

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN
KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

FADHILA GUESYNOVA GH AISANI

NIM. 12010121120039

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2026

PERSETUJUAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fadhila Guesynova Ghaisani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 9 Desember 2025

Dosen Pembimbing



(Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.)

NIP. 197305151999032002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fadhila Guesynova Ghaisani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010121120039

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH PROGRAM PELATIHAN
DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi
pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)**

Dosen Pembimbing : Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Januari 2026

Dosen Penguji :

1. Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.

2. Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si

3. Shoimatul Fitria, S.E., M.M.

(.....)

(.....)

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fadhila Guesynova Ghaisani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 9 Desember 2025

Yang membuat pernyataan,



(Fadhila Guesynova Ghaisani)

NIM. 12010121120039

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Q.S Al-Insyirah ayat 6-8)

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya”

(Q.S Al-Baqarah ayat 286)

“Dan aku menyerahkan urusanku kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Melihat akan hamba-hamba-Nya”

(Q.S Al-Ghafir ayat 44)

Skripsi ini saya persembahkan untuk diri sendiri yang telah bertahan hingga sejauh ini, kedua orang tua tersayang, kakak dan adik terkasih, keluarga, dan sahabat-sahabat terbaik

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in supporting organizational success. One approach considered effective in improving performance is by providing training and support for employee work-life balance. This research aims to analyze the influence of training programs and work-life balance on employee performance, with employee engagement serving as an intervening variable.

The study was conducted on 85 permanent employees of Bank Rakyat Indonesia (BRI) Blora Branch Office. Data was collected by distributing questionnaires to the sample, which was selected through the census method of sampling. The questionnaire items were measured using a Likert scale. The research method employed was quantitative with a Structural Equation Modeling-Partial Least Squares 4.0 (SEM-PLS) approach.

The results show that training programs and work-life balance have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee engagement was proven to successfully mediate the relationship between training programs and work-life balance with employee performance.

Keywords: Training Program, Work-Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance.

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi. Salah satu pendekatan yang dinilai dapat meningkatkan kinerja adalah dengan memberikan pelatihan dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan-kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

Studi dilakukan pada karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora yang berjumlah 85 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap sampel yang dipilih melalui metode pengambilan sampelnya yaitu metode sensus. Pengukuran sampel kuesioner menggunakan skala likert. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares 4.0* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, keterlibatan karyawan terbukti mampu memediasi hubungan antara program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Program Pelatihan, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawwan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)”** dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Dalam proses penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa keberhasilan ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih setulusnya kepada:

1. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Dr. Mahfudz, S.E., M.T. selaku Ketua Departemen Manajemen sekaligus Ketua Program Studi Strata Satu Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Lala Irviana, S.Sos., S.E., M.M. selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama menjalani perkuliahan.
4. Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian membimbing penulis selama penyusunan skripsi.
5. Bapak/Ibu Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan evaluasi berharga demi penyempurnaan karya tulis ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang membekali penulis dengan ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan.

7. Seluruh pihak di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora yang telah memberikan izin, informasi, dan dukungan dalam proses pengambilan data penelitian.
8. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sunarto dan Ibu Sofia Cahyaningrum yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan spiritual, emosional dan material, serta kepercayaan kepada penulis bahwa semuanya akan terselesaikan dengan baik.
9. Kakak tersayang Shafera Altiara Azmifina dan Adik terkasih Muhammad Faishal Alamsyah yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, sekaligus semangat yang tak ternilai harganya.
10. Sahabat terbaik D'comel, Rohma Yulia Setyaningrum, Dinar Damayanti, Dhaka Raihan Putra Ratarno, Annisa Fatkhiya Diniya, dan Rahma Zulfa Latifah yang meskipun sudah menempuh jalan masing-masing, masih tetap menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis.
11. Sahabat tersayang, Esta Fitria Nur Lestari yang selalu ada untuk memberikan dukungan emosional dan menemani penulis melalui masa-masa sulit selama proses menyusun skripsi ini.
12. Sahabat terkasih seperjuangan selama perkuliahan, Andhika Wilda Maulidhian, Emiliana Dyah Kartika, Emita Br Pelawi, atas semangat, candaan, dan kebersamaan yang membuat masa studi ini penuh warna.
13. Adif Kurniawan yang selalu ada dan memberikan pengertian sekaligus dukungan emosional sehingga penulis tidak merasa sendiri.
14. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan doanya.
15. Terakhir, terimakasih untuk diri saya sendiri karena telah mampu berjuang melewati semua ini. Terima kasih karena tidak pernah menyerah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pembaca serta pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, 9 Desember 2025

Penulis,



(Fadhila Guesynova Ghaisani)

NIM. 12010121120039



DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	16
1.3.1. Tujuan Penelitian	16
1.3.2. Kegunaan Penelitian	16
1.4. Sistem Penulisan	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1. Landasan Teori	20
2.1.1. Kinerja Karyawan	20
2.1.2. Program Pelatihan	23

2.1.3.	Keseimbangan Kehidupan-Kerja.....	27
2.1.4.	Keterlibatan Karyawan.....	31
2.2.	Hubungan Antar Variabel	34
2.2.1.	Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	34
2.2.2.	Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	36
2.2.3.	Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	38
2.2.4.	Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	39
2.3.	Penelitian Terdahulu.....	40
2.4.	Kerangka Pemikiran	45
2.5.	Hipotesis Penelitian	46
BAB III METODE PENELITIAN.....		48
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	48
3.1.1.	Variabel Penelitian	48
3.1.2.	Definisi Operasional Variabel	49
3.2.	Populasi dan Sampel.....	56
3.2.1.	Populasi.....	56
3.2.2.	Sampel.....	56
3.3.	Jenis Data dan Sumber Data	56
3.3.1.	Jenis Data	56
3.3.2.	Sumber Data	57
3.4.	Metode Pengumpulan Data	57
3.4.1.	Wawancara.....	57
3.4.2.	Kuesioner	58

3.4.3. Studi Pustaka.....	59
3.5. Metode Analisis Data	59
3.5.1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	60
3.5.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	63
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	63
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	67
4.1.3. Budaya Perusahaan.....	68
4.1.4. Nilai-nilai Utama Perusahaan	68
4.1.5. Struktur Organisasi	68
4.2. Gambaran Umum Responden	69
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	73
4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	74
4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
4.2.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	76
4.3. Analisis Data	77
4.3.1. Outer Model Pilot Test.....	77
4.3.2. Evaluasi <i>Outer Model</i>	86
4.3.3. Evaluasi <i>Inner Model</i>	94
4.4. Interpretasi Hasil.....	101
4.4.1. Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	102

4.4.2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	106
4.4.3. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	109
4.4.4. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kinerja Karyawan	112
BAB V PENUTUP	66
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Implikasi	118
5.3. Keterbatasan Penelitian	120
5.4. Saran Penelitian Mendatang	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	129

FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Research Gap	5
Tabel 1.2	Program Pelatihan Bank BRI.....	13
Tabel 1.3	Kegiatan Keseimbangan Kehidupan-Kerja.....	14
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	73
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	74
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	76
Tabel 4.8	Hasil Outer Loading Pilot Test.....	79
Tabel 4.9	Hasil AVE Pilot Test.....	81
Tabel 4.10	Hasil Cross-Loading Pilot Test.....	82
Tabel 4.11	Hasil Fornell-Lacker Pilot Test	84
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas Pilot Test.....	85
Tabel 4.13	Hasil Uji Outer Loading.....	87
Tabel 4.14	Hasil Uji AVE.....	89
Tabel 4.15	Hasil Cross-Loadings.....	90
Tabel 4.16	Hasil Uji Akar Kuadrat AVE (Fornell-Larcker).....	92
Tabel 4.17	Hasil Uji Reliabilitas	93
Tabel 4.18	Hasil Uji R-Square (R^2).....	96
Tabel 4.19	Hasil Uji Q^2 Predict.....	97
Tabel 4.20	Hasil Uji Pengaruh Langsung	98
Tabel 4.21	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	46
Gambar 4.1 Logo PT. Bank BRI	63
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bank BRI Kantor Cabang Blora	69
Gambar 4.3 Outer Model Pilot Test	78
Gambar 4.4 Model Pengukuran (Outer Model)	86
Gambar 4.5 Inner Model	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian	130
Lampiran B Surat Izin Penelitian	137
Lampiran C Tabulasi Data Penelitian	139
Lampiran D Hasil Olah Data Smartpls 4.0	148



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting dalam berjalannya suatu organisasi, di mana kualitas organisasi dapat digambarkan tergantung dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Keberadaan sumber daya manusia perlu diberdayakan dengan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, serta melakukan evaluasi kinerja yang terukur dan berkala, sehingga organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai (Rohim & Budhiasa, 2019).

Sebagai bagian dari pihak yang merencanakan dan menjalankan kegiatan organisasi, karyawan merupakan aset utama perusahaan. Organisasi harus selalu mengidentifikasi dan meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar bisa mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki (Banmairuoy et al., 2022). Dengan mengelola karyawan secara efektif, organisasi dapat mengembangkan potensi karyawan dan diharapkan karyawan akan memiliki kinerja yang produktif.

Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Kinerja karyawan ini mencakup penilaian terhadap kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, kemampuan dalam mencapai target, serta kontribusinya terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi (Ahmed et al., 2024).

Masalah kinerja merupakan tantangan umum bagi manajemen organisasi. Adanya persaingan bisnis yang semakin ketat membuat organisasi untuk terus selalu berinovasi dan memberikan pelayanan. Oleh karena itu, organisasi harus selalu mendorong para karyawan untuk bekerja dengan baik serta berkontribusi bagi kemajuan perusahaan (Wolor et al., 2020). Penggabungan antara pelatihan yang efektif, kondisi mental dan fisik karyawan yang baik, serta hubungan yang harmonis baik antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan secara signifikan mempengaruhi kinerja individu dalam perusahaan (Agusta & Sutanto, 2013).

Pelatihan merupakan suatu proses yang dirancang secara terstruktur untuk mengembangkan kapasitas karyawan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien, serta harapannya dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan diri setiap karyawan (Ahmed et al., 2024). Program pelatihan dapat berperan sebagai langkah awal yang penting dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja individu (Garavan et al., 2021). Pelatihan yang dirancang khusus untuk suatu bidang bisnis tertentu dapat meningkatkan nilai modal manusia yang dimiliki oleh organisasi dengan menciptakan pengetahuan dan keterampilan yang unik dan sulit ditiru. Pengetahuan baru yang diperoleh melalui pelatihan menjadi aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi. Secara spesifik, proses pelatihan itu merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap, dan terpadu. Setiap proses

pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dengan pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, perusahaan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan kerja yang sesuai juga akan mengurangi risiko maupun kesalahan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kemungkinan yang buruk seperti kecelakaan kerja dapat dihindari apabila perusahaan menyadari pentingnya pelatihan kerja bagi para karyawannya (Agusta & Sutanto, 2013).

Di samping pelatihan kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah keseimbangan kehidupan-kerja. Keseimbangan kehidupan-kerja mengacu pada bagaimana karyawan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga sesuai dengan sistem nilai-nilai pribadi dan tujuan dalam hidup (Casper et al., 2017). Praktik keseimbangan kehidupan-kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh terhadap sikap, perilaku, kesejahteraan karyawan, serta efektivitas organisasi. Menurut Abioro et al. (2018) keseimbangan kehidupan-kerja adalah kondisi di mana waktu yang dihabiskan karyawan untuk bekerja seimbang dengan waktu yang digunakan karyawan untuk kehidupan pribadinya, seperti waktu untuk keluarga, hobi, dan kegiatan lainnya.

Pada era sekarang ini, para karyawan di semua jenis pekerjaan tidak hanya mengejar penghasilan dari pekerjaan tetapi juga menginginkan kesejahteraan yang lebih luas. Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan banyak manfaat. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-

kerja yang baik cenderung lebih bahagia, kreatif, dan produktif. Untuk mendukung hal tersebut, organisasi harus memberikan fasilitas berupa pembuatan dan penerapan kebijakan pendukung keseimbangan kehidupan-kerja, seperti fleksibilitas waktu kerja, fasilitas yang mendukung keluarga, dan sebagainya (Aruldoss et al., 2022). Jika kebijakan tersebut diterapkan dengan baik, maka akan tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harapannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Wolor et al. (2020) keseimbangan kehidupan-kerja akan terwujud dengan adanya dua faktor penting, yaitu prestasi dan kebahagiaan. Jika karyawan hanya memperoleh prestasi saja, maka karyawan yang dianggap sukses karena prestasinya kurang merasa bahagia atau tidak bahagia sebagaimana mestinya. Konsep keseimbangan kehidupan-kerja memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi maupun manusia dalam meningkatkan produktivitas (Bataineh, 2019).

Penelitian yang dilakukan saat ini didasarkan pada pengembangan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan yang mana masih ditemukan hasil yang bervariasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan masih terdapat inkonsistensi yaitu dalam penelitian (Ahmed et al., 2024; Iddrisu & Adam, 2024; Niati et al., 2021; Abdullah, 2020; Asiamah et al., 2019; Martins et al., 2019; Slavic & Berber, 2019), menemukan bahwa program pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat penelitian lain dengan hasil yang berbeda. Penelitian oleh Muharam & Nurdin (2020), menemukan bahwa program pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap

kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan pada penelitian Saifuddin & Resmianti (2023), bahwa tidak terdapat pengaruh dari program pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Masih berdasarkan pada penelitian sebelumnya, dalam variabel keseimbangan kehidupan-kerja terdapat hasil yang beragam seperti dalam penelitian (Ahmed et al., 2024; Balakrishnan et al., 2022; Wolor et al., 2020; Bataineh, 2019; Soomro et al., 2018; Johari et al., 2018; Gonzalez et al., 2015), menemukan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Irfan et al., 2023; Aisyah et al., 2021; Herlambang & Murniningsih, 2019), menemukan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian Soelistya et al. (2022), menemukan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini *research gap* dari berbagai jurnal yang menjelaskan penelitian terdahulu sesuai dengan variabel yang akan dibahas.

Tabel 1.1
Research Gap

Judul dan Peneliti	Variabel	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
(Ahmed et al., 2024) How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job	X1: Pelatihan dan pengembangan X2: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja pekerjaan M: Keterlibatan karyawan	346 staf bank swasta di Bangladesh.	Program pelatihan dan pengembangan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan.

performance of the private banks?			
(Iddrisu & Adam, 2024) Nexuses between induction training and on the-job-training on employee job performance: the mediating role of organizational culture	X: Induction training On the job training Y: Job performance M: Organisational culture	503 karyawan di perusahaan sektor-sektor ekonomi di Ghana.	Program pelatihan induksi dan pelatihan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
(Niati et al., 2021) The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable	X1: Pelatihan Y1: Kinerja Y2: Pengembangan karir M: Motivasi	135 karyawan PT. Asam Jawa di Kabupaten Labuhanbatu.	Program pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
(Muharam & Nurdin, 2020) Evaluasi Pelatihan, Motivasi, Insentif dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan	X1: Pelatihan X2: Motivasi X3: Insentif Y: Kinerja karyawan	105 karyawan pada perusahaan di Tangerang, Banten.	Program pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
(Saifuddin & Resmiatini, 2023) Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo	X1: Program Pelatihan X2: Program Pengembangan Y: Kinerja Karyawan	50 karyawan di bagian service pada PT. Astra Internasional Tbk. Malang Sutoyo	Program pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
(Ahmed et al., 2024) How employee engagement mediates the training and development and	X1: Pelatihan dan pengembangan X2: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja pekerjaan	346 staf bank swasta di Bangladesh.	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

work–life balance towards job performance of the private banks?	M: Keterlibatan karyawan		
(Barakrishnan et al., 2022) Recognition and rewards as moderators in the relationships between antecedents and performance of women teachers: evidence from India	X1: Pemberdayaan X2: Komunikasi organisasi X3: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja M: Pengakuan dan penghargaan	563 guru perempuan yang bekerja di sekolah menengah atas di Nilgiris Distrik Tamil Nadu, bagian selatan India	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
(Wolor et al., 2020) Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19	X1: E-Training X2: E-Leadership X3: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja karyawan M: Motivasi kerja	200 karyawan generasi milenial di salah satu dealer sepeda motor Honda di Jakarta.	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
(Irfan et al., 2023) Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance	X: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja proyek M1: Dukungan organisasi M2: Kelelahan kerja	230 karyawan di negara berkembang yang berbeda.	Keseimbangan kehidupan-kerja merugikan kinerja proyek.
(Aisyah et al., 2021) The Effect of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable	X1: Kepuasan kerja X2: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja karyawan M: Komitmen organisasi	195 karyawan di perusahaan telekomunikasi.	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan

(Herlambang & Murniningsih, 2019) Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada serikat pekerja media dan industri kreatif untuk demokrasi)	X: Keseimbangan kehidupan-kerja Y: Kinerja karyawan M: Kepuasan kerja	65 anggota serikat pekerja media di industri kreatif.	Keseimbangan kehidupan-kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
(Soelistya et al., 2022) The Mediating Role of the Work Environment Between Work Life Balance and Work Supervision in Improving Employee Performance	X1: Keseimbangan kehidupan-kerja X2: Pengawasan Kerja Y: Kinerja karyawan M: Lingkungan Kerja	75 Karyawan di perusahaan pakan ternak Surabaya.	Keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu pada variabel program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian menunjukkan hasil yang berbeda seperti positif, negatif, signifikan, dan tidak signifikan. Hasil-hasil yang berbeda ini menjadi *gap* yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Banyak penelitian yang telah menguji terkait dengan pengaruh langsung antara program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan, namun literatur mengenai pengaruh mediasi dari keterlibatan karyawan

masih belum banyak diteliti. Berdasarkan hal tersebut untuk menjembatani *gap* yang terjadi antara program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja, penelitian ini mengajukan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

Keterlibatan karyawan mengacu pada keterikatan perasaan emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam kontribusi sukarela mereka melebihi tanggung jawabnya. Karyawan yang merasa terlibat dengan tujuan organisasi akan memberikan kontribusi yang lebih besar. Tingkat keterlibatan karyawan yang mendalam dalam tugasnya memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi dan dapat menjadi indikator potensi kesuksesan di masa depan (Saks, 2006). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung akan berusaha lebih keras dalam pekerjaannya dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keterlibatan rendah. Karyawan dengan keterlibatan tinggi cenderung bertahan lebih lama di perusahaan tempat mereka bekerja, sementara karyawan yang tidak merasa terlibat dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan, inovasi, dan fleksibilitas yang tinggi biasanya memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pula, khususnya dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang tidak terduga. Namun, karyawan yang merasa tidak dihargai dan tidak puas dengan pekerjaannya akan menjadi kurang terlibat dan kurang produktif.

Menurut Gallup (2006) karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaannya mendorong munculnya ide-ide kreatif baru, yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan. Keterlibatan karyawan yang

tinggi secara signifikan mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan di tempat kerja, kecelakaan kerja, dan menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang terlibat memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, sehingga mereka akan memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan untuk keberhasilan organisasi. Selain itu, karyawan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaannya, tetapi juga memiliki semangat untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, pelanggan, dan rekan kerja. Mereka memiliki inisiatif yang tinggi dan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Keterlibatan karyawan yang menggambarkan tingkat komitmen dan semangat kerja adalah salah satu faktor penting dalam mendorong motivasi karyawan (Aguenza & Som, 2012). Karyawan yang terlibat lebih cenderung mengalami dan mengekspresikan emosi positif yang pada gilirannya meningkatkan fokus dan perhatian mereka terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Shantz et al., 2013). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ahmed et al., 2024). Dalam penelitian terdahulu, keterlibatan karyawan sendiri memiliki peran mediasi untuk menjelaskan hubungan antara program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed et al. (2024) keterlibatan karyawan memiliki peran mediasi dalam menjelaskan variabel program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja, yakni temuan dalam penelitian yang dilakukan adalah memiliki pengaruh positif.

Penelitian ini mengambil sampel di salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang perbankan, yaitu pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang

berlokasi di Kabupaten Blora. Selain pemilihan Bank BRI sebagai objek dari penelitian ini dikarenakan bahwa Bank BRI menempati peringkat tertinggi di antara perusahaan Indonesia yang masuk dalam daftar Forbes Global 2000, yaitu daftar tahunan yang berisi peringkat 2.000 perusahaan publik terbesar di dunia berdasarkan penjualan, laba, aset, dan nilai pasar. Hal ini mencerminkan posisi Bank BRI sebagai perusahaan terdepan yang terus mendorong pertumbuhan inovasi di industri keuangan global. Berikut merupakan ranking perusahaan Indonesia menurut Forbes Global 2000.

1. Bank BRI
2. Bank Mandiri
3. Bank Central Asia
4. Telkom Indonesia
5. Bank Negara Indonesia

Selain itu, Bank BRI dinobatkan sebagai bank dengan merek paling berharga di Indonesia oleh Brand Finance dalam laporan Top 500 Banking Brands 2024. BRI menempati peringkat pertama di Indonesia dan naik ke posisi 64 secara global dengan nilai merek mencapai 5,3 miliar dolar AS, meningkat dari peringkat 78 pada 2023 dengan nilai 4,2 miliar dolar AS.

Bank BRI merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan komersial dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia sebagai pemegang saham mayoritas. Layanan perbankan yang diberikan oleh Bank BRI yaitu pembayaran *bill*, jasa penerimaan setoran, transaksi online, *brifast remittance*, tranfer dan LLG.

Dengan berbagai jenis pelayanan yang ada, para karyawan dituntut untuk dapat bekerja secara optimal agar dapat memenuhi kebutuhan nasabah.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan pada bidang HRD, yaitu Machsun menyatakan bahwa kinerja para karyawan sudah baik tercermin dari usaha karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan tepat waktu, serta sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Namun, tidak jarang karyawan juga melakukan beberapa kesalahan dalam bekerja seperti menyusun laporan yang salah dan memberikan portofolio yang kurang tepat.

Machsun juga mengemukakan bahwa jika mendekati akhir bulan hingga akhir bulan, beberapa karyawan bekerja lembur hingga larut malam untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal tersebut membuat karyawan merasa memiliki waktu istirahat yang kurang, tetapi harus bekerja di pagi hari berikutnya. Keadaan ini menyebabkan karyawan terkadang merasa kelelahan sehingga mereka merasa kurang maksimal dan kurang fokus dalam menjalankan pekerjaannya.

Machsun juga menambahkan bahwa dalam bekerja terdapat perbedaan target antara karyawan baru dan karyawan lama. Karyawan baru mendapatkan target dari kantor wilayah khususnya untuk BRI Kantor Cabang Blora berada di bawah kantor wilayah Semarang, sedangkan untuk karyawan lama mendapatkan target dari kepala divisi masing-masing. Ketika terjadi situasi di mana seorang karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama sudah menunjukkan ketidakmampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan, pihak manajemen mengambil langkah proaktif dengan menyelenggarakan rapat-rapat khusus. Pertemuan ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang dihadapi

karyawan tersebut dan secara bersama-sama merumuskan solusi serta strategi perbaikan yang dapat membantu karyawan mencapai target. Meskipun sudah diupayakan melalui berbagai forum diskusi dan pencarian solusi, tetapi masih terdapat beberapa karyawan yang pada akhirnya tetap tidak berhasil memenuhi atau mencapai target kinerja yang telah dibebankan kepada mereka.

