

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SERTA KESEIMBANGAN KERJA-HIDUP TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN
KARYAWAN SEBAGAI MEDIASI
DI YAKES TELKOM IV**



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

Dahnia Mega Rahayu
NIM. 22242665

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu faktor krusial dalam sebuah organisasi adalah kinerja karyawan karena kualitas layanan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan konsisten. Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan pencapaian individu terhadap standar kerja yang ditetapkan, tetapi juga berdampak langsung pada mutu pelayanan, kepuasan pelanggan, serta keberlanjutan organisasi (Ediarman *et al.*, 2026). Prinsip meningkatkan kinerja yang tinggi dapat dilakukan dengan adanya motivasi dan etos kerja untuk bekerja secara profesional, menerapkan sistem imbalan yang memuaskan dengan karier yang jelas serta meningkatkan kompetensi kerja melalui pendidikan dan pelatihan (Silaen *et al.*, 2021).

Berdasarkan data internal Yakes Telkom IV, kondisi kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai indikator kinerja organisasi baik eksternal maupun internal. Dari sisi eksternal, hasil survei *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan *Net Promoter Score* (NPS) pada periode 2024 sampai 2025 menunjukkan bahwa Yakes Telkom IV berada pada peringkat ketiga dan kedua secara nasional, mengalami penurunan dari periode 2023 yang menempati peringkat pertama, yang mengindikasikan bahwa persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan belum sepenuhnya optimal. Dari sisi internal, hasil audit periode 2023 sampai 2025 menunjukkan sekitar 50 persen temuan disebabkan oleh *human error*, seperti kesalahan administratif, ketidaksesuaian prosedur kerja, dan kurangnya ketelitian dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, data absensi dari aplikasi Diarium pada tahun 2023 sampai 2025 menunjukkan tingkat kepatuhan sekitar 91 persen yang meliputi kehadiran dan pengisian aktivitas sehari-hari, mencerminkan masih adanya permasalahan disiplin dan kepatuhan kerja. Beberapa fenomena tersebut menunjukkan bahwa masih ada tantangan mengenai kinerja karyawan yang memerlukan perhatian manajerial yang serius.

Sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan, Yakes Telkom IV telah menerapkan kebijakan pelatihan dan pengembangan wajib minimal satu sampai dua kali dalam satu triwulan dari 2023, baik di bidang medis maupun nonmedis. Namun, meskipun pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan secara rutin, berbagai indikator kinerja menunjukkan bahwa hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan belum tentu efektif dalam mendorong perubahan perilaku kerja, atau belum menyentuh aspek psikologis karyawan seperti keterlibatan karyawan yang berperan penting dalam peningkatan kinerja. Sembilan puluh persen karyawan telah berkeluarga. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki peran ganda sebagai pekerja profesional dan anggota keluarga, yang berpotensi menimbulkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga apabila tidak dikelola dengan baik. Tanpa dukungan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang memadai, kondisi tersebut dapat berdampak pada meningkatnya stres kerja, menurunnya keterlibatan karyawan, serta pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja (Putra *et al.*, 2025).

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan karyawan sebagai mekanisme mediasi (Ahmed *et al.*, 2024). Temuan ini diperkuat oleh penelitian Tarekegne *et al.* (2023) dan Hendy *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan berkontribusi pada peningkatan kompetensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja karyawan. Selain itu, dukungan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan serta kebijakan keseimbangan kerja-hidup menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa didukung cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi tidak selalu menghasilkan temuan yang konsisten. Perbedaan hasil tersebut dipengaruhi oleh konteks organisasi, kebijakan sumber daya manusia yang diterapkan, serta sektor penelitian, yang sebagian besar masih berfokus pada sektor bisnis, manufaktur, dan perbankan (Ahmed *et al.*, 2024). Sementara itu, penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut pada organisasi pelayanan kesehatan berbasis yayasan nirlaba masih relatif terbatas, sehingga membuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka diperlukan kajian empiris untuk menguji bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi di Yakes Telkom IV. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi pelayanan kesehatan berbasis yayasan nirlaba, serta menjadi dasar empiris dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap keterlibatan karyawan?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap keterlibatan karyawan?
4. Bagaimana pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan?
6. Sejauh mana keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan?
7. Sejauh mana keterlibatan karyawan memediasi pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap keterlibatan karyawan.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap keterlibatan karyawan.
4. Menganalisis pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
6. Menguji sejauh mana keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji sejauh mana keterlibatan karyawan memediasi pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis: Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai peran keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup dengan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis: Penelitian ini menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang pelatihan dan pengembangan yang efektif, serta mengelola keseimbangan kerja-hidup dengan baik untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

