

PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEKERJAAN XYZ HOTEL & SERVICE APARTMENT

LUTHFI RAZAN PRIYANGGA
ARIEF ALFIANDRY

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Grogol, Jakarta Barat, Indonesia
Lutfirazan92@gmail.com aaf@stietrisakti.ac.id

Received: September 26, 2025; Revised: January 26, 2026; Accepted: April 21, 2026

Abstract: *This study aims to examine the effect of training and development and work-life balance on job performance, with employee engagement as a mediating variable. This study is motivated by the decline in employee performance and discipline at XYZ Hotel & Service Apartment. The method used is a quantitative approach with PLS-SEM analysis of 85 respondents. The results show that training, work balance, and employee engagement have a positive effect on job performance. Engagement also mediates the influence of the two independent variables on performance. The findings provide important implications for management in improving performance through targeted HR strategies. These results also offer broader theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, this study strengthens human resource management literature by emphasizing the critical role of employee engagement as a mediating mechanism that connects organizational practices with performance outcomes. From a practical perspective, organizations are encouraged to design structured and continuous training programs, as well as implement policies that support work-life balance to enhance employee engagement. Furthermore, management should foster a supportive work environment, promote open communication, and provide fair evaluation and reward systems. These efforts are expected to improve employee motivation, reduce absenteeism, and ultimately enhance sustainable organizational performance in the service industry.*

Keywords: *Employee Engagement, Job Performance, Training and Development, Work-Life Balance*

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pekerjaan, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Studi ini dilatarbelakangi oleh penurunan kinerja dan kedisiplinan karyawan di XYZ Hotel & Service Apartment. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis PLS-SEM terhadap 85 responden. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan, keseimbangan kerja, dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Keterlibatan juga memediasi pengaruh kedua variabel independen tersebut terhadap kinerja. Temuan ini memberi implikasi penting bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja melalui strategi SDM yang terarah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan implikasi teoretis dan praktis yang lebih luas. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia dengan menekankan pentingnya peran keterlibatan karyawan sebagai mekanisme mediasi dalam menghubungkan praktik organisasi dengan kinerja. Secara praktis, perusahaan disarankan untuk merancang program pelatihan yang berkelanjutan serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja

guna meningkatkan keterlibatan karyawan. Manajemen juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta sistem evaluasi dan penghargaan yang adil. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan mendorong terciptanya kinerja organisasi yang berkelanjutan, khususnya di industri jasa.

Kata kunci: Pelatihan dan Pengembangan, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Pekerjaan

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan global yang kompleks, kualitas SDM menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Selain keterampilan teknis, aspek psikologis dan sosial turut memengaruhi kinerja karyawan. MSDM berperan strategis dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui efisiensi dan peningkatan kualitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah kualitas kinerja. Menurut [Tirta et al. \(2024\)](#), kinerja diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama. [Ahmed et al. \(2024\)](#) menambahkan bahwa pencapaian kinerja optimal membutuhkan pelatihan yang tepat serta lingkungan kerja yang seimbang antara kehidupan profesional dan pribadi.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*) oleh Edwin Locke dan Gary Latham menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja kerja secara signifikan. Tujuan yang jelas memberikan arah, standar evaluasi, dan mendorong usaha yang lebih besar. Umpan balik, komitmen terhadap tujuan, serta kepercayaan diri (*self-efficacy*) turut memperkuat motivasi dan

efektivitas pencapaian. Dengan demikian, penetapan tujuan yang tepat menjadi alat manajerial yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja ([Robbins & Judge, 2019, hlm. 763](#)).

XYZ Hotel & Service Apartment adalah perusahaan jasa di bidang pariwisata yang berdiri sejak 2015 di Cikarang, Bekasi, dengan layanan utama penginapan, makanan, dan minuman. Profesionalisme dalam manajemen SDM sangat penting karena karyawan merupakan aset strategis. Namun, sistem kerja yang mendorong keterlibatan dan kedisiplinan karyawan belum optimal, sehingga berdampak pada efektivitas operasional. Ketidakstabilan kehadiran karyawan menjadi latar belakang penelitian ini karena peran karyawan sangat krusial dalam industri jasa.