Di sisi lain, Bank BRI sudah memberikan fasilitas pelatihan yang cukup baik kepada para karyawannya. Terdapat banyak jenis program pelatihan yang dilakukan oleh Bank BRI baik dari pelatihan *softskill* hingga *hardskill*. Berikut merupakan jenis program pelatihan yang diberikan Bank BRI kepada karyawan.

Tabel 1.2
Program Pelatihan Bank BRI

Nama Program Pelatihan	Peserta
Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK)	Semua karyawan mendapatkan kesempatan secara bergantian
<i>Brilliant Specialist Development Program</i> (BSDP)	Semua karyawan pada divisi pemasaran
Program Pendidikan dan Sertifikasi untuk <i>Frontliner</i>	Beberapa karyawan terpilih pada divisi pemasaran
Pelatihan CSR dan Implementasi ISO 26000	Semua karyawan mendapatkan kesempatan secara bergantian

Sumber: Bank BRI Kantor Cabang Blora 2025

Berdasarkan tabel di atas, program pelatihan yang diberikan tentunya diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Bank BRI Kantor Cabang Blora. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Pelatihan yang berfokus pada pelayanan pelanggan meningkatkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan memenuhi kebutuhan nasabah sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Program pelatihan yang diberikan oleh Bank BRI kepada karyawan merupakan salah satu usaha penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Namun, memberikan pelatihan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam upaya mencapai produktivitas dan kepuasan kerja yang optimal, karyawan juga membutuhkan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berikut merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Bank BRI sebagai usaha untuk menciptakan keseimbangan kehidupan-kerja karyawan.

Tabel 1.3
Kegiatan Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Kegiatan Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Pelaksanaan
<i>Employee gathering</i>	1 tahun sekali
Senam bareng	1 minggu sekali
Pengajian	1 bulan sekali
<i>Outbound</i>	1 tahun sekali
Olahraga bareng	1 bulan sekali

Sumber: Bank BRI Kantor Cabang Blora 2025

Berdasarkan tabel di atas, Bank BRI sudah melaksanakan kegiatan yang dilakukan untuk menunjang praktik keseimbangan kehidupan-kerja yaitu melaksanakan kegiatan *employee gathering*, senam bareng, pengajian, *outbound*, dan olahraga bareng sebagai solusi permasalahan ketidakseimbangan hidup karyawan yang mungkin terjadi. Dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut menunjukkan komitmen dari Bank BRI dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat bagi karyawan. Selain itu, melalui kegiatan rutin tersebut Bank BRI berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan sehingga dapat berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang dan *research gap* di atas, penelitian ini berusaha mengetahui dan menganalisis variabel program pelatihan, keseimbangan

kehidupan-kerja, dan keterlibatan karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora).

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan ini didasarkan pada pengembangan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, dan kinerja karyawan namun terdapat hasil yang bervariasi. Di samping itu, adanya fenomena bisnis yang ditunjukkan belum maksimalnya tingkat kinerja karyawan yang diketahui dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada divisi HRD. Dari hasil wawancara masih terdapat karyawan yang belum bisa mencapai target. Hal tersebut tentu harus menjadi perhatian penting bagi perusahaan karena menandakan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan menguji pengaruh program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil penelitian di atas, maka dapat diuraikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

3. Apakah keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan?
4. Apakah keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora.
2. Menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora.
3. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora.
4. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini memiliki manfaat untuk pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, diantaranya:

- a. Memberikan sumbangan pikiran bagi manajemen Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora mengenai pengaruh program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan.
- b. Sebagai referensi dan bahan kajian lanjutan pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi penulis
Dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung mengenai program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan di lingkup industri perbankan.
- b. Bagi akademisi
Dapat menambah pengetahuan dan sumbangan pemikiran mengenai program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan dalam manajerial.
- c. Bagi perusahaan
Dapat menambah sumbangan pemikiran bagi manajemen Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blora mengenai program pelatihan,

keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan dalam manajerial.

1.4. Sistem Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi penelitian ini, penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan penulisan ini. Seperti pengertian program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

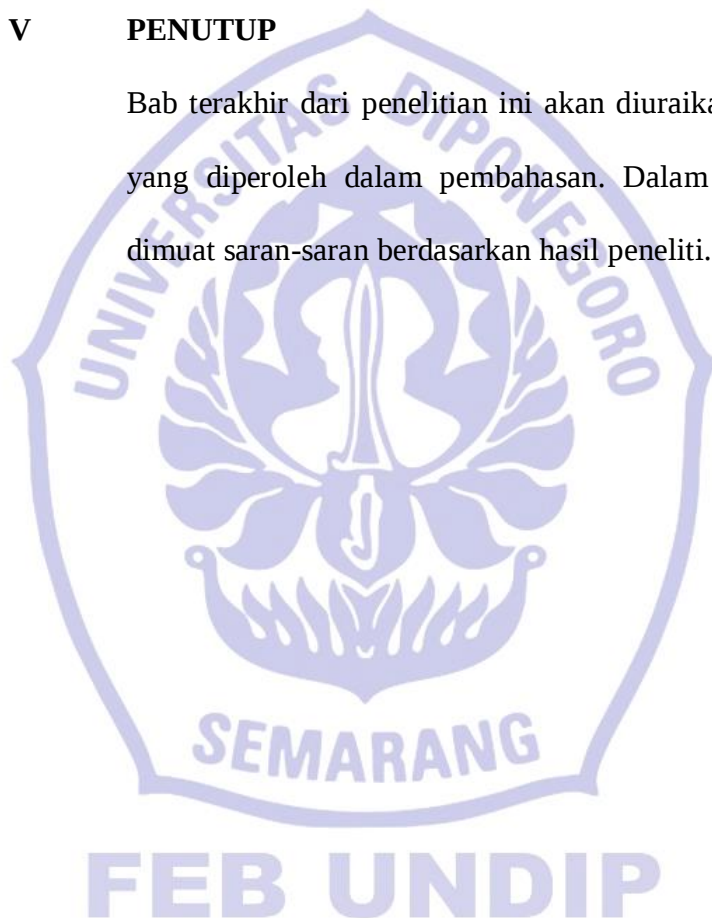
Dalam bab ini menjelaskan sejauh mana penelitian akan dilakukan, yaitu dengan membahas mengenai populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode analisi yang digunakan untuk menguji kebenaran penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang gambaran singkat perusahaan dan responden yang menjadi objek penelitian, dan secara sistematis kemudian dianalisis dengan menggunakan metode penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya diadakan pembahasan tentang hasilnya.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir dari penelitian ini akan diuraikan kesimpulan yang diperoleh dalam pembahasan. Dalam bab ini juga dimuat saran-saran berdasarkan hasil peneliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Bab ini berisi telaah pustaka dari penelitian terdahulu yang diuraikan secara sistematis dan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, waktu yang digunakan, dan hasil akhir yang dicapai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Riyadi, 2017). Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana karyawan berhasil menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Rohim & Budhiasa, 2019). Kinerja mengacu pada sejauh mana karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. Hal tersebut mencakup hasil kualitas maupun kuantitas pekerjaan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan, serta sejauh mana kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi (Judge & Robbins, 2017).

Kinerja karyawan merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja organisasi (Mohammad et al., 2014). Kinerja menunjukkan adanya peran serta karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kinerja sangat penting karena digunakan oleh organisasi untuk melihat dan menilai secara berkala hasil

kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok kerja dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi diharapkan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan menggunakan kemampuan terbaik yang mereka miliki (Prasetyo & Marlina, 2019).

Menurut Buyung et al. (2020) kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian karyawan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan seperti target, standar, atau kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Abualoush et al. (2018) kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta kontribusinya terhadap organisasi yang dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kualitas hasil kerja, kehadiran, dan sikap kerjasama.

Kinerja karyawan di dalam suatu organisasi tidak selalu konsisten dan dapat berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Pengukuran kinerja karyawan dapat digunakan untuk menilai seberapa baik karyawan mengerjakan tugas-tugasnya. Menurut Fachreza et al. (2018) terdapat empat instrumen untuk mengukur kinerja individu seorang karyawan, yaitu prestasi kerja, keahlian, perilaku, kepemimpinan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi adalah mereka yang mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu dan memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan (Karakas & Sahin, 2017). Penting bagi setiap organisasi untuk memperhatikan kualitas kinerja karyawannya karena pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan organisasi.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Untuk dapat mencapai kinerja karyawan secara optimal maka organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut sehingga organisasi dapat menyusun strategi yang tepat. Menurut Devita (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, diantaranya:

a. Faktor individu

Faktor ini termasuk kondisi fisik dan mental, latar belakang pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, lingkungan kerja, serta kebutuhan dan target yang ingin dicapai.

b. Faktor organisasi

Faktor ini termasuk uraian tugas dan jabatan, ketersediaan fasilitas kerja, kualitas hubungan dengan rekan kerja, kondisi kesehatan dan keselamatan kerja, serta kompensasi yang diterima.

c. Faktor manajemen

Faktor ini termasuk keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Lusri & Siagian (2017) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti
2. Saya memperhatikan kualitas dalam pekerjaan saya

3. Saya selalu memenuhi target perusahaan
4. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
5. Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi
6. Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah
7. Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin
8. Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan
9. Saya hadir secara rutin
10. Saya selalu datang dengan tepat waktu

2.1.2. Program Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Program Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah proses terstruktur yang bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan ke arah yang lebih baik demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi (Muharam & Nurdin, 2020). Program pelatihan merupakan investasi strategis yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia sehingga menjadi aset yang berharga bagi organisasi (Akther & Rahman, 2022). Melalui program pelatihan, organisasi dapat meningkatkan nilai, keunikan, dan kompetensi karyawan yang akan sulit ditiru oleh para pesaing.

Pratiwi (2019) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan memelihara, dan mengembangkan keterampilan

serta kualitas kerja karyawan. Pelatihan tidak hanya berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan hasil kerja mereka, tetapi juga akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan hasil yang akan dicapai oleh perusahaan.

Menurut Divine (2017) pelatihan merupakan komponen penting untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan di dalam organisasi dan sulit bagi organisasi mana pun untuk bertahan hidup tanpa sumber daya manusia yang unggul untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu para karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, pelatihan dapat menjadi pendorong yang sangat berpengaruh dalam pengembangan karyawan dan organisasi.

Menurut Shams (2017) pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas manajemen dan kinerja suatu organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan para karyawan sehingga berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan nilai-nilai perbaikan berkelanjutan serta berusaha untuk mencapai dan mempertahankan tingkat daya saing yang lebih tinggi (Sintaasih & Astitiani, 2019). Dengan demikian, melakukan investasi pada sumber daya manusia mampu meningkatkan faktor-faktor dari keunggulan kompetitif perusahaan.

Ichsan (2020) menjelaskan bahwa pelatihan dirancang untuk membentuk dan membekali karyawan melalui peningkatan keterampilan, kemampuan, serta

perubahan perilaku. Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki manfaat yang sangat penting karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan yang terus berkembang akibat kemajuan teknologi dan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan sejenis (Saifuddin & Resminiati, 2023). Pelatih harus memiliki kualifikasi dan materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang akan menjadi peserta.

2.1.2.2 Metode Program Pelatihan

Menurut Dessler (2015) terdapat sembilan metode program pelatihan yang dapat diselenggarakan di suatu organisasi sebagai berikut:

1. Pelatihan *on the job*

Pelatihan ini merupakan metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.

2. Pelatihan magang

Pelatihan ini dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya.

3. Pelatihan informal

Dalam pelatihan informal, peserta diberikan pengalaman langsung melalui pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.

4. Pelatihan instruksi kerja

Pelatihan ini dilakukan dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. *Lectures* atau metode perkuliahan

Pelatihan ini dilakukan dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan.

6. Pelatihan terprogram

Pelatihan merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik.

7. Pemodelan perilaku

Pemodelan perilaku merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut.

8. Pelatihan berbasis audiovisual

Pelatihan ini dapat dilakukan melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan.

9. *Vestibule Training*

Vestibule training merupakan pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya

2.1.2.3 Indikator Program Pelatihan

Menurut Landa (2018) menyebutkan beberapa indikator dalam mengukur keberhasilan dari pelatihan yaitu:

1. Pelatihan membantu saya bekerja secara efisien
2. Pelatihan membantu saya memuaskan pelanggan dengan layanan yang berkualitas
3. Pelatihan meningkatkan kinerja perusahaan
4. Pelatihan membantu saya dan rekan kerja untuk meningkatkan pendapatan perusahaan
5. Pelatihan memberi saya keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saya sebaik mungkin, yang meningkatkan kinerja dan kualitas pekerjaan
6. Pelatihan memberi saya taktik baru untuk mengatasi tantangan yang saya hadapi saat menjalankan tugas saya
7. Pelatihan membantu saya menjadi mandiri dengan sedikit bimbingan dari atasan saat menjalankan tugas saya
8. Pelatihan memotivasi saya untuk bekerja keras dan efektif
9. Pelatihan membantu saya menggunakan peralatan kerja dengan benar

2.1.3. Keseimbangan Kehidupan-Kerja

2.1.3.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Keseimbangan kehidupan-kerja mengacu pada upaya individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga (Soomro et al., 2018). Keseimbangan kehidupan-kerja merupakan suatu bentuk

keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang di mana individu mampu mengelola waktu, energi, dan komitmennya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Herlambang & Murniningsih, 2019). Keseimbangan kehidupan-kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa terlibat secara aktif dan puas baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi. Hal tersebut mengacu pada kemampuan seorang individu untuk secara efektif mengelola tugas, peran, dan tanggung jawab yang berhubungan dengan keluarga dan pekerjaan secara bersamaan (Abdulaziz et al., 2022).

Soomro et al., (2018) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memberikan pengaruh positif terhadap kesehatan, kebahagiaan, dan kesuksesan seseorang. Keseimbangan kehidupan-kerja menunjukkan bahwa seseorang merasa puas antara keterlibatan peran mereka dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga meminimalkan terjadinya konflik di antara kedua peran tersebut. Keseimbangan ini tidak hanya tentang manajemen waktu, tetapi juga tentang bagaimana pekerjaan dan kehidupan pribadi berinteraksi yang nantinya memengaruhi kesejahteraan dan kinerja individu secara keseluruhan (Diniawaty & Prahirawan, 2024).

Keseimbangan dalam peran pekerjaan dan keluarga dapat mengurangi konflik antara kehidupan profesional dan pribadi. Hal ini dapat terjadi karena keterlibatan yang seimbang dalam peran pekerjaan dan keluarga dikaitkan dengan kesejahteraan individu yang dapat mengurangi konflik dan stres. Keseimbangan kehidupan-kerja tidak dikonseptualisasikan sebagai pembagian 50 – 50 antara dua peran, karena karyawan mungkin tidak melihat perbedaan ini sebagai sesuatu yang

diinginkan secara umum atau dapat dicapai realistis. Ketika pekerjaan meluas ke ranah keluarga begitu pula sebaliknya, maka hal ini terjadi ketidakseimbangan yang bisa menjadi memicu stres dan sikap kerja yang tidak produktif (Soomro et al., 2018).

Keseimbangan kehidupan-kerja yang efektif didukung oleh dua konsep utama yang dapat diterapkan yaitu pencapaian dan kenikmatan sehari-hari (Bataineh, 2019). Pencapaian merupakan tujuan yang berhasil dicapai setelah melalui berbagai proses kerja. Sedangkan kenikmatan menunjukkan perasaan bangga, puas, senang, dan sejahtera. Menurut Emslie & Hunt (2009) menjelaskan bahwa keseimbangan tercapai ketika berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan selaras. Dengan demikian, keseimbangan kehidupan-kerja dapat diartikan sebagai keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan keluarga sesuai dengan nilai-nilai dan prioritas yang diyakini pada waktu tertentu.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Menurut Schabracq & Cooper (2003), faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja seseorang, terdiri dari:

1. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian ini mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan dunia kerja dan lingkungan sosial yang sebagian besar terbentuk dari pengalaman masa kecil. Hal tersebut berdampak langsung terhadap cara individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2. Karakteristik keluarga

Karakteristik ini memiliki peran penting dalam membentuk keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

3. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik ini mampu memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Misalnya pola kerja, beban kerja, dan waktu yang dihabiskan untuk bekerja.

4. Sikap

Sikap merupakan penilaian individu terhadap berbagai hal yang terjadi dalam dunia sosial. Komponen sikap terdiri dari pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak.

2.1.3.3 Indikator Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Menurut Ganapathi (2016) terdapat beberapa indikator untuk mengukur keseimbangan kehidupan-kerja yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan
2. Karyawan mempergunakan jam istirahat dengan sebaik-baiknya
3. Karyawan menyisihkan waktu diluar pekerjaan untuk keluarga dan teman
4. Karyawan menyisihkan waktu diluar pekerjaan untuk aktivitas lain
5. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya
6. Karyawan dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan
7. Karyawan loyal atau setia terhadap perusahaan tempat bekerja
8. Menurut karyawan komitmen untuk keluarga itu penting

9. Karyawan merasa puas dengan apa yang sudah didapatkan selama ini dalam pekerjaan
10. Kontribusi kerja karyawan dihargai dengan baik oleh perusahaan
11. Karyawan merasa perlu untuk berkontribusi terhadap rekan kerja
12. Keluarga selalu mendukung karir dan pekerjaan karyawan

2.1.4. Keterlibatan Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Menurut Al-dalahmeh et al. (2018) keterlibatan karyawan mencerminkan kualitas interaksi antara karyawan dengan perusahaan yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat komitmen emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Amhalhal & Anchor, 2015). Keterlibatan karyawan merupakan suatu konsep untuk memahami lebih dalam tentang hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya (Yalabik et al., 2017). Konsep keterlibatan karyawan ini mengacu pada tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan rekan kerja (Al-dalahmeh et al., 2018).

Keterlibatan karyawan menggambarkan sejauh mana seorang karyawan melibatkan pikiran, perasaan, dan tindakannya secara aktif dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan (Christian et al., 2011). Keterlibatan karyawan adalah sikap positif yang menunjukkan dukungan penuh terhadap organisasi yang ditandai dengan berperilaku aktif dalam lingkungan kerja, komitmen terhadap nilai-nilai

organisasi, dan memberikan kontribusi untuk mencapai keberhasilan organisasi (Schaufeli et al., 2006). Selain itu, keterlibatan karyawan memastikan karyawan untuk berpartisipasi secara optimal dalam segala situasi di perusahaan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan (Nugroho & Ratnawati, 2021).

Kustya & Nugraheni (2020) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan suatu aspek yang harus ada pada karyawan. Keterlibatan karyawan merupakan kondisi di mana karyawan merasa memiliki dan memberikan seluruh potensi diri mereka, sehingga mereka akan secara aktif berusaha untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Keterlibatan karyawan sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi melalui peningkatan kerja sama (Gheisari et al., 2014). Salah satu bentuk keterlibatan karyawan adalah karyawan tidak hanya bekerja, tetapi juga turut serta dalam membangun komunikasi dan berani untuk menyampaikan pendapat maupun ide-ide (Nugroho & Ratnawati, 2021).

Keterlibatan karyawan merupakan elemen penting untuk menentukan tingkat efektivitas organisasi, inovasi, dan daya saing dari sebuah organisasi (Mende & Dewi, 2021). Keterlibatan karyawan terjadi ketika individu memberikan kontribusi secara pikiran, perasaan, tindakan, dan energi mereka dalam menjalankan tugas-tugas di tempat kerja (Saks, 2006). Ketika karyawan merasa terlibat dan terhubung dengan tujuan organisasi, mereka akan cenderung lebih produktif, kreatif, dan setia terhadap perusahaan. Dengan melibatkan diri secara aktif dalam pekerjaan, maka karyawan akan merasa memiliki peran yang berarti dalam keberhasilan organisasi.

2.1.4.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli et al. (2006) keterlibatan karyawan memiliki tiga dimensi sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Vigor mencerminkan tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental yang kuat, serta menunjukkan ketekunan dan kegigihan dalam bekerja bahkan ketika menghadapi tantangan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedication mengacu pada keterlibatan karyawan secara mendalam terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan rasa antusiasme dan keinginan untuk terus belajar dan berkembang.

3. Penyerapan (*Absorption*)

Absorption merupakan kondisi di mana seorang karyawan memiliki konsentrasi penuh dan menikmati pekerjaannya.

2.1.4.3 Indikator Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli et al. (2006) terdapat beberapa indikator untuk mengukur keterlibatan karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja
2. Karyawan merasa kuat dan bersemangat ketika berada di tempat kerja
3. Ketika bangun di pagi hari, karyawan merasa ingin pergi bekerja
4. Karyawan antusias dengan pekerjaannya
5. Pekerjaan yang dilakukan karyawan membuatnya terinspirasi

6. Karyawan bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya
7. Karyawan tenggelam dalam pekerjaannya
8. Karyawan terbawa suasana saat bekerja
9. Karyawan merasa senang ketika bekerja secara intens

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dianggap sebagai salah satu strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia di organisasi mana pun (Ahmed et al., 2024). Pelatihan dapat digunakan untuk mempercepat perubahan dan memberikan semangat serta motivasi bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Nawaz et al., 2014). Dengan pelatihan yang tepat, karyawan dapat lebih mudah untuk beradaptasi mengenai perubahan teknologi dan mengikuti tren industri terbaru. Penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan Chan (2012) menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Adanya pelatihan karyawan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen jangka panjang terhadap pertumbuhan karyawan dan reputasi perusahaan.

Program pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga secara langsung meningkatkan kinerja karyawan (Garavan et al., 2021). Namun, pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga mengembangkan kemampuan mereka dalam menghadapi tekanan, memecahkan masalah, dan

berkolaborasi dengan orang lain sehingga para karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang memberikan perhatian kepada karyawan dengan cara melakukan pemberdayaan dan pelatihan secara bersamaan, maka akan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan yang berdampak terhadap hasil kinerja yang lebih baik (Nawaz et al., 2014). Selain itu, organisasi dapat menggali potensi terpendam karyawan, mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tujuan bisnis, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratiwi, 2019). Dengan adanya program pelatihan yang berkelanjutan dapat membuka peluang bagi organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis.

Ahmed et al. (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa program pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan investasi dalam pengembangan karyawan membuat mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan secara langsung untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka. Temuan tersebut juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iddrisu & Adam, 2024; Niati et al., 2024; Abdullah, 2020; Asiamah et al., 2019) menyatakan terdapat hubungan positif antara program pelatihan dan kinerja karyawan. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan secara rutin, akan meningkatkan kemampuan kerja dan adaptasi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Muharam & Nurdin (2020) menunjukkan hasil yang berbeda yang mana program pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Saifuddin & Resmiatini (2023) menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh dari program pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut.

H1 : Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Clarke (2000) keseimbangan kehidupan-kerja menunjukkan sejauh mana individu mampu menjalankan peran di tempat kerja dan di rumah dengan baik. Manfaat keseimbangan kehidupan-kerja ini dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan efektivitas organisasi (Bataineh, 2019). Organisasi yang mendukung karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi, akan lebih memiliki kesempatan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari karyawannya. Seorang karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan-kerja yang baik cenderung menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektif dan efisien yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Praktik keseimbangan kehidupan-kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Obiageli et al., 2015). Keseimbangan kehidupan kerja dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja sehingga karyawan akan

lebih fokus dan produktif saat bekerja (Bataineh, 2019). Hal ini dapat terjadi karena karyawan tidak perlu khawatir tentang masalah pribadi yang mengganggu konsentrasi mereka. Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki waktu dan energi yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Balakrishnan et al. (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wolor et al., 2024; Bataineh, 2019; Soomro et al., 2018; Johari et al., 2018), menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Namun, terdapat hasil penelitian yang berbeda dari penelitian di atas yang mana pada penelitian yang dilakukan oleh (Irfan et al., 2023; Aisyah et al., 2021; Herlambang & Murniningsih, 2019), menemukan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain juga menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Soelistya et al., 2022)

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut.

