154	5.216	0,000
BK(X1) → SK(Z)	0.444	0.451	0.092	4.817	0,000
LK(X2) → KK(Y)	0.309	0.301	0.232	1.331	0.183
LK(X2) → SK(Z)	0.430	0.434	0.138	3.106	0.002
KM(X3) → KK(Y)	-0.046	-0.041	0.172	0.269	0.788
KM(X3) → SK(Z)	0.003	0.001	0.144	0.023	0.981
SK(Z) → KK(Y)	-0.372	-0.390	0.153	2.426	0.015
Pengaruh Tidak Langsung					
BK(X1) → SK(Z) → KK(Y)	-0.165	-0.176	0.080	2.054	0.040
KM(X3) → SK(Z) → KK(Y)	-0.160	-0.174	0.097	1.642	0.101
LK(X2) → SK(Z) → KK(Y)	-0.001	0.006	0.062	0.02	0.984

Berdasarkan hasil *bootstrap* pada tabel 4.12 terdapat beberapa hasil yang signifikan yaitu beban kerja berpengaruh positif sebesar 0,802 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t*-statistik $5,216 > 2,021$ terhadap penurunan kinerja karyawan. Beban kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,444 dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t*-statistik $4,817 > 2,021$ terhadap peningkatan stres kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,309 tidak signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan serta lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,430 dan signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ dan *t*-statistik $3.106 > 2,021$ terhadap peningkatan stres kerja. Kompensasi berpengaruh negatif sebesar -0,046 dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta kompensasi memiliki pengaruh positif

sebesar 0,003 dan tidak signifikan terhadap peningkatan stres kerja. Stres kerja berpengaruh negatif sebesar -0,372 dan signifikan sebesar 0,015 dan t-statistik $2,054 > 2,021$ terhadap penurunan kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh negatif sebesar -0,165 dan tidak signifikan terhadap stres kerja dan penurunan kinerja karyawan, serta lingkungan kerja berpengaruh negatif sebesar -0,001 dan tidak signifikan terhadap stres kerja dan penurunan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji *bootstrap* diketahui bahwa terdapat beberapa pengaruh yang positif dan negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan terjemahan dari uji *bootstrapp* kedalam uji hipotesis penelitian untuk melihat terbukti atau tidak dugaan pada tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H0: Tidak terdapat pengaruh dan signifikan antar beban kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan stres kerja terhadap penurunan kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H1: Diduga terdapat pengaruh dan signifikan beban kerja terhadap stres kerja pada karyawan	Terbukti
H2: Diduga terdapat pengaruh dan signifikan beban kerja terhadap penurunan kinerja karyawan	Terbukti
H3: Diduga terdapat pengaruh dan signifikan lingkungan kerja terhadap stres kerja pada karyawan	Tidak Terbukti
H4: Diduga terdapat pengaruh dan signifikan lingkungan kerja terhadap penurunan kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H5: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap stres kerja pada karyawan	Terbukti
H6: Diduga terdapat pengaruh dan signifikan kompensasi terhadap penurunan kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H7: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap penurunan kinerja karyawan	Terbukti
H8: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja	Terbukti
H9: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan lingkungan kerja terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja	Tidak Terbukti
H10: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja	Tidak Terbukti

Berdasarkan hasil hipotesis pada tabel 4.13 maka langkah selanjutnya adalah memilih jalur yang positif dan signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengamatan maka diputuskan untuk mengambil hipotesis 8 beban kerja yang memiliki pengaruh negatif yaitu sebesar -0,165 (sedang) dan

