

PERAN *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:
Satria Hadi Putra
20402400600

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

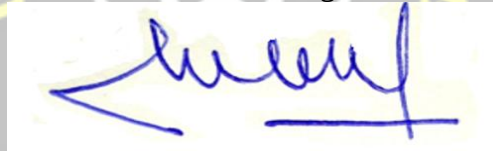
HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE***

Disusun oleh :
Satria Hadi Putra
20402400600

Dosen pembimbing telah memberikan lampu hijau,
sehingga siap untuk diajukan ke Panitia Ujian Tesis.
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

Semarang, Juli 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIDN. 0608026502

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERAN *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT* TERHADAP
*EMPLOYEE PERFORMANCE***

Disusun Oleh:

Satria Hadi Putra

NIM.20402400600

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I,

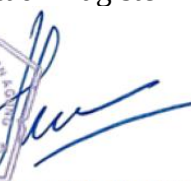
Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN. 0605106702

Penguji II

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si
NIDN. 0605106702

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.S
NIK . 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya, yang namanya tercantum di bawah ini:

Nama : Satria Hadi Putra

NIM : 20402400600

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Saya dengan resmi mengumumkan bahwa makalah studi dengan judul berikut:

PERAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN

dibuat oleh saya sendiri, dan tidak mengandung konten plagiarisme. Saya telah memberikan penghargaan yang semestinya kepada pemikiran dan teks orang lain dengan mengikuti kaidah penulisan makalah akademis yang berlaku. Makalah yang saya serahkan ini sepenuhnya merupakan karya saya sendiri, dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen, baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lain. Tidak ada gagasan atau karya orang lain dalam makalah ini, dan saya telah mencantumkan semua penulis dalam daftar pustaka dengan benar. Saya bersedia menarik kembali karya tulis ilmiah yang telah saya serahkan apabila di kemudian hari ditemukan, baik sekarang maupun di kemudian hari, terdapat bagian-bagian yang merupakan temuan plagiarisme atau bentuk kecurangan akademis lainnya yang melanggar ketentuan perundang-undangan, dan saya siap menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Jakarta, 26 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan



Satria Hadi Putra
NIM. 20402400600

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Menurut Ki Hajar Dewantara, "setiap individu memiliki kapasitas untuk mendidik orang lain, dan setiap tempat tinggal berpotensi untuk berfungsi sebagai lembaga pendidikan".

Nelson Mandela menyatakan bahwa "pendidikan merupakan instrumen paling ampuh untuk mewujudkan transformasi global".

PERSEMBAHAN

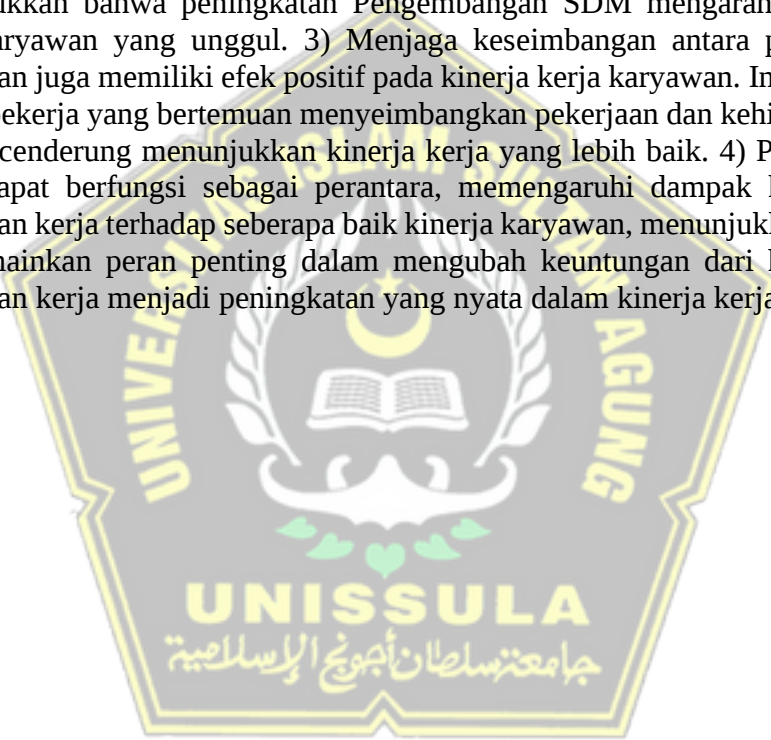
Saya ingin mengucapkan syukur kepada Allah SWT dari lubuk hati saya yang terdalam atas karunia-Nya yang tak terhitung banyaknya yang telah membantu saya menyelesaikan tesis ini. Saya persembahkan karya ini untuk:

"Orang tua saya dan orang tua istri saya, yang senantiasa memberikan dukungan dan doa yang tak henti-hentinya, beserta istri saya, yang senantiasa menjadi sumber dorongan selama saya menyusun tesis ini."

ABSTRAK

Satria Hadi Putra. NIM 20402400600. Peran *Human Resources Development* Terhadap *Employee Performance*. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2025.

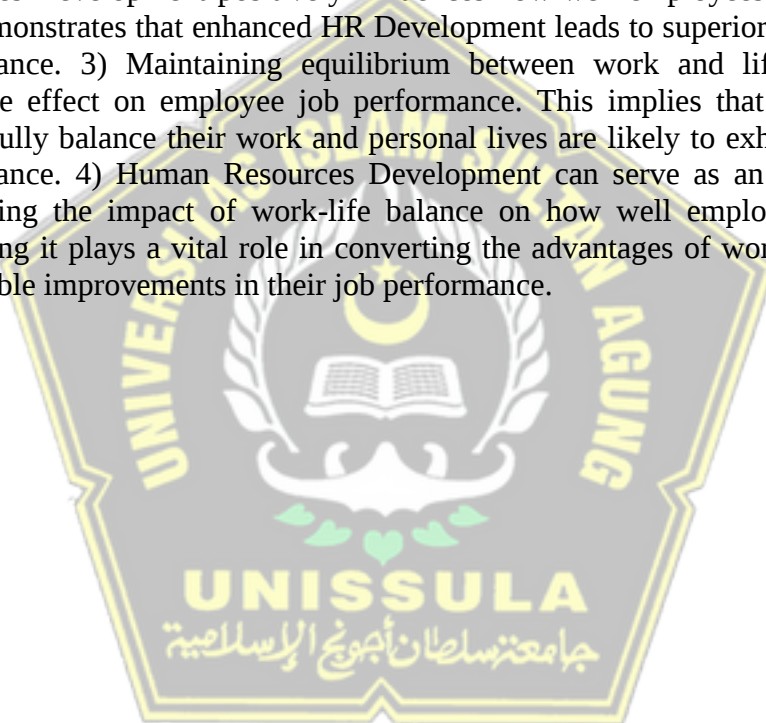
Temuan yang diperoleh dari studi ini menunjukkan bahwa: 1) Kebertemuanan mengelola kehidupan profesional dan pribadi seseorang meningkatkan Pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan SDM meningkat secara substansial ketika karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. 2) Pengembangan SDM secara positif memengaruhi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Pengembangan SDM mengarah pada kinerja kerja karyawan yang unggul. 3) Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan juga memiliki efek positif pada kinerja kerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa pekerja yang bertemuan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih baik. 4) Pengembangan SDM dapat berfungsi sebagai perantara, memengaruhi dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap seberapa baik kinerja karyawan, menunjukkan bahwa hal itu memainkan peran penting dalam mengubah keuntungan dari keseimbangan kehidupan kerja menjadi peningkatan yang nyata dalam kinerja kerja mereka.



ABSTRACT

Satria Hadi Putra. Student ID 20402400600. The Role of Human Resources Development on Employee Performance. Master's Program (S2) in Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang, 2025.

The results gleaned from this research suggest that: 1) Successfully managing one's professional and personal life enhances HR Development. This suggests that Human Resources Development is substantially improved when employees achieve equilibrium between their jobs and personal lives. 2) Human Resources Development positively influences how well employees do their jobs. This demonstrates that enhanced HR Development leads to superior employee job performance. 3) Maintaining equilibrium between work and life also has a favorable effect on employee job performance. This implies that workers who successfully balance their work and personal lives are likely to exhibit better job performance. 4) Human Resources Development can serve as an intermediary, influencing the impact of work-life balance on how well employees perform, suggesting it plays a vital role in converting the advantages of work-life balance into visible improvements in their job performance.



KATA PENGANTAR

Semoga Allah SWT senantiasa menyertai Anda. Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang telah membantu saya menyelesaikan tesis berjudul "Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan". Karya tulis ilmiah ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan kelulusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang. Tercapainya tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya selaku penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, SE., M. Sc., dosen pembimbing akademik saya, yang telah dengan murah hati meluangkan waktu dan ilmunya untuk membantu saya dalam studi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M. Sc., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M. Sc., Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
4. Seluruh dosen, staf administrasi, dan staf di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang, yang telah berbaik hati memberikan ilmu dan pengalaman berharga kepada saya.
5. Orang tua dan mertua saya tercinta, yang senantiasa mendukung saya dalam mencapai tujuan akademik ini.
6. Larasati Andarini, yang senantiasa memotivasi dan menyemangati saya selama proses penyelesaian studi ini.

7. Kepada rekan-rekan saya yang terhormat, mahasiswa Program Magister Manajemen Unissula 80B, Semester Ganjil 2024/2025, yang telah bekerja sama selama masa perkuliahan.
8. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dan membantu penyusunan tesis ini, meskipun saya tidak menyebutkan satu per satu.

Saat mengerjakan tesis ini, saya menyadari bahwa ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dan tesis ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, saya mendorong para pembaca untuk memberikan ide dan saran yang bermanfaat.