H2 : Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan mencakup berbagai manfaat, termasuk pengembangan diri, kemajuan karir, dan kepuasan kerja (Bhatti et al., 2023). Hal tersebut mencerminkan bahwa organisasi berkomitmen terhadap pengembangan karyawan, memberikan perhatian, dan investasi pada keterampilan mereka (Chaudhary et al., 2022). Pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai pendorong yang kuat untuk memberdayakan dan memotivasi individu agar melakukan yang terbaik. Melalui program pelatihan yang efektif, karyawan memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi baru yang memungkinkan menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka dengan percaya diri dan efisien (Ahmed et al., 2024).

Rasa pemberdayaan yang muncul dari pelatihan ini meningkatkan kemampuan individu dan menumbuhkan rasa memiliki serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan (Bhatti et al., 2023). Hal tersebut terjadi karena pada saat karyawan mengikuti program pelatihan mereka mendapatkan ruang untuk mengenal perusahaan lebih dalam, baik pada aspek pekerjaan maupun lingkungannya (Xiaoyu, 2018). Selain itu, ketika pelatihan sesuai dengan tugas dan peran karyawan, maka akan memberikan dampak pada peningkatan rasa keterlibatan mereka terhadap pekerjaan. Keterlibatan yang meningkat ini ditandai dengan rasa partisipasi aktif dan komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan (Ahmed et al., 2024).

Pelatihan tidak hanya membekali karyawan keterampilan teknis saja, tetapi juga meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah dan meningkatkan

ketangguhan mereka saat menghadapi tantangan. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan dari pelatihan, karyawan menjadi lebih cakap untuk mengatasi rintangan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan menciptakan solusi saat terjadi permasalahan (Ahmed et al., 2024). Karyawan yang terlibat lebih cenderung menginvestasikan sumber daya fisik dan kognitif mereka ke dalam pekerjaan yang akibatnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sendawula et al., 2018). Rasa komitmen karyawan yang tinggi menghasilkan tingkat produktivitas, efisiensi, dan efektivitas yang lebih tinggi di tempat kerja. Karyawan yang terlibat sering kali lebih kolaboratif yang berkontribusi pada budaya kerja positif yang dicirikan oleh kerja sama tim, komunikasi, dan saling mendukung (Ahmed et al., 2024).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut.

H3 : Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan.

2.2.4. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kehidupan individu terbagi ke dalam beberapa aspek dan keseimbangan kehidupan-kerja mempunyai peran sebagai penghubung yang harmonis antar aspek-aspek tersebut (Bhuiyan et al., 2023). Keseimbangan kehidupan-kerja memiliki dampak yang sangat penting pada kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja (Diniawaty & Prahirawan, 2024). Karyawan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung

menunjukkan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi (Inggamara et al., 2022).

Keseimbangan kehidupan-kerja sangat penting untuk mencapai keterlibatan dan kinerja karyawan karena hal ini secara langsung mempengaruhi kesejahteraan fisik, mental, komitmen terhadap pekerjaan, dan kapasitas keseluruhan untuk berkontribusi secara optimal (Yadav et al., 2022). Selain itu, keseimbangan kehidupan-kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas jangka pendek, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan. Memastikan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan sangat penting untuk mendorong dan melibatkan karyawan dalam proses organisasi (Luturlean et al., 2021). Hal tersebut pada akhirnya memberikan keuntungan baik bagi karyawan maupun organisasi. Organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan-kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan dengan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja di tempat kerja (Ahmed, et al., 2024).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut.

H4 : Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan-kumpulan penelitian terdahulu yang telah diteliti dan dikaji oleh peneliti sebelumnya yang memiliki keterkaitan

dengan penelitian yang sedang dilakukan. Telaah pustaka tentang penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai referensi dan pertimbangan dalam penelitian yang dilakukan. Melalui hasil kajian pustaka inilah, terdapat beberapa penelitian yang memiliki hubungan variabel program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan.

Berikut merupakan hasil *review* dan rangkuman dari beberapa penelitian-penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	(Ahmed et al., 2024) How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks?	346 staf bank swasta di Bangladesh.	PLS-SEM	Program pelatihan dan pengembangan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan

				Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan
2.	(Asiamah et al., 2019) An assessment of education, in-service training and tenure prolongation as methods for enhancing nursing performance	532 perawat dari sepuluh rumah sakit di Accra North, Ghana.	SPSS versi 21	Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3.	(Martins et al., 2019) Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization	3.600 karyawan bank umum Brazil setelah mengikuti pelatihan online di tempat kerja.	SPSS	Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	(Slavic & Berber, 2019) The Role of Training Practice in Improving Organizational Performance in Selected Countries of the Danube Region	1089 organisasi pada negara-negara tertentu di wilayah Danube.	Regresi berganda	Program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	(Muharam & Nurdin, 2020) Evaluasi Pelatihan, Motivasi, Insentif dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan	105 karyawan pada perusahaan di Tangerang, Banten.	SPSS	Program pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	(Saifuddin & Resmiatini, 2023) Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo	50 karyawan di bagian <i>service</i> pada PT. Astra Internasional Tbk. Malang Sutoyo	Regresi berganda	Program pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7.	(Bataineh, 2019) Impact of Work-Life Balance, Happiness at	289 karyawan dari Med Pharma, (industri	Regresi berganda	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap

	Work, on Employee Performance	farmasi) di Yordania.		kinerja karyawan.
8.	(Soomro et al., 2018) Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction	280 dosen pengajar universitas sektor publik di Islamabad.	Regresi linear	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9.	(Johari et al., 2018) Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers	302 guru di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia.	Smart PLS versi 2.0	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
10.	(Gonzales et al., 2015) New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance	475 perusahaan terbesar di Spanyol.	Regresi berganda	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	(Irfan et al., 2023) Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance	230 karyawan di negara berkembang yang berbeda.	Regresi linear	Keseimbangan kehidupan-kerja merugikan kinerja proyek.
12.	(Aisyah et al., 2021) The Effect of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable	195 karyawan di perusahaan telekomunikasi.	SEM	Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan
13.	(Herlambang & Murniningsih, 2019) Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada serikat pekerja media dan	65 anggota serikat pekerja media di industri kreatif.	Analisis jalur	Keseimbangan kehidupan-kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

	industri kreatif untuk demokrasi)			
14.	(Soelistya et al., 2022) The Mediating Role of the Work Environment Between Work Life Balance and Work Supervision in Improving Employee Performance	75 Karyawan di perusahaan pakan ternak Surabaya.	Smart PLS 3.0	Keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	(Sweis et al., 2020) Organisational Justice and Job Engagement Predicating Work Performance	328 karyawan industri penerbangan di Yordania	Regresi berganda	Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16.	(Lai et al., 2020) Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement	507 perawat di 2 rumah sakit Taiwan	Regresi linear hierarki	Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
17.	(Farida & Hendarsjah, 2022) Peran Pelatihan Dengan Mediasi Kesesuaian Pekerjaan, Pembelajaran, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Madiun	225 karyawan Pemerintah Kota Madiun	SPSS Statistik 25	Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan
18.	(Jennifer & Asri, 2022) Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum	353 karyawan di Bank Mandiri, BRI, BCA, BNI, dan BTN	PLS-SEM	Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan
19.	(Kurniawati & Mulyanto, 2024)	35 karyawan Bina Enterprise	SmartPLS	Keterlibatan karyawan

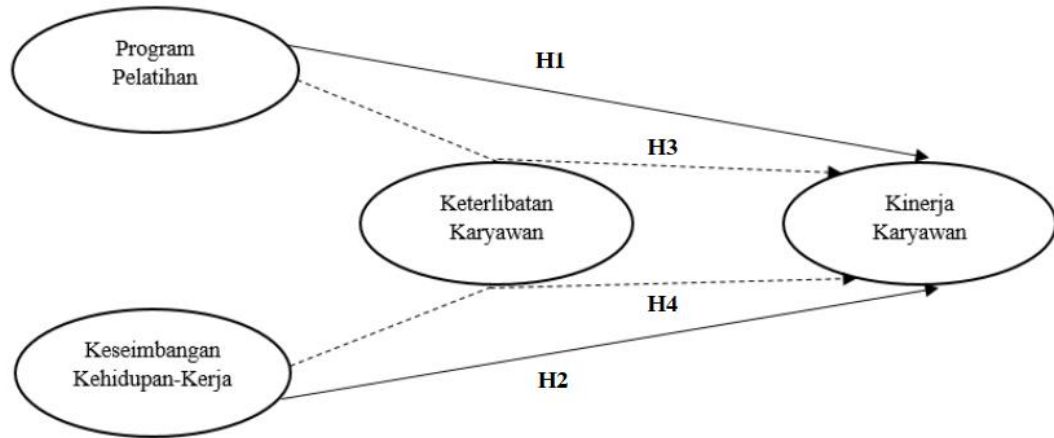
	Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan			memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan
--	---	--	--	--

Sumber: Penelitian terdahulu

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual yang berisi mengenai permasalahan dalam penelitian dengan adanya dugaan awal penelitian. Kerangka pemikiran ini disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan hasil dari tinjauan pustaka yang terkait. Penelitian ini memiliki empat variabel yang terdiri atas dua variabel independen, satu variabel dependen, dan satu variabel intervening. Variabel independen yang digunakan adalah program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel intervening pada penelitian ini adalah keterlibatan karyawan. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian

H1: (Ahmed et al., 2024; Iddrisu & Adam, 2024; Niati et al., 2021; Abdullah, 2020; Asiamah et al., 2019; Martins et al., 2019; Presbitero, 2017).

H2: (Barakrishnan et al., 2022; Wolor et al., 2020; Bataineh, 2019; Soomro et al., 2018; Johari et al., 2018; Gonzales et al., 2015).

H3: (Ahmed et al., 2024; Farida & Hendarsjah, 2022; Jennifer & Asri, 2022)

H4: (Ahmed et al., 2024; Kurniawati & Mulyanto, 2024)

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu masalah penelitian yang didasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu dan landasan teori dalam penelitian. Hipotesis dirumuskan dengan didukung oleh teori-teori dan referensi literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan dari paparan telaah pustaka yang telah dijelaskan

sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan

H4: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kinerja karyawan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Pada penelitian kuantitatif, dilakukan analisis pada variabel untuk menentukan jawaban atas rumusan masalah. Setiap variabel penelitian memiliki definisi dan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk membantu peneliti dalam melakukan pengukuran.

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2024). Berdasarkan dengan topik penelitian yang dipilih yaitu “Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”, maka dalam penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel penelitian yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel intervening (*intervening variable*). Adapun definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel independen sering disebut sebagai variabel bebas, stimulus, prediktor, antecedent. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen

(Sugiyono, 2024). Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Program Pelatihan (X1) dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X2).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel terikat, output, kriteria, konsekuensi. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2024). Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y)

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. (Sugiyono, 2024). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Karyawan (Z).

3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan definisi yang dikembangkan pada masing-masing variabel yang akan diteliti. Definisi operasional digunakan untuk mempermudah memahami variabel lebih mendalam. Penelitian ini memiliki empat variabel yakni variabel independen (Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja) dikembangkan dengan X1 dan X2, variabel dependen (Kinerja Karyawan) dikembangkan dengan Y, serta Keterlibatan Karyawan dikembangkan dengan Z. Setiap variabel terdapat definisi operasional dan indikator-indikator yang

digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional variabel dan indikator pengukuran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	Indikator Pengukuran
Program Pelatihan	Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang terencana dan terstruktur yang berguna untuk membangun dan meningkatkan kapasitas karyawan agar melaksanakan peran serta tugasnya secara lebih efektif, bersemangat, dan percaya diri. (Malik, 2018)	-	1. Pelatihan membantu saya bekerja secara efisien 2. Pelatihan membantu saya memuaskan pelanggan dengan layanan yang berkualitas 3. Pelatihan meningkatkan kinerja perusahaan 4. Pelatihan membantu saya dan rekan kerja untuk meningkatkan pendapatan perusahaan 5. Pelatihan memberi saya keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saya sebaik mungkin, yang meningkatkan kinerja dan kualitas pekerjaan

			6. Pelatihan memberi saya taktik baru untuk mengatasi tantangan yang saya hadapi saat menjalankan tugas saya 7. Pelatihan membantu saya menjadi mandiri dengan sedikit bimbingan dari atasan saat menjalankan tugas saya 8. Pelatihan memotivasi saya untuk bekerja keras dan efektif 9. Pelatihan membantu saya menggunakan peralatan kerja dengan benar (Landa, 2018)
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keseimbangan kehidupan-kerja adalah rasio pembagian waktu oleh karyawan antara pekerjaan dan keluarga. (Soomro et al., 2018)	-	1. Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan 2. Karyawan mempergunakan jam istirahat dengan sebaik-baiknya 3. Karyawan menyisihkan waktu di luar pekerjaan untuk keluarga dan teman 4. Karyawan menyisihkan

			waktu di luar pekerjaan untuk aktivitas lain 5. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya 6. Karyawan dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan 7. Karyawan loyal atau setia terhadap perusahaan tempat bekerja 8. Menurut karyawan komitmen untuk keluarga itu penting 9. Karyawan merasa puas dengan apa yang sudah didapatkan selama ini dalam pekerjaan 10. Kontribusi kerja karyawan dihargai dengan baik oleh perusahaan 11. Karyawan merasa perlu berkontribusi terhadap rekan kerja 12. Keluarga selalu mendukung karir dan pekerjaan karyawan
--	--	--	--

			(Ganapathi, 2016)
<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Engagement</i> merupakan suatu keadaan yang positif secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melakukan pekerjaan yang ditandai dengan adanya antusiasme untuk menyelesaikan tugas individu sambil mempertahankan hubungan yang sangat dirasakan dengan peran pekerjaan mereka. (Lemon, 2020)	1. Semangat (<i>vigor</i>) diukur dengan 3 pengukuran, yaitu : a. Karyawan merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja b. Karyawan merasa kuat dan bersemangat ketika berada di tempat kerja c. Ketika bangun di pagi hari, karyawan merasa ingin pergi bekerja 2. Dedikasi (<i>dedication</i>) diukur dengan 3 pengukuran, yaitu : a. Karyawan antusias dengan pekerjaannya	1. Karyawan merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja 2. Karyawan merasa kuat dan bersemangat ketika berada di tempat kerja 3. Ketika bangun di pagi hari, karyawan merasa ingin pergi bekerja 4. Karyawan antusias dengan pekerjaannya 5. Pekerjaan yang dilakukan karyawan membuatnya terinspirasi 6. Karyawan bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya 7. Karyawan tenggelam dalam pekerjaannya 8. Karyawan terbawa suasana saat bekerja 9. Karyawan merasa senang ketika bekerja secara intens (Schaufeli et al., 2006)

		b. Pekerja n yang dilakuka n karyawa n membuat nya terinspir asi c. Karyawa n bangga dengan pekerja n yang dilakuka nnya 3. Penyerapan (<i>absorption</i>) diukur dengan 3 pengukuran, yaitu : a. Karyawa n tenggela m dalam pekerja nnya b. Karyawa n terbawa suasana saat bekerja c. Karyawa n merasa senang ketika bekerja secara intens	
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang	-	1. Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti

	karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, standar, atau kinerja yang telah ditentukan dan disepakati bersama. (Buyung et al., 2020)		2. Saya memperhatikan kualitas dalam pekerjaan saya 3. Saya selalu memenuhi target perusahaan 4. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 5. Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi 6. Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah 7. Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin 8. Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan 9. Saya hadir secara rutin 10. Saya selalu datang dengan tepat waktu (Lusri & Siagian, 2017)
--	--	--	---

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2024). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Bank BRI Kantor Cabang Blora yang berjumlah 85 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi sehingga sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili. Jika jumlah populasi dirasa terlalu besar dan peneliti tidak memiliki kemungkinan untuk mempelajari semua yang ada pada populasi secara menyeluruh karena adanya keterbatasan pada waktu, tenaga, dan dana, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi (Sugiyono, 2024).

Dalam penelitian ini, digunakan metode sensus yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua (Sugiyono, 2024). Penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang berjumlah 85 karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Blora.

3.3. Jenis Data dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa data kuantitatif berupa angka atau statistik yang dapat diukur dan dihitung secara langsung (Sugiyono, 2024). Data tersebut digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui perhitungan

statistik sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan dengan cara objektif serta terukur. Data kuantitatif memudahkan analisis memakai alat bantu, seperti aplikasi SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) dan SmartPLS (*Partial Least Square*).

3.3.2. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah jenis data yang diperoleh langsung dari sumber data tanpa melalui perantara pihak ketiga (Sugiyono, 2024). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan yang berada di divisi HRD dan penyebaran kuesioner yang diisi langsung oleh karyawan Bank BRI Kantor Cabang Blora. Sementara itu, data sekunder adalah data yang diserahkan kepada pengumpul data secara tidak langsung, contohnya seperti melalui orang lain atau diberikan dalam bentuk dokumen (Sugiyono, 2024). Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, skripsi, artikel, buku, dan data relevan lain seperti profil perusahaan, visi misi perusahaan, data karyawan, maupun informasi dokumentasi lain.

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Wawancara

Suatu teknik pengumpulan data dengan wawancara digunakan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dalam jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2024).

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan terhadap karyawan divisi HRD Bank BRI Kantor Cabang Blora secara langsung atau tatap muka.

3.4.2. Kuesioner

Pengumpulan data melalui kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2024). Adapun kuesioner ini menggunakan kuesioner tertutup untuk mengumpulkan data terkait dengan program pelatihan, keseimbangan kehidupan-kerja, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, serta kuesioner terbuka untuk menjawab informasi terkait identitas responden.

Untuk mengukur jawaban dari responden, penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2024). Variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi beberapa indikator-indikator variabel. Pada penelitian ini, jawaban dengan skala likert akan diberikan skor sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor bobot 1
2. Tidak Setuju (TS) : diberi skor bobot 2
3. Netral (N) : diberi skor bobot 3
4. Setuju (S) : diberi skor bobot 4
5. Sangat Setuju (SS) : diberi skor bobot 5

3.4.3. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca dan menganalisis jurnal ilmiah, meninjau literatur, konsep ataupun teori yang ada didalamnya, serta mempelajari buku dan referensi lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.5. Metode Analisis Data

Analisis data adalah bagian dari proses penelitian setelah data dikumpulkan dan siap untuk diolah. Tujuan metode ini untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang dikumpulkan. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM dapat digunakan untuk mengukur besarnya hubungan (pengaruh) diantara serangkaian (kompleks) variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung yang dilakukan secara simultan. Dalam membantu mengolah data, penelitian ini menggunakan program *software SmartPLS* versi 4.0. SEM-PLS dipilih atas pertimbangan mampu menganalisis hubungan antara variabel laten yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat (Ghozali, 2021). Selain itu, SEM-PLS juga memungkinkan pengujian dengan model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) secara simultan.

Analisis menggunakan SEM-PLS terdiri dari dua sub model, yaitu uji *measurement model (outer)* dan uji *structural model (inner)*.

3.5.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) merupakan model yang dikembangkan untuk mendefinisikan sebuah konstruk melalui teknik analisis faktor konfirmatori yang berfokus pada hubungan-hubungan antara variabel laten dan indikatornya (Ghozali, 2021). Tujuan dari *outer model* adalah menggambarkan sebaik apa indikator-indikator tersebut sebagai instrumen pengukuran variabel laten. Pengujian *outer model* akan diukur melalui uji validitas yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan serta uji reliabilitas. Hal itu penting dilakukan untuk memastikan indikator secara akurat telah mencerminkan variabel latennya. Tiga prosedur tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen mengacu pada tingkat saat indikator yang diukur secara formatif berkorelasi positif dengan indikator alternatif lainnya dari suatu variabel laten yang sama (Ghozali & Latan, 2015). Dengan kata lain, sebuah indikator mampu menghasilkan validitas konvergen yang baik jika indikator lain mempunyai pola yang sama untuk mengukur variabel laten tersebut. Validitas konvergen diuji berdasarkan loading faktor (*outer loading*) dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *outer loading* harus berada di angka minimal $> 0,70$ agar menunjukkan bahwa indikator menjelaskan setidaknya 50% varian dari variabel laten yang diukur. Sedangkan, AVE minimal $> 0,50$ yang didefinisikan sebagai nilai rata-rata dari kuadrat indikator yang terkait dengan variabel laten. Jika kedua nilai itu tidak

tercapai, maka keakuratan pengukuran dan reliabilitas variabel dalam model menjadi diragukan.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu variabel laten berbeda dari variabel laten lain menurut standar empiris (Ghozali, 2021). Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan sebuah konstruk bersifat unik dan mencakup fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan dapat diuji dengan dua metode, yaitu *Cross-Loading* dan *Fornell-Larcker*. *Cross-Loading* merupakan metode pengujian validitas diskriminan yang digunakan untuk memastikan bahwa indikator memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Jika nilai loading suatu indikator pada konstruk utama lebih besar daripada pada konstruk lain dan nilainya $> 0,70$, maka indikator tersebut dianggap tepat merepresentasikan variabel latennya. Sedangkan *Fornell-Larcker* adalah pendekatan yang menilai validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas. Metode *Fornell-Larcker* didasarkan pada gagasan bahwa suatu variabel laten memiliki lebih banyak varian dengan indikator terkaitnya jika dinilai dari variabel lain

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel laten. Artinya, uji ini membuktikan bahwa semua indikator memberikan hasil yang seragam dan stabil. Dalam pengukuran ini terdapat dua macam, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* (CR) yang di mana keduanya mengukur keterandalan indikator dalam merefleksikan konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability* yang melebihi 0,7 menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang memadai (Ghozali, 2021).

3.5.2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel laten, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan mengetahui sejauh mana konstruk-konstruk tersebut saling memengaruhi sesuai pengajuan hipotesis. Dalam penelitian ini, evaluasi *inner model* akan dilakukan melalui beberapa metode, yakni *R square* (R^2) atau koefisien determinasi, predictive relevance (Q^2), dan koefisien jalur (*path coefficient*). Tiga prosedur tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *R Square* (R^2) atau Koefisien Determinasi

R square mengacu pada seberapa besar variabel independen (eksogen) mampu menjelaskan variabel dependen (endogen) dalam suatu model struktural. Nilai *R square* 0,67 maka dianggap kuat, 0,33 moderat atau sedang, dan 0,19 berarti lemah (Ghozali, 2021).

2. *Predictive Relevance* (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) adalah kekuatan prediktif atau relevansi prediktif model di luar sampel. Nilai Q^2 didapatkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* yaitu dengan cara menghapus sebagian data terlebih dahulu, lalu mencoba memprediksi data yang dihilangkan tersebut. Q^2 digunakan untuk membuktikan model tidak hanya mampu menjelaskan variabel dependen dari statistik saja seperti melalui R^2 , tetapi juga relevan secara prediktif. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Sementara itu, jika nilai Q^2 0,02 maka dianggap lemah, 0,15 moderat atau sedang, dan 0,35 berarti kuat (Ghozali, 2021).