2. Telaah Pustaka

2.1. *Grand Theory* dan Konsep Variabel

2.1.1. *Grand Theory*

Penelitian ini didasarkan pada Teori Dukungan Organisasi (*Organizational Support Theory/OST*) yang diperkenalkan oleh Eisenberger *et al.* (1986). Teori ini berasumsi bahwa karyawan membentuk keyakinan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi tersebut memengaruhi berbagai aspek sikap, perilaku, dan kinerja karyawan di tempat kerja. Dalam konteks OST, konsep utama yang dikenal sebagai *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dirasakan) merujuk pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasinya menghargai dan mendukung mereka. Bentuk dukungan tersebut dapat ditunjukkan melalui penyediaan kesempatan pelatihan dan pengembangan, pengaturan keseimbangan kerja-hidup, pengakuan prestasi, serta perlakuan yang adil.

Teori OST berakar pada prinsip pertukaran sosial dan timbal balik, di mana hubungan antara karyawan dan organisasi dianggap sebagai bentuk pertukaran sumber daya. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung membalasnya dengan menunjukkan sikap positif dan perilaku konstruktif, seperti peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, teori ini memberikan kerangka kerja yang relevan untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi

berpengaruh terhadap keterlibatan dan kinerja kerja.

2.1.2. Konsep Variabel

2.1.2.1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang agar dapat menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik. Sedangkan pengembangan adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan agar bisa menaikkan produktivitas perusahaan. Dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasinya (Mardia *et al.*, 2023). Definisi pelatihan lainnya yaitu sebagai metode yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau pegawai yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu dalam suatu perusahaan atau organisasi (Noe, 2022). Pelatihan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti kelas atau sesi pelatihan, pelatihan on-the-job, pelatihan online, atau pelatihan berbasis simulasi. Pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan agar tenaga kerja dapat bekerja lebih efektif dan lebih baik pada pekerjaan yang sekarang atau yang akan diembannya di masa yang akan datang (Mardia *et al.*, 2023).

yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan, sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi (Veranita *et al.*, 2021).

2.1.2.2. Keseimbangan Kerja-Hidup

Keseimbangan kerja-hidup atau *work-life balance* sering didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka dengan kepentingan dan aktivitas di luar pekerjaan, seperti keluarga, hobi, kesehatan, dan kehidupan sosial. *Work-life balance* merupakan komposisi yang seimbang dari keterlibatan seseorang dalam peran pekerjaan dan non pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kewajiban dan kebutuhan di kedua domain tersebut (Ibrahim, 2024).

Dalam kehidupan modern, istilah *work-life balance* semakin sering digunakan sebagai respons terhadap tekanan tinggi di lingkungan kerja. Dalam konsep ini, baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi dianggap penting, dan masing-masing membutuhkan alokasi waktu, perhatian, dan energi yang seimbang. Keseimbangan ini tidak selalu berarti bahwa kita menghabiskan waktu yang sama untuk bekerja dan untuk kehidupan pribadi, melainkan tentang bagaimana kita merasa puas dan tidak kewalahan dalam menjalani keduanya. Pendekatan ini relevan karena kebutuhan dan prioritas setiap individu berbeda-beda. Beberapa orang mungkin lebih memprioritaskan pekerjaan karena tanggung jawab profesional yang besar, sementara yang lain lebih memusatkan perhatian pada keluarga. Oleh karena itu, definisi keseimbangan kerja-hidup harus fleksibel dan kontekstual agar sesuai dengan dinamika kehidupan individu (Saputra & Masdupi, 2025).

2.1.2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta

berhasil secara kualitas maupun kuantitas (Silaen *et al.*, 2021). Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Yuniarti *et al.*, 2021).

Faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kegiatan, otoritas atau wewenang, didiplin, dan inisiatif. Adapun karakteristik kinerja karyawan diantaranya mempunyai komitmen yang tinggi, risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung, tujuan yang realistis dimiliki, memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki, umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan, dan rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan (Silaen *et al.*, 2021).