Tabel 1 menunjukkan tren peningkatan ketidakhadiran karyawan dari 2022 hingga 2024, dengan kasus tanpa keterangan (alfa) naik dari 5 menjadi 13. Kondisi ini mencerminkan penurunan disiplin dan potensi penurunan kinerja, yang mungkin dipengaruhi oleh kurangnya efektivitas pelatihan dan keseimbangan kehidupan kerja. Menurut [Senza Maulina et al. \(2024\)](#), tingginya tingkat ketidakhadiran berdampak negatif terhadap produktivitas dan efektivitas kerja.

Tabel 1. Data Presensi Karyawan Pada XYZ Hotel & Apartment Service Tahun 2022 s.d 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Hari kerja/Tahun	Alfa	Sakit	Izin	Total
2022	97	240	5	15	20	40
2023	115	240	9	27	22	58

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Hari kerja/Tahun	Alfa	Sakit	Izin	Total
2024	132	240	13	24	27	64

Sumber: HRD XYZ Hotel & Apartment Service

Tabel 2. Data Penilaian Kinerja Karyawan XYZ Hotel & Apartment Service Tahun 2022 s.d 2024

Tahun	Jumlah karyawan	Kategori Penilaian	Jumlah karyawan	Persentase
2022	97	Kurang (<60)	3	3.1%
		Cukup (60-74,9)	10	10.3%
		Baik (75-84,9)	60	61.9%
		Sangat Baik (85-100)	24	24.7%
2023	115	Kurang (<60)	7	6.1%
		Cukup (60-74,9)	25	21.7%
		Baik (75-84,9)	55	47.8%
		Sangat Baik (85-100)	28	24.3%
2024	132	Kurang (<60)	14	10.6%
		Cukup (60-74,9)	40	30.3%
		Baik (75-84,9)	50	37.9%
		Sangat Baik (85-100)	28	21.2%

Sumber: HRD XYZ Hotel & Apartment Service

Tabel 2 menunjukkan penurunan proporsi karyawan dengan kinerja “Sangat Baik” dari 24,7% pada 2022 menjadi 21,2% pada 2024, sementara kategori “Kurang” meningkat signifikan. Kategori “Cukup” juga terus bertambah tiap tahun, mengindikasikan penurunan kualitas kinerja. Menurut [Damaihati & Prahawan \(2024\)](#), evaluasi kinerja yang objektif dan berkelanjutan mendorong peningkatan performa karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan Dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari budaya perusahaan yang bertujuan meningkatkan keterampilan teknis dan konseptual karyawan ([Gustiana et al., 2022](#)). Program ini dianggap sebagai bentuk investasi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan dan kemampuan kerja ([Mustopa et al., 2021](#)). Menurut [Maulana & Arman \(2021\)](#), pelatihan adalah upaya

terencana untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Sementara itu, [Pratiwi et al. \(2021\)](#) menjelaskan bahwa pelatihan berfokus pada peningkatan kinerja saat ini, sedangkan pengembangan mempersiapkan karyawan untuk kebutuhan kompetensi masa depan. Namun, [Andayani et al. \(2021\)](#) menyoroti bahwa kurangnya analisis kebutuhan pelatihan sering menyebabkan program tidak merata dan hanya diikuti sebagian karyawan atau manajer.