Jakarta, 26 Agustus 2025

Penulis



Satria Hadi Putra
20402400600



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Studi	7
1.4. Manfaat Studi	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1.Employee Performance	10
2.2. Work Life Balance	15
2.3. HR Development	20
2.4. Model Empirik Studi	28
 BAB III METODE PENELITIAN	

3.1.Jenis Studi	29
3.2.Populasi dan Sampel	29
3.3.Sumber Data	30
3.4.Metode Pengumpulan data.....	30
3.5.Variabel dan Indikator	31
3.6.Teknik Analisis	33
BAB IV TEMUAN STUDI	
4.1.Identitas Responden	38
4.2.Deskripsi Variabel	40
4.3.Analisis Data	43
4.4.Pembahasan	58
BAB V PENUTUP	
5.1.Simpulan	64
5.2.Implikasi Manajerial	65
5.3.Keterbatasan Studi dan Agenda Studi Mendatang	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Konsep keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, yang sering disebut sebagai WLB, semakin dikenal akhir-akhir ini. Konsep ini berfokus pada bagaimana individu mengelola waktu antara tanggung jawab pekerjaan dan aktivitas pribadi. Pada dasarnya, WLB berarti kemampuan seseorang untuk membagi waktu dan energi secara adil antara tugas pekerjaan dan kepentingan pribadi, memastikan tidak ada pihak yang dirugikan (Bakker & Demerouti, 2023). Cara pandang orang terhadap WLB telah bergeser akibat perubahan teknologi yang cepat, tempat kerja yang lebih menuntut, dan meningkatnya praktik kerja jarak jauh akibat pandemi COVID-19 (Shah & Purohit, 2024). Dalam situasi baru ini, pekerjaan tidak terbatas di kantor, sehingga semakin sulit untuk memisahkan waktu kerja dari waktu pribadi. Studi yang dilakukan oleh Greenhaus & Allen (2023) menunjukkan bahwa orang yang secara efektif mengelola WLB yang sehat biasanya mengalami stres yang lebih rendah dan peningkatan kebahagiaan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa WLB penting tidak hanya untuk menyeimbangkan kehidupan dan karier, tetapi juga berpotensi meningkatkan produktivitas dan efektivitas seseorang. Namun, mencapai WLB yang sempurna dapat menjadi tantangan, terutama di lingkungan kerja dengan aturan yang ketat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menetapkan kebijakan dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan ini.

WLB juga berperan dalam menentukan seberapa bahagia karyawan dengan pekerjaan mereka, yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Studi Babb pada tahun 2023 menunjukkan bahwa ketika orang memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mendorong mereka untuk lebih terlibat dan berkontribusi lebih besar kepada perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja guna memastikan kebahagiaan karyawan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Manajemen organisasi sangat bergantung pada Pengembangan SDM (SDM), yang berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan bakat karyawan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perusahaan yang terus berubah. Aktivitas pengembangan SDM mencakup hal-hal seperti pelatihan, peluang untuk kemajuan karier, mentoring, dan inisiatif lain yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Penting untuk menekankan pengembangan SDM dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini jika Anda ingin tetap unggul dalam persaingan.

Johnson dan Patel menyatakan pada tahun 2023 bahwa pengembangan SDM penting untuk membangun tenaga kerja yang fleksibel dan inovatif yang siap menghadapi tantangan pasar. Perusahaan yang sangat menghargai pertumbuhan profesional karyawannya sering kali melihat tingkat loyalitas dan retensi yang lebih tinggi di antara karyawannya. Selain itu, Luthans menemukan pada tahun 2024 bahwa pengembangan keterampilan teknologi dan kemampuan sosial sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pengembangan SDM berkaitan dengan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong kerja sama tim dan inovasi. Perusahaan yang menumbuhkan budaya belajar dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri lebih mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mengtemuankan peningkatan kinerja (Albrecht, 2023). Oleh karena itu, pengembangan SDM yang sukses seharusnya tidak hanya berfokus pada keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga pada aspek mental dan sosial yang meningkatkan kinerja individu dan kelompok.

Kebertemuanan pengembangan SDM sangat terkait dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman yang semakin cepat. Misalnya, adaptasi terhadap teknologi baru dan sistem kerja fleksibel membutuhkan keterampilan dan pola pikir yang inovatif. Oleh karena itu, organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM secara berkelanjutan akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan (Kaur & Singh, 2024).

Mengevaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk memahami kinerja perusahaan. Hal ini dapat dinilai menggunakan berbagai ukuran, seperti seberapa efektif mereka mencapai tujuan, efisiensi kerja, kinerja kerja, dan seberapa besar kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis saat ini, di mana persaingan sangat ketat, penting bagi perusahaan untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan secara akurat guna mempertahankan kesuksesan. Ryan dan Deci (2023) berpendapat bahwa mencapai kinerja puncak tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis yang tepat, tetapi juga pada motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja yang suportif.

Aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah keseimbangan yang baik antara kehidupan profesional dan pribadi. Studi yang dilakukan oleh Priya dkk. (2023) menunjukkan bahwa pekerja yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka biasanya lebih fokus, lebih produktif, dan lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka. Akibatnya, perusahaan yang mendorong keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan karyawan dapat melihat peningkatan produktivitas yang signifikan. Sebaliknya, terlalu banyak pekerjaan dapat berdampak buruk pada temuan kerja, meningkatkan tingkat ketidakhadiran, dan merusak kesehatan psikologis dan fisik karyawan (Chen dkk., 2023).

Perluasan dan kemajuan SDM memiliki pengaruh yang substansial terhadap kinerja karyawan. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan teknis dan manajerial mereka melalui skema pelatihan yang sukses. Upaya ini tidak hanya meningkatkan temuan kerja individu tetapi juga mendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Singh dan Gupta (2024) melaporkan bahwa pelatihan yang terencana dengan baik dapat meningkatkan temuan kerja karyawan, mendorong kerja sama yang lebih baik, dan mempercepat pencapaian tujuan bisnis.

Selain itu, kepemimpinan yang kuat sangat memengaruhi temuan kerja karyawan. Gonzalez dan Spector (2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan instruksi yang jelas, dukungan emosional, dan kritik yang mendalam dapat meningkatkan moral dan temuan kerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja yang sukses membutuhkan rencana yang matang yang mencakup peluang untuk pengembangan keterampilan, inspirasi, dan dukungan yang memadai.

Terdapat hubungan yang signifikan antara Keseimbangan Kerja-Hidup, pertumbuhan SDM, dan kinerja karyawan. Perusahaan yang menghubungkan program Keseimbangan Kerja-Hidup mereka dengan upaya pengembangan SDM cenderung meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif. Karyawan yang menerima dorongan dalam mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka biasanya menunjukkan produktivitas dan motivasi yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja kerja mereka.

Sebagaimana ditemukan dalam studi tahun 2024 oleh Yadav dan Verma, pekerja yang menikmati keseimbangan kerja-hidup yang solid lebih reseptif terhadap peluang pembelajaran dan pengembangan SDM, yang mengarah pada temuan yang lebih baik dalam pengembangan SDM. Selain itu, pengembangan SDM yang baik membantu karyawan mengendalikan stres dan menggunakan waktu mereka secara efektif, yang mendukung mereka dalam menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat.

Lebih lanjut, ketika karyawan berkinerja lebih baik, seluruh organisasi cenderung lebih sejahtera. Kesimpulannya, perusahaan yang memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja dan mengalokasikan dana untuk pengembangan SDM akan melihat temuan yang lebih baik dari karyawannya, yang akan lebih terlibat, lebih puas, dan lebih efektif, yang pada akhirnya akan membantu organisasi berkinerja lebih baik.

Tabel 1.1. Kinerja Karyawan di PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (2022-2024)

Aspek Kinerja	2022 (Realitas)	2022 (Harapan)	2023 (Realitas)	2023 (Harapan)	2024 (Realitas)	2024 (Harapan)	Fenomena Gap
Kepuasan Kerja	74%	85%	76%	85%	78%	88%	Gap antara kepuasan kerja yang dirasakan

Aspek Kinerja	2022 (Realitas)	2022 (Harapan)	2023 (Realitas)	2023 (Harapan)	2024 (Realitas)	2024 (Harapan)	Fenomena Gap
							oleh karyawan dengan harapan perusahaan yang masih signifikan.
Produktivitas	70%	80%	72%	82%	75%	85%	Gap produktivitas yang diharapkan lebih tinggi daripada yang tercapai oleh karyawan pada setiap tahun.
Absensi	10 hari/tahun	< 5 hari/tahun	8 hari/tahun	< 5 hari/tahun	7 hari/tahun	< 5 hari/tahun	Penurunan absensi yang terlihat, namun masih lebih tinggi dari harapan perusahaan.
Kualitas Kerja	76%	85%	78%	87%	80%	90%	Meskipun ada peningkatan kualitas kerja, perusahaan masih menginginkan standar yang lebih tinggi.
Komitmen Organisasi	68%	80%	70%	83%	72%	85%	Komitmen terhadap perusahaan masih lebih rendah dari yang diinginkan perusahaan.
Kecepatan Penyelesaian Tugas	68%	80%	70%	82%	73%	85%	Kecepatan penyelesaian tugas masih belum memenuhi target yang ditetapkan bisnis.

Sumber : Survey Kinerja Karyawan di PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (2022-2024)

Cahyani dkk. (2024) dan Putri & Frianto (2023) telah menunjukkan inkonsistensi dalam studi terkini mengenai bagaimana keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kinerja karyawan, yang mengindikasikan kemungkinan adanya hubungan positif antara keduanya. Studi ini mengungkapkan korelasi yang substansial dan positif antara efektivitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Di sisi lain, studi seperti yang dilakukan oleh Marsyanda & Rozaq (2024) dan Alfranssyah dkk. (2023) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Data yang mereka kumpulkan menunjukkan tidak adanya hubungan yang jelas antara kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan konteks dan topik studi tambahan yang telah disebutkan sebelumnya, studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan pertumbuhan SDM memengaruhi kinerja karyawan. Pertanyaan utama studi ini adalah:

1. Bagaimana keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kinerja karyawan?
2. Apa dampak pertumbuhan SDM terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan pengembangan SDM?

1.3 Tujuan Studi

Studi ini dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan studi yang diuraikan di bawah ini:

1. Tujuannya adalah untuk menggambarkan dan meneliti bagaimana keseimbangan yang berkelanjutan antara pekerjaan seseorang dan keberadaan individu memengaruhi kemandirian seorang karyawan.
2. Jelaskan dan telaah bagaimana pengembangan SDM memengaruhi kinerja karyawan.
3. Jelaskan dan telaah bagaimana keseimbangan kehidupan kerja yang baik memengaruhi pengembangan SDM.