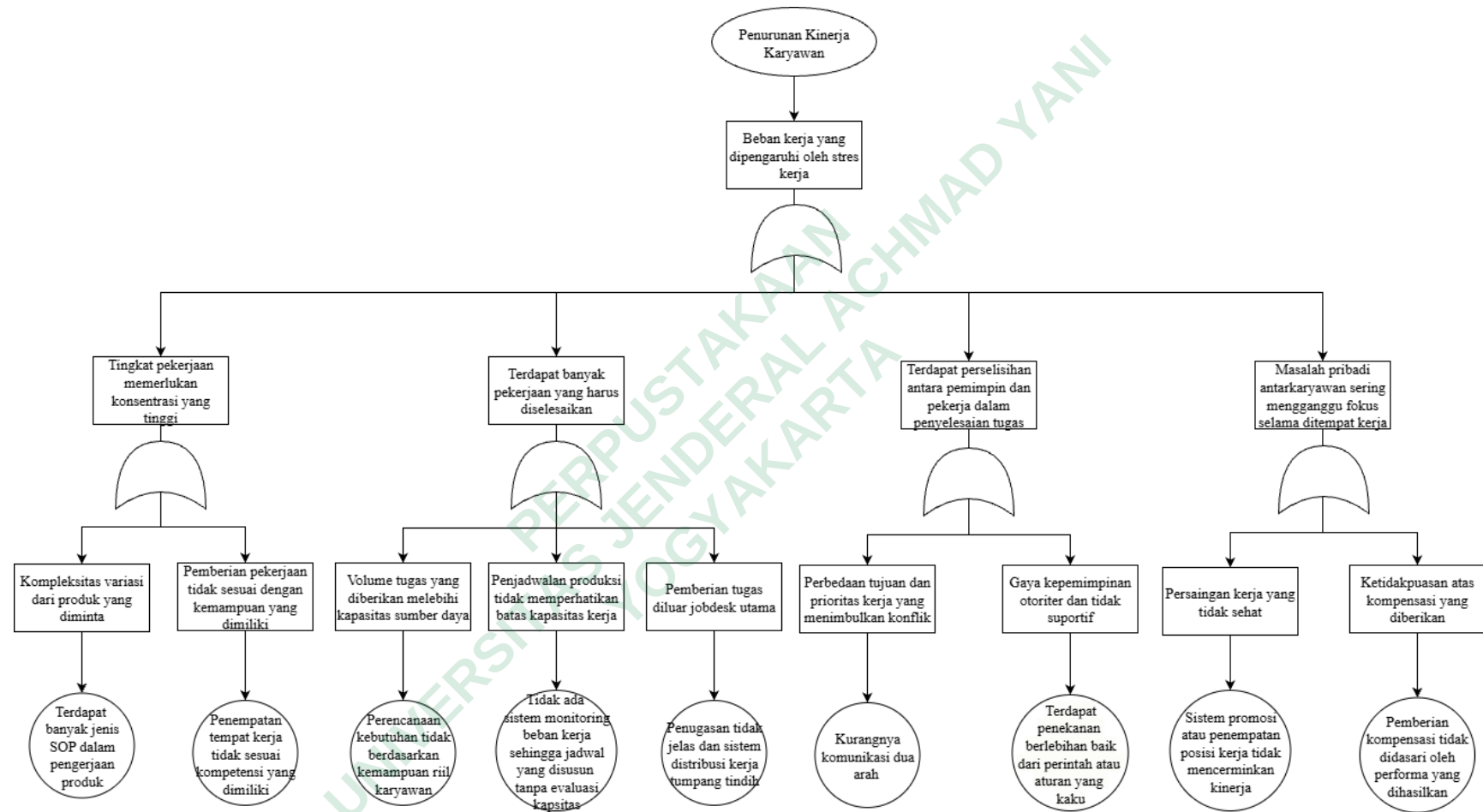
signifikan yaitu nilai $p\text{-value}$ $0.040 < 0,05$ dan nilai $t\text{-statistik}$ $2,054 > 2,021$ yang menyebabkan stres dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan, dimana beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan timbulnya stres kerja dan menurunkan kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik beban kerja yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,613 (kuat) dan signifikan yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ dan $t\text{-statistik}$ $5,216 > 2,021$. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi menyebabkan penurunan kinerja karyawan secara signifikan. Serta stres kerja yang memiliki pengaruh sebesar -0,416 dan signifikan sebesar $0,040 < 0,05$ dan $t\text{-statistik}$ $2,426 > 2,021$. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi secara signifikan memengaruhi penurunan kinerja karyawan. Sehingga pemilihan H8 ini didasari oleh penggabungan kedua variabel tersebut. Kemudian setelah teridentifikasi penyebab penurunan kinerja karyawan yang paling signifikan melalui stres kerja maka selanjutnya adalah mencari akar permasalahan menggunakan FTA dari penurunan kinerja karyawan untuk dilakukan pencarian rekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru.

4.3.3 Fault Tree Analysis (FTA)

Pembuatan diagram *Fault Tree Analysis* (FTA) ini didasarkan pada hasil uji bootstrap yang telah membuktikan adanya hubungan kausalitas, yaitu pada Hipotesis 8. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Fault Tree Analysis* (FTA) digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab dan akar permasalahan yang berasal dari variabel independen (beban kerja) yang mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel mediasi (stres kerja). Hipotesis ini dipilih sebagai fokus analisis akar penyebab karena merupakan satu-satunya hipotesis yang menunjukkan adanya hubungan mediasi yang signifikan. Selain itu, kedua variabel ini, baik beban kerja maupun stres kerja, juga terbukti memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap penurunan kinerja karyawan, yang semakin memperkuat urgensi untuk menganalisis dan memberikan rekomendasi perbaikan. Sehingga pemilihan

hipotesis 8 (melalui mediasi) diambil untuk memudahkan dilakukan pengamatan dengan menarik hanya satu jalur penyebab yang kompleks.

Proses pembuatan pohon akar permasalahan dimulai dengan sesi brainstorming bersama pihak perusahaan. Langkah ini diambil karena hasil hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja secara signifikan menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang dimediasi oleh stres kerja. Selanjutnya, data untuk kejadian menengah (*intermediate events*) dikumpulkan dari tabulasi jawaban responden. Empat indikator dengan nilai tertinggi dari dua variabel (beban kerja dan stres kerja) dipilih berdasarkan hasil uji outer model. Indikator-indikator tersebut adalah BK4, BK7, SK1, dan SK6. Analisis terhadap keempat indikator ini dilakukan melalui wawancara dan observasi dengan karyawan. Temuan dari analisis ini kemudian divalidasi oleh manajer produksi untuk memastikan tidak ada kesalahan atau kesalahpahaman. Hasil akhir dari proses ini akan digunakan untuk mengidentifikasi kejadian penyebab (*top events*) hingga ditemukan akar permasalahan yang sebenarnya. Tahap berikutnya adalah merumuskan rekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru untuk mengatasi permasalahan tersebut.



Gambar 4. 3 Bagan FTA

Pekerjaan yang menuntut **konsentrasi tinggi** secara terus-menerus dapat berdampak negatif pada karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Marcora *et al.*, (2009) yang menunjukkan bahwa beban kerja kognitif dapat menyebabkan kelelahan mental. Kelelahan mental ini tidak hanya mengganggu fungsi kognitif, seperti kemampuan berpikir dan memecahkan masalah, tetapi juga berdampak pada performa fisik karyawan. Oleh karena itu, temuan ini menekankan pentingnya manajemen beban kerja yang efektif, penyediaan waktu istirahat yang memadai, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Hal tersebut penting untuk membantu karyawan menjaga fokus, mencegah kelelahan, dan pada akhirnya, mempertahankan kinerja yang optimal.