3. *Path Coefficient* atau Koefisien Jalur

Path coefficient atau koefisien jalur merupakan angka yang mengukur seberapa kuat dan ke mana arah pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Nilai *path coefficient* berkisar antara -1 sampai +1, meskipun pada praktiknya biasanya berada di rentang tersebut. Nilai yang mendekati +1 menggambarkan adanya hubungan positif kuat, sementara jika nilai lebih mendekat ke -1 berarti menandakan bahwa hubungan bersifat negatif kuat. Sementara itu, nilai yang cenderung 0 akan menyatakan hubungan sangat lemah atau bahkan tidak signifikan. Penilaian terhadap makna hubungan ini tidak bisa hanya berdasarkan besar kecilnya koefisien jalur saja tidak cukup untuk menilai pentingnya suatu hubungan. Namun, juga perlu memastikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik,

yang berarti hubungan itu tidak terjadi secara kebetulan. Uji signifikansi dalam PLS-SEM dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, yaitu teknik resampling yang menghasilkan nilai *t-value* dan *p-value*. Umumnya, hubungan dianggap signifikan pada tingkat kepercayaan 95% jika nilai *t-value* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. *Path coefficient* dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, baik *direct effect* maupun *indirect effect* atau sering disebut *intervening*.

Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah hubungan langsung antara dua variabel laten yang digambarkan dengan satu anak panah. Sedangkan, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah serangkaian hubungan yang menghubungkan dua variabel melalui satu atau lebih variabel perantara, yang digambarkan dengan beberapa anak panah. Besarnya peran variabel *intervening* dapat ditentukan menggunakan rumus *Variance Accounted For* (VAF), yaitu:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \times 100\%$$

$VAF > 0,80$ = Mediasi penuh

$0,20 \leq VAF \leq 0,80$ = Mediasi parsial

$VAF < 0,20$ = Tidak ada pengaruh mediasi

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah karyawan tetap pada Bank BRI Kantor Cabang Blora yang berlokasi di Jalan Pemuda No. 2 Mlangsen, Kecamatan Blora, Kabupaten Blora, Jawa Tengah. Sampel pada penelitian ini berjumlah 85 karyawan untuk menguji pengaruh program pelatihan dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

Gambar 4.1
Logo PT. Bank BRI



Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank BRI didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja tanggal 16 Desember 1895 dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden*, sebuah badan pengelola dana masjid di Purwokerto yang bertugas mengelola dan menyalurkan dana kepada masyarakat dengan skema yang sederhana. Lembaga ini sempat mengalami beberapa kali perubahan nama, yakni *Hulp en Spaarbank der Inlandshe Bestuurs Ambtenareen* (1895), *De Poerwokertosche Hulp Spaar-en Landbouw*

Credietbank atau *Volksbank* dan kembali mengalami perubahan nama menjadi *Centrale Kas Voor Volkscredietwezen Algemene* (1912). Tahun 1934 berubah menjadi *Algemene Volkscredietbank* (AVB), hingga pada masa pendudukan Jepang, AVB berganti nama menjadi *Syomin Ginko* (1942-1945).

Pada periode setelah kemerdekaan Republik Indonesia, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Pada tahun 1960, melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (yang sebelumnya bernama BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi

perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai saat ini.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

Menjadi *The Most Valuable Banking Group* di Asia Tenggara dan *Champion of Financial Inclusion*

Misi:

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat
2. Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (*performance-driven culture*), teknologi informasi yang handal dan *future ready*, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operasional dan *risk management excellence*
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik (*Good Corporate Governance*) yang sangat baik

4.1.3. Budaya Perusahaan

BRI One Culture dijadikan pedoman untuk melaksanakan dan membangun *performance driven culture* (budaya perusahaan berbasis kinerja) dalam mencapai visi perusahaan. *BRI One Culture* terdiri dari *Core Values* Akhlak sebagai perilaku kunci dalam keseharian yang mampu mendorong pencapaian kinerja perseroan.

4.1.4. Nilai-nilai Utama Perusahaan

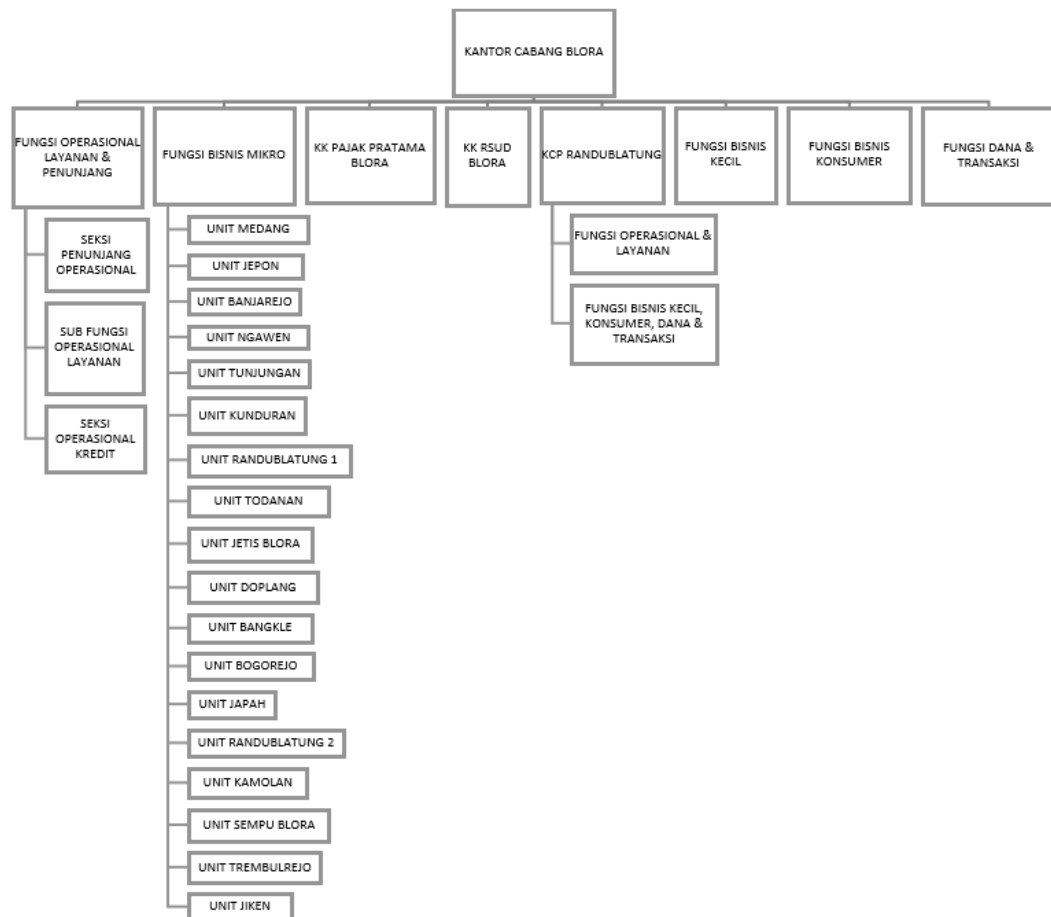
1. Amanah
Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis
Saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
5. Adaptif
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif
Membangun kerja sama yang sinergis.

4.1.5. Struktur Organisasi

Bank BRI memiliki peran sentral dalam mengkoordinasikan jaringan layanan dan bisnis di wilayah Blora, terutama melalui jaringan unit yang luas. Selain itu, terdapat fungsi-fungsi dalam pelaksanaannya yang terdiri dari fungsi

operasional & layanan penunjang, bisnis mikro, bisnis kecil, bisnis konsumen, serta dana & transaksi.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Bank BRI Kantor Cabang Blora



Sumber: Data sekunder Bank BRI Kantor Cabang Blora

4.2. Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Blora. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 85 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara pembagian kuesioner yang dilakukan secara *online* melalui *google formulir* yang diberikan penulis kepada bagian HRD

yang kemudian dibagikan melalui grup *WhatsApp* organisasi untuk diisi oleh karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan.

Berdasarkan kelengkapan data, responden dibagi menjadi beberapa kriteria berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berikut adalah uraian tentang subjek penelitian, berdasarkan jawaban dari kuesioner yang telah dikumpulkan:

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin adalah pembeda paling mendasar yang membentuk perbedaan dalam sikap, perilaku, dan tanggung jawab seseorang. Di samping itu, perbedaan biologis dan beban tanggung jawab yang berbeda antara laki-laki dan perempuan juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perbedaan tingkat konflik yang dihadapi oleh individu. Berikut adalah data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	60	70,6
2.	Perempuan	25	29,4
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Tabel karakteristik responden di atas menunjukkan bahwa mayoritas partisipan dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 60 orang atau sebesar 70,6% dari total responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 25 orang atau 29,4%. Komposisi ini memperlihatkan bahwa proporsi karyawan laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan di Bank BRI Blora. Dominasi responden laki-laki ini dapat mencerminkan kondisi sesungguhnya

distribusi tenaga kerja pada lembaga perbankan tersebut, sehingga hasil penelitian berpotensi lebih banyak merepresentasikan persepsi dan pengalaman kelompok laki-laki dibandingkan perempuan.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan salah satu karakteristik pembeda yang mempengaruhi pola perilaku dan kebiasaan seseorang di tempat kerja. Faktor usia juga memberdakan tingkat kemampuan fisik dan mental seseorang. Di samping itu, usia juga merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat pengalaman kerja dan produktivitas seseorang di tempat kerja. Berikut uraian karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	25-31	16	18,8
2.	32-38	57	67,1
3.	39-48	10	11,8
4.	46-52	2	2,3
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Responden dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa kelompok usia. Kelompok usia terbanyak berada di rentang 32-38 tahun yang berjumlah 57 orang atau 67,1% dari total responden. Selanjutnya, kelompok usia yang juga cukup dominan berada di rentang 25-31 yang berjumlah 16 orang atau 18,8%. Kemudian, kelompok usia 39-48 yang berjumlah 10 orang orang atau 11,8%. Sementara itu, kelompok usia dengan frekuensi paling sedikit berada di rentang 46-52 yang hanya berjumlah 2 orang atau 2,3%. Secara keseluruhan, hal ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan Bank BRI Blora yang menjadi responden berada pada usia

produktif menengah. Pada rentang usia tersebut umumnya merupakan fase puncak karier dalam dunia kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa data penelitian banyak merepresentasikan persepsi karyawan yang relatif matang dan memiliki pengalaman kerja yang baik.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kualitas pendidikan yang dimiliki seseorang ikut berkontribusi terhadap hasil pekerjaannya. Melalui pendidikan, karyawan memperoleh pengetahuan, keahlian, pandangan yang luas, dan pengalaman yang kemudian berdampak pada cara mereka berpikir dan berperilaku. Tabel data berikut menunjukkan karakteristik responden menurut tingkat pendidikan yang diperoleh berdasarkan survei kuesioner:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Diploma	3	3,5
2.	Sarjana (S1)	76	89,4
3.	Magister (S2)	6	7,1
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank BRI Blora yang menjadi partisipan penelitian berpendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 76 orang atau 89,4% dari total responden. Selanjutnya, terdapat 6 orang responden atau 7,1% dengan latar belakang pendidikan Magister (S2), sedangkan responden dengan tingkat pendidikan Diploma berjumlah paling sedikit, yaitu 3 orang atau 3,5%.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit kerja adalah sebuah bagian dalam suatu organisasi yang dibentuk untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab spesifik. Setiap unit kerja memiliki peran yang jelas dan terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan besar organisasi secara keseluruhan.

Tabel data berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan unit kerja:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	KC Blora	33	38,9
2.	Banjarejo	4	4,7
3.	Bogorejo	4	4,7
4.	Japah	5	5,9
5.	Jepon	8	9,4
6.	Kunduran	5	5,9
7.	Ngawen	5	5,9
8.	Randublatung	8	9,4
9.	Todanan	6	7,1
10.	Tunjungan	7	8,2
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Distribusi responden berdasarkan unit kerja menunjukkan bahwa karyawan berasal dari Kantor Cabang Blora dan beberapa unit Bank BRI di wilayah Blora. Responden terbanyak berasal dari Kantor Cabang Blora dengan jumlah 33 orang atau 38,9% dari total responden, diikuti oleh Unit Jepon dan Randublatung yang masing-masing berjumlah 8 orang atau 9,4%. Sementara itu, unit kerja dengan jumlah responden paling sedikit adalah Unit Banjarejo dan Bogorejo yang masing-masing hanya 4 orang atau 4,7%.

4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Analisis responden berdasarkan jabatan sangat penting untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai perbedaan perspektif antara berbagai level posisi dalam organisasi. Klasifikasi ini memungkinkan untuk menganalisis bagaimana peran dan tanggung jawab pekerjaan memengaruhi pandangan dan keputusan responden.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Associate Mantri 1	44	51,8
2.	Petugas Operasional Kredit	5	5,9
3.	Pemimpin Cabang	1	1,2
4.	Petugas Transaksi	5	5,9
5.	RM Bisnis Konsumer	4	4,7
6.	RM Credit Risk Restructuring dan Recover	6	7,1
7.	RM Dana dan Transaksi	4	4,7
8.	Kepala Unit	9	10,6
9.	Supervisor Operasional dan Layanan	7	8,2
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Distribusi responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi partisipan penelitian menduduki posisi sebagai Associate Mantri 1, yaitu sebanyak 44 orang atau 51,8% dari total responden. Posisi lainnya dengan jumlah cukup besar adalah Kepala Unit sebanyak 9 orang atau 10,6% dan Supervisor Operasional dan Layanan sebanyak 7 orang atau 8,2%. Selanjutnya, terdapat pula *Relationship Manager (RM) Credit Risk Restructuring dan Recover* sebanyak 6 orang atau 7,1%, Petugas Operasional Kredit serta Petugas Transaksi yang masing-masing berjumlah 5 orang atau 5,9%, RM Bisnis Konsumer dan RM

Dana dan Transaksi masing-masing sebanyak 4 orang atau 4,7%, serta Pemimpin Cabang yang hanya berjumlah 1 orang atau 1,2%.

4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja individu mempengaruhi tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang mereka dapatkan. Selain itu, masa kerja seorang karyawan dapat digunakan untuk mengukur kinerjanya karena karyawan dengan masa kerja yang lebih lama umumnya menunjukkan tingkat dedikasi, kesetiaan, dan pengalaman kerja yang lebih tinggi. Tabel data berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	3-8	48	56,4
2.	9-14	34	40
3.	15-20	1	1,2
4.	21-24	2	2,4
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Berdasarkan tabel di atas, maka masa kerja 3-8 tahun memiliki persentase terbesar yaitu 56,4% dengan jumlah responden sebanyak 48 orang. Berikutnya masa kerja 9-14 tahun dengan persentase 40% sebanyak 34 orang. Masa kerja 15-20 tahun dengan persentase 1,2% sebanyak 1 orang. Dan masa kerja 21-24 tahun dengan persentase 2,4% yang berjumlah 2 orang.

4.2.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Analisis berdasarkan status pernikahan merupakan hal penting untuk memahami bagaimana kondisi kehidupan pribadi seseorang karyawan memengaruhi produktivitas dan hasil kerjanya. Status pernikahan juga bisa mencerminkan tanggung jawab, prioritas, dan motivasi yang berbeda-beda pada setiap karyawan. Tabel data berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan:

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No.	Status Pernikahan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Belum Menikah	18	21,2
2.	Menikah	66	77,6
3.	Cerai	1	1,2
	Jumlah	85	100

Sumber: Data primer diolah penulis, 2025

Distribusi responden berdasarkan status pernikahan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Bank BRI Blora yang menjadi partisipan penelitian berada pada kategori sudah menikah, yaitu sebanyak 66 orang atau 77,6% dari total responden. Sementara itu, responden yang belum menikah berjumlah 18 orang atau 21,2%, dan hanya terdapat 1 orang responden atau 1,2% yang berstatus cerai. Hal ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase kehidupan berkeluarga yang pada umumnya dikaitkan dengan tanggung jawab dan kehidupan sosial yang lebih tinggi. Kondisi ini juga dapat memengaruhi cara pandang dan respons mereka terhadap dinamika pekerjaan khususnya terkait beban kerja dan dukungan sosial di lingkungan kerja.

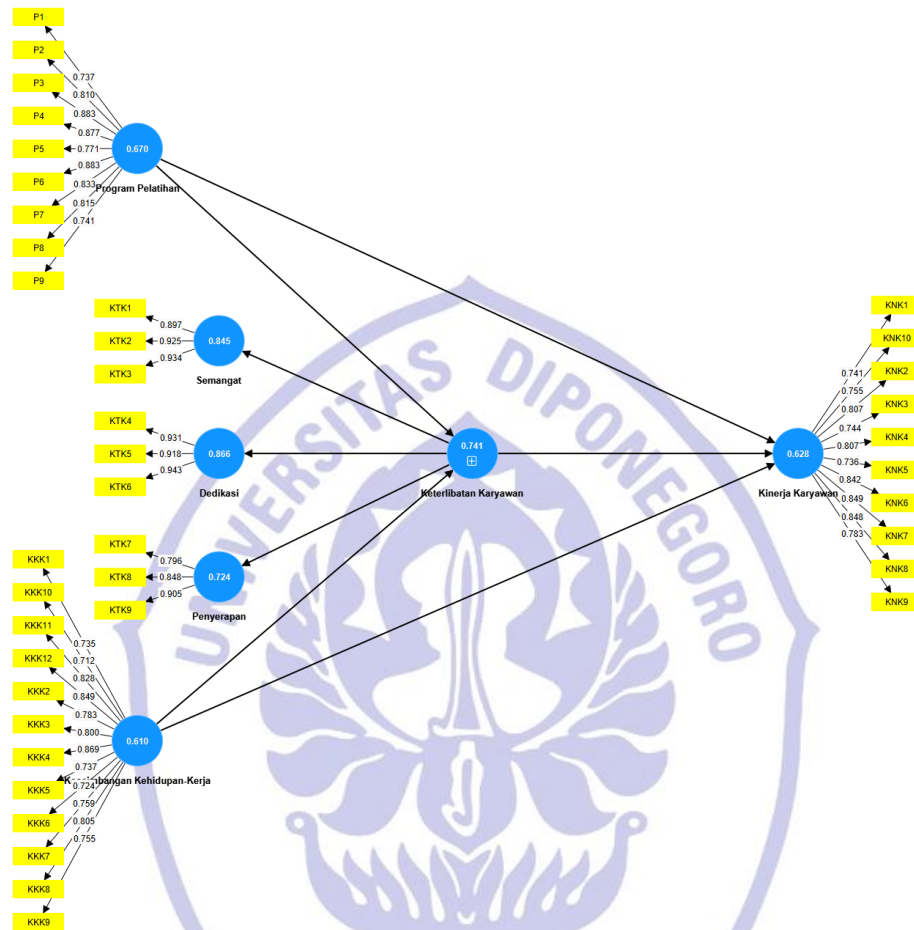
4.3. Analisis Data

Pada penelitian ini, pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Secara konseptual, PLS-SEM mencakup dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner mode*). Tahap pertama yaitu uji *outer model* yang digunakan untuk mengetahui hubungan diantara variabel laten dan indikator-indikator pengukurnya. Tahap kedua yaitu uji *inner model* yang digunakan untuk mengetahui hubungan antarvariabel laten yang dibangun dalam kerangka penelitian.

4.3.1. Outer Model Pilot Test

Penelitian ini terlebih dahulu melakukan *pilot test* atau pengujian awal dengan menggunakan 30 responden pertama. Pada tahap *pilot test*, analisis *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam penelitian. *Outer model* berfokus pada hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya. Pada tahap *pilot test*, apabila ditemukan indikator dengan nilai di bawah standar ketika diuji, maka indikator tersebut dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi agar instrumen penelitian menjadi lebih baik. Dengan demikian, analisis *outer model* dalam *pilot test* berfungsi sebagai langkah awal untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan layak, valid, dan reliabel sebelum dilanjutkan pada pengumpulan data utama.

Gambar 4.3
Outer Model Pilot Test



Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Sebuah indikator dapat dinyatakan valid apabila memenuhi kriteria *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator dinilai layak apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, karena hal tersebut menunjukkan keterkaitan yang tinggi antara indikator dengan konstruk yang diukur. Sementara itu, AVE digunakan untuk melihat seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians akibat error pengukuran. Nilai AVE dianggap memenuhi syarat jika mencapai 0,50.

Tabel 4.8
Hasil Outer Loading Pilot Test

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Program Pelatihan	P1	0.737	Valid
	P2	0.810	Valid
	P3	0.883	Valid
	P4	0.877	Valid
	P5	0.771	Valid
	P6	0.883	Valid
	P7	0.833	Valid
	P8	0.815	Valid
	P9	0.741	Valid
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	KKK1	0.735	Valid
	KKK2	0.783	Valid
	KKK3	0.800	Valid
	KKK4	0.869	Valid
	KKK5	0.737	Valid
	KKK6	0.724	Valid
	KKK7	0.759	Valid
	KKK8	0.805	Valid
	KKK9	0.755	Valid
	KKK10	0.712	Valid
	KKK11	0.828	Valid
	KKK12	0.849	Valid
Semangat	KTk1	0.897	Valid
	KTk2	0.925	Valid
	KTk3	0.934	Valid
Dedikasi	KTk4	0.931	Valid
	KTk5	0.918	Valid
	KTk6	0.943	Valid
Penyerapan	KTk7	0.796	Valid
	KTk8	0.848	Valid
	KTk9	0.905	Valid
Kinerja Karyawan	KNK1	0.741	Valid
	KNK2	0.807	Valid
	KNK3	0.744	Valid
	KNK4	0.807	Valid
	KNK5	0.736	Valid
	KNK6	0.842	Valid

	KNK7	0.849	Valid
	KNK8	0.848	Valid
	KNK9	0.783	Valid
	KNK10	0.755	Valid

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* 4.0, 2025

Berdasarkan hasil uji *outer loading* pada tahap *pilot test*, seluruh indikator pada variabel penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai di atas batas minimum 0,70. Pada variabel Program Pelatihan, sembilan indikator (P1–P9) menunjukkan nilai *outer loading* berkisar antara 0,737 hingga 0,883, yang menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi kuat dalam merefleksikan konstruk. Selanjutnya, variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja yang terdiri dari dua belas indikator (KKK1–KKK12) juga memiliki nilai *outer loading* tinggi, yaitu antara 0,712 sampai 0,869, sehingga mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Variabel Keterlibatan Karyawan yang terdiri dari sembilan indikator (KTK1–KTK9) menunjukkan rentang nilai 0,796 hingga 0,943, menegaskan bahwa seluruh indikator valid. Demikian pula pada variabel Kinerja Karyawan, sepuluh indikator (KNK1–KNK10) memperoleh nilai *outer loading* antara 0,736 sampai 0,849 yang berarti seluruhnya memenuhi kriteria *outer loading*.

Berdasarkan nilai *outer loading* pada *pilot test* membuktikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah teruji kelayakannya pada tahap awal. Dengan demikian, hasil *pilot test* ini memberikan dasar yang kuat bahwa kuesioner yang dibuat peneliti mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten.