1.4 Manfaat Studi

1.4.1. Praktis

1. Meningkatkan Efektivitas Tenaga Kerja: Studi ini dapat menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang betapa pentingnya perpaduan yang harmonis antara kehidupan pribadi dan profesional, bersama dengan pertumbuhan SDM, dalam meningkatkan seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan mereka; hal ini, pada gilirannya, dapat mengarah pada peningkatan dalam jumlah yang diciptakan oleh suatu bisnis.
2. Meningkatkan Retensi Karyawan: Dengan mengetahui hubungan antara work-life balance dan HR development, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan.
3. Strategi Pengembangan SDM: Temuan studi dapat membantu perusahaan dalam merancang program pengembangan karyawan yang lebih efektif dan efisien, berdasarkan pengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka.

4. Peningkatan Kebahagiaan Karyawan: Studi ini membantu organisasi dalam membangun tempat kerja yang lebih positif dan menyeluruh, yang dapat meningkatkan kebahagiaan dan komitmen pekerja.
5. Efisiensi Organisasi: Dengan memanfaatkan temuan studi ini, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih tepat guna, mengoptimalkan pengelolaan SDM, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

1.4.2. Akademisi:

1. Kontribusi terhadap Pengembangan Ilmu Manajemen: Studi ini berpotensi untuk secara signifikan meningkatkan pengetahuan yang ada terkait hubungan antara kemampuan individu dalam mengelola kehidupan profesional dan pribadinya, pertumbuhan personel dalam suatu organisasi, dan seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya, selain menawarkan perspektif baru dalam bidang pengawasan SDM.
2. Dasar untuk Investigasi yang Diperluas: Temuan yang diperoleh dari karya khusus ini berpotensi menjadi titik awal dalam penyelidikan ilmiah lebih lanjut terhadap topik serupa atau terkait, baik dengan memanfaatkan perspektif yang lebih luas maupun dengan menerapkan tingkat presisi ilmiah yang lebih tinggi.
3. Pengembangan Teori dan Praktik: Studi ini dapat memperkaya teori yang ada mengenai pengelolaan SDM dan memberikan implikasi praktis bagi para profesional dan praktisi di bidang manajemen.
4. Peningkatan Kualitas Pendidikan: Dengan temuan studi ini, akademisi dapat mengembangkan materi ajar yang lebih relevan dengan kondisi dunia kerja saat ini, serta memberikan gambaran nyata bagi mahasiswa mengenai tantangan yang dihadapi di dunia profesional.

5. Peningkatan Pembelajaran dan Pemahaman: Studi ini juga menawarkan wawasan yang lebih baik tentang elemen-elemen yang memengaruhi kinerja karyawan, dan menyarankan metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas di tempat kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kemampuan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif sangat penting bagi keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis. Kinerja yang luar biasa akan sangat meningkatkan produktivitas dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai elemen yang memengaruhi kinerja karyawan, serta metode untuk mengevaluasi dan meningkatkannya. Bagian ini akan mengkaji secara mendalam apa yang dimaksud dengan kinerja karyawan, faktor-faktor apa saja yang memengaruhinya, dan berbagai pendekatan untuk mengukur dan meningkatkannya. Kinerja karyawan mengacu pada temuan yang ditemuikan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja bukan hanya tentang temuan akhir; kinerja juga mencakup cara pelaksanaan tugas, kemampuan yang diterapkan, dan bagaimana karyawan membantu mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, aspek-aspek seperti standar dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta perilaku dan sikap karyawan di tempat kerja berfungsi sebagai indikator kinerja mereka.

Lebih lanjut, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh seberapa terdorong dan berdedikasinya mereka terhadap pekerjaan mereka. Jika karyawan sangat termotivasi, mereka kemungkinan akan bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik, sedangkan dedikasi yang kuat terhadap perusahaan dapat membangun loyalitas dan menurunkan tingkat keluarnya karyawan (Henderson & Grant, 2024).

Kinerja karyawan dibentuk oleh berbagai elemen, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari sumber eksternal. Keahlian seseorang, riwayat pekerjaannya, dan seberapa besar motivasinya, semuanya merupakan elemen internal yang memengaruhi kinerja. Tingkat keterampilan dan bakat seseorang menentukan efisiensi mereka dalam menyelesaikan tugas. Kinerja seseorang meningkat sebanding dengan keterampilannya.

Dorongan karyawan sangat penting bagi kinerja mereka. Karyawan yang sangat termotivasi biasanya berusaha lebih keras dan berusaha keras untuk memenuhi target perusahaan. Gagasan tentang apa yang mendorong seseorang, seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori ekspektasi Vroom, bermanfaat dalam memahami dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, pengalaman kerja sebelumnya memengaruhi temuan kerja karyawan, dengan karyawan yang lebih berpengalaman seringkali dapat mengatasi masalah terkait pekerjaan dengan lebih lancar.

Selain elemen internal, kinerja dipengaruhi oleh kondisi seperti tempat kerja, cara pemimpin berperilaku, dan keyakinan perusahaan. Karyawan merasa lebih nyaman dalam suasana yang suportif, sementara pemimpin yang kuat menunjukkan jalan kepada staf dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Dengan membantu karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik, budaya perusahaan yang berbasis dukungan dapat meningkatkan kinerja kerja.

Perusahaan harus memiliki cara yang efektif untuk mengukur nilai yang diberikan karyawan bagi perusahaan guna memahami dampaknya. Evaluasi kinerja merupakan cara yang umum untuk melakukan hal ini, karena evaluasi ini mencoba

menilai seberapa baik karyawan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja, tindakan, atau gabungan keduanya dapat digunakan dalam evaluasi ini (Kamal & Darwis, 2023).

Metode lain untuk mengevaluasi kinerja adalah dengan menggunakan umpan balik 360 derajat, yang mengumpulkan opini dari berbagai individu yang berinteraksi dengan karyawan, termasuk atasan, rekan kerja, anggota tim, dan klien. Pendekatan ini menawarkan pemahaman yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan karena mempertimbangkan umpan balik dari berbagai sudut pandang (Wang & Zhang, 2024).

Pengukuran kinerja juga dapat dilakukan dengan menggunakan Indikator Kinerja Utama, atau KPI, yang merupakan ukuran yang digunakan untuk melihat seberapa baik karyawan telah mencapai tujuan yang diberikan kepada mereka. KPI yang efektif harus jelas, terukur, memungkinkan untuk dicapai, penting, dan memiliki tenggat waktu yang ditetapkan (Setiawan & Wulandari, 2023).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengambil beberapa langkah terencana dengan baik. Menyediakan pendidikan dan peluang pertumbuhan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan merupakan salah satu caranya. Kinerja mereka akan meningkat ketika karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan dari pendidikan yang berkualitas (Manning & Frost, 2024).

Selain itu, memberikan umpan balik yang bermanfaat untuk membantu karyawan menjadi lebih baik dalam pekerjaannya sangat penting. Karyawan harus dapat memahami dengan jelas area yang dapat mereka tingkatkan melalui umpan balik yang tepat dan sederhana (Smith & Wang, 2023). Lebih lanjut, memberikan

penghargaan atau bonus kepada karyawan berprestasi dapat membuat mereka lebih termotivasi karena merasa dihargai dan ingin terus berprestasi.

Berikut adalah metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yang diambil dari artikel "Kinerja Karyawan" karya Smith dan Wang yang dirilis pada tahun 2023. Evaluasi ini membantu melihat seberapa besar kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan seberapa efektif mereka memenuhi tugas mereka dalam berbagai aspek pekerjaan.

1. Kualitas Kerja

Kualitas Kerja mengacu pada seberapa akurat dan lengkap temuan kerja karyawan. Mereka yang mengtemuankan pekerjaan berkualitas tinggi biasanya memiliki sedikit kesalahan dan mengikuti standar yang ditetapkan. Sebagaimana dicatat oleh Smith dan Wang (2023), kualitas yang baik menunjukkan bahwa seorang karyawan memperhatikan detail dan teliti dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan mengukur jumlah atau cakupan tugas yang diselesaikan dengan baik dalam jangka waktu tertentu. Kegunaan metrik ini terletak pada kemampuannya untuk mengukur seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Namun demikian, studi Smith dan Wang (2023) menegaskan bahwa terlepas dari signifikansi jumlah pekerjaan yang diselesaikan, keunggulan dalam pekerjaan tetap menjadi hal terpenting untuk mencapai temuan terbaik.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan indikator kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan keterampilan karyawan dalam mengelola waktu agar sesuai dengan jadwal yang ditetapkan perusahaan. Menurut studi Smith dan Wang pada tahun 2023, karyawan menunjukkan pengendalian diri dan kemampuan manajemen waktu yang baik ketika mereka secara konsisten memenuhi tenggat waktu.

4. Inisiatif (Initiative)

Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk bertindak proaktif dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi seringkali dapat mengidentifikasi masalah dan mencari solusi dengan cepat. Smith dan Wang (2023) menekankan bahwa inisiatif yang kuat mencerminkan komitmen dan dedikasi terhadap keberterimaan organisasi.

5. Kemampuan Beradaptasi (Adaptability)

Kemampuan beradaptasi mengacu pada seberapa baik pekerja dapat mengatasi perubahan dalam pekerjaan mereka, termasuk pergeseran tanggung jawab, peralatan, atau metode. Sebagaimana dinyatakan oleh Smith dan Wang pada tahun 2023, pekerja yang dapat dengan cepat beradaptasi dengan situasi baru lebih bertemuan dalam menghadapi kesulitan dan mempertahankan kinerja yang stabil.

6. Kerja Sama Tim (Teamwork)

Kerja sama tim menggambarkan kemampuan karyawan untuk bekerja efektif bersama rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan yang mampu berkolaborasi dengan baik dapat berbagi informasi, saling

mendukung, dan berkontribusi pada kesuksesan tim. Smith dan Wang (2023) menyatakan bahwa kerja sama yang solid tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mempererat hubungan antar rekan kerja.