Indikator kedua yang menjadi akar permasalahan adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan atau beban tugas yang berlebihan. Kondisi ini dapat berdampak signifikan terhadap berbagai aspek, mulai dari produktivitas, kualitas kerja, kesehatan mental, hingga penurunan konsentrasi karyawan. Penelitian oleh Martin *et al.*, (2017) sejalan dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa jika beban tugas tidak dikelola dengan baik (manajemen beban kerja yang buruk), hal ini dapat meningkatkan kelelahan mental. Akibatnya, karyawan cenderung membuat kesalahan, konsentrasi mereka menurun, dan pada akhirnya, terjadi penurunan kinerja secara keseluruhan.

Indikator ketiga yaitu perlakuan pemimpin terhadap karyawan tidak adil yang dapat memicu timbulnya penurunan produktivitas tim/divisi yang disebabkan oleh kehilangan motivasi kerja karyawan, rusaknya budaya kerja yang disebabkan oleh konflik internal serta persaingan tidak sehat dan dapat meningkatkan stres pada karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Kurniati & Mardianti, (2021) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan, dimana semakin baik dan bagus kepemimpinan yang ada dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja.

Indikator permasalahan yang keempat yaitu masalah pribadi sering mengganggu fokus dan kinerja selama ditempat kerja yang bisa terjadi akibat konflik keluarga, finansial dan kesehatan mental, hal ini apabila tidak ditangani dapat menghilangkan fokus, menyelesaikan tugas menjadi lebih lambat, terjadi

konflik atau ketegangan antara rekan kerja dan penurunan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Permasalahan ini dibuktikan oleh penelitian Zaky, (2022) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sangat penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, salah satu faktor penting yang memengaruhi keseimbangan ini adalah dukungan organisasi yang tepat. Organisasi yang menawarkan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti keluarga, dan dukungan untuk kesehatan mental, lebih mungkin untuk memiliki karyawan yang lebih bahagia dan produktif.

Hasil dari pencarian akar permasalahan (FTA) diatas, didapatkan 10 akar permasalahan dari beban kerja yang menyebabkan stres kerja dan berakhir terhadap penurunan kinerja maka langkah selanjutnya adalah mencari akar permasalahan yang paling dominan atau frekuensi terjadinya paling sering maka akan dicari rekomendasi perbaikannya menggunakan metode 5W+1H. Berikut merupakan rekapitulasi hasil dari akar FTA dapat dilihat dari tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4. 14 Rekapitulasi Akar Permasalahan

No	Akar Permasalahan
1.	Terdapat banyak jenis SOP dalam pengerjaan produk
2.	Penempatan tempat kerja tidak sesuai kompetensi yang dimiliki
3.	Perencanaan kebutuhan tidak berdasarkan kemampuan riil karyawan
4.	Tidak ada sistem monitoring beban kerja sehingga jadwal yang disusun tanpa evaluasi kapasitas
5.	Penugasan tidak jelas, dan sistem distribusi kerja tumpang tindih
6.	Kurangnya komunikasi dua arah
7.	Terdapat penekanan berlebihan baik dari perintah atau aturan yang kaku
8.	Sistem promosi atau penempatan posisi kerja tidak mencerminkan kinerja
9.	Pemberian kompensasi tidak didasari oleh performa yang dihasilkan

4.3.4 Analisis Rancangan Perbaikan (5W+1H)

Berdasarkan hasil analisis *Fault Tree Analysis* (FTA), teridentifikasi beberapa indikator akar permasalahan yang menyebabkan beban kerja berlebihan memicu stres kerja, yang pada akhirnya berujung pada penurunan kinerja karyawan di PT XYZ. Untuk mengatasi akar permasalahan utama yang telah teridentifikasi, dilakukan analisis mendalam menggunakan metode 5W+1H. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman komprehensif mengenai setiap aspek masalah dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang tepat. Hasil dari analisis 5W+1H ini akan

menjadi dasar untuk merekomendasikan perbaikan, khususnya dalam bentuk perancangan kebijakan baru yang relevan dan tepat sasaran. Kebijakan ini diharapkan dapat secara efektif mengatasi akar permasalahan beban kerja dan stres kerja, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ.

Metode 5W+1H ini melibatkan pertanyaan-pertanyaan kunci sebagai berikut:

1. *What* (Apa): Apa sebenarnya masalah spesifik yang terjadi? Apa dampaknya terhadap kinerja karyawan?
2. *Why* (Mengapa): Mengapa masalah ini bisa terjadi? Apa faktor-faktor pendorong di balik akar permasalahan tersebut?
3. *Where* (Di Mana): Di mana masalah ini paling sering muncul atau berdampak? Apakah di departemen tertentu, pada proyek tertentu, atau di lokasi kerja tertentu?
4. *When* (Kapan): Kapan masalah ini biasanya terjadi? Apakah pada periode tertentu, jam-jam tertentu, atau setelah peristiwa tertentu?
5. *Who* (Siapa): Siapa saja yang terlibat atau terdampak oleh masalah ini? Siapa yang bertanggung jawab?
6. *How* (Bagaimana): Bagaimana masalah ini memengaruhi kinerja karyawan? Bagaimana proses yang menyebabkan masalah tersebut muncul? Bagaimana cara mengatasinya?