2.1.2.4. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan serta organisasi. Secara umum, *employee engagement* lebih dari sekadar kepuasan kerja. Ini mencakup dimensi emosional, kognitif, dan perilaku karyawan yang menunjukkan keinginan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung merasa terhubung dengan perannya, memiliki semangat dalam bekerja, dan menunjukkan keinginan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup aspek emosional dan kognitif dalam pelaksanaan pekerjaan (Wakhyuni, 2021).

Employee engagement berbeda dengan kepuasan kerja karena menekankan pada keterlibatan aktif dan dorongan internal karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Karyawan yang *engaged* tidak sekadar merasa puas, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab, dedikasi, serta kesediaan untuk berupaya lebih bagi organisasi. Kondisi ini mendorong terciptanya perilaku kerja positif yang mendukung produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi (Bakker & Albrecht, 2021).

2.2. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan salah satu faktor krusial untuk mendalami kebenaran ilmiah dalam sebuah penelitian sebagai pernyataan terukur yang harus diuji kebenarannya melalui metode statistik yang tepat untuk menjaga kualitas penelitian (Purba, 2024).

2.2.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Secara teoritis, hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan keterlibatan karyawan serta kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Organizational Support Theory* (OST). Teori ini menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi tersebut adalah penyediaan program pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Melalui dukungan tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta mendorong peningkatan kinerja (Eisenberger *et al.*, 1986).

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Dalam organisasi pelayanan, pelatihan dan pengembangan menjadi sarana penting untuk memastikan karyawan bekerja sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan (Noe, 2022). Karyawan yang melakukan pelatihan dan pengembangan, memperoleh keterampilan yang lebih baik serta merasakan bahwa organisasi memperhatikan dan mendukung mereka. Ini meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (Tilton & Candramouli, 2025).

Hasil penelitian empiris di sektor jasa menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek keterlibatan karyawan (Niraula & Kharel, 2025). Pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan kebijakan organisasi juga mendorong keterlibatan karyawan secara kognitif dan emosional, sehingga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi (Alrifae, 2025).

Ahmed *et al.* (2024) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan yang relevan mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Sung & Choi (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu melalui peningkatan kompetensi dan kepercayaan diri karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendorong peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H2: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Pengaruh Keseimbangan Kerja-Hidup terhadap Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Secara teoritis, hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dengan keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Organizational Support Theory* (OST). Teori ini menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kerja-hidup (misalnya melalui kebijakan fleksibilitas kerja), karyawan akan merasakan adanya perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan ini mendorong timbal balik dalam bentuk peningkatan keterlibatan dan kinerja sebagai respons positif terhadap dukungan yang diberikan (Eisenberger *et al.*, 1986).

Dalam dekade terakhir, para ilmuwan semakin menaruh perhatian pada

isu keterlibatan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Perusahaan semakin sadar bahwa keterlibatan karyawan memiliki potensi besar untuk mendorong keberhasilan organisasi. Keseimbangan kerja-hidup mencerminkan keharmonisan antara berbagai peran yang dijalani individu dalam kehidupan mereka. Konsep ini berakar pada keyakinan bahwa karier dan kehidupan pribadi sama-sama penting bagi pemenuhan dan kepuasan individu (Ahmed *et al.*, 2024).

Keseimbangan kerja-hidup berarti kemampuan seseorang untuk secara efektif mengelola tugas, tanggung jawab, dan peran di tempat kerja dan keluarga secara bersamaan. Banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara keseimbangan kerja-hidup dengan keterlibatan dan kinerja karyawan (Bjork-Fant & Forsman, 2023). Hayati (2022) menemukan bahwa menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat mendorong individu untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Sebaliknya, konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (misalnya menjawab email atau panggilan kerja di luar jam kantor) terbukti menurunkan tingkat keterlibatan.