7. Komunikasi (Communication)

Komunikasi yang baik adalah kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif, serta mendengarkan dengan baik dan menanggapi dengan tepat. Menurut Smith dan Wang (2023), komunikasi yang efektif penting untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan dalam pekerjaan.

8. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

Dalam peran yang berfokus pada layanan, mengukur kepuasan pelanggan merupakan metrik krusial. Karyawan yang secara konsisten memberikan layanan yang tidak hanya memenuhi, tetapi juga melampaui ekspektasi pelanggan menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi. Smith dan Wang (2023) berpendapat bahwa ketika pelanggan memberikan ulasan yang baik, hal tersebut menunjukkan seberapa besar kontribusi karyawan tersebut terhadap perusahaan.

2.2. Keseimbangan Kerja-Hidup

Keseimbangan kerja-hidup, atau WLB, adalah tentang seberapa efektif seseorang mengalokasikan waktu dan upaya mereka antara tugas pekerjaan dan aktivitas pribadi, seperti menghabiskan waktu bersama keluarga, menjaga kesehatan, dan menekuni hobi (Pradana, 2023). Konsep ini terus berkembang, menekankan bahwa ini bukan hanya tentang membagi waktu secara adil, tetapi juga tentang meningkatkan kebahagiaan hidup secara keseluruhan, yang dapat dicapai

dengan mengelola waktu secara bijaksana antara pekerjaan dan kewajiban pribadi (Setiawan & Nasution, 2024).

Dahulu, banyak yang menganggap pencapaian kesuksesan profesional sebagai prioritas utama, namun seiring berjalannya waktu, semakin banyak studi yang mengungkapkan pentingnya menjaga keseimbangan dalam kehidupan sehari-hari. Ketidakseimbangan ini dapat menimbulkan stres, kelelahan mental, serta merusak hubungan sosial dan keluarga (Andayani & Harsono, 2024). Dalam konteks ini, keseimbangan tidak hanya berfokus pada pembagian waktu, tetapi juga pada kemampuan untuk menikmati hidup tanpa beban yang berlebihan dari pekerjaan.

Elemen-elemen berikut berperan dalam menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan urusan pribadi Anda:

1. **Fleksibilitas Waktu Kerja:** Menurut studi Suprpto & Wibowo (2024), fleksibilitas dalam penjadwalan waktu kerja memberikan dampak positif terhadap keseimbangan hidup kerja. Karyawan yang dapat mengatur jadwal kerjanya sendiri lebih mudah mengalokasikan waktu untuk kehidupan pribadi mereka.
2. **Beban Kerja:** Kewajiban kerja yang substansial disertai ekspektasi pekerjaan yang tinggi dapat menciptakan tantangan dalam menjaga keseimbangan yang memuaskan antara kehidupan profesional dan pribadi. Karyawan yang menghadapi target yang tidak dapat dicapai atau durasi kerja yang panjang seringkali kesulitan mengalokasikan waktu pribadi.
3. **Dukungan Sosial:** Bantuan dari keluarga, teman, dan rekan kerja berperan besar dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi. Ketika pekerja merasa didukung baik dalam pekerjaan maupun kehidupan rumah tangga, mereka biasanya memiliki kebahagiaan yang lebih baik secara keseluruhan.

Menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan tidak hanya memengaruhi individu tetapi juga bisnis tempat mereka bekerja. Bisnis yang mendorong keseimbangan ini dapat meningkatkan kebahagiaan, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Inilah sebabnya banyak perusahaan mulai menawarkan opsi dan sumber daya kerja fleksibel untuk membantu mencapai keseimbangan ini, seperti rencana cuti khusus dan pilihan kerja jarak jauh. Keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting di tempat kerja modern, yang memengaruhi kesejahteraan pribadi dan kinerja perusahaan. Faktor-faktor seperti jam kerja yang fleksibel, pengelolaan beban kerja, dan dukungan sosial sangat penting untuk mencapai keseimbangan ini. Organisasi perlu mengatasi hal ini untuk meningkatkan kualitas hidup pekerjanya. Pendekatan yang mendorong keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga dapat mengtemuankan produktivitas dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Dalam sebuah studi yang dibagikan oleh Rahman dan Sulaiman pada tahun 2024, lima faktor utama diidentifikasi untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi mereka:

1. **Fleksibilitas Kerja:** Kemampuan karyawan untuk menentukan jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
2. **Kesejahteraan Tubuh dan Pikiran:** Karyawan menunjukkan peningkatan ketahanan terhadap situasi stres ketika kesehatan fisik dan mental mereka dalam kondisi optimal.

3. Waktu untuk Keluarga dan Sahabat: Mampu menikmati momen-momen bermakna bersama keluarga dan lingkaran pertemanan.
4. Pencapaian Karir: Mencapai tujuan karir yang realistis tanpa mengorbankan waktu dan energi untuk kehidupan pribadi.

Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance/WLB) menjadi semakin penting dalam dunia kerja karena sangat memengaruhi kebahagiaan dan efektivitas karyawan. WLB berkaitan dengan seberapa baik seseorang dapat menyeimbangkan tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi. WLB yang baik sangat penting bagi kinerja karyawan karena meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan mental, yang pada akhirnya mengtemukan temuan kerja yang lebih baik. Studi terbaru dari tahun 2024 menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang sehat dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Aspek utama hubungan antara WLB dan kinerja karyawan adalah pengaruhnya terhadap produktivitas. Studi dari tahun 2024 oleh Muarifah, Prabowo, dan Darmaputra menemukan bahwa karyawan yang menikmati keseimbangan kerja-hidup yang baik seringkali menunjukkan peningkatan produktivitas. Hal ini terjadi karena mereka lebih baik dalam mengelola waktu, yang membantu mengurangi stres dan kelelahan yang dapat mengganggu pekerjaan mereka. Ketika pekerja tidak terbebani oleh tugas-tugas yang berlebihan, mereka dapat berkonsentrasi lebih baik dan lebih fokus pada tanggung jawab mereka, yang mengarah pada peningkatan produktivitas (Muarifah, Prabowo, & Darmaputra, 2024).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Chaniago dan Rahmawati pada tahun 2024 menunjukkan bahwa ketika individu bertemuan menyelaraskan pekerjaan dan

kehidupan pribadinya, kepuasan mereka terhadap pekerjaan akan meningkat. Karyawan yang merasa telah mencapai keseimbangan yang tepat antara komitmen pekerjaan dan pribadi menunjukkan kecenderungan yang lebih tinggi untuk berprestasi dan berkontribusi positif kepada rekan kerja dan perusahaan. Perasaan puas ini juga memperkuat komitmen mereka terhadap tugas dan tanggung jawab, yang selanjutnya meningkatkan total produktivitas mereka (Chaniago & Rahmawati, 2024).

Elemen lain yang memengaruhi hubungan antara keselarasan kehidupan kerja dan temuan kerja adalah kesejahteraan psikologis karyawan. Pekerja yang bertemuan menyeimbangkan kehidupan kerja mereka sering melaporkan penurunan tingkat stres, yang penting untuk menjaga kualitas kerja mereka. Menurut sebuah studi oleh Anhar, Suryaningsih, dan Fadillah pada tahun 2024, perusahaan yang menawarkan jadwal kerja yang fleksibel memberdayakan staf mereka untuk mengatur waktu mereka secara lebih efektif, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental. Anggota staf yang sehat mental lebih mampu fokus, mengtemuankan ide-ide baru, dan beroperasi secara efektif, yang semuanya meningkatkan kinerja pekerjaan (Anhar, Suryaningsih, & Fadillah, 2024).

Berdasarkan berbagai studi, dapat disimpulkan bahwa menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi sangat memengaruhi kinerja karyawan. Individu yang bertemuan menjaga keseimbangan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga biasanya bekerja lebih baik, menunjukkan minat yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka, dan memiliki kesehatan mental yang lebih baik, yang semuanya berkontribusi pada kinerja kerja yang lebih baik. Akibatnya, perusahaan

yang menciptakan praktik yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat cenderung menikmati kepuasan yang lebih tinggi dan kinerja yang kuat dari staf mereka. Berdasarkan detail dan wawasan yang dibagikan, kami dapat mengusulkan gagasan awal berikut:

H1 : Keseimbangan yang sehat antara kehidupan kerja dan pribadi berdampak positif pada kinerja karyawan.

2.3. HR Development

Pengembangan SDM (HR Development) merupakan upaya yang dirancang secara sistematis yang berfokus pada peningkatan kecakapan, pemahaman, dan kapabilitas personel untuk mendukung pencapaian perusahaan. Selain inisiatif dan instruksi pendidikan yang telah ditetapkan, Pengembangan SDM juga mencakup pengembangan karier, strategi transisi kepemimpinan, dan pemberdayaan staf untuk sepenuhnya merealisasikan kapabilitas individu mereka sekaligus menyelaraskannya dengan tujuan organisasi (Hadi, 2023). Tujuan utama pengembangan ini berpusat pada peningkatan kompetensi karyawan melalui inisiatif yang memperkuat bakat khusus dan interpersonal, yang sangat diperlukan untuk mengelola transformasi yang cepat dalam lingkungan profesional (Budianto & Haryanto, 2024).

Umumnya, peningkatan keterampilan tenaga kerja dianggap sebagai upaya berkelanjutan dalam pengembangan SDM, yang memainkan peran penting dalam meningkatkan temuan keseluruhan organisasi. Mekanisme ini mengtemuankan temuan positif bagi personel yang terlibat dan organisasi secara keseluruhan, memfasilitasi pencapaian tujuan jangka panjang dan memperkuat keunggulan kompetitifnya. Tujuan utama pengembangan SDM adalah memperkuat kompetensi

tenaga kerja, memberdayakan mereka untuk memaksimalkan kontribusi mereka bagi organisasi. Berikut adalah beberapa temuan yang dicapai melalui pengembangan SDM:

1. **Meningkatkan Efisiensi Pekerja:** Tujuan utama pengembangan SDM adalah meningkatkan efisiensi pekerja dengan menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan program pelatihan yang disesuaikan ini, pekerja dapat memperoleh keterampilan baru dan mengumpulkan informasi terkait posisi mereka.
2. **Pengembangan Karir Karyawan:** HR Development juga memiliki fokus pada pengembangan jalur karir bagi karyawan, yang mencakup peningkatan keterampilan teknis maupun soft skills seperti kemampuan kepemimpinan dan komunikasi (Sutrisno & Fadillah, 2024).
3. **Meningkatkan Kebahagiaan dan Loyalitas Karyawan:** Perusahaan dapat membuat karyawan lebih bahagia di tempat kerja dengan memberi mereka kesempatan untuk berkembang, yang kemudian membuat mereka lebih mungkin bertahan di perusahaan (Wahyuni & Aditya, 2023).