Keseimbangan Kehidupan Kerja

[Lestari & Margaretha \(2021\)](#) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan kondisi ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna menghindari stres dan kelelahan. [Widianto & Rojuaniah \(2022\)](#) menyatakan bahwa keseimbangan ini tercapai ketika karyawan

mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan maupun keluarga serta harapan dari atasan dan orang-orang terdekat. [Ardiansyah & Surjanti \(2020\)](#) menambahkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan bentuk upaya perusahaan dalam menyesuaikan pola kerja agar tanggung jawab profesional dan pribadi dapat berjalan secara harmonis. Senada dengan itu, [Wulandari et al., \(2025\)](#) menyebut keseimbangan ini sebagai pengelolaan waktu dan energi antara pekerjaan, keluarga, sosial, dan aktivitas pribadi. Sementara itu, menurut [Nurjana et al. \(2022\)](#), keseimbangan kehidupan kerja mencerminkan kemampuan individu untuk menjalankan komitmen dalam berbagai peran di dalam maupun di luar pekerjaan.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan kondisi ketika individu terlibat secara aktif dan emosional dalam pekerjaannya, yang didukung oleh sumber daya pekerjaan dan pribadi ([Zuhaena & Harsuti, 2021](#)). Menurut [Aprilia & Santosa \(2024\)](#), keterlibatan mencakup partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah guna menciptakan tenaga kerja yang produktif. [Sutopoh et al. \(2022\)](#) menyatakan bahwa keterlibatan erat kaitannya dengan seluruh aspek manajemen SDM, dan dapat menurun jika pengelolaannya tidak optimal. [Yuswardi & Valencia \(2023\)](#) menekankan bahwa keterlibatan mencerminkan keterikatan terhadap tanggung jawab kerja yang berdampak langsung pada kinerja. [Cristina & Ruswanti \(2022\)](#) menambahkan bahwa tingkat keterlibatan yang rendah dapat melemahkan semangat dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kinerja Pekerjaan

Kinerja pekerjaan mencerminkan pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan standar yang

ditetapkan ([Br Sembiring et al., 2022](#)). Menurut [Anita \(2022\)](#), kinerja juga menunjukkan sejauh mana keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan program dalam mencapai visi dan misi organisasi. [Sapar \(2022\)](#) menambahkan bahwa kinerja terkait erat dengan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan kontribusi terhadap nilai ekonomi. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan tugasnya ([Pramudya et al., 2023](#)), sedangkan [Towoliu et al. \(2023\)](#) menekankan bahwa kinerja mencerminkan perilaku pegawai yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, termasuk kualitas layanan yang diberikan.

Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menerapkan teori dengan pendekatan parsial. Sebagaimana dijelaskan oleh [Sekaran & Bougie \(2016,315–320\)](#), analisis parsial dilakukan dengan menguji pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Dengan cara ini, kontribusi masing-masing variabel dapat diamati secara individual, meskipun keberadaan variabel lain dalam model tetap diperhitungkan.

- H₁: Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap keterlibatan karyawan (Z).
- H₂: Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja pekerjaan (Y).
- H₃: Terdapat Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (X2) terhadap keterlibatan karyawan (Z).
- H₄: Terdapat pengaruh keseimbangan kehidupan (X2) terhadap kinerja pekerjaan (Y).
- H₅: Terdapat pengaruh keterlibatan karyawan (Z) terhadap Kinerja pekerjaan (Y).
- H₆: Terdapat pengaruh peran mediasi keterlibatan karyawan (Z) pada pengaruh

pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja pekerjaan (Y).

H7: Terdapat pengaruh peran mediasi keterlibatan karyawan (Z) pada pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (X2) terhadap kinerja pekerjaan (Y).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis deskriptif dan kausalitas. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik suatu fenomena secara sistematis dan akurat tanpa manipulasi variabel ([Sekaran & Bougie, 2016, 43](#)). Pendekatan kuantitatif menggunakan data berbentuk angka yang dianalisis dengan teknik statistik untuk menguji pengaruh antara variabel independen dan dependen ([Sugiyono, 2019, 11](#)). Adapun penelitian kausalitas dilakukan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antar variabel, yaitu bagaimana satu variabel memengaruhi variabel lainnya ([Sekaran & Bougie, 2016, 44](#)).

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan XYZ Hotel & Service Apartment, sebuah perusahaan di industri pariwisata yang menggabungkan konsep hotel dan hunian jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling, menurut [Sekaran & Bougie, \(2016, 248\)](#) yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Sampel terdiri dari 85 karyawan kontrak XYZ Hotel & Service Apartment, yang dipilih karena status kontrak mereka dianggap masih dalam tahap penyesuaian dan pengembangan, sehingga sesuai untuk dianalisis dalam konteks evaluasi kinerja dan manajemen SDM.