Bukan hanya keterlibatan, keseimbangan kerja-hidup juga berpengaruh terhadap kinerja kerja. Penelitian Faisal *et al.* (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara Sun & Ishak, (2025) menemukan efek negatif pada situasi tertentu ketika karyawan lebih memprioritaskan waktu pribadi daripada tanggung jawab pekerjaan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H4: Keseimbangan kerja-hidup berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Secara teoritis, hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Organizational Support Theory* (OST). Teori ini menekankan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan dan penghargaan dari organisasi, mereka akan mengembangkan keterikatan psikologis yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Keterikatan tersebut mendorong timbal balik dalam bentuk peningkatan upaya kerja dan kinerja sebagai wujud kontribusi positif kepada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986)

Keterlibatan karyawan menggambarkan tingkat keterikatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan fokus kerja yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, bertanggung jawab, serta berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan, sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Albrecht, 2021). Keterlibatan karyawan juga mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, khususnya pada organisasi

berbasis layanan (Saks, 2022).

Studi empiris telah menunjukkan bahwa keterlibatan yang tinggi berasosiasi dengan peningkatan efektivitas kerja, motivasi intrinsik, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, dalam penelitian internasional yang menyelidiki hubungan antara keterlibatan, kinerja karyawan, dan marketing internal, terbukti bahwa keterlibatan karyawan memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan faktor utama yang menentukan kinerja di berbagai sektor organisasi (Yildiz, 2024). Dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap performa karyawan, di mana keterlibatan karyawan secara statistik meningkatkan kinerja kerja secara nyata (Sugiarto *et al.*, 2024). Selain itu, penelitian yang menguji keterlibatan kerja dan kinerja dalam konteks regional pemerintahan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, menegaskan peran *engagement* dalam konteks organisasi Indonesia (Khair & Rizky, 2025).

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Keterlibatan Karyawan Memediasi Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Keseimbangan Kerja-Hidup terhadap Kinerja Karyawan

Secara teoritis, peran mediasi keterlibatan karyawan dapat dijelaskan melalui *Organizational Support Theory* (OST). Teori ini menyatakan bahwa investasi organisasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan maupun kebijakan keseimbangan kerja-hidup dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi. Persepsi dukungan tersebut meningkatkan keterikatan psikologis karyawan (keterlibatan), yang kemudian mendorong timbal balik berupa peningkatan kinerja. Dengan demikian, keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara dukungan organisasi dan hasil kinerja (Eisenberger *et al.*, 1986).

Pelatihan dan pengembangan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien, sedangkan keseimbangan kerja-hidup efektif mengatur waktu dan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup berdampak pada kinerja karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui keterlibatan karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang terlibat menerapkan pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup dengan lebih baik. Studi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga meningkatkan kinerja (Ahmed *et al.*, 2024). Temuan serupa juga ditemukan di sektor IT dan pariwisata (Sung & Choi, 2021).

Penelitian lain menegaskan bahwa keterlibatan kerja memediasi

hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja, sehingga pelatihan secara tidak langsung memperbaiki kinerja melalui keterlibatan karyawan (Sangeetha & Vijayaraj, 2025). Hasil ini konsisten dengan teori *social exchange*, di mana investasi organisasi pada pelatihan dan pengembangan meningkatkan keterlibatan dan kontribusi karyawan.

Jennifer & Asri (2022) menemukan bahwa meskipun pelatihan dan pengembangan tidak secara langsung berdampak signifikan pada kinerja, pengaruh tersebut menjadi signifikan ketika dilihat melalui keterlibatan karyawan, yang memperlihatkan bahwa keterlibatan bertindak sebagai jalur perantara yang penting. Selain itu, Putri *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki efek positif terhadap keterlibatan kerja yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai di organisasi pelayanan. Hayati (2022) menemukan bahwa menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat mendorong individu untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya sehingga kinerja semakin meningkat.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan.

H7: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dengan kinerja karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