Tabel 4. 15 Rekomendasi Perbaikan 5W+1H

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
1.	Terdapat banyak jenis SOP dalam pengerjaan produk	Menyusun dan menyederhanakan SOP per produk agar lebih terpadu	Untuk memudahkan pemahaman, menyederhanakan proses, dan mengurangi kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan	Dimulai tahun 2025- seterusnya	Tim <i>Quality Control</i> , Manajemen produksi dan HRD	Di area produksi	1. Melakukan penyederhanaan dan pengelompokan SOP 2. Menyesuaikan SOP berdasarkan penempatan posisi kerja per <i>merk</i> per divisi

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
2.	Penempatan tempat kerja tidak sesuai kompetensi yang dimiliki	Melakukan pengklasifikasian penempatan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan	Untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi kesalahan kerja	Dimulai dari tahun 2025 – seterusnya	HRD dan manajer produksi		1. Melakukan evaluasi kompetensi 2. Melakukan penilaian kinerja agar mengetahui bidang kemampuan yang dimiliki karyawan 3. Melakukan pelatihan agar mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan serta 4. Melakukan rotasi penempatan agar pekerjaan yang diberikan tidak monoton (misal, per triwulan atau per <i>project</i>)
3.	Perencanaan kebutuhan tidak berdasarkan kemampuan riil karyawan	Membuat perencanaan produksi sesuai dengan kompetensi riil sumber daya	Agar perencanaan realistis dan sesuai kapasitas yang dimiliki	Dimulai dari tahun 2025 – seterusnya	HRD, manajer produksi dan kepala divisi		1. Mengumpulkan data kompetensi dari kinerja <i>real-time</i> karyawan 2. Melakukan <i>monitoring</i> terhadap target yang telah diberikan berdasarkan kapasitas riil karyawan 3. Menetapkan standar kapasitas kerja optimal per posisi berdasarkan data tersebut agar tidak terjadi <i>overload</i> 4. Melatih HR, manajer, dan kepala divisi menggunakan sistem <i>monitoring</i> beban kerja dan data kompetensi untuk pengambilan keputusan. 5. Melakukan pelaporan sebagai <i>tracking</i> pengerjaan dalam harian
4.	Tidak ada sistem <i>monitoring</i> beban kerja sehingga jadwal yang disusun tanpa evaluasi kapasitas	Menerapkan sistem <i>monitoring</i> beban kerja karyawan dan evaluasi kapasitas rutin.	Agar penjadwalan kerja lebih efektif dan menghindari <i>overload</i>				

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
5.	Kurangnya komunikasi dua arah	Membangun dan meningkatkan komunikasi dua arah melalui forum rutin dan media komunikasi efektif	Untuk meningkatkan <i>responsive</i> dan kerja sama tim	Dilakukan secara rutin dimulai dari tahun 2025 – seterusnya	HRD, Kepala produksi dan Karyawan		1. Menetapkan agenda rapat rutin sebagai forum komunikasi rutin (misalnya, per triwulan sekali) 2. Melakukan pelatihan atau sosialisasi untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi karyawan 3. Mendorong sikap saling menghargai dan mendengarkan antar karyawan dan manajemen 4. Menetapkan sistem pemantauan dan tindak lanjut yang transparan agar masukan karyawan mendapat respons nyata dari manajemen 5. Mengumpulkan <i>feedback</i> dari peserta dan melakukan perbaikan atas aspek-aspek yang kurang optimal

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
6.	Pembagian tugas yang tumpang tindih	Melakukan klasifikasi dan pembaharuan pembagian tugas agar tidak tumpang tindih	1. Mengurangi kesalahan dan pemborosan waktu kerja 2. Meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja karyawan dan pemimpin 3. Sebagai bahan evaluasi mengenai gaya kepemimpinan	Dilakukan secara rutin mulai dari 2025 - seterusnya	Manajemen perusahaan, Manajer produksi, dan Kepala produksi		1. Melakukan pemetaan tugas secara detail untuk mengidentifikasi area tugas yang tumpang tindih atau tidak jelas 2. Mengelompokkan tugas berdasarkan kategori, tingkat kompleksitas, dan kebutuhan kompetensi 3. Membuat deskripsi pekerjaan yang spesifik untuk setiap posisi atau jabatan sesuai hasil klasifikasi tugas 4. Menyampaikan hasil pembaharuan pembagian tugas kepada seluruh karyawan melalui rapat, workshop, atau pelatihan 5. Melakukan evaluasi berkala untuk memonitor efektivitas pembagian tugas baru dan mengidentifikasi potensi masalah 6. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, mengadakan revisi dan perbaikan pembagian tugas yang diperlukan
7.	Terdapat penekanan berlebihan baik dari perintah atau aturan yang kaku	Membuat kebijakan yang fleksibel dan tidak terlalu ketat ataupun kaku	Untuk meningkatkan kreativitas, efektivitas kinerja dan produktivitas serta mencegah timbulnya stres kerja		Manajer departemen		1. Membuat panduan fleksibilitas yang jelas, termasuk contoh situasi yang memungkinkan karyawan melakukan penyesuaian dalam melaksanakan tugas

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
							- Memberikan pelatihan kepada manajer dan supervisor agar penerapan kebijakan dilakukan dengan pendekatan <i>coaching</i> dan mendukung kemandirian karyawan, bukan hanya mengandalkan kontrol ketat - Membuat sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan guna mengukur dampak perubahan kebijakan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja
8.	Sistem promosi atau penempatan posisi kerja tidak mencerminkan kinerja	Menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan sesuai posisi kerja	- Meningkatkan kinerja, membangun inovasi dan produktivitas karyawan - Mengurangi konflik antar individu dan - Menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif	Dilakukan secara rutin mulai dari 2025 - seterusnya	HRD dan kepala divisi		- Membuat sistem penilaian kinerja yang terbuka berdasarkan kemampuan, kerajinan dan kedisiplinan untuk memantau hasil kinerja karyawan - Memberikan pelatihan peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan agar mempunyai kesempatan kenaikan jabatan - Melakukan monitoring dan evaluasi secara terkait efektivitas sistem penempatan dan melakukan perbaikan apabila diperlukan

No	Permasalahan	<i>What</i> (apa rencana perbaikan)	<i>Why</i> (mengapa perlu)	<i>When</i> (kapan waktu)	<i>Who</i> (siapa yang melakukan)	<i>Where</i> (lokasi perbaikan)	<i>How</i> (bagaimana langkah perbaikan)
9.	Pemberian kompensasi tidak didasari oleh performa yang dihasilkan	Menerapkan sistem kompensasi berbasis performa kerja	Mendorong peningkatan produktivitas dan penghargaan yang adil	Sesegera mungkin - seterusnya	Manajer produksi dan bagian keuangan		1. Membuat sistem penilaian kinerja 2. Mengevaluasi kinerja dengan cara memberikan penyemangat sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui bonus atau insentif 3. Memantau hasil kinerja karyawan

Pada tabel 4.1 analisis menggunakan metode 5W+1H telah didapatkan rekomendasi kebijakan baru berdasarkan 9 permasalahan yang mempengaruhi penurunan kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis menggunakan FTA diagram. Proses dalam pencarian rekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru ini merupakan hasil rekapan dari solusi yang telah dirancang dan kemudian dilakukan validasi dengan pihak perusahaan yaitu Manajer produksi untuk mengetahui dan menyesuaikan dengan kebutuhan serta kemampuan perusahaan.