Tabel 4.9
Hasil AVE Pilot Test

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.610
Keterlibatan Karyawan	0.741
Kinerja Karyawan	0.628
Program Pelatihan	0.670

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* 4.0, 2025

Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) pada tahap pilot test menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yakni nilai $AVE > 0,50$. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja memperoleh nilai AVE sebesar 0,610, Keterlibatan Karyawan sebesar 0,741, Kinerja Karyawan sebesar 0,628, dan Program Pelatihan sebesar 0,670. Seluruh nilai tersebut mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians instrumen mampu dijelaskan oleh konstruk laten yang diukurnya. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan pada tahap pengumpulan data utama.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan dua metode, yaitu *Cross-Loading* dan *Fornell-Larcker*. *Cross-Loading* merupakan metode pengujian validitas diskriminan yang digunakan untuk memastikan bahwa indikator memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Jika nilai loading suatu indikator pada konstruk utama lebih besar daripada pada konstruk lain dan nilainya $> 0,70$, maka indikator tersebut dianggap tepat merepresentasikan variabel latennya.

Sedangkan *Fornell-Larcker* adalah pendekatan yang menilai validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Suatu

konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas.

Tabel 4.10
Hasil Cross-Loading Pilot Test

	Keseimbangan Kehidupan- Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Program Pelatihan
KKK1	0.735	0.110	0.432	0.340
KKK10	0.712	0.314	0.464	0.106
KKK11	0.828	0.333	0.473	0.236
KKK12	0.849	0.285	0.493	0.468
KKK2	0.783	0.308	0.455	0.322
KKK3	0.800	0.368	0.398	0.442
KKK4	0.869	0.364	0.506	0.391
KKK5	0.737	0.443	0.617	0.689
KKK6	0.724	0.298	0.434	0.286
KKK7	0.759	0.153	0.443	0.296
KKK8	0.805	0.261	0.525	0.417
KKK9	0.755	0.344	0.579	0.546
KNK1	0.369	0.257	0.741	0.345
KNK10	0.384	0.580	0.755	0.229
KNK2	0.389	0.518	0.807	0.401
KNK3	0.464	0.334	0.744	0.532
KNK4	0.669	0.321	0.807	0.513
KNK5	0.448	0.327	0.736	0.530
KNK6	0.482	0.516	0.842	0.582
KNK7	0.598	0.351	0.849	0.366
KNK8	0.600	0.459	0.848	0.464
KNK9	0.529	0.321	0.783	0.333
KTk1	0.336	0.889	0.403	0.231
KTk2	0.367	0.910	0.497	0.188
KTk3	0.337	0.894	0.448	0.354
KTk4	0.345	0.845	0.471	0.146
KTk5	0.501	0.900	0.474	0.342
KTk6	0.313	0.893	0.440	0.163
KTk7	0.179	0.753	0.402	0.305
KTk8	0.312	0.806	0.318	0.305
KTk9	0.354	0.844	0.448	0.202

P1	0.164	0.167	0.376	0.737
P2	0.431	0.416	0.469	0.810
P3	0.572	0.277	0.571	0.883
P4	0.517	0.182	0.499	0.877
P5	0.400	0.238	0.432	0.771
P6	0.381	0.206	0.494	0.883
P7	0.339	0.207	0.431	0.833
P8	0.472	0.235	0.362	0.815
P9	0.339	0.110	0.364	0.741

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Hasil uji *Cross-Loadings* pada tahap *pilot test* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya dan nilai loading berada diatas 0,70. Indikator-indikator pada variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (KKK1–KKK12) konsisten menunjukkan korelasi kuat dengan konstruksya, dengan nilai loading berkisar antara 0,712 hingga 0,869, lebih tinggi dibandingkan korelasi silang terhadap variabel lain. Variabel Keterlibatan Karyawan (KTK1–KTK9) juga menunjukkan pola yang serupa, di mana nilai loading tertinggi berada pada konstruk yang diwakilinya dengan rentang 0,753 hingga 0,910. Selanjutnya, indikator pada Kinerja Karyawan (KNK1–KNK10) juga memperlihatkan nilai *loading* utama yang tinggi, yaitu antara 0,736 hingga 0,849, yang secara signifikan lebih besar dibandingkan nilai korelasi silang terhadap konstruk lainnya. Demikian pula, indikator pada Program Pelatihan (P1–P9) memperoleh nilai loading antara 0,737 hingga 0,883, yang melampaui korelasi silang dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruk latennya secara konsisten dan memenuhi kriteria validitas diskriminan melalui pendekatan *Cross-Loadings*.

Tabel 4.11
Hasil Fornell-Lacker Pilot Test

Variabel	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Program Pelatihan
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.781			
Keterlibatan Karyawan	0.397	0.861		
Kinerja Karyawan	0.632	0.505	0.793	
Program Pelatihan	0.503	0.287	0.552	0.819

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker* pada tahap *pilot test*, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE yang terletak pada diagonal tabel, di mana nilai masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama.

Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,781, lebih besar daripada korelasi antarvariabel. Demikian pula, variabel Keterlibatan Karyawan dengan nilai 0,861 dan Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0,793 serta Program Pelatihan menunjukkan nilai 0,819 yang lebih besar daripada korelasi antarvariabel. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan membedakan diri secara jelas dari konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan melalui pendekatan *Fornell-Larcker* terpenuhi.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Pilot Test

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.942	0.949
Keterlibatan Karyawan	0.956	0.962
Kinerja Karyawan	0.934	0.944
Program Pelatihan	0.938	0.948

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Reliabilitas merupakan salah satu pengujian dalam analisis *SmartPLS* yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator telah konsisten dan stabil jika dilakukan pengukuran ulang pada kondisi sama. Uji reliabilitas pada penelitian ini dilihat dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) yang bernilai > 0,70.

Hasil pengujian reliabilitas pada *pilot test* memperlihatkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability* (CR) diatas 0,7. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,942 dengan CR sebesar 0,949, sedangkan variabel Keterlibatan Karyawan memperoleh nilai 0,956 untuk *Cronbach's Alpha* dan 0,962 untuk CR. Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai reliabilitas yang diperoleh adalah 0,934 untuk *Cronbach's Alpha* dan 0,944 untuk CR, sementara variabel Program Pelatihan memperoleh nilai 0,938 untuk *Cronbach's Alpha* dan 0,948 untuk CR.

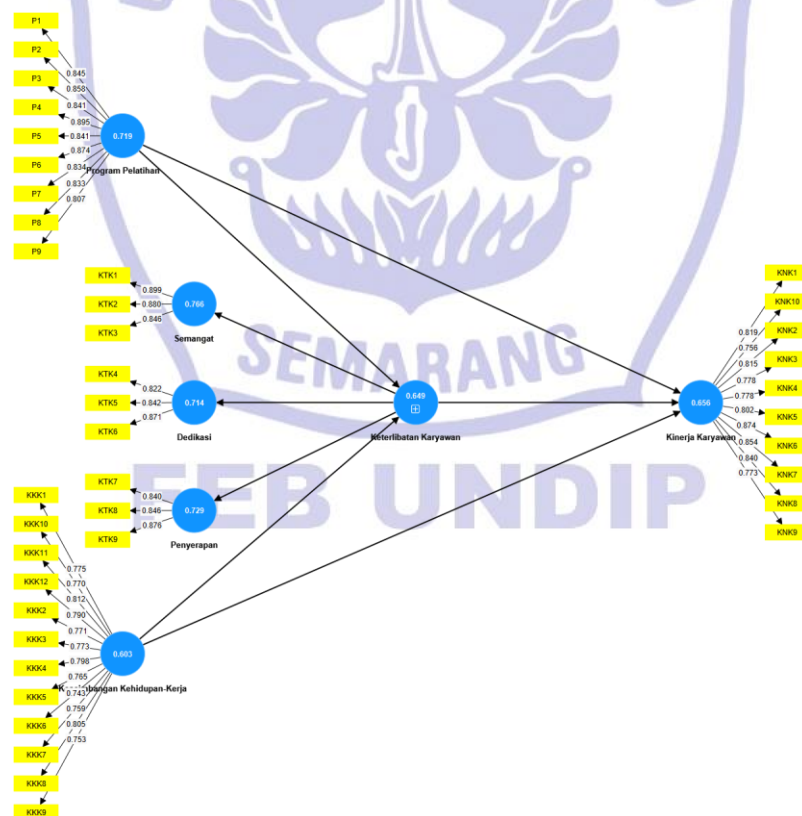
Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator dalam masing-masing variabel laten berhasil memiliki konsistensi pengukuran yang tinggi, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan sesuai digunakan dalam tahap

pengumpulan data utama.

4.3.2. Evaluasi *Outer Model*

Dalam penerapan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), tahap penilaian terhadap *measurement model* atau yang sering disebut *outer model* memegang peran krusial untuk memastikan bahwa alat ukur penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Penilaian ini diarahkan untuk menguji kekuatan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Tahapan pengujian *outer model* terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas.

Gambar 4.4
Model Pengukuran (Outer Model)



Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

4.3.2.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan salah satu jenis uji validitas yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk laten memiliki tingkat korelasi yang tinggi atau saling berkaitan erat. Validitas konvergen (*convergent validity*) dapat diukur menggunakan dua nilai utama, yaitu *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2017), nilai *outer loading* wajib terletak di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50 agar dinyatakan valid sekaligus tidak diragukan keakuratan pengukurannya.

Tabel 4.13
Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Program Pelatihan	P1	0.845	Valid
	P2	0.858	Valid
	P3	0.841	Valid
	P4	0.895	Valid
	P5	0.841	Valid
	P6	0.874	Valid
	P7	0.834	Valid
	P8	0.833	Valid
	P9	0.807	Valid
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	KKK1	0.775	Valid
	KKK2	0.771	Valid
	KKK3	0.773	Valid
	KKK4	0.798	Valid
	KKK5	0.765	Valid
	KKK6	0.743	Valid
	KKK7	0.759	Valid
	KKK8	0.805	Valid
	KKK9	0.753	Valid
	KKK10	0.770	Valid
	KKK11	0.812	Valid
	KKK12	0.790	Valid
Semangat	GTK1	0.899	Valid
	GTK2	0.880	Valid
	GTK3	0.846	Valid

Dedikasi	KTk4	0.822	Valid
	KTk5	0.842	Valid
	KTk6	0.871	Valid
Penyerapan	KTk7	0.840	Valid
	KTk8	0.815	Valid
	KTk9	0.778	Valid
Kinerja Karyawan	KNK1	0.778	Valid
	KNK2	0.815	Valid
	KNK3	0.778	Valid
	KNK4	0.778	Valid
	KNK5	0.802	Valid
	KNK6	0.874	Valid
	KNK7	0.854	Valid
	KNK8	0.840	Valid
	KNK9	0.773	Valid
	KNK10	0.756	Valid

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* pada tahap analisis model pengukuran, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki nilai di atas ambang batas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya secara optimal dan konsisten.

Pada variabel Program Pelatihan, sembilan indikator (P1–P9) memperlihatkan nilai *outer loading* yang tinggi, berada pada kisaran 0,807 hingga 0,895. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (KKK1–KKK12) juga menunjukkan kekonsistenan hasil dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,743 sampai 0,812. Lebih lanjut, variabel Keterlibatan Karyawan yang terdiri atas tiga dimensi semangat, dedikasi, dan penyerapan memperoleh nilai *outer loading* antara 0,778 hingga 0,899. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan yang diukur melalui sepuluh indikator (KNK1–KNK10) menunjukkan nilai *outer loading* antara 0,756

hingga 0,874. Seluruh indikator dinyatakan valid, yang berarti setiap item pertanyaan mampu menjelaskan dimensi kinerja secara konsisten.

Tabel 4.14
Hasil Uji AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.603
Keterlibatan Karyawan	0.649
Kinerja Karyawan	0.656
Program Pelatihan	0.719

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu dengan nilai AVE yang melebihi batas minimum 0,50. Hasil ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians dari masing-masing indikator mampu dijelaskan oleh konstruk laten yang diukurnya.

Variabel Program Pelatihan memiliki nilai AVE tertinggi, yaitu 0,719. Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai AVE sebesar 0,656, diikuti oleh Keterlibatan Karyawan sebesar 0,649, dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja sebesar 0,603.

Keempat konstruk tersebut sama-sama menunjukkan kemampuan pengukuran yang baik, karena seluruh nilai AVE berada di atas ambang batas yang ditetapkan. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini secara konsisten mampu menjelaskan variabel laten yang diwakilinya, sehingga instrumen yang digunakan dapat dinyatakan valid secara konvergen.

4.3.2.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan salah satu uji validitas yang bertujuan

memastikan bahwa sebuah konstruk laten benar-benar berbeda secara nyata dari konstruk laten lainnya. Apabila validitas diskriminan terpenuhi, berarti konstruk yang diukur memiliki perbedaan signifikan dibandingkan variabel lain, sehingga masing-masing variabel dapat dianalisis serta ditafsirkan secara terpisah atau independen (Hair et al., 2017).

Pada penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menerapkan dua pendekatan, yaitu metode *cross-loading* dan *fornell-larcker*, yang keduanya digunakan untuk menilai sejauh mana setiap indikator lebih merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hair et al. (2017) berpendapat bahwa nilai cross loadings harus lebih dari 0,70 agar bisa dikatakan valid. Sementara itu, metode *Fornell-Larcker* menguji dengan cara membandingkan nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten harus lebih dari korelasi tertinggi terhadap variabel lain.

Tabel 4.15
Hasil Cross-Loadings

Indikator	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Program Pelatihan
KKK1	0.775	0.141	0.495	0.271
KKK10	0.770	0.259	0.479	0.086
KKK11	0.812	0.416	0.554	0.346
KKK12	0.790	0.331	0.536	0.396
KKK2	0.771	0.342	0.449	0.241
KKK3	0.773	0.293	0.471	0.306
KKK4	0.798	0.370	0.561	0.318
KKK5	0.765	0.462	0.609	0.535
KKK6	0.743	0.251	0.387	0.262
KKK7	0.759	0.236	0.480	0.274
KKK8	0.805	0.301	0.492	0.388
KKK9	0.753	0.384	0.553	0.369
KNK1	0.520	0.386	0.819	0.551

KNK10	0.449	0.526	0.756	0.318
KNK2	0.466	0.506	0.815	0.485
KNK3	0.487	0.350	0.778	0.472
KNK4	0.568	0.441	0.778	0.571
KNK5	0.542	0.422	0.802	0.571
KNK6	0.567	0.565	0.874	0.615
KNK7	0.571	0.510	0.854	0.499
KNK8	0.617	0.504	0.840	0.459
KNK9	0.535	0.384	0.773	0.347
KTK1	0.291	0.838	0.491	0.356
KTK2	0.378	0.873	0.485	0.248
KTK3	0.307	0.796	0.430	0.467
KTK4	0.342	0.752	0.512	0.486
KTK5	0.401	0.813	0.458	0.352
KTK6	0.352	0.810	0.458	0.264
KTK7	0.321	0.768	0.472	0.332
KTK8	0.301	0.795	0.400	0.318
KTK9	0.346	0.797	0.421	0.270
P1	0.292	0.377	0.522	0.845
P2	0.370	0.441	0.562	0.858
P3	0.430	0.383	0.583	0.841
P4	0.395	0.379	0.550	0.895
P5	0.346	0.365	0.516	0.841
P6	0.367	0.328	0.505	0.874
P7	0.380	0.344	0.521	0.834
P8	0.247	0.279	0.419	0.833
P9	0.347	0.313	0.445	0.807

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *cross-loadings* yang diperoleh, seluruh indikator menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya masing-masing dan lebih dari 0,7. Kondisi ini menandakan terpenuhinya kriteria validitas diskriminan, di mana setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain yang berada dalam model.

Pada variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dua belas indikator (KKK1–KKK12) memperlihatkan nilai *loading* utama berkisar antara 0,743 hingga 0,812.

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (KNK1–KNK10) juga memperlihatkan hasil yang serupa, dengan nilai *loading* utama berkisar antara 0,756 hingga 0,874. Kemudian pada variabel Keterlibatan Karyawan (KTK1–KTK9) memperoleh nilai *loading* dengan rentang nilai antara 0,752 hingga 0,873. Sementara itu, variabel Program Pelatihan (P1–P9) memperoleh nilai *loading* utama tertinggi di antara seluruh konstruk, yaitu antara 0,807 hingga 0,895.

Tabel 4.16
Hasil Uji Akar Kuadrat AVE (Fornell-Larcker)

Variabel	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Program Pelatihan
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.777			
Keterlibatan Karyawan	0.420	0.805		
Kinerja Karyawan	0.660	0.570	0.810	
Program Pelatihan	0.420	0.425	0.611	0.848

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* 4.0, 2025

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker* yang diperoleh, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Penilaian ini didasarkan pada nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) yang terletak pada diagonal matriks, di mana setiap nilai diagonal lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara lebih baik dibandingkan dengan hubungan yang dimilikinya terhadap konstruk lain.

Pada variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja memiliki nilai akar kuadrat

AVE sebesar 0,777, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya. Selanjutnya, variabel Keterlibatan Karyawan juga menunjukkan hasil yang sejalan, dengan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,805, lebih besar dari seluruh korelasi silang terhadap konstruk lainnya. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,810 dan variabel Program Pelatihan memperoleh nilai sebesar 0,848, yang secara signifikan lebih besar dibandingkan seluruh korelasi lintas variabel lainnya.

4.3.2.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan salah satu pengujian dalam analisis *SmartPLS* yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator telah konsisten dan stabil jika dilakukan pengukuran ulang di kondisi sama. Uji reliabilitas pada penelitian ini dilihat dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) yang bernilai lebih dari 0,70 (Hair et al., 2017).

Tabel 4.17
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.940	0.945
Keterlibatan Karyawan	0.932	0.933
Kinerja Karyawan	0.941	0.945
Program Pelatihan	0.951	0.954

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* 4.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diatas, seluruh konstruk dalam penelitian ini terbukti memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* (ρ_c) yang berada di atas ambang 0,70.

Pada variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja memiliki nilai 0,940 untuk

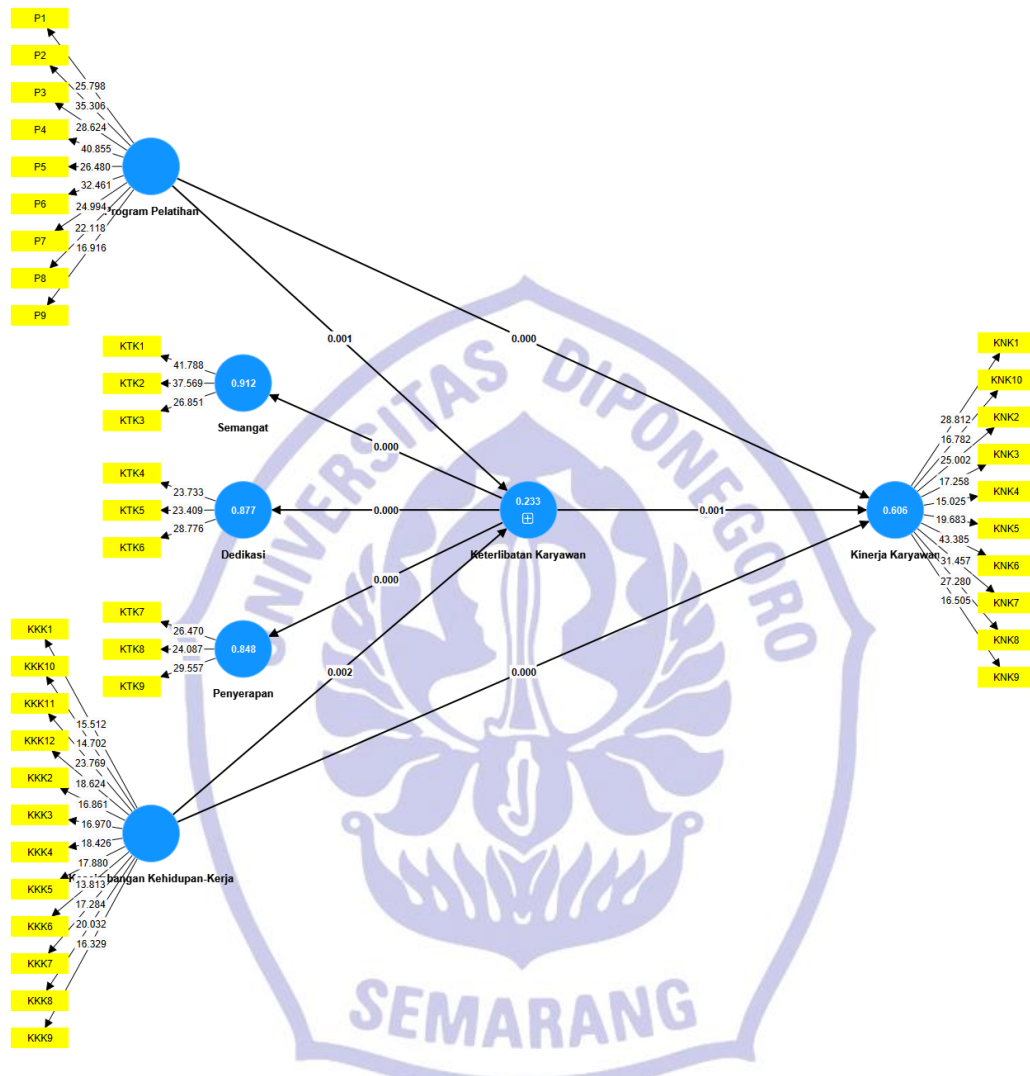
Cronbach's Alpha dan 0,945 untuk *Composite Reliability*. Selanjutnya variabel Keterlibatan Karyawan memperoleh nilai 0,932 untuk *Cronbach's Alpha* dan 0,933 untuk *Composite Reliability*. Kemudian variabel Kinerja Karyawan mencatat nilai 0,941 untuk *Cronbach's Alpha* dan 0,945 untuk *Composite Reliability*. Sementara itu, variabel Program Pelatihan memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,951 dan *Composite Reliability* sebesar 0,954

Nilai-nilai tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas tinggi, yang berarti indikator-indikator penyusunnya saling konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel, stabil, dan layak digunakan untuk tahap analisis model struktural (*inner model*) pada penelitian utama.

4.3.3. Evaluasi *Inner Model*

Pengujian *inner model* pada penelitian ini bermaksud untuk melihat sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, baik dari segi pengaruh langsung maupun tidak langsung. Evaluasi *inner model* dilakukan melalui tiga metode yang terdiri dari *R-Square* (R^2) atau koefisien determinasi, *predictive relevance* (Q^2), dan *path coefficient*.

Gambar 4.5
Inner Model



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0, 2025

4.3.3.1 R-Square (R^2)

R-Square (R^2) atau koefisien determinasi merupakan ukuran statistik yang menguji seberapa besar proporsi variasi dalam variabel dependen (endogen) dapat dijabarkan oleh variabel independen (eksogen). Ada beberapa kriteria nilai R-Square secara umum, yaitu jika 0,67 maka dianggap kuat, 0,33 moderat atau sedang, dan 0,19 berarti lemah (Ghozali, 2021).

Tabel 4.18
Hasil Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keterlibatan Karyawan	0.252	0.233
Kinerja Karyawan	0.620	0.606

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS 4.0*, 2025

Hasil pengujian *R-Square* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai R^2 dan R^2 *Adjusted* digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen dalam model struktural.