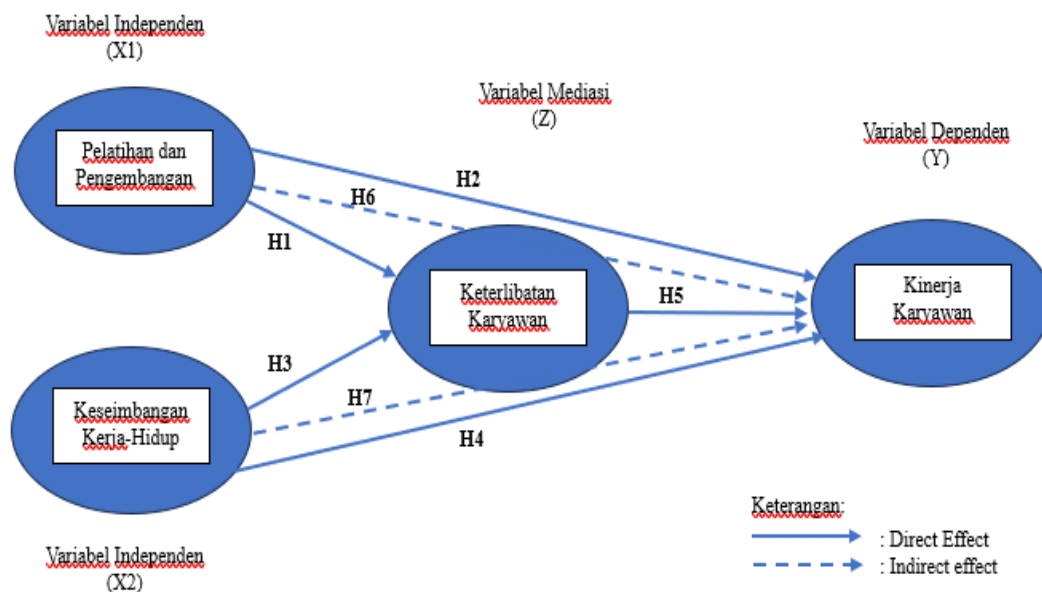
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan dengan Penelitian Saat Ini
1.	Ahmed <i>et al.</i> (2024)	<i>How Employee Engagement Mediates the Training and Development and Work-Life Balance towards Job Performance of the Private Banks</i>	Kuantitatif, survei, PLS-SEM dengan <i>SmartPLS 4</i>	Pelatihan & pengembangan serta <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung ataupun melalui keterlibatan karyawan secara tidak langsung.	Persamaan: Menggunakan seluruh variabel penelitian yaitu pelatihan dan pengembangan, keseimbangan kerja-hidup sebagai variabel independen, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan: Lokasi penelitian dan objek studi serta konteks organisasi. Penelitian terdahulu: perbankan swasta di Bangladesh.
2.	Tarekegne <i>et al.</i> (2023)	<i>The Effects of Comprehensive Competence-Based Training on Performance</i>	Eksperimen kuantitatif (pretest–posttest,	Pelatihan berbasis kompetensi meningkatkan kompetensi dan	Persamaan: Sama-sama meneliti pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Perbedaan: Tidak

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan dengan Penelitian Saat Ini
		<i>Improvement</i>	MANOVA & ANOVA).	kinerja peserta secara signifikan.	menggunakan variabel keseimbangan kerja–hidup sebagai variabel independen (X2) dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi, serta perbedaan objek (peserta pelatihan berbasis kompetensi di lembaga pendidikan/pelatihan di Ethiopia).
3.	Hendy <i>et al.</i> (2024)	<i>Impact of On-the-Job Training on Nurses' Performance</i>	Kuantitatif, <i>one-group pretest–posttest</i> .	<i>On-the-job training</i> meningkatkan pengetahuan dan kinerja responden secara signifikan.	Persamaan: Mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan: Tidak menguji keseimbangan kerja–hidup dan keterlibatan karyawan, menggunakan desain penelitian <i>pretest–posttest</i> pada sektor kesehatan profit, dan objek penelitian adalah perawat rumah sakit di Mesir.
4.	Sun & Ishak (2025)	<i>Work-Life Balance and Employee Well-Being: Their Role in Enhancing Employee Performance in Shanghai Start-Ups</i>	Kuantitatif, SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimediasi oleh <i>employee well-being</i> .	Persamaan: Menggunakan variabel keseimbangan kerja–hidup dan kinerja karyawan dalam model penelitian. Perbedaan: Menggunakan <i>employee well-being</i> sebagai variabel mediasi, bukan keterlibatan karyawan, serta perbedaan lokasi dan objek penelitian (karyawan <i>start-up</i> di Shanghai, Tiongkok).
5.	Putra <i>et al.</i> (2025)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dengan Kepuasan Kerja dan Kompensasi sebagai Mediasi	Kuantitatif, PLS-SEM dengan <i>SmartPLS 4</i> .	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: Menggunakan variabel keseimbangan kerja–hidup dan kinerja karyawan. Perbedaan: Menggunakan kepuasan kerja dan kompensasi sebagai variabel mediasi, bukan keterlibatan karyawan, serta perbedaan lokasi dan objek penelitian (karyawan coffee shop di Pontianak yang berusia 18–28 tahun).