Permasalahan pertama yaitu terdapat banyak jenis SOP dalam pengerjaan produk. Rencana perbaikan yang akan dilakukan adalah dengan Menyusun dan menyederhanakan SOP per produk agar lebih terpadu. Perbaikan ini dilakukan untuk memudahkan pemahaman, menyederhanakan proses, dan mengurangi kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Permasalahan kedua yaitu penempatan tempat kerja tidak sesuai kompetensi yang dimiliki. Adapun rencana perbaikan yang akan dilakukan adalah dengan membuat kebijakan yaitu melakukan pengklasifikasian penempatan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi kesalahan kerja.

Permasalahan ketiga yaitu perencanaan kebutuhan tidak berdasarkan kemampuan riil karyawan. Rencana perbaikan yang akan dilakukan yaitu dengan membuat perencanaan produksi sesuai dengan kompetensi riil sumber daya. Perbaikan ini dilakukan Agar perencanaan realistis dan sesuai kapasitas yang dimiliki.

Permasalahan keempat yaitu tidak ada sistem *monitoring* beban kerja sehingga jadwal yang disusun tanpa evaluasi kapasitas. Rencana perbaikan yang akan dilakukan yaitu dengan menerapkan sistem monitoring beban kerja karyawan dan evaluasi kapasitas rutin. Perbaikan ini dilakukan agar penjadwalan kerja lebih efektif dan menghindari *overload*.

Permasalahan kelima yaitu kurangnya komunikasi dua arah antara karyawan dengan atasan. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu membangun dan meningkatkan komunikasi dua arah melalui forum rutin dan media komunikasi efektif. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan *responsive* dan kerja sama tim.

Permasalahan keenam yaitu pembagian tugas yang tumpang tindih. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu melakukan klasifikasi dan pembaharuan pembagian tugas agar tidak tumpang tindih. Perbaikan ini dilakukan untuk mengurangi kesalahan dan pemborosan waktu kerja, meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja karyawan dan pemimpin dan sebagai bahan evaluasi mengenai gaya kepemimpinan.

Permasalahan ketujuh yaitu terdapat penekanan berlebihan baik dari perintah atau aturan yang kaku. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu membuat kebijakan yang fleksibel dan tidak terlalu ketat ataupun kaku. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan kreativitas, efektivitas kinerja dan produktivitas serta mencegah timbulnya stres kerja.

Permasalahan kedelapan yaitu Sistem promosi atau penempatan posisi kerja tidak mencerminkan kinerja. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan sesuai posisi kerja. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja, membangun inovasi kreativitas dan produktivitas karyawan, mengurangi konflik antar individu dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Permasalahan kesembilan yaitu pemberian kompensasi tidak didasari oleh performa yang dihasilkan. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu menerapkan sistem kompensasi berbasis performa kerja. Perbaikan ini dilakukan untuk mendorong peningkatan produktivitas dan penghargaan yang adil.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Hasil Uji PLS-SEM

Dalam pengujian PLS-SEM terdapat dua tahap yang harus dilakukan yaitu uji validitas dan reliabilitas pada hasil kuesioner. Uji validitas didapatkan berdasarkan hasil uji *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan uji reliabilitas akan didapatkan berdasarkan hasil *composite reliability* sebagai berikut.

1. Hasil Uji Outer Model

Terdapat tiga indikator beban kerja (X1) dalam penelitian ini: beban kerja yang disebabkan oleh waktu, fisik dan psikis berdasarkan hasil perhitungan *loading*

factor bahwa indikator X1.4 beban kerja psikis menghasilkan perhitungan yang paling tinggi yaitu 0,828, berarti karyawan setuju bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan memerlukan tingkat konsentrasi yang tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa beban kerja psikis merupakan faktor yang cukup besar dalam memengaruhi variabel beban kerja secara dominan.

Variabel lingkungan kerja (X2) yang terdiri dari 2 indikator yaitu lingkungan fisik dan non fisik dan hasil perhitungan dari *loading factor* yang didapatkan bahwa indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah X2.5 yaitu lingkungan kerja fisik yang memiliki nilai 0,775, berarti karyawan merasa bahwa tata letak dan warna ruangan di perusahaan membuat kurang nyaman dalam proses bekerja dan yang terendah adalah indikator X2.1 yang memiliki nilai sebesar 0,557 berarti bahwa indikator tidak memenuhi syarat validitas *loading factor* sehingga harus di buang agar tidak mempengaruhi hasil indikator X2 secara keseluruhan dan didapatkan bahwa lingkungan kerja fisik mempengaruhi lingkungan kerja secara dominan.

Variabel kompensasi (X3) yang terdiri dari 2 indikator yaitu finansial dan non finansial. Item pertanyaan yang memiliki nilai tertinggi dari variabel ini adalah X3.4 sebesar 0,870 dari indikator non finansial dan yang paling terendah dari indikator finansial dengan nilai 0,795, berarti karyawan setuju bahwa fasilitas yang disediakan oleh perusahaan tidak membantu dalam peningkatan kenyamanan dalam bekerja sehingga kompensasi non finansial merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi variabel.