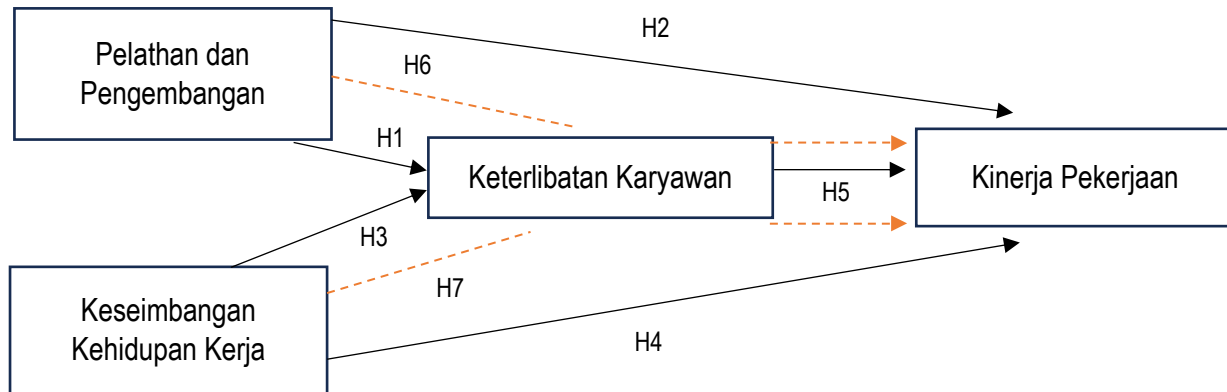
Penelitian ini menggunakan Skala Likert untuk mengukur variabel, yang bertujuan menilai sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial ([Sugiyono, 2019, 93](#)). Instrumen disusun dalam bentuk kuesioner dengan format checklist.

Tabel 3. Variabel dan Indikator Kuesioner

Variabel	Indikator	Skala
Pelatihan dan Pengembangan	1. Pelatihan memadai 2. Peningkatan ketrampilan 3. Peningkatan Kerja 4. Ruang belajar	Likert
Keseimbangan kehidupan kerja	1. Waktu untuk keluarga 2. Fleksibilitas Waktu 3. Dukungan Atasan 4. Rasa nyaman	Likert
Keterlibatan karyawan	1. Percaya diri 2. Semangat bekerja 3. Motivasi tinggi 4. Antusias bekerja	Likert

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja pekerjaan	1. Fokus individu 2. Evaluasi Kinerja 3. Umpan balik 4. Prestasi Kerja	Likert

Sumber: Jurnal Utama



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif responden disajikan berdasarkan karakteristik yang meliputi jenis kelamin, rentang usia, divisi tempat bekerja, tingkat pendidikan terakhir, serta durasi masa kerja. Responden berdasarkan jenis kelamin, Perempuan lebih banyak, yaitu sebanyak 46 orang (54.1%), sementara responden perempuan berjumlah 39 orang (45.9%). Responden berdasarkan kelompok usia yang terlibat dalam penelitian ini tersebar pada berbagai kelompok usia, yaitu <25 tahun sebanyak 5 orang (5.9%), 26-30 tahun sebanyak 29 orang (34.1%), 31-35 tahun sebanyak 25 orang (29.4%), 36-40 tahun sebanyak 23 orang (27,1%), dan lebih dari 40 tahun sebanyak 3 orang (3.5%). Responden

berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa, 42 orang (49.4%) memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, 16 orang (18.8%) memiliki pendidikan terakhir D3, 23 orang (27.1%) memiliki pendidikan terakhir S1, dan 4 orang (4.7%) memiliki pendidikan terakhir S2. Responden berdasarkan divisi dapat dilihat bahwa dari total 85 responden, 10 karyawan (11.8%) bekerja di divisi Engineering, 8 karyawan (9.4%) berada di divisi FB Service, 7 karyawan (8.2%) bekerja di divisi Front Office, 20 karyawan (23.5%) berada di divisi Housekeeping, 25 karyawan (29.4%) bekerja di divisi Kitchen, 5 karyawan (5.9%) di divisi Sales, dan 10 karyawan (11.8%) bekerja di divisi Security. Responen berdasarkan masa kerja dapat dilihat bahwa dari 85 responden, 15

karyawan (17.6%) memiliki masa kerja >11 tahun, 16 karyawan (18.8%) memiliki masa kerja antara 1-3 tahun, 24 karyawan (28.2%) memiliki masa kerja 4-6 tahun, dan 30 karyawan (35.3%) memiliki masa kerja 7-10 tahun.

Berdasarkan hasil analisis data, statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk variabel pelatihan dan pengembangan (X1) adalah 4,01. Sementara itu, variabel keseimbangan kehidupan kerja (X2) memiliki rata-rata sebesar 4,00, variabel keterlibatan karyawan (Z) sebesar 4,03, dan variabel kinerja pekerjaan (Y) menunjukkan rata-rata sebesar 3,99.

Berdasarkan Tabel 10, hasil uji hipotesis 1 (H1) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,000 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap keterlibatan karyawan (Z).

Berdasarkan hasil analisis, uji hipotesis menunjukkan bahwa H2 diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,000 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja pekerjaan (Y).

Hasil uji hipotesis 3 (H3) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,000 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja (X2) terhadap keterlibatan karyawan (Z).

Hasil uji hipotesis 4 (H4) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,000 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja (X2) terhadap kinerja pekerjaan (Y).

Hasil uji hipotesis 5 (H5) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,007 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat

pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan (Z) terhadap kinerja pekerjaan (Y).

Hasil uji hipotesis 6 (H6) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,019 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja pekerjaan (Y) melalui keterlibatan karyawan (Z).

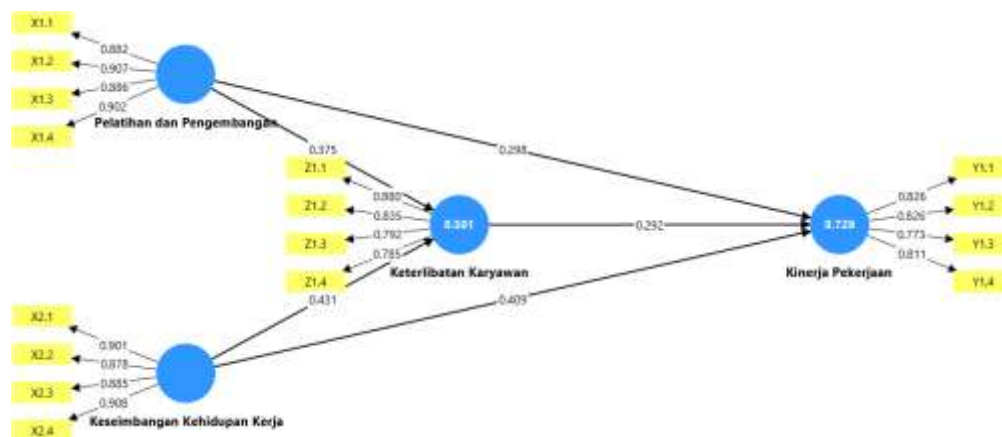
Hasil uji hipotesis 7 (H7) diterima karena $p\text{-value} \leq \alpha 0,016 \leq \alpha 0,05$ dan $t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel} 1,989$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara keseimbangan kehidupan kerja (X2) terhadap kinerja pekerjaan (Y) melalui keterlibatan karyawan (Z).