Sejumlah hal memengaruhi keberterimaan pengembangan SDM suatu perusahaan, seperti:

1. **Kebijakan Organisasi:** Kebijakan yang diterapkan oleh organisasi terkait HR Development, seperti alokasi anggaran pelatihan, waktu yang diberikan untuk pengembangan, serta dukungan dari manajemen puncak, memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas program pengembangan (Yuliana & Kristanto, 2024).

2. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan akan mempercepat pencapaian tujuan HR Development. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap perubahan dan pengembangan biasanya memiliki karyawan yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan (Sari, 2023).
3. Kebutuhan Individu dan Organisasi: Agar pengembangan SDM benar-benar bertemu, program harus dirancang khusus agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Organisasi dapat menawarkan pelatihan yang tepat untuk membantu karyawan berkembang dan mencapai potensi penuh mereka dengan memahami kebutuhan setiap karyawan (Sutrisno & Fadillah, 2024).

Pengembangan SDM sangat penting untuk meningkatkan kualitas karyawan di perusahaan. Dengan menawarkan berbagai kesempatan pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kebahagiaan dan komitmen mereka, serta mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa mendatang. Keberhasilan pengembangan SDM sangat bergantung pada aturan perusahaan, suasana yang mendukung pembelajaran, dan kesesuaian antara keinginan individu dan kebutuhan organisasi.

- Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Menilai seberapa efektif program pelatihan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan mereka.
- Pengembangan Karir: Mengukur kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang dalam organisasi, termasuk promosi dan rotasi jabatan yang memberikan tantangan baru dan peluang untuk belajar.

- Kinerja Karyawan: Evaluasi terhadap peningkatan kinerja individu setelah mengikuti program pengembangan, yang mencakup baik aspek keterampilan teknis maupun soft skills.
- Retensi Karyawan: Mengukur tingkat kebertemuanan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik dan potensi untuk berkembang lebih lanjut dalam perusahaan.
- Kepuasan Karyawan terhadap Pengembangan SDM: Seberapa puas karyawan dengan program pengembangan yang ditawarkan, termasuk pelatihan, mentoring, dan peluang untuk belajar.

Peningkatan keterampilan karyawan sangat bergantung pada pertumbuhan SDM. Beberapa studi terbaru menunjukkan hubungan positif antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan.

Studi Cahyati dari tahun 2023 menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan SDM, pelatihan keterampilan, dan pendidikan di tempat kerja, baik faktor-faktor ini dipertimbangkan secara bersamaan maupun terpisah. Temuan studi menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan dan pemberian pelatihan yang bermanfaat di tempat kerja dapat mengtemuankan kinerja karyawan yang lebih baik.

Sabri dkk. (2023) menggambarkan bahwa pertumbuhan SDM dan kepemimpinan yang baik sangat penting bagi kinerja karyawan, dengan dedikasi terhadap organisasi sebagai faktor pendukung. Ini berarti bahwa pengelolaan pertumbuhan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Arzain dkk. (2024) menunjukkan bahwa pertumbuhan SDM berdampak baik terhadap budaya dalam suatu organisasi, yang kemudian membantu meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Studi ini menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Leuhery dan rekan-rekannya (2023) melakukan studi untuk mengeksplorasi pengaruh substansial peningkatan SDM—meliputi program pelatihan, inisiatif pendidikan, dan kemungkinan pengembangan karier—terhadap kinerja individu yang bekerja di sektor pemerintahan di Provinsi Sumatera Selatan. Lebih lanjut, studi ini menyoroti fungsi penting pengembangan karier dalam kerangka peningkatan SDM. Singkatnya, temuan studi ini menggambarkan bahwa peningkatan SDM, yang mencakup pelatihan, kegiatan pengembangan keterampilan, promosi karier, dan suasana yang mendukung di tempat kerja, berpotensi mengtemuikan peningkatan kinerja karyawan. Diprediksi bahwa penerapan strategi yang tepat untuk meningkatkan SDM akan meningkatkan standar kinerja karyawan sekaligus mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan kerangka teori dan detail yang disajikan sebelumnya, kami dapat mengajukan asumsi awal berikut:

H2 : Terdapat korelasi yang signifikan dan menguntungkan antara peningkatan

SDM dan efektivitas personel dalam perannya.

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi pertumbuhan individu di dalam perusahaan. Karyawan yang menemukan keseimbangan yang baik antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu pribadi mereka lebih cenderung terlibat dalam kesempatan belajar dan

pengembangan karier. Sebagaimana dinyatakan oleh Greenhaus dan Allen pada tahun 2023, menjaga keseimbangan ini meningkatkan motivasi dan kemauan karyawan untuk berkembang dalam karier mereka. Di seluruh dunia, gagasan keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi perhatian utama bagi bisnis dan mereka yang mengelola SDM. Keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada keselarasan yang dicapai ketika tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dikelola dengan baik. Dalam bidang pengembangan SDM, keseimbangan kehidupan kerja sangat penting karena memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa keberterimaan mencapai keseimbangan kehidupan kerja mengtemuankan karyawan yang lebih bahagia dan berdampak positif pada pertumbuhan karier dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Salah satu topik penting yang sering muncul dalam artikel SDM adalah bagaimana keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian memengaruhi perkembangan mereka. Studi yang dilakukan oleh Muarifah, Prabowo, dan Darmaputra pada tahun 2024 menemukan bahwa organisasi yang menerapkan kebijakan efektif untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi biasanya merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara staf mereka. Mempertahankan karyawan merupakan bagian penting dari pengembangan SDM jangka panjang, dan hal ini berkaitan erat dengan keseimbangan kehidupan kerja. Studi ini menjelaskan bahwa praktik keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat menurunkan stres dan kelelahan karyawan, memotivasi mereka untuk lebih produktif dan terlibat dalam kegiatan pengembangan diri yang ditawarkan oleh organisasi.

Selain itu, sebuah studi oleh Chaniago dan Rahmawati pada tahun 2024 mengungkapkan korelasi langsung antara pencapaian keseimbangan kehidupan kerja yang harmonis dan tingkat keterhubungan karyawan dengan pekerjaan mereka. Untuk pengembangan SDM, tingkat komitmen yang tinggi sangat penting, karena karyawan yang terlibat secara mendalam cenderung lebih bersemangat untuk mengikuti kesempatan pendidikan dan peningkatan keterampilan yang disediakan oleh perusahaan. Menurut Chaniago dan Rahmawati pada tahun 2024, perusahaan yang bertemuan menumbuhkan rasa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan rumah tangga karyawannya dapat secara efektif menginspirasi mereka untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi mereka, yang kemudian meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Memiliki jadwal kerja yang fleksibel sangat penting untuk memastikan keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi. Studi yang dilakukan oleh Anhar, Suryaningsih, dan Fadillah pada tahun 2024 menunjukkan bahwa ketersediaan jam kerja yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk mengubah pengaturan kerja mereka sesuai dengan kebutuhan masing-masing, berpotensi meningkatkan tingkat produktivitas dan menumbuhkan imajinasi yang lebih besar. Individu yang merasakan peningkatan rasa otoritas atas alokasi waktu mereka sering kali menunjukkan kemampuan yang lebih baik untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pribadi mereka, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap aktivitas dan inisiatif yang mereka ikuti.

Fleksibilitas kerja juga memiliki dampak pada peningkatan keterampilan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam menjaga WLB-nya akan lebih

sering mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri yang ditawarkan perusahaan. Selain itu, mereka cenderung lebih memanfaatkan waktu luang mereka untuk meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan, seperti mengikuti pelatihan online atau meraih sertifikasi profesional, yang juga berkontribusi pada perkembangan karir mereka (Anhar, Suryaningsih, & Fadillah, 2024).

Pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh kebahagiaan karyawan. Ketika sebuah organisasi mendorong keseimbangan yang sehat antara tugas pribadi dan pekerjaan, hal tersebut berdampak positif pada kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sebuah studi oleh Muarifah dkk. pada tahun 2024 menemukan bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu mengurangi stres yang dihadapi karyawan, yang secara signifikan bermanfaat bagi kesehatan fisik dan mental mereka. Karyawan yang merasa puas dan terpenuhi lebih cenderung bertahan di perusahaan dan memanfaatkan peluang untuk berkembang. Akibatnya, perusahaan yang berfokus pada menjaga keseimbangan kehidupan kerja mendapatkan keuntungan, termasuk kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih besar dari staf mereka.

Chaniago dan Rahmawati (2024) juga menyebutkan bahwa kebijakan WLB yang mendukung, seperti pemberian fleksibilitas waktu kerja atau cuti tambahan, membuat karyawan merasa dihargai dan lebih setia kepada perusahaan. Ini membantu mengurangi tingkat turnover, yang seringkali menjadi tantangan besar dalam pengembangan SDM.