Variabel stres kerja (Z1) yang memiliki pecahan indikator sebanyak 6 Indikator yang memiliki nilai paling tinggi terdapat pada Z1.6 yaitu sebesar 0,840 hal ini sejalan dengan pendapat karyawan mengenai permasalahan pribadi karyawan sering mengganggu fokus dan hasil kinerja pada saat bekerja, dan yang paling terkecil terdapat di indikator Z1.2 yaitu sebesar 0,702 sehingga indikator-indikator yang mempengaruhi stres kerja secara dominan adalah semua indikator.

Variabel terakhir yaitu variabel kinerja karyawan (Y1) terdiri dari pecahan indikator sebanyak 6. Adapun indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah Y1.1 sebesar 0,846 berarti karyawan sependapat mengenai hasil kinerja dari karyawan kurang akurat atau tidak sesuai standar dan yang memiliki nilai terendah adalah

indikator Y1.4 yaitu sebesar 0,631 sehingga variabel yang memengaruhi variabel kinerja karyawan (Y1) secara dominan adalah Y1.1, Y1.2 dan Y1.5 dikarenakan nilai indikator tersebut tidak terlalu jauh berbeda satu sama lain.

2. Hasil Uji *Inner Model*

Hasil analisis jalur (*inner model*) pada hipotesis satu menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi tidak memengaruhi kinerja karyawan melalui stres kerja (secara simultan) ditunjukkan oleh nilai t-statistik tidak memenuhi kriteria dan *p-value* yang tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pengaruh variabel terhadap penurunan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil dari uji *bootstrapping* pada beberapa variabel ini memiliki nilai yang memenuhi kriteria t-statistik dan *p-value* yang signifikan.

Berdasarkan hasil analisis pada hipotesis dua menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dari terhadap stres kerja pada karyawan yang dibuktikan dengan hasil t-statistik sebesar $4,849 > 2,021$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ berarti bahwa beban kerja secara positif dalam mempengaruhi peningkatan stres kerja pada karyawan. Sejalan dengan penelitian Riznanda & Kusumadewi (2023), yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan dalam peningkatan stres kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila beban kerja yang diberikan oleh perusahaan melebihi kapasitas karyawan maka akan dapat meningkatkan stres kerja.

Berdasarkan hasil analisis pada hipotesis tiga menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dari terhadap penurunan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan hasil t-statistik sebesar $4,127 > 2,021$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa beban kerja yang melebihi kapasitas karyawan secara signifikan memengaruhi penurunan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Firdaus & Rahmawati, (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila beban kerja yang diberikan terlalu banyak dan berlebihan terhadap karyawan maka akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis empat menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap stres kerja pada karyawan yang

dibuktikan langsung dengan hasil t-statistik sebesar $0,001 < 2,021$ (mendekati nol) dan nilai *p-value* sebesar $0,999 > 0,05$ berarti bahwa lingkungan yang tidak terbentuk dengan baik atau belum tertata (fisik maupun non fisik) akan menyebabkan peningkatan stres kerja pada karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Rosyidah & Umam, (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk memiliki pengaruh lemah dan tidak signifikan terhadap stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis lima menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan hasil t-statistik sebesar $0,761 < 2,021$ dan nilai *p-value* sebesar $0,442 > 0,05$ berarti bahwa lingkungan kerja yang tidak tertata dengan baik akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh Putra & Rahyuda, (2016) dimana lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja yang tidak tertata dengan baik dan benar maka dapat menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis enam yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan yang dibuktikan oleh hasil t-statistik sebesar $3,107 > 2,021$ dan nilai *p-value* sebesar $0,002 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang didapat maka semakin tinggi pula stres kerja yang dirasakan karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Juanita *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa dalam proses mendapatkan kompensasi yang tinggi itu karyawan harus bekerja dengan keras, tekanan kerja, dan beban kerja yang tinggi sehingga hal tersebut akan menimbulkan stres meskipun kompensasi terpenuhi secara finansial.

Berdasarkan hasil hipotesis tujuh yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh hasil t-statistik sebesar $0,769 < 2,021$ dan nilai *p-value* sebesar $0,442 > 0,05$. Hasil ini didukung juga oleh Mashuri *et al.*, (2023) dimana variabel kompensasi tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan

belum sesuai dengan harapan dan beban pekerjaan yang dihasilkan maka dapat menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis delapan yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh hasil nilai t -statistik sebesar $2,863 > 2,021$ dan nilai p -value sebesar $0,004 < 0,05$. Hasil ini juga didukung oleh Nugraheni *et al.*, (2023) dimana stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan, hal ini menunjukan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dan dibiarkan secara terus menerus maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis sembilan yang menunjukan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja yang dibuktikan oleh nilai t -statistik sebesar $2,194 > 2,021$ dan nilai p -value sebesar $0,028 > 0,05$. Hasil ini didukung juga oleh kejadian nyata di lapangan yang dirasakan oleh karyawan PT XYZ bahwa beban yang diberikan terlalu berlebih sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan hanya pada saat jam kerja saja menjadi pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja karyawan (lembur) yang pada akhirnya dapat memicu tumbuhnya stres kerja yang ditandai dengan kenaikan dan penurunan emosional karyawan yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja (kuantitas dan kualitas) karyawan secara signifikan. Hasil ini selaras dengan penelitian Hikmah *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja yang berlebih memiliki pengaruh terhadap peningkatan stres kerja karyawan sehingga menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil hipotesis sepuluh yang menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dibuktikan oleh nilai t -statistik sebesar $0,001 < 2,021$ dan nilai p -value sebesar $0,999 > 0,05$. Hasil ini juga dapat dibuktikan dengan kejadian di lapangan yang terdapat di lingkungan kerja PT XYZ bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan melalui mediasi stres kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Sudiyani *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan dan tidak menimbulkan stres kerja.