Pada variabel Keterlibatan Karyawan, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,252. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 25,2% variasi keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yakni Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja yang memengaruhinya dalam model, sementara sisanya sebesar 74,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai R^2 *Adjusted* sebesar 0,606. Nilai ini mengindikasikan bahwa 60,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk yang terdapat dalam model penelitian, sedangkan 39,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Berdasarkan nilai ini menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3.3.2 Q^2 Predict

Uji Q^2 *Predict* dilakukan untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki kemampuan memprediksi variabel dependen di luar sampel pelatihan

model. Tidak seperti nilai *R-Square* yang hanya mengukur tingkat penjelasan model, *Q² Predict* memberikan gambaran seberapa berfungsi model tersebut ketika dihadapkan pada data baru. Jika *Q²* lebih dari 0 atau hasilnya positif, itu menandakan bahwa model mempunyai relevansi prediktif yang tergolong baik dan jika nilai *Q²* kurang dari 0 menggambarkan model tidak memiliki kemampuan prediktif. Sementara itu, jika nilai *Q²* 0,02 maka dianggap lemah, 0,15 moderat atau sedang, dan 0,35 berarti kuat (Ghozali, 2021).

Tabel 4.19
Hasil Uji *Q² Predict*

Variabel	Nilai <i>Q² Predict</i>
Keterlibatan Karyawan	0.152
Kinerja Karyawan	0.393

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Keterlibatan Karyawan memperoleh nilai *Q² Predict* sebesar 0,152, yang menandakan bahwa model memiliki daya prediksi yang cukup baik dan nilai tersebut tergolong ke dalam kategori moderat atau sedang. Dengan kata lain, konstruk-konstruk yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam penelitian ini cukup mampu memperkirakan perilaku dan reaksi nyata yang mungkin muncul di luar sampel penelitian.

Pada variabel Kinerja Karyawan memperlihatkan nilai *Q² Predict* yang jauh lebih tinggi, yaitu 0,393 dan nilai tersebut tergolong ke dalam kategori kuat. Nilai ini mencerminkan kapasitas prediktif yang baik, yang berarti model tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi juga berfungsi baik dalam memproyeksikan kecenderungan kinerja karyawan di konteks nyata.

4.3.3.3 Path Coefficient

Analisis *path coefficient* dilakukan untuk menguji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* yang nantinya akan menghasilkan nilai *original sample* (O), *T statistics* ($|O/STDEV|$), dan *P-value*. Nilai *path coefficient* berada di antara 1 sampai +1, dimana nilai positif memperlihatkan bahwa hubungan searah dan begitupun sebaliknya. Hubungan tersebut terbilang signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 (Hair et al., 2017). Hasil uji hipotesis dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Original sample (O)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values	Keterangan
Program Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.328	4.385	0.000	H1 Diterima
Keseimbangan Kehidupan-Kerja -> Kinerja Karyawan	0.415	6.273	0.000	H2 Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0, 2025

Hasil pengujian pengaruh langsung antara variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,328, dengan nilai *t-statistic* sebesar $4,385 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) terbukti dan dinyatakan diterima.
- b. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja

Karyawan menghasilkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,415, dengan nilai *t-statistic* sebesar $6,273 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Temuan ini menegaskan bahwa Keseimbangan Kehidupan-Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) terbukti dan diterima.

Selanjutnya, untuk mengetahui uji intervening digunakan uji *bootstrapping* dengan melihat *p-value* dan *t-statistic* pada uji *specific indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.21
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values	Hipotesis
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.077	2.135	0.033	H3 Diterima
Keseimbangan Kehidupan-Kerja -> Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.075	2.427	0.015	H4 Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0, 2025

Hasil pengujian pengaruh intervening melalui variabel Keterlibatan Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh tidak langsung Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan menunjukkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,077, dengan *t-statistic* sebesar $2,135 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang

signifikan dalam hubungan antara Program Pelatihan dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) terbukti dan diterima.

- b. Pengaruh tidak langsung Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan menghasilkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,075, dengan *t-statistic* sebesar 2,427 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,015 < 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) terbukti dan diterima.

Kemudian, hubungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang melibatkan variabel mediasi akan dihitung memakai rumus *variance accounted for* (VAF) untuk melihat seberapa besar peran variabel mediasi dalam model penelitian ini. Jika hasil perhitungan $VAF < 0,20$ menunjukkan bahwa variabel tidak memediasi, nilai $0,20 < VAF < 0,80$ mediasi bersifat parsial, dan $VAF > 0,80$ berarti variabel berhasil memediasi penuh.

Adapun rumus perhitungan VAF adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \times 100\%$$

Berikut merupakan hasil perhitungan dari Keterlibatan Karyawan Memediasi

Hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan:

$$VAF = \frac{0,302 + 0,256}{(0,302 + 0,256) + 0,328} = 0,630$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai VAF sebesar 0,630 atau 63,0%, yang berarti variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai mediasi bersifat parsial antara Program Pelatihan dan Kinerja Karyawan.

Berikut merupakan hasil perhitungan dari Keterlibatan Karyawan Memediasi Perhitungan dari Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kinerja Karyawan:

$$VAF = \frac{0,293 + 0,256}{(0,293 + 0,256) + 0,415} = 0,569$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai VAF sebesar 0,569 atau 56,9%, yang mengindikasikan bahwa variabel Keterlibatan Karyawan juga berperan sebagai mediasi bersifat parsial pada hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kinerja Karyawan.

4.4. Interpretasi Hasil

Penelitian berjudul “Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Blora)” melibatkan 85 responden yang seluruhnya merupakan karyawan tetap Bank BRI Blora.

Responden penelitian memiliki karakteristik yang beragam dilihat dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja, serta status keluarga. Berdasarkan hasil pengumpulan data, mayoritas responden adalah laki-laki, berusia pada rentang 32–38 tahun, memiliki pendidikan Sarjana (S1), dan bekerja pada jabatan Associate Mantri 1. Sebagian besar responden juga telah bekerja selama 3–8 tahun, dengan status menikah. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipan

penelitian didominasi oleh karyawan yang berada pada fase karier produktif dan matang, dengan tingkat pengalaman serta tanggung jawab sosial yang tinggi.

4.4.1. Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,328, *t-statistic* sebesar 4,385, dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien positif tersebut menandakan bahwa semakin baik pelaksanaan program pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan mampu menghasilkan peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan di Bank BRI Blora.

Terdapat sembilan indikator untuk mengukur variabel program pelatihan. Jika dilihat dari *loading factor*, indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah indikator P 4, yakni pelatihan membantu karyawan dan rekan kerja untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Artinya bagi karyawan Bank BRI Blora, tujuan utama dan nilai terbesar dari suatu pelatihan bukanlah sekadar sertifikat, peningkatan pengetahuan teoretis atau kenaikan gaji pribadi, melainkan dampak nyata pelatihan tersebut terhadap produktivitas yang berujung pada peningkatan pendapatan perusahaan. Selain itu, karena karyawan Bank BRI Blora diharuskan untuk beradaptasi secara cepat dengan kemajuan teknologi yang serba digital, seperti adanya digitalisasi layanan, penggunaan aplikasi perbankan berbasis *mobile*, serta sistem analisis data yang canggih sehingga menuntut pengetahuan dan

keterampilan yang berbeda dari masa sebelumnya. Oleh karena itu, hasil ini membentuk cerminan bahwa pelatihan memiliki peran penting untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat mayoritas responden pada penelitian ini berada pada posisi *associate mantri* 1 yang bertugas sebagai ujung tombak penyaluran kredit mikro, melakukan survei kelayakan usaha, memberikan pembinaan kepada debitur, serta menjaga kualitas portofolio kredit. Dengan adanya tugas dan target tersebut menuntut kemampuan teknis yang kuat, pemahaman mendalam mengenai produk mikro BRI, kepatuhan terhadap SOP, serta keterampilan komunikasi dengan nasabah. Dominasi jumlah karyawan pada jabatan ini membuat peningkatan kompetensi melalui pelatihan berdampak signifikan terhadap performa unit kerja secara keseluruhan.

Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh keterampilan baru dan cara kerja yang lebih efisien. Hal ini secara langsung memperkecil kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan tugas. Kondisi tersebut tercermin nyata dalam variabel kinerja karyawan khususnya pada indikator KNK 3 atau karyawan selalu memenuhi target perusahaan. Berdasarkan indikator KNK 3, hanya 5 karyawan atau 5,88% yang menjawab pernyataan tersebut pada pilihan 2. Artinya 80 karyawan atau 94,12% karyawan mampu untuk selalu memenuhi target perusahaan.

Selain itu, masih pada variabel kinerja karyawan, khususnya pada indikator KNK 4 atau karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi. Terbukti hanya 8

karyawan atau 9,41% yang memilih jawaban 2, sedangkan sebanyak 77 karyawan atau 90,59% memilih jawaban diatas 2. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai dirinya memiliki kemampuan yang baik hingga sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Banyaknya pilihan jawaban karyawan diatas 2 mencerminkan bahwa program pelatihan yang diikuti karyawan telah memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja, khususnya dalam aspek ketepatan waktu. Melalui pelatihan, karyawan memperoleh pemahaman kerja yang lebih jelas, keterampilan yang relevan, serta metode kerja yang lebih efisien, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa mengalami keterlambatan yang berarti.

Di sisi lain, mayoritas responden pada penelitian ini juga berada pada rentang usia 32–38 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank BRI Blora berada pada fase pertengahan dalam perjalanan karier, yaitu tahap ketika mereka sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang, pemahaman mendalam mengenai proses operasional bank, serta tanggung jawab pekerjaan yang semakin kompleks. Pada fase ini, karyawan cenderung lebih siap, lebih stabil secara emosional, dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi karena mereka mulai memikirkan keberlanjutan karier serta pencapaian kinerja jangka panjang. Kondisi tersebut membuat program pelatihan menjadi lebih efektif, karena materi pelatihan yang diberikan akan lebih mudah diterima, dipahami, dan langsung diterapkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan terjadi peningkatan kinerja.

Hasil ini mendukung pandangan Ahmed et al. (2024) yang menyatakan

bahwa pelatihan merupakan strategi kunci dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi modern. Pelatihan bukan hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai upaya membangun mentalitas adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan teknologi baru. Nawaz et al. (2014) menambahkan bahwa pelatihan yang efektif mampu menumbuhkan semangat kerja, memotivasi karyawan, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan yang diberikan kepada karyawan BRI Blora berperan penting dalam menjaga kesiapan mereka menghadapi dinamika industri perbankan yang semakin kompetitif dan berbasis digital.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Garavan et al. (2021) yang mengemukakan bahwa program pelatihan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja individu. Konsistensi hasil ini juga diperkuat oleh temuan Iddrisu & Adam (2024), Niati et al. (2024), Abdullah (2020), serta Asiamah et al. (2019), yang secara kolektif menegaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara program pelatihan dan kinerja karyawan. Artinya, organisasi yang secara berkelanjutan memberikan kesempatan pelatihan akan memiliki karyawan dengan kemampuan adaptasi dan performa kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengabaikan pengembangan sumber daya manusianya.

Pada Bank BRI Blora, pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan terbukti efektif meningkatkan kemampuan teknis maupun *soft*

skill karyawan. Artinya, efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh frekuensi, tetapi juga oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja dan kesempatan penerapan di lapangan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa program pelatihan menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan yang dijalankan dengan baik dapat memperkuat rasa percaya diri, kemampuan memecahkan masalah, serta kompetensi interpersonal karyawan dalam melayani nasabah dan mengelola beban kerja.

4.4.2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keseimbangan Kehidupan-Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,415, t-statistic sebesar 6,273, dan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan karyawan berkontribusi nyata terhadap peningkatan performa kerja di lingkungan Bank BRI Blora.

Keseimbangan kehidupan-kerja ini tidak hanya memberikan manfaat bagi kesejahteraan individu, tetapi juga meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Bataineh (2019), keseimbangan kehidupan-kerja mampu meningkatkan kualitas hidup karyawan dan berimplikasi pada kinerja yang lebih baik. Dalam konteks perbankan, di mana beban kerja sering kali tinggi dan waktu kerja relatif panjang, keseimbangan kehidupan-kerja menjadi aspek yang penting

agar karyawan tidak mengalami kelelahan fisik maupun emosional yang dapat menurunkan kinerja mereka.

Mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki yang sudah menikah. Artinya keseimbangan kehidupan-kerja sangat penting bagi kinerja karyawan di Bank BRI Blora karena kelompok ini menanggung tekanan target profesional yang besar dan adanya ekspektasi peran sosial sebagai tulang punggung keluarga. Keseimbangan kehidupan-kerja yang efektif adalah kunci untuk mengubah tekanan ini menjadi produktivitas yang berkelanjutan. Ketika karyawan mampu mengatur waktu, tugas, dan energi antara pekerjaan serta kehidupan pribadi dengan baik, mereka cenderung bekerja lebih efektif, produktif, dan berkomitmen. Dalam konteks mayoritas responden laki-laki, temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja penting bagi semua gender, termasuk laki-laki yang juga memiliki kebutuhan akan waktu pribadi, keluarga, dan pemulihan diri.

Terdapat dua belas indikator untuk mengukur variabel keseimbangan kehidupan-kerja, indikator KKK 11 yaitu karyawan merasa perlu berkontribusi terhadap rekan kerja mempunyai nilai *loading factor* paling tinggi sebanyak 0,812. Artinya karyawan Bank BRI Blora cenderung memandang keseimbangan kehidupan-kerja sebagai kondisi di mana mereka tidak hanya berhasil menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan pribadi, tetapi juga merasa memiliki tujuan dan memiliki ikatan kuat dengan rekan kerja melalui kontribusi yang mereka berikan.

Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat Bank BRI Blora adalah perusahaan perbankan yang beroperasi dengan sistem kerja yang ketat di mana

pencapaian target kinerja adalah prioritas utama yang harus direalisasikan. Karyawan Bank BRI Blora yang bekerja dalam lingkungan yang berfokus pada pencapaian target akan sangat menghargai dukungan dan kontribusi rekan kerja sebagai faktor kunci dalam keseimbangan kehidupan-kerja mereka. Hal tersebut selaras dengan temuan penelitian Ahmed et al. (2024) yang juga mengemukakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dapat meningkatkan kerja sama tim. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas di tempat kerja dan lebih baik dalam bekerja dengan orang lain. Dengan demikian, peningkatan kolaborasi dan interaksi antar individu yang positif dapat menciptakan tempat kerja yang lebih solid dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Balakrishnan et al. (2022) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Wolor et al. (2024), Soomro et al. (2018), Johari et al. (2018), serta Bataineh (2019), yang seluruhnya menegaskan bahwa karyawan dengan keseimbangan kehidupan-kerja yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat dijelaskan karena individu yang merasa memiliki waktu cukup untuk keluarga dan diri sendiri akan lebih termotivasi, fokus, serta memiliki energi positif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan seperti ini tidak hanya bekerja lebih efisien, tetapi juga menunjukkan loyalitas dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap perusahaan.

Namun, perlu dicatat bahwa tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang

serupa. Studi Irfan et al. (2023), Aisyah et al. (2021), dan Herlambang & Murniningsih (2019) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja. Bahkan, Soelistya et al. (2022) mengemukakan bahwa pengaruhnya tidak signifikan. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh konteks organisasi, budaya kerja, maupun persepsi individu terhadap keseimbangan hidup itu sendiri.

Bank BRI Blora sebagai lembaga keuangan dengan intensitas kerja tinggi terbukti mampu menjaga kinerja karyawan melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja merupakan faktor fundamental dalam peningkatan kinerja karyawan di Bank BRI Blora. Karyawan yang merasa diperhatikan kebutuhan personalnya akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.

4.4.3. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memediasi secara signifikan hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan, dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,077, *t-statistic* sebesar 2,135, dan *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mengikuti program pelatihan, mereka tidak hanya memperoleh peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga mengalami peningkatan rasa keterlibatan terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai VAF sebesar 0,630 atau 63,0%, yang berarti bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediasi yang bersifat parsial antara

program pelatihan dan kinerja karyawan. Artinya, sebagian besar pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja disalurkan melalui keterlibatan karyawan, meskipun pengaruh langsung pelatihan tetap kuat. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima.

Terdapat tiga dimensi dengan total 9 indikator untuk mengukur variabel keterlibatan karyawan. Indikator KTK 1 atau karyawan merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja mempunyai *loading factor* paling tinggi sebanyak 0,899 yang termasuk dalam dimensi semangat. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa rasa penuh energi saat bekerja merupakan representasi paling kuat dari keterlibatan karyawan Bank BRI Blora. Tingkat energi ini menjadi penopang utama bagi karyawan untuk menghadapi tekanan pekerjaan, melayani nasabah, serta memenuhi tuntutan target yang melekat pada lingkungan kerja perbankan. Dengan demikian, tingginya *loading factor* pada indikator ini menunjukkan bahwa dimensi semangat merupakan hal penting dalam membangun keterlibatan karyawan Bank BRI Blora secara keseluruhan.

Kondisi tersebut dapat dipahami karena karyawan Bank BRI Blora yang terlibat akan memiliki kecenderungan lebih baik dalam menerapkan materi pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari, menunjukkan komitmen yang lebih besar, serta memiliki ketahanan yang lebih kuat dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Dalam situasi kerja yang menuntut ketepatan, pelayanan optimal, dan pencapaian target seperti di Bank BRI Blora, keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pelatihan merupakan

strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Chaudhary et al. (2022) menyatakan bahwa pelatihan memberikan berbagai manfaat bagi karyawan, termasuk pengembangan diri, kemajuan karier, dan kepuasan kerja. Hal tersebut mencerminkan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan individu, yang pada akhirnya membentuk loyalitas serta motivasi kerja yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan yang dilakukan oleh Bank BRI Blora terbukti mendorong peningkatan kepercayaan diri dan tanggung jawab kerja karyawan, sekaligus menumbuhkan rasa keterlibatan yang lebih mendalam terhadap perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Ahmed et al. (2024) yang menjelaskan bahwa program pelatihan yang efektif akan membekali karyawan dengan keterampilan dan kompetensi baru sehingga mereka dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan dengan lebih efisien dan percaya diri. Proses pelatihan juga menciptakan rasa pemberdayaan bagi karyawan yang memicu keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan (Bhatti et al., 2023). Karyawan yang merasa diberdayakan melalui pelatihan akan lebih antusias berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Xiaoyu, 2018). Selain itu, keterlibatan ini mencerminkan tingkat kepedulian dan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan (Ahmed et al., 2024), di mana individu yang terlibat akan lebih giat, bertanggung jawab, dan memiliki orientasi hasil yang lebih baik.

Namun, penting untuk dicatat bahwa pelatihan tidak otomatis menghasilkan

keterlibatan yang tinggi jika tidak didukung oleh relevansi materi dan kesempatan penerapan di tempat kerja. Efektivitas mediasi keterlibatan karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh Bank BRI Blora telah dirancang cukup relevan dengan kebutuhan karyawan, sehingga pelatihan benar-benar menjadi pengalaman yang bermakna. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi pada pengembangan diri mereka, maka secara psikologis mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan merupakan jembatan penting yang menghubungkan pelatihan dengan peningkatan kinerja. Pelatihan memberikan dasar pengetahuan dan keterampilan, sementara keterlibatan memastikan bahwa pengetahuan tersebut diterima dan diterapkan secara optimal.

4.4.4. Keterlibatan Karyawan Memediasi Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai *koefisien estimasi* sebesar 0,075, *t-statistic* sebesar 2,427, dan *p-value* sebesar $0,015 < 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga berdampak secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Nilai VAF sebesar 0,569 atau 56,9% menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediasi yang bersifat parsial dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima.

Pada variabel keterlibatan karyawan, indikator KTK 1 atau karyawan merasa

penuh energi ketika berada di tempat kerja mempunyai *loading factor* paling tinggi sebanyak 0,899 yang termasuk dalam dimensi semangat. Nilai ini menunjukkan bahwa rasa penuh energi merupakan representasi paling dominan dari keterlibatan karyawan Bank BRI Blora. Energi yang tinggi saat bekerja ini menggambarkan kondisi psikologis positif di mana karyawan merasa siap menghadapi tuntutan pekerjaan perbankan yang dinamis.

Selain itu, pada konteks Bank BRI Blora yang mayoritas karyawan laki-laki yang sudah menikah, kelompok ini umumnya memiliki tanggung jawab ganda sebagai pencari nafkah utama dan sebagai kepala keluarga, sehingga keseimbangan kehidupan-kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kondisi emosional dan fisik mereka. Ketika karyawan merasakan adanya rasa dukungan dalam mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka, ada kemungkinan yang lebih tinggi pada diri karyawan untuk terlibat dalam organisasi, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja mereka.

Temuan ini sejalan dengan *Perceived Organizational Support Theory* milik Eisenberger et al. (1986) yang menyatakan bahwa keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi melalui inisiatif seperti dukungan untuk keseimbangan kehidupan-kerja, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku positif dalam bekerja. Sikap dan perilaku positif dalam bekerja ini memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat dalam organisasi yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil ini mendukung pandangan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja

merupakan fondasi penting bagi terciptanya keterlibatan karyawan yang sehat dan berkelanjutan. Bhuiyan et al. (2023) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja berperan sebagai penghubung yang harmonis antara berbagai aspek kehidupan individu, yang pada gilirannya membantu mereka berfungsi secara optimal di tempat kerja. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi, mereka cenderung mengalami kepuasan emosional yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan keterlibatan terhadap pekerjaan. Dalam konteks Bank BRI Blora, hasil ini menunjukkan bahwa dukungan terhadap keseimbangan hidup karyawan baik melalui kebijakan organisasi maupun lingkungan kerja yang adaptif telah berhasil menumbuhkan keterikatan psikologis yang positif terhadap pekerjaan.

Penelitian ini juga memperkuat temuan Diniawaty & Prahirawan (2024) serta Inggamara et al. (2022) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh besar terhadap kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan keterlibatan emosional dalam organisasi. Karyawan yang merasa hidupnya seimbang cenderung lebih fokus, lebih berenergi, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawabnya. Hasil ini juga sejalan dengan Yadav et al. (2022) yang menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja bukan sekadar faktor kenyamanan, melainkan elemen fundamental yang memengaruhi kesehatan fisik, stabilitas mental, dan kapasitas individu untuk memberikan kontribusi optimal. Dalam organisasi yang menuntut produktivitas tinggi seperti Bank BRI Blora, keseimbangan ini menjadi modal penting untuk menjaga motivasi dan kinerja jangka panjang karyawan.

Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan Lutarlean et al. (2021) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan dan pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendorong partisipasi aktif mereka dalam proses organisasi. Karyawan yang memiliki waktu dan ruang untuk kehidupan pribadinya akan merasa lebih dihargai dan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan. Perasaan ini menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk peningkatan keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, keseimbangan kehidupan-kerja bertindak sebagai pendorong yang memperkuat hubungan psikologis antara individu dan peran profesionalnya.

Keterlibatan yang muncul dari keseimbangan kehidupan dan pekerjaan juga berdampak pada budaya kerja yang lebih produktif dan kolaboratif. Ahmed et al. (2024) menegaskan bahwa karyawan dengan keseimbangan kehidupan yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal di tempat kerja. Kondisi ini juga tercermin di Bank BRI Blora, di mana karyawan yang mampu mengelola tekanan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta semangat kerja yang lebih konsisten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan keseimbangan kehidupan-kerja dengan peningkatan kinerja. Keseimbangan kehidupan-kerja menciptakan kondisi mental yang stabil dan positif, sementara keterlibatan karyawan memastikan energi tersebut disalurkan dalam bentuk kontribusi nyata

terhadap organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Karyawan Bank BRI Blora) menggunakan sampel sebanyak 85 responden. Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner yang dibuat dalam bentuk *google formulir* dan disebarakan kepada seluruh karyawan melalui salah satu karyawan pada divisi HRD. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM dan menggunakan *software SmartPLS* versi 4.0. Berlandaskan temuan penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Blora. Semakin baik pelaksanaan program pelatihan yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan sehingga hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Blora. Semakin tinggi tingkat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan sehingga hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini dinyatakan diterima.