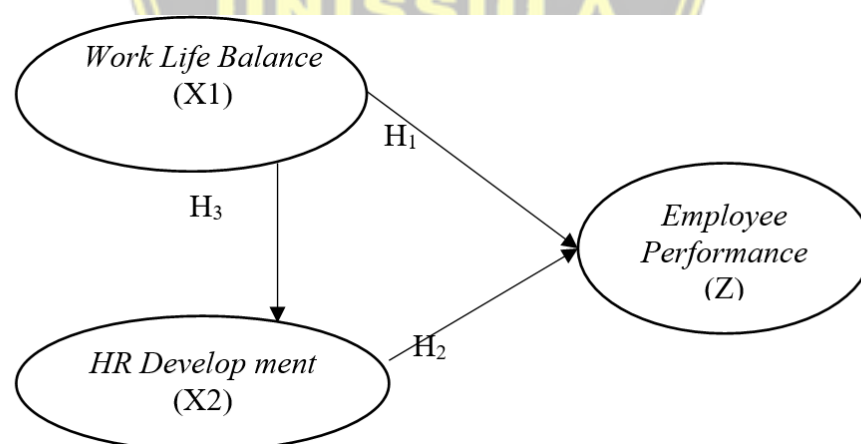
Pada tahun 2024, sejumlah studi menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik berdampak besar pada pertumbuhan dan peningkatan

SDM. Menerapkan keseimbangan kehidupan kerja dengan baik dapat membuat karyawan lebih bahagia, lebih terlibat, dan lebih sehat, yang pada gilirannya membantu pertumbuhan SDM organisasi. Memperhatikan kinerja karyawan dan menawarkan jadwal kerja yang fleksibel tidak hanya mengurangi stres mereka, tetapi juga membuat mereka lebih produktif dan tertarik untuk mengembangkan karier. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan pengembangan SDMnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menerapkan rencana keseimbangan kehidupan kerja yang membantu karyawannya memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan gagasan dan alasan yang telah dibahas, kita dapat mengajukan gagasan awal berikut:

H3 : Keseimbangan kehidupan kerja yang baik memiliki dampak yang besar dan bermanfaat pada pertumbuhan SDM.

2.4. Struktur Studi Terapan

Berikut ini adalah kerangka kerja yang mendasari studi ini, karena kerangka kerja ini berasal dari hal-hal spesifik yang telah diuraikan sebelumnya:



Gambar 1. Model Empirik Studi

BAB III

METODE STUDI

“Bagian ini akan menjelaskan cara studi dilakukan, meliputi pendekatan yang diambil, kelompok yang terlibat dan bagaimana sampel dipilih, sumber dan jenis data, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, aspek dan pengukuran utama, serta cara data dianalisis.

3.1. Jenis Studi

Studi ini menggunakan studi eksplanatori untuk menggambarkan bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan pertumbuhan SDM memengaruhi kinerja karyawan. Studi ini termasuk dalam kategori studi eksplanatori. Menurut Sugiyono (2013), studi eksplanatori bertujuan untuk memperjelas pengaruh variabel yang diteliti dan hubungannya dengan menguji hipotesis yang diajukan secara menyeluruh. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan data numerik yang dianalisis dengan teknik statistik.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada area luas yang mencakup objek atau subjek tertentu yang memiliki ciri dan atribut spesifik yang diidentifikasi oleh peneliti untuk diteliti, yang akan mengarah pada kesimpulan (Sugiyono, 2005). Dalam studi ini, populasi yang digunakan adalah 100 karyawan PT Nippon Indosari Corpindo Semarang, yang juga dikenal sebagai Sari Roti. Sampel mewakili segmen yang lebih kecil dari suatu populasi beserta karakteristiknya (Sugiyono, 2005). Arikunto (2006) menyebutkan bahwa jika keseluruhan populasi kurang dari atau mendekati 100, populasi tersebut dapat bertindak sebagai sampel, sehingga mengtemuankan studi populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam studi ini adalah

sensus. Metode sensus melibatkan penggunaan seluruh populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2005). Dalam studi ini, sampel yang digunakan adalah 100 karyawan PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti).

Ukuran sampel untuk penyelidikan ini ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin, yang disajikan di bawah ini:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{130}{1 + (130) \times 0,01}$$

$$n = \frac{130}{1,332}$$

$$n = 97,59 \longrightarrow 100$$

Keterangan

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

e = 0,1 (10%)

3.3. Sumber Data

Data dasar yang digunakan untuk studi ini adalah data asli. Data asli mengacu pada informasi yang dikumpulkan langsung dari sumber awal, seperti individu, dengan menggunakan instrumen seperti kuesioner yang diisi oleh peneliti. Untuk studi ini, informasi bersumber dari survei yang diberikan kepada 100 responden, dan tanggapan mereka kemudian diselidiki.

3.4. Metode Pengumpulan data

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah survei. Kuesioner berfungsi sebagai cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan tertulis kepada responden, yang memungkinkan peneliti memperoleh bukti konkret atau pengalaman untuk menangani masalah investigasi dan mengevaluasi teori-teori terkini, sebagaimana dijelaskan oleh Supardi pada tahun 2005. Informasi dalam studi ini dikategorikan menjadi set numerik dan deskriptif.

1. Analisis Deskriptif

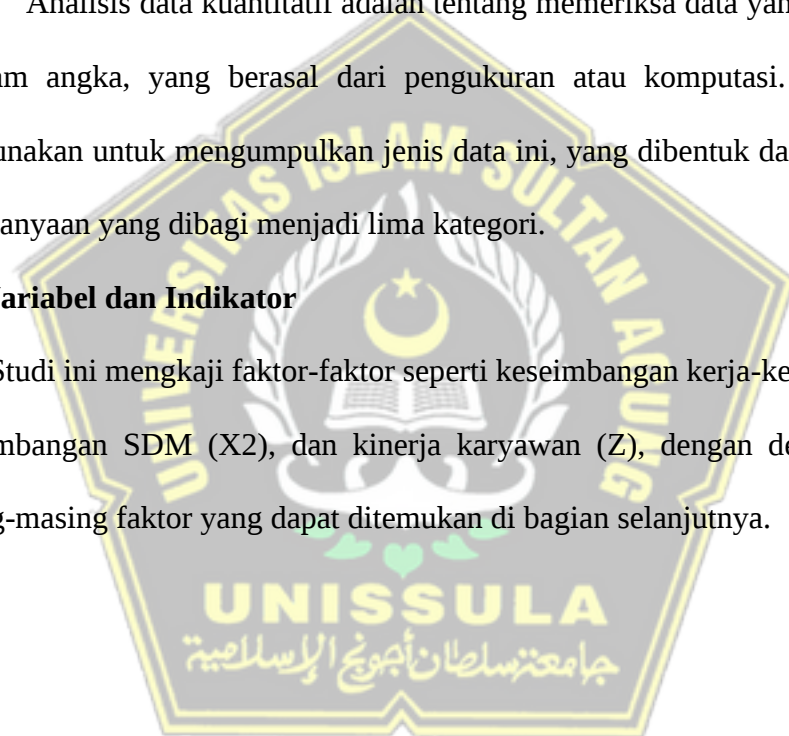
Analisis deskriptif berarti mengamati data yang hanya menyajikan detail tentang data itu sendiri dan tidak mencoba menilai teori atau membuat pernyataan umum tentang kelompok yang lebih besar. Analisis semacam ini menggunakan pertanyaan berskala Likert yang diberikan kepada partisipan. Jawaban yang dikumpulkan dari survei dirangkum dan diperiksa untuk mendapatkan detail spesifik untuk setiap faktor.

2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah tentang memeriksa data yang ditampilkan dalam angka, yang berasal dari pengukuran atau komputasi. Skala Likert digunakan untuk mengumpulkan jenis data ini, yang dibentuk dari serangkaian pertanyaan yang dibagi menjadi lima kategori.

3.5. Variabel dan Indikator

Studi ini mengkaji faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan (X1), Pengembangan SDM (X2), dan kinerja karyawan (Z), dengan deskripsi detail masing-masing faktor yang dapat ditemukan di bagian selanjutnya.



Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>work-life balance</i> adalah konsep yang menekankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.	1. Fleksibilitas Kerja: 2. Kesehatan Fisik dan Mental: 3. Waktu untuk Keluarga dan Teman: Kemampuan untuk menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga dan teman-teman.	Rahman & Sulaiman (2024),
2	<i>HR Development</i> adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan organisasi.	1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan. 2. Pengembangan Karir. 3. Retensi Karyawan. 4. Kepuasan Karyawan terhadap Pengembangan SDM.	(Hasan & Sari, 2023).
3.	<i>Employee performance</i> adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.	1. Kualitas Kerja (Quality of Work) 2. Kuantitas Kerja (Quantity of Work) 3. Ketepatan Waktu (Timeliness) 4. Inisiatif (Initiative) 5. Kemampuan Beradaptasi (Adaptability)	Smith dan Wang (2023)



Pengumpulan informasi menggunakan survei dilakukan dengan pengukuran interval berdasarkan pedoman penilaian berikut:

Tabel 3.2 Interval Pengukuran Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

Berdasarkan studi Widodo pada tahun 2010, evaluasi sudut pandang peserta survei terhadap faktor-faktor yang diteliti didasarkan pada tolok ukur distribusi 1,33. Oleh karena itu, makna yang dikaitkan dengan nilai-nilai tersebut dirinci

sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

3.6. Teknik Analisis

Karena pendekatan kuantitatif digunakan dalam studi ini, Partial Least Squares (PLS) merupakan metode analisis pilihan. Variabel yang terlibat dapat diperiksa melalui PLS melalui analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur. Dari perspektif temuan, PLS memiliki kemampuan untuk menghubungkan sekumpulan variabel independen dengan beberapa variabel dependen. Lebih lanjut, PLS dapat menangani banyak variabel independen, terlepas dari korelasi yang mungkin ada di antara variabel-variabel tersebut. Penilaian validitas dan reliabilitas juga dapat dilakukan oleh PLS untuk indikator yang digunakan dalam studi ini. Sebagaimana dinyatakan Latan dan Ghozali pada tahun 2012, PLS menawarkan strategi berbeda yang beralih dari SEM berbasis kovarians ke metode berbasis varians. PLS merupakan metode berbeda yang menawarkan kemampuan untuk memeriksa hubungan antar variabel yang kompleks, bahkan ketika ukuran sampel lebih kecil (berkisar antara 30 hingga 100), tidak seperti SEM yang umumnya membutuhkan setidaknya 100 sampel (Hair dkk., 2006). Program perangkat lunak seperti SmartPLS, WordPLS, PLS-Graph, dan VisualGraph digunakan untuk PLS. Dalam studi ini, SmartPLS akan digunakan dengan strategi yang dibagi menjadi dua langkah: analisis faktor konfirmatori dan evaluasi model struktural. Studi ini menggunakan PLS sebagai metodenya dan terstruktur dalam dua fase:

1. Pengujian model pengukuran, yang menilai validitas dan reliabilitas konstruk

setiap indikator.