2.4. Model Penelitian

Model penelitian ini disusun berdasarkan landasan teori dan temuan empiris dari berbagai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dalam model ini, pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup diposisikan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen. Selain itu, keterlibatan karyawan ditempatkan sebagai variabel mediasi yang diharapkan dapat menjelaskan proses terjadinya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. (Setiabudhi *et al.*, 2024).

Meskipun penelitian ini menggunakan variabel mediasi, pengujian pengaruh langsung tetap diperlukan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan benar-benar menjadi perantara dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, model penelitian mencakup jalur pengaruh langsung dan tidak langsung agar peran mediasi dapat dianalisis secara lebih jelas sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Pengujian model ini dilakukan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*). Mediasi penuh terjadi ketika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen hanya dapat terjadi melalui variabel mediator. Sementara itu mediasi parsial terjadi ketika variabel independen masih memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator. Dengan demikian, jenis mediasi yang terjadi akan diketahui berdasarkan hasil analisis data penelitian (Hair *et al.*, 2022).

3. Metode Penelitian

3.1. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Tabel 2. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Pelatihan dan Pengembangan (X1)	Proses pembelajaran dan upaya pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja kerja (Mardia <i>et al.</i> , 2023).	Proses pembelajaran dan upaya pengembangan kompetensi karyawan Yakes Telkom IV untuk meningkatkan kinerja kerja (Mardia <i>et al.</i> , 2023).	1. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan 2. Metode pelatihan yang dipakai mudah dipahami 3. Fasilitator/pelatih memiliki kompetensi 4. Durasi pelatihan mencukupi untuk pembelajaran 5. Evaluasi dan tindak lanjut pelatihan dilakukan (Putri <i>et al.</i> , 2024)	Likert
2.	Keseimbangan Kerja-Hidup (X2)	Komposisi yang seimbang dari keterlibatan seseorang dalam peran pekerjaan dan non pekerjaan (Ibrahim, 2024)	Komposisi yang seimbang dari keterlibatan karyawan Yakes Telkom IV dalam peran pekerjaan dan non pekerjaan (Ibrahim, 2024)	1. Fleksibilitas waktu kerja 2. Dukungan atasan terhadap urusan pribadi/keluarga 3. Kemampuan mengatur waktu kerja dan pribadi 4. Kenyamanan dalam bekerja 5. Rendahnya konflik kerja dan kehidupan pribadi (Ahmed <i>et al.</i> , 2024)	Likert
3.	Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Silaen <i>et al.</i> , 2021).	Tingkat keberhasilan karyawan Yakes Telkom IV dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Silaen <i>et al.</i> , 2021)	1. Kualitas hasil kerja yang dihasilkan 2. Kuantitas kerja sesuai target 3. Penyelesaian tugas tepat waktu 4. Kepatuhan terhadap prosedur kerja 5. Tanggung jawab dalam menjalankan tugas (Putri <i>et al.</i> , 2024)	Likert
4.	Keterlibatan Karyawan (Z)	Tingkat keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap tugas dan lingkungan kerja (Wakhyuni, 2021).	Tingkat keterikatan emosional dan psikologis karyawan Yakes Telkom IV terhadap tugas dan lingkungan kerja (Wakhyuni, 2021).	1. Antusiasme terhadap pekerjaan 2. Partisipasi aktif dalam tugas organisasi 3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan 4. Komitmen terhadap tujuan organisasi 5. Keinginan untuk berkontribusi lebih pada organisasi (Hizam <i>et al.</i> , 2023)	Likert

3.2. Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori karena bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Populasinya adalah seluruh karyawan tetap Yakes Telkom IV yang berjumlah 69 orang. *Sampling Method* dilakukan menggunakan sampel jenuh, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2023).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode utama untuk mengukur persepsi karyawan dengan skala *likert* lima tingkat (1=Sangat Tidak Setuju/STS, 2=Tidak Setuju/TS, 3=Netral/N, 4=Setuju/S, 5=Sangat Setuju/SS). Skala *Likert* lima tingkat dipilih karena persepsi merupakan konstruk psikologis yang memiliki variasi tingkat intensitas, sehingga pengukurannya memerlukan skala bertingkat agar variasi sikap tersebut dapat tertangkap secara lebih akurat. Menurut Likert (1932) dalam Ahmed *et al.* (2024), penggunaan lima kategori respons memungkinkan pengukuran persepsi yang lebih sensitif, menghasilkan data yang cenderung berdistribusi normal, serta meningkatkan reliabilitas hasil pengukuran. Selain itu, adanya pilihan netral memberikan ruang bagi responden yang belum memiliki sikap tegas, sehingga dapat meminimalkan bias dan kesalahan pengukuran.