Statistik deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan (54,1%), yang mengindikasikan bahwa tenaga kerja di XYZ Hotel & Service Apartment didominasi oleh perempuan, terutama pada divisi operasional seperti housekeeping dan kitchen. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 26–35 tahun, yang mencerminkan bahwa perusahaan didukung oleh tenaga kerja yang relatif matang dan berada pada fase produktivitas optimal. Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SMA/SMK (49,4%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan bersifat teknis-operasional. Selain itu, mayoritas karyawan memiliki masa kerja 7–10 tahun (35,3%), yang mengindikasikan tingkat pengalaman kerja yang cukup tinggi dan potensi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil statistik deskriptif variabel menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata mendekati 4, yang berarti responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pelatihan dan pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan karyawan, serta kinerja pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum kondisi manajemen sumber daya manusia di

perusahaan sudah cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pelatihan dan pengembangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (H1). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif mampu meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan (H2), yang berarti peningkatan kompetensi karyawan secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Selanjutnya, keseimbangan kehidupan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (H3) dan kinerja pekerjaan (H4). Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan memiliki performa kerja yang lebih baik. Keseimbangan ini berperan penting dalam mengurangi stres kerja serta meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan (H5), yang menegaskan bahwa karyawan yang

memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teori bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pekerjaan (H6), serta antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pekerjaan (H7). Artinya, pelatihan dan keseimbangan kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan mekanisme penting yang menjembatani praktik manajemen SDM dengan hasil kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara pelatihan yang efektif dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memandang keterlibatan karyawan sebagai faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.



Gambar 2. Outer Model
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 4. Convergent Validity

Variabel	Item	Outor Loadings	AVE	Desc
Pelatihan dan Pengembangan	PP1	0.882	0.797	Valid
	PP2	0.907		
	PP3	0.886		
	PP4	0.902		
Keseimbangan Kehidupan Kerja	KKJ1	0.901	0.697	Valid
	KKJ2	0.878		
	KKJ3	0.885		
	KKJ4	0.908		
Keterlibatan Karyawan	KK1	0.880	0.655	Valid
	KK2	0.835		
	KK3	0.792		
	KK4	0.785		
Kinerja Pekerjaan	KP1	0.826	0.799	Valid
	KP2	0.826		
	KP3	0.773		
	KP4	0.811		

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 5. Cross Loading

	Pelatihan dan Pengembangan	Keseimbangan Kehidupan Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Pekerjaan
PP1	0.882	0.400	0.565	0.559
PP2	0.907	0.511	0.505	0.632
PP3	0.886	0.532	0.530	0.656
PP4	0.902	0.475	0.570	0.636
KKJ1	0.487	0.901	0.498	0.661
KKJ2	0.482	0.878	0.609	0.674
KKJ3	0.521	0.885	0.599	0.682
KKJ4	0.427	0.908	0.546	0.672
KK1	0.537	0.571	0.880	0.685
KK2	0.397	0.532	0.835	0.597
KK3	0.548	0.508	0.792	0.609
KK4	0.512	0.468	0.785	0.504
KP1	0.579	0.578	0.598	0.826
KP2	0.535	0.654	0.622	0.826
KP3	0.452	0.556	0.525	0.773
KP4	0.666	0.644	0.615	0.811

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

	Pelatihan dan Pengembangan	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Pekerjaan	Keseimbangan Kehidupan Kerja
Pelatihan dan Pengembangan	0.754			
Keterlibatan Karyawan	0.537	0.824		
Kinerja Pekerjaan	0.893	0.732	0.809	
Keseimbangan Kehidupan Kerja	0.633	0.607	0.695	0.894

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 7. Heterotrait Monotrait Ratio

	Keseimbangan Kehidupan Kerja	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Pekerjaan	Pelatihan dan Pengembangan
Keseimbangan Kehidupan Kerja				
Keterlibatan Karyawan	0.717			
Kinerja Pekerjaan	0.863	0.869		
Pelatihan dan Pengembangan	0.585	0.690	0.719	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 8. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Desc
Pelatihan dan Pengembangan	0.916	0.941	Reliabel
Keseimbangan Kehidupan Kerja	0.915	0.940	Reliabel
Keterlibatan Karyawan	0.842	0.894	Reliabel
Kinerja Pekerjaan	0.825	0.884	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 9. Hasil R-Square