3. Keterlibatan karyawan terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial antara program pelatihan dan kinerja karyawan. Hal itu berarti bahwa sebagian pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan disalurkan melalui keterlibatan karyawan di tempat kerja sehingga hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini dinyatakan diterima.
4. Keterlibatan karyawan terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial antara keseimbangan kehidupan-kerja dan kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan keseimbangan kehidupan-kerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan berdampak pada kecenderungan meningkatnya kinerja karyawan secara langsung sehingga hipotesis keempat (H4) pada penelitian ini dinyatakan diterima.

5.2. Implikasi

Implikasi hasil penelitian ini memberikan gambaran penting, sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil *loading factor* variabel program pelatihan, indikator yang memiliki nilai paling tinggi yaitu P 4 atau pelatihan membantu karyawan dan rekan kerja untuk meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga pihak manajemen Bank BRI Blora perlu membuat pelatihan yang memuat materi pelatihan tidak hanya bersifat teknis atau administratif, tetapi juga memiliki relevansi langsung dengan hasil yang ingin dicapai perusahaan. Misalnya, teknik menawarkan produk secara persuasif tanpa membuat nasabah merasa tertekan teknik komunikasi empatik untuk meningkatkan

kepuasan nasabah, maupun cara menangani komplain dengan cepat dan tepat.

2. Organisasi sebaiknya tidak hanya memberikan fasilitas dan insentif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang baik. Contohnya melalui program kerja tim yang mendukung kolaborasi, meningkatkan hubungan interpersonal yang positif, serta mempertahankan dan meningkatkan budaya saling membantu dalam organisasi. Hal tersebut didasarkan pada indikator variabel keseimbangan kehidupan-kerja yang memperoleh nilai *loading factor* tertinggi yaitu KKK 11 atau karyawan merasa perlu berkontribusi terhadap rekan kerja.
3. Organisasi sebaiknya tidak hanya melakukan *gathering* dengan karyawan saja, tetapi juga melakukan *gathering* dengan karyawan dan keluarganya. Hal tersebut didasarkan pada variabel keseimbangan kehidupan-kerja di indikator KKK 8 atau menurut karyawan komitmen untuk keluarga itu penting.
4. Berdasarkan hasil *loading factor* variabel keterlibatan karyawan yang menjadi variabel mediasi, indikator KTK 1 atau karyawan merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja mempunyai *loading factor* paling tinggi sebanyak 0,899 yang termasuk dalam dimensi semangat. Dari hasil temuan tersebut, pihak manajemen Bank BRI Blora secara aktif perlu menciptakan lingkungan kerja dan kebijakan yang mampu menjaga serta meningkatkan energi

positif karyawan. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa bersemangat dan memiliki energi yang tinggi, Bank BRI Blora dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank BRI Blora, yang berjumlah 85 orang. Penentuan responden hanya pada karyawan tetap didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan aksesibilitas, mengingat jumlah total karyawan Bank BRI Blora secara keseluruhan cukup banyak dan tersebar di berbagai unit kerja atau kantor cabang pembantu di wilayah Blora.
2. Peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner secara langsung tetapi menggunakan *google formulir* yang kemudian disebarkan oleh karyawan HRD melalui grup *whatsapp*.
3. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yang menangkap data hanya pada satu titik waktu tertentu untuk melihat hubungan antara beberapa variabel secara bersamaan.

5.4. Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil uraian dan kesimpulan di atas maka berikut saran saran yang dapat membantu untuk penelitian mendatang :

1. Pada penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperoleh akses

yang lebih luas ke dalam perusahaan.

2. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk menjalin komunikasi yang lebih intensif dengan pihak perusahaan maupun responden.
3. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam pada variabel keseimbangan kehidupan-kerja, mengingat pada hasil penelitian ini variabel keseimbangan kehidupan-kerja memberikan pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641–9663.
- Abioro, M., Adewole Oladejo, D., & Faderera, A. (2018). Work Life Balance Practices And Employees Productivity In The Work Life Balance Practices And Employees Productivity In The Nigerian University System. *CRAWFORD JOURNAL OF BUSINESS & SOCIAL SCIENCES (CJBASS)*, 13(2), 49–59. <https://www.researchgate.net/publication/328733295>
- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13.
- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. S. (2012). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88–95. www.managementjournal.info
- Agusta, L., & Sutanto, E. (2013). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. 1(3), 1–9.
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How Employee Engagement Mediates The Training And Development And Work–Life Balance Towards Job Performance Of The Private Banks? *TQM Journal*, 2024, 1–26. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Akther, S., & Rahman, M. S. (2022). Investigating Training Effectiveness Of Public And Private Banks Employees In This Digital Age: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 43(2), 542–568. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0240>
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Amhalhal, A., & Anchor, J. (2015). *The Effectiveness Of The Use Of Multiple Performance Measures: The Influence Of Organisational Contingencies*. <https://www.researchgate.net/publication/335690260>

- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The Relationship Between Work–Life Balance And Job Satisfaction: Moderating Role Of Training And Development And Work Environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Axiak, I. S., (2025). Talent Development And Training Effectiveness: Soft Skills Can Be Trained. *Journal of Workplace Learning*, 37(7), 572-586. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2025-0106>
- Balakrishnan, S. R., Soundararajan, V., & Parayitam, S. (2022). Recognition And Rewards As Moderators In The Relationships Between Antecedents And Performance Of Women Teachers: Evidence From India. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1002–1026. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2021-0473>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The Effect Of Knowledge-Oriented Leadership And Human Resource Development On Sustainable Competitive Advantage Through Organizational Innovation's Component Factors: Evidence From Thailand 'S New S- Curve Industries. *Asia Pacific Management Review*, 27, 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bhatti, M. K., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Training Characteristics And Employees' Performance Among The Nurses In Pakistan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(3), 625–641. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0026>
- Bhuiyan, M. M. K., Hassan, M. M., Alam, Md. K., Thakur, O. A., & Nasrin, H. (2023). The Impact Of Extrinsic Motivation And Work-Life Balance On Generation Y's Contentment Of Private Sectors In Bangladesh. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 8(1), 1–25. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss1pp1-25>
- Buyung, H., Safrizal, A., Eliyana, A., & Febriyanti, K. L. (2020). *The Effect of Double Role Conflict (Work Family Conflict) on Female Worker's Performance with Work Stress as the Intervening Variable. In Systematic Reviews in Pharmacy . 11(10).*
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2017). The Jingle-Jangle of Work–Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-

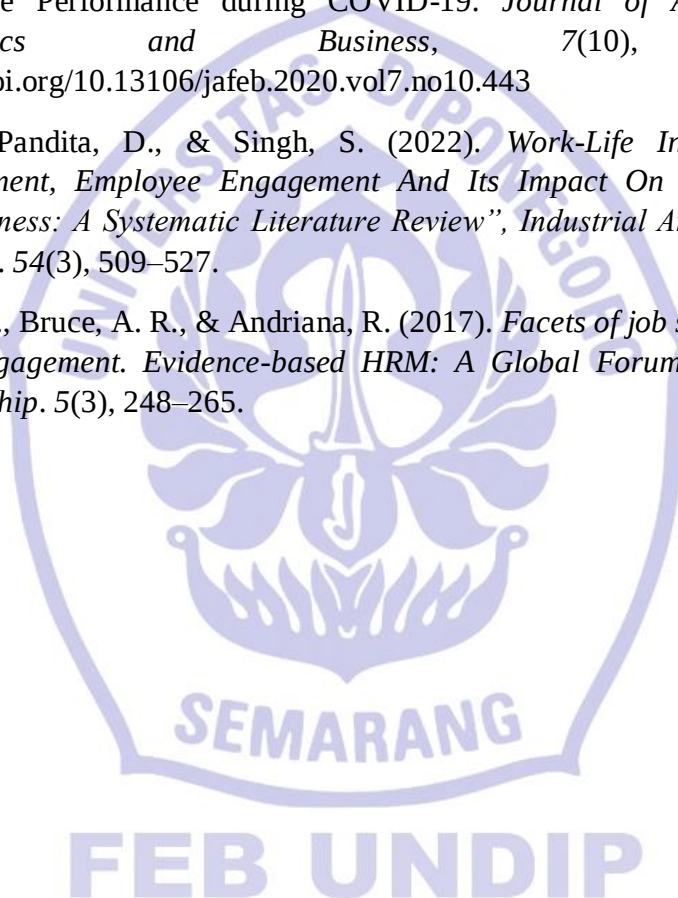
- Analytic Review of Its Meaning and Measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P., & Nomani, M. Z. M. (2022). *Factors Affecting Virtual Employee Engagement In India During Covid-19*, *Materials Today: Proceedings*. 51, 571–275.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clarke, S. C. (2000). Work life Borders theory: A theory of work-life balance. *Human Relations Journal*, 53(6), 747–770.
- Diniawaty, S. A., & Prahirawan, W. (2024a). Membangun Harmoni: Kajian Literatur tentang Keterkaitan Keterlibatan Kerja dan Work-Life Balance . *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 9(1), 42–55.
- Diniawaty, S. A., & Prahirawan, W. (2024b). *Membangun Harmoni: Kajian Literatur tentang Keterkaitan Keterlibatan Kerja dan Work-Life Balance* (Vol. 5).
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). Live To Work Or Work To Live? *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 3, 54–65.
- Fachreza, Musnandi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 115–122.
- Farida, N. F., & Hendarsjah, H. (2022). Peran Pelatihan dengan Mediasi Kesesuaian Pekerjaan, Pembelajaran, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Madiun. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.302>
- Ganapathi, I. M. D. (2016). *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Pt. Bio Farma Persero)*. IV(1). <http://www.biofarma.co.id>,
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and Organizational Performance: A Meta-Analysis of Temporal, Institutional and Organizational Context Moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment, Job

- Involvement And Organizational Citizenship Behavior Among Employees Of Khuzestan Gas Company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Ghozali, I. (2021). *Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.).
- Hair, et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. Los Angeles: SAGE.
- Herlambang, H. C., & Murniningsih, R. (2019). *Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI))*.
- Inggamara, A., Pierewan, A. C., & Ayriza, Y. (2022). Work–life balance and social support: The influence on work engagement in the Sixth European Working Conditions Survey. *Journal of Employment Counseling*, 59(1), 17–26.
- Jennifer, J., & Asri, D. H. (2022). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 19(2), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education, New York.
- Karakas, A., & Sahin, N. (2017). *The Relation between Work Family Conflict and Employee Performance: A Research on Hotel Employee*. *Sosyoekonomi*. 25(32).
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(01), 29–40. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v5i01.1449>
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat Pdam Tirta Moedal Kota Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 9(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Landa, E. (2018). Influence of Training on Employees Performance in Public institution in Tanzania. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 324–335. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13136>

- Lemon, L. L. (2020). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(05–06), 1–24.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya*.
- Luturlean, B. S., Prasetyo, A. P., Anggadwita, G., & Hanura, F. (2021). Does Work-Life Balance Mediate the Relationship Between HR Practices and Affective Organisational Commitment? Perspective of a Telecommunication Industry in Indonesia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 18(2), 154–172.
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Muharam, D. A., & Nurdin, B. (2020). Evaluasi Pelatihan, Motivasi, Insentif dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan. *International Journal Administration, Business and Organization (IJABO)* |, 1(1), 32–40. <https://ijabo.a3i.or.id>
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593–601. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.4.13618>
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Pelabuhan Indonesia Iii Persero Regional Jawa Tengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Tempat Terpilih Bank Komersial Di Negara Bagian Lagos. *Jurnal Eropa Tentang Penelitian Dan Refleksi Dalam Ilmu Manajemen*, 3(4), 63–76.
- Pratiwi, R. (2019). Pelatihan dan Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Afiliasi Lembaga Islamic Social Finance. *Jihbiz : Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 3(1), 86–108. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v3i1.790>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational Culture As Moderator In The Relationship Between Organizational Reward On Knowledge Sharing

- And Employee Performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Saifuddin, M., & Resmiatini, E. (2023). Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Astra Internasional Tbk. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo). *JOURNAL ISLAMIC BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP*, 2(2), 176–186. <https://doi.org/10.33379/jibe.v2i2.3352>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sendawula, K., NakyejweKimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence From Uganda's Health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1).
- Shams, S. M. R. (2017). Transnational Education And Total Quality Management: A Stakeholder-Centred Model. *Journal of Management Development*, 36(3), 376–389. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0147>
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2013). The Role Of Employee Engagement In The Relationship Between Job Design And Task Performance, Citizenship And Deviant Behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sintaasih, D., & Astitiani, N. L. P. S. (2019). Peran Mediasi Knowledge Sharing Pada Pengaruh Quality of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1.
- Soelistya, D., Wijayanti, T. C., & Sukaris. (2022). The Mediating Role of the Work Environment Between Work Life Balance and Work Supervision in Improving Employee Performance. In *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2022, Issue 5). <http://journalppw.com>

- Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation Of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, And Family-Work Conflict With The Employee Performance-Moderating Role Of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawami, Ed.). Alfabeta.
- WOLOR, C. W., SOLIKHAH, S., FIDHYALLAH, N. F., & LESTARI, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). *Work-Life Integration, Job Contentment, Employee Engagement And Its Impact On Organizational Effectiveness: A Systematic Literature Review*”, *Industrial And Commercial Training*. 54(3), 509–527.
- Yalabik, Z. Y., Bruce, A. R., & Andriana, R. (2017). *Facets of job satisfaction and work engagement. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 5(3), 248–265.







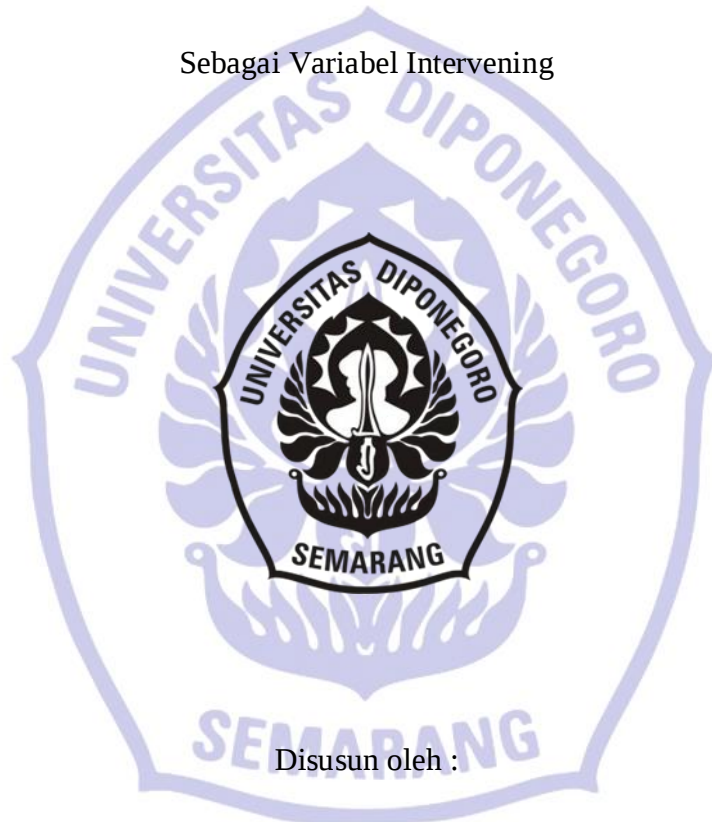
KUESIONER PENELITIAN

SKRIPSI

Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan

Sebagai Variabel Intervening



Disusun oleh :

FADHILA GUESYNOVA GH AISANI

NIM. 12010121120039

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

2025

KATA PENGANTAR

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi untuk menyelesaikan program sarjana (S1) dengan judul “Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”. Saya, Fadhila Guesynova Ghaisani, mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu saya dalam mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Dimohon untuk membaca dengan teliti pertanyaan dalam kuesioner ini dan mengisi dengan jujur sesuai dengan pendapat dan persepsi Bapak/Ibu. Kuesioner ini hanya untuk keperluan skripsi sehingga kami jamin kerahasiaan informasinya serta tidak akan dipublikasikan secara luas, sesuai dengan kode etik penelitian.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya



Fadhila Guesynova Ghaisani

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : _____

Unit Kerja : _____

Jabatan : _____

Jenis Kelamin : _____

☐ Laki-laki
☐ Perempuan

Usia : _____

Pendidikan Terakhir : _____

☐ SMA/SMK
☐ Diploma
☐ Sarjana (S1)
☐ Magister (S2)

Masa Kerja : _____

Status Pernikahan : _____

☐ Menikah
☐ Belum Menikah
☐ Cerai

Memiliki Anak : _____

☐ Ya
☐ Tidak

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon untuk kuesioner diisi secara lengkap
2. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memberikan tanda checklist (✓) pada pernyataan yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara.

3. Terdapat 5 alternatif pengisian jawaban, yaitu:

Alternatif Pengisian	Skor Jawaban
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
N = Netral	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Sangat Tidak Setuju	1

Pelatihan

No.	Pernyataan	1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
1.	Pelatihan membantu saya bekerja secara efisien					
2.	Pelatihan membantu saya memuaskan pelanggan dengan layanan yang berkualitas					
3.	Pelatihan meningkatkan kinerja perusahaan					
4.	Pelatihan membantu saya dan rekan kerja untuk meningkatkan pendapatan perusahaan					
5.	Pelatihan memberi saya keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saya sebaik mungkin, yang meningkatkan kinerja dan kualitas pekerjaan					
6.	Pelatihan memberi saya taktik baru untuk mengatasi tantangan yang saya hadapi saat menjalankan tugas saya					
7.	Pelatihan membantu saya menjadi mandiri dengan sedikit bimbingan dari atasan saat menjalankan tugas saya					
8.	Pelatihan memotivasi saya untuk bekerja keras dan efektif					
9.	Pelatihan membantu saya menggunakan peralatan kerja dengan benar					

Keseimbangan Kehidupan-Kerja

No.	Pernyataan	1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
1.	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan					
2.	Saya mempergunakan jam istirahat dengan sebaik-baiknya					
3.	Saya menyisihkan waktu di luar pekerjaan untuk keluarga dan teman					
4.	Saya menyisihkan waktu di luar pekerjaan untuk aktivitas lain					
5.	Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan saya					
6.	Saya dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan					
7.	Saya loyal atau setia terhadap perusahaan tempat saya bekerja					
8.	Menurut saya komitmen untuk keluarga itu penting					
9.	Saya merasa puas dengan apa yang sudah saya dapatkan selama ini dalam pekerjaan					
10.	Kontribusi kerja saya dihargai dengan baik oleh perusahaan					
11.	Saya merasa perlu berkontribusi terhadap rekan kerja					
12.	Keluarga selalu mendukung karir dan pekerjaan saya					

Keterlibatan Karyawan

No.	Pernyataan	1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
1.	Saya merasa penuh energi ketika berada di tempat kerja					
2.	Saya merasa kuat dan bersemangat ketika berada di tempat kerja					
3.	Ketika bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja					
4.	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
5.	Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya terinspirasi					

6.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya dilakukan					
7.	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya					
8.	Saya terbawa suasana saat bekerja					
9.	Saya merasa senang ketika bekerja secara intens					

Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti					
2.	Saya memperhatikan kualitas dalam pekerjaan saya					
3.	Saya selalu memenuhi target perusahaan					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
5.	Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi					
6.	Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah					
7.	Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin					
8.	Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan					
9.	Saya hadir secara rutin					
10.	Saya selalu datang dengan tepat waktu					

FEB UNDIP





KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

Jalan Prof. Moeliono S. Traastotengjo
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang, Kode Pos 50275
Telepon (024) 76486841, 76486843
Laman: www.feb.undip.ac.id,
Pos-el: feb[at]live.undip.ac.id

Nomor : 7490 / UN7.F2.1 / AK / 001 / 2024
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

Yth. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Blora
Jl. Pemuda No. 2, Mlangsen, Kec. Blora, Kab. Blora, Jawa Tengah 58213

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, maka setiap mahasiswa diwajibkan menyusun *paper* / skripsi sehingga diperlukan data dari Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, ataupun Instansi Swasta.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mohon dapat diizinkan melaksanakan penelitian pada perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin, bagi mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis tersebut di bawah ini:

Nama : Fadhila Guesynova Ghaisani
NIM : 12010121120039
Program Studi : S-1 Manajemen
Alamat Rumah : Jl. Halmahera II No. 85A Tambaharejo, Blora
No. Telepon / HP : 089512511777
Judul Paper / Skripsi : Pengaruh Program Pelatihan dan Keseimbangan
Kehidupan-Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan
Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening
Alamat Email : fadhilaghaisani62@gmail.com

Demikian atas segala bantuan serta kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 25 November 2024

Wakil Dekan Akademik dan Kemahasiswaan,



Prof. Dr. Hagum Muharam, S.E., M.E.
NIP. 197202182000031001



P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
3	4	5	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	3	3	4	3	4	2	3
4	3	4	4	4	5	4	3	4
3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	3	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	5	4	5	4
3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	4	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	4	4	4
2	3	4	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	2	2	3	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	2	2	3	2	2	2	2
5	4	5	5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	2
4	3	4	4	3	3	4	3	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3

5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	3	2	3	2	2	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	5	5	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	2	3	3	3	3	2	4	2
4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	2	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	2	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4
3	3	4	3	3	4	2	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	3	2	3	3	3	4	3	3
3	3	2	2	2	3	2	2	3
5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	4

KKK1	KKK2	KKK3	KKK4	KKK5	KKK6	KKK7	KKK8	KKK9	KKK10	KKK11	KKK12
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5
3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3
5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	2	4	4	3	3	4	3	2	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5
3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3
4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	4	5	4	3	3	3	5	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4
4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4
2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2
3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3
3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4
4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5
4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4

KTk1	KTk2	KTk3	KTk4	KTk5	KTk6	KTk7	KTk8	KTk9
3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	5	4	5
2	2	2	3	2	2	2	2	2
2	3	2	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	3	4	5
4	4	5	4	3	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	2	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	5	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	3	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	3	5	4
4	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	3	4	3	4
4	4	3	3	3	4	3	5	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5	4	4