2. Tujuan penilaian model struktural adalah untuk memastikan apakah terdapat hubungan di antara konstruk, yang dikuantifikasi menggunakan statistik t yang diperoleh dari analisis Partial Least Squares.

3.6.1. Model Pengukuran (Model Luar)

Analisis Model Luar dilakukan untuk memeriksa validitas dan reliabilitasnya. Pengukuran model luar memungkinkan kita memahami karakteristik variabel tersembunyi. Evaluasi model luar melibatkan pemeriksaan reliabilitas konsistensi internalnya dengan alat seperti alpha Cronbach dan reliabilitas komposit, validitas kongruen melalui pengukuran reliabilitas dan AVE, serta validitas diskriminan menggunakan Fornell-Lacker, Cross-Loading, dan HTMT. Evaluasi yang dilakukan pada model luar meliputi:

1. Uji Validitas

Metodologi evaluasi Validitas Konvergen mencakup korelasi skor (atau komponen skor) dengan luaran konstruk, yang mengtemuankan metrik pemuatan faktor. Indikator pemuatan faktor yang tinggi hadir jika angka yang dihitung ini melebihi 0,7. Studi lain juga telah mengakui dan mematuhi standar ini, menunjukkan pengukuran pemuatan faktor yang melampaui 0,4. Korelasi dianggap tepat jika angka pemuatan faktor melampaui 0,4 relatif terhadap konstruk yang diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Oleh karena itu, nilai pemuatan faktor kurang dari 0,4 harus dihilangkan dari model, karena tidak memenuhi kriteria analisis PLS.

- 1) Validitas Konvergen yang kuat ditunjukkan ketika Average Variance Extracted (AVE) diprediksi lebih besar dari 0,5. Menurut Fornell dan Lacker

(1981), AVE harus lebih besar dari 0,5 dalam model yang sesuai (Chin, 1998; Hock & Ringle, 2006: 15), dan juga harus lebih besar dari cross-loading, yang menyiratkan bahwa faktor tersebut perlu memperhitungkan setidaknya setengah dari variasi setiap indikator. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa nilai AVE mampu memperhitungkan, secara rata-rata, lebih dari setengah variasi indikator. Standar nilai minimum 0,5, yang menunjukkan bahwa ukuran Validitas Konvergen dapat dianggap memuaskan, harus diterapkan.

- 2) Validitas Diskriminan adalah ukuran yang membantu kita memahami keunikan suatu konsep dengan melihat seberapa besar tumpang tindihnya dengan konsep lain. Biasanya, peneliti menggunakan dua metode utama untuk memeriksa validitas diskriminan, yaitu Fornell-Larcker dan HTMT, yang merupakan singkatan dari heterotrait monotrait ratio of correlations. Menurut Henseler, Ringle, dan Sinkovics pada tahun 2016, dalam metode Fornell-Larcker, akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) yang ditampilkan di sepanjang diagonal harus lebih besar daripada semua nilai lainnya, dan untuk HTMT, nilainya harus di bawah 1. Untuk memeriksa validitas diskriminan, kita perlu memastikan bahwa akar kuadrat AVE lebih besar daripada nilai korelasi dengan konsep lain, atau bahwa AVE lebih besar daripada kuadrat nilai korelasi antar konstruk yang berbeda.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti seberapa tepercaya temuan atau evaluasi, memastikan bahwa data dan temuan bersifat stabil. Untuk mengukur reliabilitas, peneliti menggunakan koefisien alfa, yang juga disebut alfa Cronbach, bersama dengan reliabilitas komposit.

Angka dari alfa Cronbach biasanya menunjukkan kemampuan yang lebih rendah untuk memprediksi temuan dibandingkan Reliabilitas Komposit (CR). Reliabilitas komposit berkisar antara 0 hingga 1, dengan angka yang lebih tinggi menunjukkan keyakinan yang lebih tinggi. Hal ini diinterpretasikan dengan cara yang serupa dengan alfa Cronbach. Secara spesifik, nilai reliabilitas komposit biasanya berkisar antara 0,60 dan 0,70. Skor di atas 0,7 dianggap dapat diterima, sementara skor di atas 0,8 sangat disarankan. Panduan ini membantu dalam memahami temuan Reliabilitas Komposit (CR), yang sesuai dengan standar yang digunakan untuk alfa Cronbach.

3. Model Internal (Model Struktural)

Penilaian ini bertujuan untuk mengeksplorasi asosiasi yang menghubungkan konstruk yang dievaluasi, dengan menggunakan uji-t kuadrat terkecil parsial. Beberapa evaluasi yang berkaitan dengan model struktural adalah sebagai berikut:

- a) Koefisien determinasi berfungsi untuk menentukan nilai R^2 untuk konstruk yang dependen. Tingkat pengaruh timbal balik antar variabel ditunjukkan oleh R^2 . Pada tahun 2011, Ghazali mengusulkan bahwa R^2 sebesar 0,67 menunjukkan temuan yang substansial, 0,33 menunjukkan temuan dengan kekuatan sedang, dan 0,19 menunjukkan temuan yang kurang robust. Dalam kerangka ini, R^2 dianggap memberikan pengaruh yang moderat. Penting untuk dicatat bahwa ambang batas untuk nilai "tinggi" dapat berbeda di antara bidang-bidang tertentu; misalnya, nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika studi dalam bidang tertentu umumnya mengtemuankan nilai yang lebih rendah.
- b) F-kuadrat (Ukuran Efek): Lebih dari sekadar melihat R^2 untuk setiap konstruk dependen, variasi R^2 setelah menghilangkan konstruk independen tertentu memberikan wawasan tentang dampak konstruk tersebut terhadap

konstruk dependen. Ukuran efek F^2 mengacu pada evaluasi spesifik ini. Sebagaimana diuraikan oleh Cohen dkk. pada tahun 2010, salah satu metode untuk menginterpretasikan F^2 melibatkan penetapan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 untuk masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar, untuk variabel laten independen. Ukuran efek yang berada di bawah 0,02 menunjukkan tidak adanya efek yang signifikan.

- c) Uji relevansi prediktif Q^2 merupakan cara lain untuk mengevaluasi dimensi struktural, yang membantu memverifikasi validitas model. Evaluasi ini cocok ketika variabel tersembunyi menggunakan model pengukuran reflektif. Mengikuti karya pendirinya, Stone dan Geisser, uji ini juga disebut Stone-Geisser Q^2 dalam kaitannya dengan kerangka kerja PLS. Uji ini hanya berguna untuk variabel endogen reflektif. Jika Q^2 lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model PLS-SEM bertepatan memprediksi variabel endogen aktual yang diamati. Namun, jika Q^2 0 atau lebih rendah, berarti model tidak memberikan prediksi yang berguna untuk faktor-faktor tersebut.
- d) Evaluasi Hipotesis: Estimasi Koefisien Jalur adalah nilai yang mengukur seberapa kuat suatu hubungan atau pengaruh, yang diperoleh melalui metode bootstrapping. Ghazali menyatakan bahwa nilai signifikansi p kurang dari 0,05, yang berarti tingkat signifikansi 5%, dianggap signifikan jika t -statistik di atas 1,96. Suatu nilai dianggap signifikan ketika uji- t dan CR, atau rasio kritis, melampaui 1,96 untuk signifikansi 5% dan 1,65 untuk signifikansi 10%. Kekuatan hubungan dapat dievaluasi melalui koefisien jalur. Diamantopoulous dan Siguaw berpendapat bahwa koefisien jalur yang lebih rendah dari 0,30 menunjukkan pengaruh sedang, koefisien antara 0,30 dan 0,60 menunjukkan pengaruh kuat, dan koefisien di atas 0,60 menunjukkan

pengaruh yang sangat kuat."



BAB IV

TEMUAN STUDI DAN PEMBAHASAN

1.1. Identitas Responden

Studi ini melibatkan 100 karyawan. Investigasi dilakukan dengan menyebarkan survei menggunakan Google Forms kepada para supervisor dan staf di PT Nippon Indosari Corpindo Semarang, yang dikenal secara komersial sebagai Sari Roti. Penyusunan survei memakan waktu sekitar 30 hari. Sebanyak 100 orang menerima survei. Kriteria respons lengkap terpenuhi oleh setiap temuan survei, sehingga memudahkan penilaian dan interpretasi. Proporsi survei yang layak untuk diproses lebih lanjut disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	100	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	100%
Penyebaran Kuesioner		
PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti).	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.1 menampilkan distribusi 100 kuesioner. Setiap kuesioner memenuhi kriteria partisipan, dengan tingkat respons keseluruhan sebesar 100%. Latar belakang partisipan dalam studi ini meliputi:

Peserta kuesioner mengungkapkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan mereka. Lihat Tabel 4.2 untuk rincian karakteristik demografis.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Keterangan	Total	Persentase
Jumlah Sampel	100	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	44	44%
Perempuan	56	56%
Usia		
20–25 tahun	22	22%
25–30 tahun	41	41%
31–35 tahun	26	26%
36–40 tahun	11	11%
Pendidikan		
SMA	100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan temuan yang ditunjukkan pada Tabel 4.2, terlihat jelas bahwa seluruh 100 orang yang terlibat dalam studi ini menyelesaikan pendidikan SMA, yang merupakan 100% dari total sampel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap partisipan memiliki tingkat pendidikan yang sama, terutama dalam kualifikasi SMA.

Berdasarkan distribusi gender peserta, studi ini melibatkan lebih banyak peserta perempuan dibandingkan dengan peserta laki-laki. Jumlah peserta perempuan adalah 56 orang, yang mencakup 56% dari total, sementara jumlah peserta laki-laki adalah 44 orang, yang mencakup 44% dari total sampel. Distribusi khusus ini menunjukkan bahwa perempuan sedikit lebih terwakili dalam kelompok peserta studi.