Variabel	R-Square
Keterlibatan Karyawan	0.501
Kinerja Pekerjaan	0.729

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 10. Hasil Q-Square

Variabel	Q-Square
Keterlibatan Karyawan	0.467
Kinerja Pekerjaan	0.667

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 11. Summary of The Structural Model

	Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hasil
Direct Effect						
H1	PP →KK	0.371	0.096	3.917	0.000	Diterima
H2	PP→KP	0.401	0.076	5.340	0.000	Diterima
H3	KKJ→KK	0.432	0.089	4.832	0.000	Diterima
H4	KKJ→KP	0.538	0.054	9.897	0.000	Diterima
H5	KK→KP	0.300	0.108	2.706	0.007	Diterima
Indirect Effect						
H6	PP→KK→KP	0.110	0.109	2.409	0.019	Diterima
H7	KKJ→ KK→KP	0.126	0.129	2.350	0.016	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja pekerjaan. Demikian pula, keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja pekerjaan, serta keterlibatan karyawan turut memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pekerjaan, serta antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pekerjaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Yaitu: 1) Penggunaan kuesioner skala Likert hanya mengukur persepsi subjektif karyawan tanpa didukung data objektif seperti evaluasi kinerja atau produktivitas. 2) Pengumpulan data dilakukan melalui Google Form tanpa tatap muka, sehingga memungkinkan bias jawaban dan kurangnya klarifikasi atas pertanyaan. 3) Sebagian besar responden berasal dari divisi operasional, sementara keterlibatan dari level manajerial sangat minim, sehingga perspektif pengambil kebijakan belum terwakili secara menyeluruh.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan baik bagi pihak perusahaan maupun bagi peneliti selanjutnya, sebagai berikut: 1) Manajemen XYZ Hotel & Service Apartment disarankan menyusun pelatihan yang relevan dan berkelanjutan sesuai kebutuhan tiap divisi untuk meningkatkan kemampuan dan keterlibatan karyawan. 2) Perusahaan perlu menerapkan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti fleksibilitas waktu dan lingkungan kerja yang sehat. 3) Keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, apresiasi kerja, dan komunikasi dua arah yang terbuka. 4) Evaluasi kinerja perlu dilakukan secara rutin dengan umpan balik dan sistem penghargaan yang adil guna mendorong peningkatan kualitas kerja.

Rekomendasi Teoritis: 1) Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, atau stres kerja untuk memperluas pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. 2) Disarankan melakukan studi pada perusahaan atau industri berbeda dengan jumlah responden

lebih besar agar hasil lebih dapat dibandingkan dan valid secara generalisasi.

REFERENCES

- 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*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Andayani, Nur, T. B., & Hirawati Heni. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*.
- Anita. (2022). *Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan*.
- Aprilia, D. C., & Santosa, A. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Leader-Member Exchange dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kab. Temanggung. *Jurnal Kewarganegaraan*.
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 8).
- Br Sembiring, V., Firmanniat Harefa, H., & Zega, I. (2022). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Perindustrian Dan Perdagangan Pasar Kota Binjai* (Vol. 11, Issue 1).
- Cristina, F., & Ruswanti, E. (2022). Jurnal Multidisiplin Indonesia Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan. In *Jurnal Multidisiplin Indonesia* (Vol. 1, Issue 1). <https://jmi.rivierapublishing.id/>
- Damaihati, S., & Prahawan, W. (2024). Peran Penilaian Kerja Dan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal JUMANIS-BAJA*.
- Gustiana, Riska, Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Lestari, & Margaretha. (2021). Work Life Balance, Job Engagement and Turnover Intention: Experience from Y Generation Employees. *Management Science Letters*.
- Maulana, & Arman. (2021). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Journal of Management*.
- Mustopa, R., Barjah, M., Ahsaina, N., & Rais, Y. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Masa Pandemi Covid-19. 3.
- Nurjana, Rosita, S., & Sumarni. (2022). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(3).
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 24–40. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Pratiwi, Wahyu, R., Hartono, & Budi. (2021). Analisa Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PD. BPR Bank BAPAS 69 Kabupaten Magelang. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior 18th Edition Global Edition*.
- Sapar, J. Fahrin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk Daihatsu Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2). <https://doi.org/10.35130/jrimk>
- Sari Wulandari, Nirma Yunita Siregar, Nur Hazizah, Sucitra Putri, & Syarianda Syafitri. (2025). Analysis of Work-Life Balance and its Impact on Employee Performance in the Office of the Governor of North Sumatra. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JURBISMAN)*, 3(2), 501–506. <https://doi.org/10.61930/jurbisman.v3i2.1137>