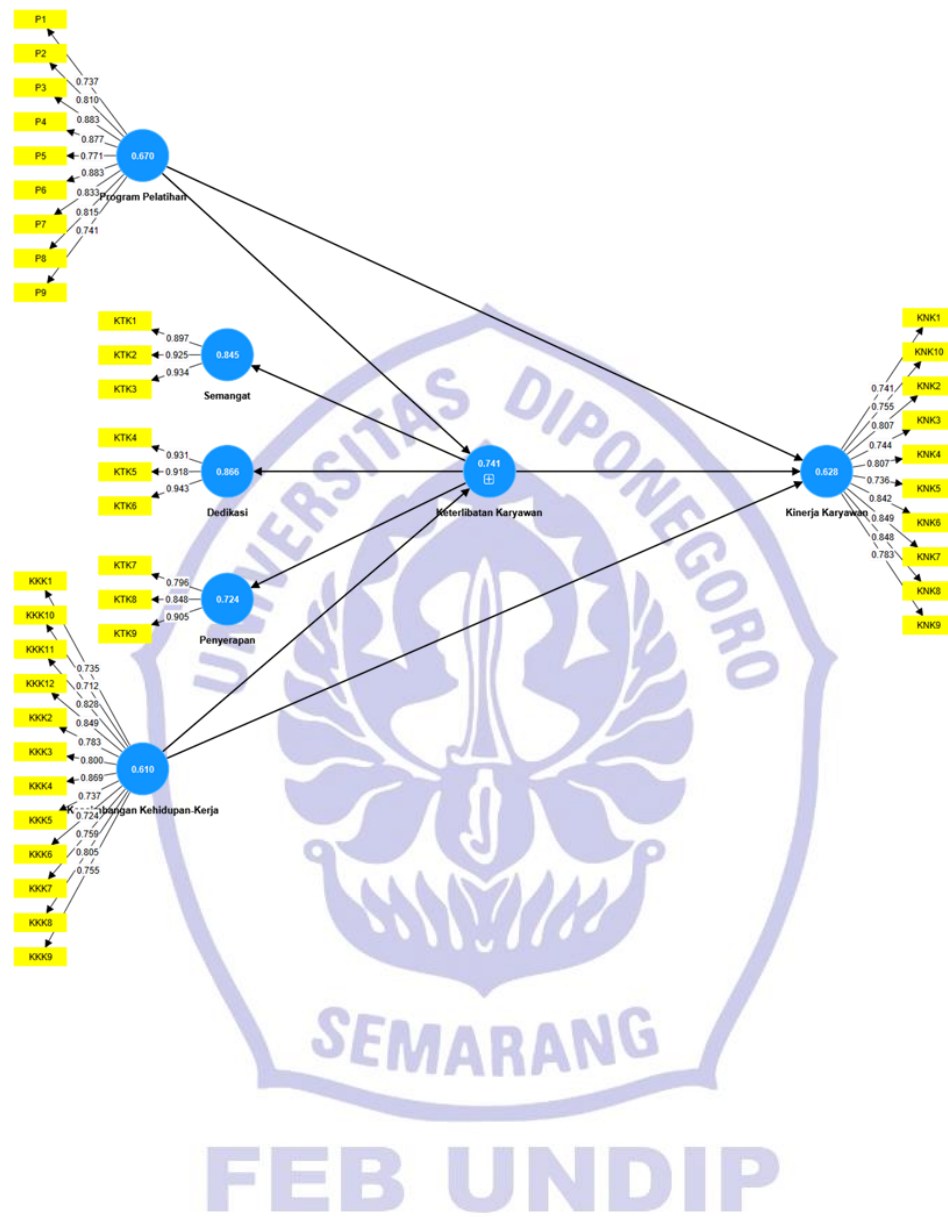
3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	5	3	3	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	5	5
2	2	3	2	3	2	2	2	2
4	5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	3	4	3	4
3	4	3	3	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	2	2	3	4	3	4	3
3	2	4	4	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3
3	2	3	4	2	3	3	3	2
3	3	4	3	3	2	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	2	3	3
4	3	4	4	4	5	3	4	3
4	4	5	5	3	4	4	3	4
4	3	5	5	3	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	2	3	3
3	3	2	2	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	3
3	2	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	2	3
3	3	3	3	4	2	4	3	3
4	5	4	4	5	5	4	4	4
3	3	4	3	5	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4

KNK1	KNK2	KNK3	KNK4	KNK5	KNK6	KNK7	KNK8	KNK9	KNK10
5	4	3	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	3	5	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
3	4	4	4	3	3	2	3	4	3
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	2	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	3	3	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
3	4	2	2	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	3	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	4	4

5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
3	3	4	4	4	3	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	3	3	2	3	3	4
3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	5	4
3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
3	4	3	2	3	4	3	4	3	4
3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
3	2	3	5	3	2	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
3	3	3	2	3	2	4	3	3	3
2	3	3	3	4	2	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
4	3	3	4	3	4	3	4	3	4



OUTER MODEL PILOT TEST



OUTER LOADING PILOT TEST

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
KKK1		0.735					
KKK10		0.712					
KKK11		0.828					
KKK12		0.849					
KKK2		0.783					
KKK3		0.800					
KKK4		0.869					
KKK5		0.737					
KKK6		0.724					
KKK7		0.759					
KKK8		0.805					
KKK9		0.755					
KNK1				0.741			
KNK10				0.755			
KNK2				0.807			
KNK3				0.744			
KNK4				0.807			
KNK5				0.736			
KNK6				0.842			
KNK7				0.849			
KNK8				0.848			
KNK9				0.783			
KTk1			0.889				
KTk1							0.897
KTk2			0.910				
KTk2							0.925
KTk3			0.894				
KTk3							0.934
KTk4	0.931						
KTk4			0.845				
KTk5			0.900				
KTk5	0.918						
KTk6			0.893				
KTk6	0.943						
KTk7					0.796		
KTk7			0.753				
KTk8			0.806				
KTk8					0.848		
KTk9					0.905		
KTk9			0.844				
P1						0.737	
P2						0.810	
P3						0.883	
P4						0.877	
P5						0.771	
P6						0.883	
P7						0.833	
P8						0.815	
P9						0.741	

CROSS LOADING PILOT TEST

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
KKK1	0.128	0.735	0.110	0.432	0.114	0.340	0.074
KKK10	0.355	0.712	0.314	0.464	0.220	0.106	0.311
KKK11	0.320	0.828	0.333	0.473	0.363	0.236	0.278
KKK12	0.351	0.849	0.285	0.493	0.193	0.468	0.257
KKK2	0.366	0.783	0.308	0.455	0.196	0.322	0.304
KKK3	0.367	0.800	0.368	0.398	0.339	0.442	0.347
KKK4	0.354	0.869	0.364	0.506	0.330	0.391	0.356
KKK5	0.424	0.737	0.443	0.617	0.380	0.689	0.458
KKK6	0.288	0.724	0.298	0.434	0.272	0.286	0.293
KKK7	0.180	0.759	0.153	0.443	0.093	0.296	0.158
KKK8	0.287	0.805	0.261	0.525	0.194	0.417	0.256
KKK9	0.360	0.755	0.344	0.579	0.317	0.546	0.304
KNK1	0.195	0.369	0.257	0.741	0.288	0.345	0.260
KNK10	0.529	0.384	0.580	0.755	0.559	0.229	0.575
KNK2	0.438	0.389	0.518	0.807	0.542	0.401	0.512
KNK3	0.288	0.464	0.334	0.744	0.321	0.532	0.347
KNK4	0.324	0.669	0.321	0.807	0.280	0.513	0.311
KNK5	0.397	0.448	0.327	0.736	0.214	0.530	0.310
KNK6	0.493	0.482	0.516	0.842	0.472	0.582	0.511
KNK7	0.420	0.598	0.351	0.849	0.273	0.366	0.302
KNK8	0.457	0.600	0.459	0.848	0.393	0.464	0.457
KNK9	0.352	0.529	0.321	0.783	0.293	0.333	0.272
KTk1	0.823	0.336	0.889	0.403	0.827	0.231	0.897
KTk1	0.823	0.336	0.889	0.403	0.827	0.231	0.897
KTk2	0.836	0.367	0.910	0.497	0.842	0.188	0.925
KTk2	0.836	0.367	0.910	0.497	0.842	0.188	0.925
KTk3	0.787	0.337	0.894	0.448	0.838	0.354	0.934
KTk3	0.787	0.337	0.894	0.448	0.838	0.354	0.934
KTk4	0.931	0.345	0.845	0.471	0.684	0.146	0.788
KTk4	0.931	0.345	0.845	0.471	0.684	0.146	0.788
KTk5	0.918	0.501	0.900	0.474	0.799	0.342	0.853
KTk5	0.918	0.501	0.900	0.474	0.799	0.342	0.853
KTk6	0.943	0.313	0.893	0.440	0.769	0.163	0.835
KTk6	0.943	0.313	0.893	0.440	0.769	0.163	0.835
KTk7	0.637	0.179	0.753	0.402	0.796	0.305	0.738
KTk7	0.637	0.179	0.753	0.402	0.796	0.305	0.738
KTk8	0.691	0.312	0.806	0.318	0.848	0.305	0.785
KTk8	0.691	0.312	0.806	0.318	0.848	0.305	0.785
KTk9	0.733	0.354	0.844	0.448	0.905	0.202	0.797
KTk9	0.733	0.354	0.844	0.448	0.905	0.202	0.797
P1	0.123	0.164	0.167	0.376	0.201	0.737	0.162
P2	0.334	0.431	0.416	0.469	0.472	0.810	0.400
P3	0.229	0.572	0.277	0.571	0.268	0.883	0.299
P4	0.113	0.517	0.182	0.499	0.226	0.877	0.190
P5	0.197	0.400	0.238	0.432	0.295	0.771	0.201
P6	0.184	0.381	0.206	0.494	0.197	0.883	0.210
P7	0.174	0.339	0.207	0.431	0.225	0.833	0.197
P8	0.224	0.472	0.235	0.362	0.249	0.815	0.205
P9	0.091	0.339	0.110	0.364	0.113	0.741	0.110

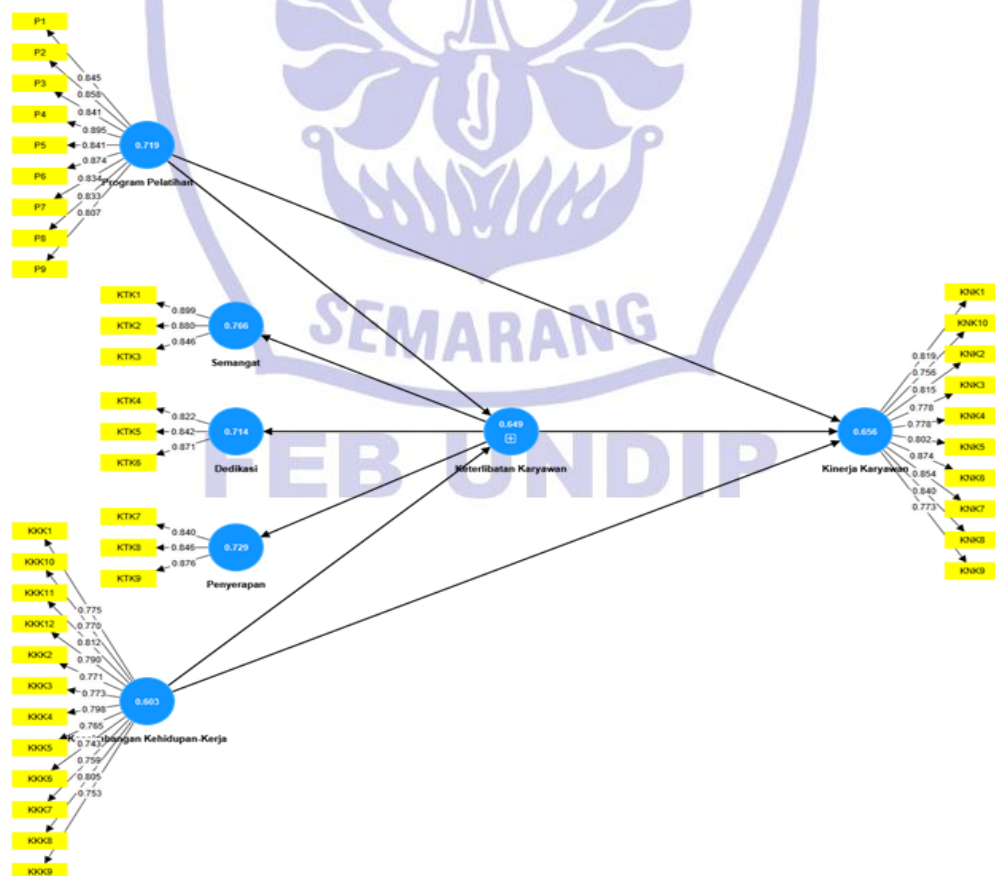
AKAR KUADRAT AVE (Fornell-Larcker) PILOT TEST

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
Dedikasi	0.931						
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.416	0.781					
Keterlibatan Karyawan	0.946	0.397	0.861				
Kinerja Karyawan	0.496	0.632	0.505	0.793			
Penyerapan	0.808	0.335	0.942	0.458	0.851		
Program Pelatihan	0.235	0.503	0.287	0.552	0.316	0.819	
Semangat	0.887	0.377	0.977	0.489	0.909	0.280	0.919

RELIABILITY AND VALIDITY PILOT TEST

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (A...
Dedikasi	0.923	0.924	0.951	0.866
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.942	0.946	0.949	0.610
Keterlibatan Karyawan	0.956	0.958	0.962	0.741
Kinerja Karyawan	0.934	0.939	0.944	0.628
Penyerapan	0.808	0.813	0.887	0.724
Program Pelatihan	0.938	0.948	0.948	0.670
Semangat	0.908	0.908	0.942	0.845

OUTER MODEL FULL RESPONDEN



OUTER LOADING

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
KKK1		0.775					
KKK10		0.770					
KKK11		0.812					
KKK12		0.790					
KKK2		0.771					
KKK3		0.773					
KKK4		0.798					
KKK5		0.765					
KKK6		0.743					
KKK7		0.759					
KKK8		0.805					
KKK9		0.753					
KNK1				0.819			
KNK10				0.756			
KNK2				0.815			
KNK3				0.778			
KNK4				0.778			
KNK5				0.802			
KNK6				0.874			
KNK7				0.854			
KNK8				0.840			
KNK9				0.773			
CTK1			0.838				
CTK1							0.899
CTK2			0.873				
CTK2							0.880
CTK3			0.796				
CTK3							0.846
CTK4	0.822						
CTK4			0.752				
CTK5			0.813				
CTK5	0.842						
CTK6			0.810				
CTK6	0.871						
CTK7			0.768				
CTK7					0.840		
CTK8					0.846		
CTK8			0.795				
CTK9					0.876		
CTK9			0.797				
P1						0.845	
P2						0.858	
P3						0.841	
P4						0.895	
P5						0.841	
P6						0.874	
P7						0.834	
P8						0.833	
P9						0.807	

CROSS LOADING

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
KKK1	0.183	0.775	0.141	0.495	0.122	0.271	0.096
KKK10	0.259	0.770	0.259	0.479	0.235	0.086	0.237
KKK11	0.404	0.812	0.416	0.554	0.408	0.346	0.362
KKK12	0.373	0.790	0.331	0.536	0.288	0.396	0.273
KKK2	0.354	0.771	0.342	0.449	0.287	0.241	0.321
KKK3	0.313	0.773	0.293	0.471	0.253	0.306	0.261
KKK4	0.375	0.798	0.370	0.561	0.335	0.318	0.334
KKK5	0.464	0.765	0.462	0.609	0.406	0.535	0.429
KKK6	0.256	0.743	0.251	0.387	0.219	0.262	0.231
KKK7	0.224	0.759	0.236	0.480	0.209	0.274	0.230
KKK8	0.335	0.805	0.301	0.492	0.259	0.388	0.255
KKK9	0.374	0.753	0.384	0.553	0.377	0.369	0.333
KNK1	0.374	0.520	0.386	0.819	0.339	0.551	0.370
KNK10	0.504	0.449	0.526	0.756	0.510	0.318	0.470
KNK2	0.441	0.466	0.506	0.815	0.491	0.485	0.492
KNK3	0.352	0.487	0.350	0.778	0.315	0.472	0.317
KNK4	0.418	0.568	0.441	0.778	0.416	0.571	0.408
KNK5	0.434	0.542	0.422	0.802	0.332	0.571	0.420
KNK6	0.555	0.567	0.565	0.874	0.491	0.615	0.542
KNK7	0.514	0.571	0.510	0.854	0.438	0.499	0.482
KNK8	0.540	0.617	0.504	0.840	0.404	0.459	0.472
KNK9	0.394	0.535	0.384	0.773	0.345	0.347	0.340
KTk1	0.749	0.291	0.838	0.491	0.703	0.356	0.899
KTk1	0.749	0.291	0.838	0.491	0.703	0.356	0.899
KTk2	0.776	0.378	0.873	0.485	0.799	0.248	0.880
KTk2	0.776	0.378	0.873	0.485	0.799	0.248	0.880
KTk3	0.734	0.307	0.796	0.430	0.651	0.467	0.846
KTk3	0.734	0.307	0.796	0.430	0.651	0.467	0.846
KTk4	0.822	0.342	0.752	0.512	0.594	0.486	0.694
KTk4	0.822	0.342	0.752	0.512	0.594	0.486	0.694
KTk5	0.842	0.401	0.813	0.458	0.724	0.352	0.729
KTk5	0.842	0.401	0.813	0.458	0.724	0.352	0.729
KTk6	0.871	0.352	0.810	0.458	0.654	0.264	0.758
KTk6	0.871	0.352	0.810	0.458	0.654	0.264	0.758
KTk7	0.650	0.321	0.768	0.472	0.840	0.332	0.675
KTk7	0.650	0.321	0.768	0.472	0.840	0.332	0.675
KTk8	0.688	0.301	0.795	0.400	0.846	0.318	0.713
KTk8	0.688	0.301	0.795	0.400	0.846	0.318	0.713
KTk9	0.658	0.346	0.797	0.421	0.876	0.270	0.717
KTk9	0.658	0.346	0.797	0.421	0.876	0.270	0.717
P1	0.369	0.292	0.377	0.522	0.341	0.845	0.349
P2	0.415	0.370	0.441	0.562	0.390	0.858	0.432
P3	0.393	0.430	0.383	0.583	0.329	0.841	0.353
P4	0.359	0.395	0.379	0.550	0.342	0.895	0.363
P5	0.403	0.346	0.365	0.516	0.298	0.841	0.324
P6	0.334	0.367	0.328	0.505	0.259	0.874	0.327
P7	0.342	0.380	0.344	0.521	0.294	0.834	0.328
P8	0.304	0.247	0.279	0.419	0.201	0.833	0.276
P9	0.345	0.347	0.313	0.445	0.235	0.807	0.299

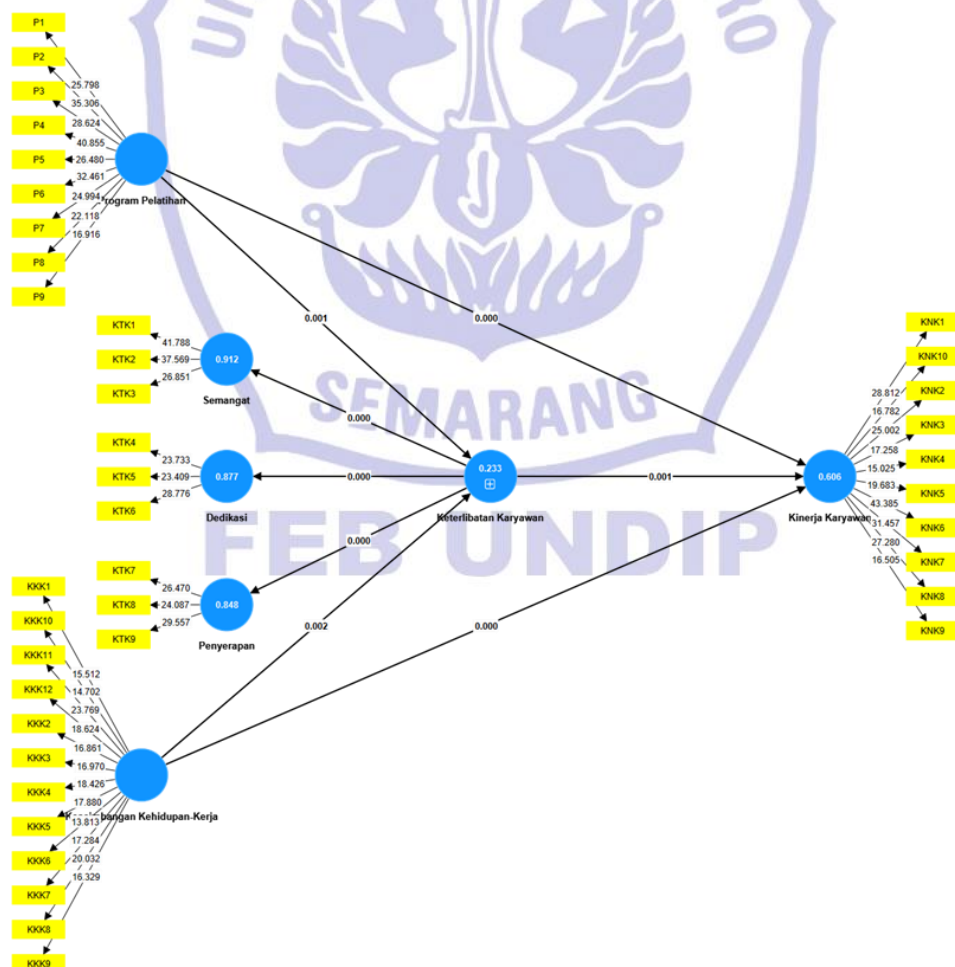
AKAR KUADRAT AVE (Fornell-Larcker)

	Dedikasi	Keseimbangan Kehidupan-Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Penyerapan	Program Pelatihan	Semangat
Dedikasi	0.845						
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.433	0.777					
Keterlibatan Karyawan	0.938	0.420	0.805				
Kinerja Karyawan	0.562	0.660	0.570	0.810			
Penyerapan	0.779	0.378	0.922	0.504	0.854		
Program Pelatihan	0.431	0.420	0.425	0.611	0.359	0.848	
Semangat	0.861	0.373	0.956	0.536	0.822	0.404	0.875

RELIABILITY AND VALIDITY

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (A...
Dedikasi	0.800	0.802	0.882	0.714
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.940	0.945	0.948	0.603
Keterlibatan Karyawan	0.932	0.933	0.943	0.649
Kinerja Karyawan	0.941	0.945	0.950	0.656
Penyerapan	0.814	0.815	0.890	0.729
Program Pelatihan	0.951	0.954	0.958	0.719
Semangat	0.847	0.849	0.908	0.766

INNER MODEL



R SQUARE (R²)

	R-square	R-square adjusted
Dedikasi	0.879	0.877
Keterlibatan Karyawan	0.252	0.233
Kinerja Karyawan	0.620	0.606
Penyerapan	0.849	0.848
Semangat	0.913	0.912

PATH COEFFICIENT

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Keterlibatan Karyawan	0.293	0.297	0.094	3.103	0.002
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.415	0.422	0.066	6.273	0.000
Keterlibatan Karyawan -> Dedikasi	0.938	0.937	0.013	70.319	0.000
Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.256	0.251	0.076	3.382	0.001
Keterlibatan Karyawan -> Penyerapan	0.922	0.921	0.020	45.064	0.000
Keterlibatan Karyawan -> Semangat	0.956	0.955	0.010	95.340	0.000
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan	0.302	0.303	0.093	3.259	0.001
Program Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.328	0.327	0.075	4.385	0.000

SPECIFIC INDIRECT EFFECTS

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.075	0.073	0.031	2.427	0.015
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Keterlibatan Karyawan -> Penyerapan	0.270	0.274	0.088	3.059	0.002
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan -> Dedikasi	0.283	0.284	0.087	3.244	0.001
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Keterlibatan Karyawan -> Semangat	0.280	0.284	0.090	3.096	0.002
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.077	0.077	0.036	2.135	0.033
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan -> Penyerapan	0.279	0.279	0.086	3.255	0.001
Program Pelatihan -> Keterlibatan Karyawan -> Semangat	0.289	0.290	0.089	3.241	0.001
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Keterlibatan Karyawan -> Dedikasi	0.275	0.279	0.089	3.070	0.002