Berdasarkan hasil hipotesis sebelas yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja dibuktikan oleh nilai t-statistik sebesar $1,925 < 2,021$ dan $p\text{-value}$ sebesar $0,054 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan, sehingga tidak menyebabkan timbulnya stres kerja dan tidak menyebabkan penurunan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Juanita *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak menurunkan kinerja karyawan melalui stres kerja.

4.4.2 Hasil Analisis Diagram FTA

Berdasarkan hasil uji menggunakan metode PLS-SEM didapatkan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang kemudian dilakukan analisis menggunakan metode FTA. Analisis ini dilakukan terhadap indikator yang memiliki hasil paling signifikan yaitu beban kerja dan stres kerja, terdapat 8 akar permasalahan yang mempengaruhi beban dan stres kerja pada karyawan di PT XYZ. Analisis permasalahan dalam diagram FTA untuk mencari akar permasalahan dari penurunan kinerja karyawan sebagai *top event*, yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebih sehingga menimbulkan stres kerja pada karyawan. Terdapat empat indikator yang secara dominan menyebabkan beban kerja hingga menimbulkan stres kerja yaitu:

1. Tingkat pekerjaan yang diberikan memerlukan konsentrasi yang tinggi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kompleksitas variasi dari produk yang diminta oleh pelanggan dan pemberian pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Masing-masing faktor tersebut memiliki dua akar permasalahan yaitu yang pertama terdapat banyak jenis SOP dalam pengerjaan produk dan penempatan tempat kerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Terdapat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan disebabkan oleh dua tiga kemungkinan yaitu volume tugas yang diberikan melebihi kapasitas sumber daya, penjadwalan produksi tidak memperhatikan batas kapasitas kerja dan pemberian tugas di luar jobdesk utama. Ketiga faktor penyebab tersebut

memiliki masing-masing akar permasalahan yaitu perencanaan kebutuhan tidak berdasarkan kemampuan riil karyawan, tidak ada sistem monitoring beban kerja sehingga jadwal yang disusun tanpa evaluasi kapasitas, dan penugasan tidak jelas serta sistem distribusi kerja tumpang tindih.

3. Terdapat perselisihan antara pemimpin dan pekerja dalam menyelesaikan tugas yang disebabkan oleh dua kemungkinan yaitu perbedaan tujuan dan prioritas kerja yang menimbulkan konflik dan gaya kepemimpinan otoriter dan tidak suportif. Kedua penyebab tersebut memiliki akar permasalahan yaitu kurangnya komunikasi dua arah dan terdapat penekanan berlebihan baik dari perintah atau aturan yang kaku.
4. Masalah pribadi antar karyawan sering mengganggu fokus selama di tempat kerja yang disebabkan oleh dua kemungkinan yaitu persaingan kerja yang tidak sehat dan ketidakpuasan atas kompensasi yang diberikan. Kedua penyebab tersebut memiliki akar permasalahan yaitu sistem promosi atau penempatan posisi kerja tidak mencerminkan kinerja dan pemberian kompensasi tidak didasari oleh performa yang dihasilkan.

4.4.3 Hasil Analisis Metode 5W+1H

Hasil dari analisis menggunakan 5W+1H berdasarkan 9 permasalahan yang dominan memengaruhi penurunan kinerja karyawan dengan analisis FTA. Rekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru yang dilakukan terhadap permasalahan yang telah teridentifikasi menggunakan FTA.

Pada akar permasalahan pertama yaitu terdapat banyak jenis SOP dalam pengerjaan produk. Rekomendasi perbaikannya yaitu menyusun dan menyederhanakan SOP per produk agar lebih terpadu. Perbaikan ini dilakukan untuk memudahkan pemahaman, menyederhanakan proses, dan mengurangi kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Perbaikan akan dilakukan mulai tahun 2025-seterusnya, yang bertanggung jawab pada saat perbaikan ini adalah tim *Quality Control*, Manajemen produksi dan HRD terutama di area produksi. Berdasarkan rekomendasi perbaikan yang dibuat berikut merupakan langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan yaitu: melakukan penyederhanaan dan

pengelompokan SOP dan menyesuaikan SOP berdasarkan penempatan posisi kerja per *merk* per divisi.

Akar permasalahan kedua yaitu penempatan tempat kerja tidak sesuai kompetensi yang dimiliki. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu melakukan pengklasifikasian penempatan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi kesalahan kerja, perbaikan akan dimulai dari tahun 2025 – seterusnya, akan dilakukan oleh HRD dan manajer produksi. Berikut merupakan langkah perbaikan yang harus dilakukan yaitu: melakukan evaluasi kompetensi, melakukan penilaian kinerja agar mengetahui bidang kemampuan yang dimiliki karyawan, melakukan pelatihan agar mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan serta dan melakukan rotasi penempatan agar pekerjaan yang diberikan tidak monoton (misal, per triwulan atau per *project*).