- Sekaran, uma, & Bougie, R. (2016). *Research Methods of Busnissess*. www.wileypluslearningspace.com
- Senza Maulina, D., Prahawan, W., & Mumtazah, L. (2024). *The Effect of Employee Absenteeism and Turnover on Innovation and Organizational Performance*. 5(2), 142. <http://wastu.unmerbaya.ac.id/index.php/wastu/index>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*.
- Sutopoh, Machmud, F., Rahayu, A., & Adi Wibowo, L. (2022). Pengaruh Iklim Keterlibatan Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Industri Manufaktur Indonesia. In *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* (Vol. 12, Issue 2).
- Tirta, S., Nugroho, A., & Laksmiwati, H. (2024). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Correlation Between Job Satisfaction And Employee Performance*. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61061>
- Towoliu, G. T., Dotulong, L. O., & Lumintang, G. G. (2023). The Influence Of Training And Development And Job Characteristics On Employee Performance In The National Union And Political Agency Of North Sulawesi Province. *Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan*, 11(3), 935–945.
- Widianto, S., & Rojuaniah, R. (2022). Pengaruh Bekerja Dari Rumah, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Perusahaan Spare Part Manufaktur Otomotif Kabupaten Bekasi Di Saat Pandemi Covid-19. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 599–612. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.320>
- Zuhaena, F., & Harsuti, H. (2021). Keterlibatan Karyawan Dan Perilaku Inovatif: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66–72. <https://doi.org/10.32477/jrm.v8i2.293>
- Yuswardi, & Valencia, J. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Keterlibatan Karyawan Pada Hotel Di Kota Batam. *Jurnal Darma Agung*, 31.

Kuesioner Penelitian

Pelatihan Dan Pengembangan (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Pelatihan Memadai						
1	Saya mendapatkan pelatihan yang memadai.					
Peningkatan Ketrampilan						
2	Saya mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan saya.					
Peningkatan kinerja						
3	Saya mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.					
Ruang Belajar						
4	Saya diberikan kesempatan belajar untuk mengembangkan kompetensi saya.					

Keseimbangan Kehidupan Kerja (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Waktu Untuk Keluarga						

1	Saya diberikan ruang untuk meluangkan waktu bersama keluarga.					
Fleksibilitas Waktu						
2	Saya dapat mengatur sendiri waktu mulai dan selesai tugas yang diberikan.					
Dukungan Atasan						
3	Saya diberikan dukungan oleh atasan terkait urusan pribadi.					
Rasa Nyaman						
4	Saya dapat merasa nyaman dirumah setelah pekerjaan saya selesai.					

Keterlibatan Karyawan (Z)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Percaya Diri						
1	Saya merasa percaya diri dengan pekerjaan saya.					
Semangat Bekerja						
2	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya.					
Motivasi Tinggi						
3	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.					
Antusias Bekerja						
4	Saya merasa lebih baik saat bekerja dengan intensitas tinggi.					

Kinerja Pekerjaan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Fokus Individu						
1	Saya berfokus pada kinerja pekerjaan saya secara individu.					
Evaluasi Kinerja						
2	Saya secara rutin menerima mendapatkan evaluasi atas kinerja pekerjaan saya.					
Umpan Balik						
3	Saya menerima umpan balik atas kinerja saya.					

Prestasi Kerja						
4	Saya mendapatkan rewards sesuai dengan prestasi kerja saya.					

halaman ini sengaja dikosongkan.