Pengisian kuesioner dilakukan secara *self-administered* (diisi sendiri oleh responden) secara online dengan *googleform*. Untuk meminimalkan potensi bias dalam pengisian kuesioner, peneliti menjamin kerahasiaan identitas responden, memberikan petunjuk pengisian yang jelas, serta menegaskan bahwa tidak terdapat jawaban benar atau salah. Selain itu, instrumen penelitian disusun menggunakan pernyataan yang netral dan mudah dipahami serta dilakukan pemeriksaan terhadap kualitas data yang terkumpul. Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk meningkatkan keakuratan jawaban responden dan mengurangi kemungkinan terjadinya bias dalam penelitian.

3.4. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi. Dikarenakan penelitian ini melibatkan variabel laten yang diukur melalui indikator kuesioner serta terdapat variabel mediasi, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan *SmartPLS 4.0*. PLS-SEM mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan, serta cocok untuk sampel berjumlah kecil (≤ 100 responden). Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

3.4.1. Persiapan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden. Seluruh respons direkap dalam *Microsoft Excel* dan dilakukan pengecekan kelengkapan serta konsistensi data. Data yang telah layak kemudian diimpor ke *SmartPLS 4.0* untuk dianalisis menggunakan PLS-SEM (Hair *et al.*, 2022)

3.4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap indikator penelitian. Statistik yang digunakan meliputi nilai rata-rata, nilai minimum dan maksimum sebagai informasi pendukung analisis utama (Setiabudhi *et al.*, 2024).

3.4.3. Analisis *Outer Model* (Pengukuran)

Analisis *Outer Model* dilakukan untuk memastikan kualitas pengukuran konstruk, meliputi:

1. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading*. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki *outer loading* $> 0,70$.
2. Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan:
 - *Crossloading*, yaitu korelasi indikator terhadap variabelnya lebih tinggi dibandingkan ke variabel lain.
 - *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar variansi indikatornya
 - *Fornell Larcker*, yaitu nilai akar AVE $>$ nilai korelasi dengan konstruk lainnya.
 - *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai $< 0,90$, yang menunjukkan bahwa konstruk saling berbeda secara empiris.
3. Reliabilitas konstruk diuji untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Kriteria yang digunakan meliputi nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan batas minimum sebesar $\geq 0,70$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki tingkat keandalan yang memadai (Hair *et al.*, 2022).

3.4.4. Analisis *Inner Model* (Struktural)

Analisis ini bertujuan untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk, meliputi:

1. *Goodness of Fit* (GOF) dinyatakan dengan SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) dengan nilai $< 0,08$ (perfect fit) dan $< 0,1$ (model fit), serta NFI (*Normed Fit Index*) dengan nilai yang disarankan $> 0,9$.
2. *R-square* (R^2) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independent mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* sebesar 0,75 (kuat), 0,25 - 0,5 (moderat) dan $< 0,25$ (lemah).
3. *F-Square* (f^2) menunjukkan kontribusi relative setiap konstruk terhadap R^2 konstruk endogen, Nilai $f^2 = 0,02$ (kecil), 0,15 (sedang), 0,35 (besar).
4. *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance* (Hair *et al.*, 2022).

3.4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* melalui prosedur *bootstrapping*. Hipotesis diterima jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* $< 0,05$ yang berarti hubungan antar variabel signifikan pada

taraf kepercayaan 95% (Setiabudhi *et al.*, 2024).

3.4.6. Uji Mediasi (VAF)

Pengujian mediasi digunakan untuk menilai sejauh mana keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah *Variance Accounted For* (VAF), yang membandingkan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total.

VAF dihitung dengan rumus:

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

Interpretasi hasil:

- Nilai VAF < 20% menunjukkan tidak adanya mediasi
- Nilai 20%–80% menunjukkan mediasi parsial
- Nilai > 80% menunjukkan mediasi penuh.

(Hair *et al.*, 2022)