Akar permasalahan ketiga yaitu perencanaan kebutuhan tidak berdasarkan kemampuan riil karyawan. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu membuat perencanaan produksi sesuai dengan kompetensi riil sumber daya. Perbaikan ini dilakukan untuk perencanaan realistis dan sesuai kapasitas yang dimiliki, akan dimulai dari tahun 2025 – seterusnya dan akan dilaksanakan oleh HRD, manajer produksi dan kepala divisi. Berikut merupakan langkah perbaikan yang harus dilakukan pada permasalahan kedua dan ketiga yaitu:

1. Mengumpulkan data kompetensi dari kinerja *real-time* karyawan
2. Melakukan monitoring terhadap target yang telah diberikan berdasarkan kapasitas riil karyawan
3. Menetapkan standar kapasitas kerja optimal per posisi berdasarkan data tersebut agar tidak terjadi *overload*
4. Melatih HR, manajer, dan kepala divisi menggunakan sistem monitoring beban kerja dan data kompetensi untuk pengambilan keputusan.
5. Melakukan pelaporan sebagai *tracking* pengerjaan dalam harian

Akar permasalahan keempat yaitu tidak ada sistem monitoring beban kerja sehingga jadwal yang disusun tanpa evaluasi kapasitas. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan adalah menerapkan sistem monitoring beban kerja karyawan

dan evaluasi kapasitas rutin. Perbaikan ini dilakukan agar penjadwalan kerja lebih efektif dan menghindari *overload*, akan dilakukan mulai dari 2025 – seterusnya, dan akan dilaksanakan oleh HRD, manajer produksi dan kepala divisi.

Akar permasalahan kelima yaitu kurangnya komunikasi dua arah, rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu membangun dan meningkatkan komunikasi dua arah melalui forum rutin dan media komunikasi efektif. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan responsive dan kerja sama tim, perbaikan akan dilakukan secara rutin dimulai dari tahun 2025 – seterusnya, dan akan dilakukan oleh HRD, Kepala produksi dan Karyawan. Berikut merupakan langkah perbaikan yang akan dilakukan yaitu:

1. Menetapkan agenda rapat rutin sebagai forum komunikasi rutin (misalnya, per triwulan sekali)
2. Melakukan pelatihan atau sosialisasi untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi karyawan
3. Mendorong sikap saling menghargai dan mendengarkan antar karyawan dan manajemen
4. Menetapkan sistem pemantauan dan tindak lanjut yang transparan agar masukan karyawan mendapat respons nyata dari manajemen
5. Mengumpulkan *feedback* dari peserta dan melakukan perbaikan atas aspek-aspek yang kurang optimal

Akar permasalahan keenam yaitu pembagian tugas yang tumpang tindih, rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu melakukan klasifikasi dan pembaharuan pembagian tugas agar tidak tumpang tindih. Perbaikan dilakukan untuk mengurangi kesalahan dan pemborosan waktu kerja, meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja karyawan dan pemimpin dan sebagai bahan evaluasi mengenai gaya kepemimpinan. Perbaikan sebaiknya dilakukan secara rutin mulai dari 2025 – seterusnya, akan dilakukan oleh manajemen perusahaan, manajer produksi, dan kepala produksi. Berikut merupakan langkah perbaikan yang akan dilakukan yaitu:

1. Melakukan pemetaan tugas secara detail untuk mengidentifikasi area tugas yang tumpang tindih atau tidak jelas

2. Mengelompokkan tugas berdasarkan kategori, tingkat kompleksitas, dan kebutuhan kompetensi
3. Membuat deskripsi pekerjaan yang spesifik untuk setiap posisi atau jabatan sesuai hasil klasifikasi tugas
4. Menyampaikan hasil pembaharuan pembagian tugas kepada seluruh karyawan melalui rapat, *workshop*, atau pelatihan
5. Melakukan evaluasi berkala untuk memonitor efektivitas pembagian tugas baru dan mengidentifikasi potensi masalah
6. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, mengadakan revisi dan perbaikan pembagian tugas yang diperlukan

Akar permasalahan ketujuh yaitu terdapat penekanan berlebihan baik dari perintah atau aturan yang kaku. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu membuat kebijakan yang fleksibel dan tidak terlalu ketat ataupun kaku. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan kreativitas, efektivitas kinerja dan produktivitas serta mencegah timbulnya stres kerja. Perbaikan ini sebaiknya dilakukan sesegera mungkin mulai dari tahun 2025 – seterusnya, dan akan dilakukan oleh manajer departemen. Berikut merupakan langkah perbaikan yang akan dilakukan yaitu:

1. Membuat panduan fleksibilitas yang jelas, termasuk contoh situasi yang memungkinkan karyawan melakukan penyesuaian dalam melaksanakan tugas
2. Memberikan pelatihan kepada manajer dan supervisor agar penerapan kebijakan dilakukan dengan pendekatan coaching dan mendukung kemandirian karyawan, bukan hanya mengandalkan kontrol ketat
3. Membuat sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan guna mengukur dampak perubahan kebijakan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja

Akar permasalahan kedelapan yaitu sistem promosi atau penempatan posisi kerja tidak mencerminkan kinerja. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan sesuai posisi kerja. Perbaikan ini sebaiknya dilakukan mulai dari tahun 2025 – seterusnya, dan akan dilakukan oleh HRD dan kepala produksi. Berikut ini merupakan langkah perbaikan yang akan dilakukan yaitu:

1. Membuat sistem penilaian kinerja yang terbuka berdasarkan kemampuan, kerajinan dan kedisiplinan untuk memantau hasil kinerja karyawan
2. Memberikan pelatihan peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan agar mempunyai kesempatan kenaikan jabatan
3. Melakukan *monitoring* dan evaluasi secara terkait efektivitas sistem penempatan dan melakukan perbaikan apabila diperlukan

Akar permasalahan terakhir yaitu pemberian kompensasi tidak didasari oleh performa yang dihasilkan. Rekomendasi perbaikan yang akan dilakukan yaitu menerapkan sistem kompensasi berbasis performa kerja. Perbaikan ini dilakukan untuk mendorong peningkatan produktivitas dan penghargaan yang adil, perbaikan sebaiknya dilakukan sesegera mungkin – seterusnya dan akan dilakukan oleh manajer produksi dan bagian keuangan. Adapun langkah perbaikan yang akan dilakukan yaitu: membuat sistem penilaian kinerja, mengevaluasi kinerja dengan cara memberikan penyemangat sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui bonus atau insentif dan memantau hasil kinerja karyawan.