Berdasarkan usia yang diberikan oleh para partisipan, sebagian besar berada di puncak kehidupan mereka, mulai dari awal masa dewasa hingga awal paruh baya. Rentang usia dengan responden terbanyak adalah 25–30 tahun, dengan 41 partisipan, yang merupakan 41% dari keseluruhan responden. Selain itu, responden

berusia 31–35 tahun mencapai 26%, responden berusia 20–25 tahun mencapai 22%, dan responden berusia 36–40 tahun mencapai 11%. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih muda dan sibuk bekerja, yang biasanya ditandai dengan energi yang besar dan kemampuan untuk berubah seiring perubahan di sekitar mereka, terutama terkait teknologi baru dan cara kerja modern.

Dengan komposisi tersebut, dapat dikatakan bahwa populasi dalam studi ini cukup representatif untuk menggambarkan persepsi atau kondisi individu dengan pendidikan menengah, dominasi usia muda-dewasa, serta keterwakilan gender yang relatif seimbang, meskipun sedikit lebih banyak dari pihak perempuan.

1.2. Deskripsi Variabel

Seperti yang dinyatakan oleh Ferdinand pada tahun 2009, untuk mengetahui berapa banyak pertanyaan yang berhubungan dengan setiap faktor, Anda dapat menghitung frekuensi dan kekuatan faktor tersebut dengan mengambil skor tertinggi, mengalikannya, dan kemudian membaginya dengan lima kelompok.

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

1.2.1. *Work Life Balance*

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3, terdapat empat metrik yang menentukan seberapa baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

Temuan komprehensif untuk setiap metrik dirinci di bawah ini:

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Work Life Balance*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
WLB.1	Fleksibilitas Kerja	4,50	Tinggi
WLB.2	Kesehatan Fisik dan Mental	4,50	Tinggi
WLB.3	Waktu untuk Keluarga dan Teman	4,45	Tinggi
Rata-rata total		4,483	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, skor tipikal untuk keseimbangan kerja-kehidupan adalah 4,483, yang menunjukkan bahwa karyawan yakin mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat menghargai pilihan pekerjaan yang adaptif, serta kesejahteraan fisik dan mental, serta waktu untuk orang-orang terkasih. Skor tertinggi adalah 4,500, yang menyoroti fleksibilitas di tempat kerja dan faktor kesehatan. Skor terendah yang tercatat adalah 4,450, yang berkaitan dengan waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan teman. Hal ini menyiratkan bahwa meskipun keseimbangan kerja-kehidupan secara keseluruhan dinilai kuat, karyawan merasa masih ada ruang untuk perbaikan dalam pembagian waktu untuk keluarga dan teman.

4.2.2 HR Development

Tabel 4.4 menyajikan empat metrik yang digunakan untuk menilai dimensi Pengembangan SDM. Temuan yang diperoleh dari jawaban kuesioner peserta mengenai elemen Pengembangan SDM dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif *HR Development*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
HR.1	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.	4,51	Tinggi
HR.2	Pengembangan Karir	4,51	Tinggi
HR.3	Retensi Karyawan	4,30	Tinggi
H4.4	Kepuasan karyawan terhadap pengembangan SDM.	4,62	Tinggi
Rata-rata total		4,485	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, skor rata-rata keseluruhan untuk Pengembangan SDM adalah 4,485. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif pengembangan SDM perusahaan berjalan efektif. Karyawan merasa mendapatkan pelatihan yang cukup, tahu cara mengembangkan karier, dan puas dengan strategi pengembangan SDM. Skor tertinggi yang tercatat adalah 4,62 (Kepuasan terhadap Pengembangan SDM). Skor terendah adalah 4,30 (Mempertahankan Karyawan).

→ Skor retensi sedikit lebih rendah, yang mungkin terkait dengan masalah pergantian karyawan atau ketidakpastian mengenai peluang karier jangka panjang.

4.2.3 *Employee Performance*

Variabel kinerja karyawan dievaluasi menggunakan lima metrik, yang dirinci dalam Tabel 4.5. Informasi selanjutnya menyajikan ringkasan jawaban kuesioner yang diterima dari peserta mengenai variabel kinerja karyawan.

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif *Employee Performance*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
EP.1	Kualitas Kerja (Quality of Work)	4,49	Tinggi
EP.2	Kuantitas Kerja (Quantity of Work)	4,47	Tinggi
EP.3	Ketepatan Waktu (Timeliness)	4,52	Tinggi
EP.4	Inisiatif (Initiative)	4,55	tinggi
EP.5	Kemampuan Beradaptasi (Adaptability)	4,49	Tinggi
Rata-rata Total		4,50	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja total pekerja adalah 4,504, yang menunjukkan kinerja yang sangat baik. Faktor inisiatif mendapatkan skor tertinggi, yang mencerminkan antusiasme dan keterlibatan pekerja dalam menyelesaikan tugas mereka. Skor puncak adalah 4,550 (Inisiatif). Skor minimum yang tercatat adalah 4,470 (Kuantitas Pekerjaan).

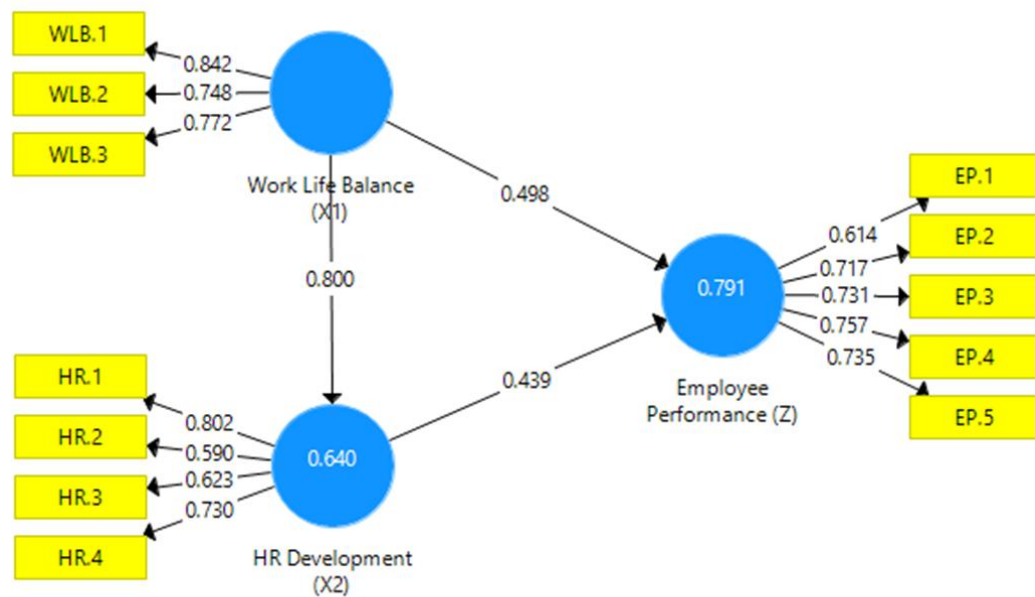
→ Meskipun produktivitasnya tinggi, jumlah pekerjaan yang diselesaikan sedikit lebih rendah dibandingkan ukuran lainnya, yang mungkin terkait dengan manajemen waktu atau penanganan tugas yang lebih efektif.

1.3. Analisis Data

Analisis data dan penilaian model dilakukan menggunakan paket perangkat lunak statistik PLS 3.0. Analisis PLS mencakup penggunaan dua sub-model pengukuran yang berbeda: Model Luar, yang disusun untuk mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas, dan Model Dalam, yang digunakan untuk melakukan penilaian kualitas atau menguji hipotesis yang berkaitan dengan presisi prediktif.

1.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Model Luar)

Pengujian model pengukuran Model Luar mengevaluasi cara variabel laten diukur dalam penelitian. Model Luar, melalui evaluasi Reliabilitas Konsistensi Internal (alfa Cronbach dan reliabilitas komposit), Validitas Konvergen (indikator reliabilitas dan AVE), dan validitas diskriminan (Fornell-Lacker, cross-loading, dan HTMT).



Gambar 4.1
Pengujian Model Pengukuran

1. *Convergent Validity*

Evaluasi seseorang terhadap pemikirannya sendiri dapat dianggap valid jika nilai sebenarnya sesuai dengan gagasan yang sedang dievaluasi, yaitu 0,40 untuk gagasan tersebut (Ghozali dan Latan, 2015). Tanda-tanda yang menunjukkan hubungan eksternal yang sangat lemah (di bawah 0,40) sebaiknya dikeluarkan dari model (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991; Hair dkk., 2011). Berdasarkan temuan pengujian model pengukuran sebelumnya, ditunjukkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki skor pemuatan faktor di bawah 0,40, meskipun skor AVE-nya masih di atas 0,50. Dengan demikian, setiap variabel telah bertemuan memenuhi standar keseluruhan.

Tabel 4. 6. Nilai Outer Loadings

	Employee Performance (Z)	HR Development (X2)	Work Life Balance (X1)
EP.1	0,614		
EP.2	0,717		
EP.3	0,731		
EP.4	0,757		
EP.5	0,735		
HR.1		0,802	
HR.2		0,590	
HR.3		0,623	
HR.4		0,730	
WLB.1			0,842
WLB.2			0,748
WLB.3			0,772

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Mengenai efektivitas staf, semua metrik yang tercatat untuk setiap elemen melampaui ambang batas 0,40, yang berarti memenuhi kriteria. Oleh karena itu, setiap elemen dipertahankan karena dianggap memuaskan. Metrik untuk mengukur efektivitas staf dianggap cukup robust, karena nilai tipikal yang tercatat melampaui 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa angka yang tercatat di atas 0,40 menunjukkan korelasi antara metrik dan efektivitas staf, sehingga memvalidasi bahwa metrik tersebut beroperasi secara efektif dalam sistem evaluasi yang telah ditetapkan.

Dalam hal keselarasan antara kehidupan profesional dan pribadi, semua nilai yang tercatat untuk setiap faktor melebihi 0,40, yang menandakan bahwa faktor-faktor tersebut memenuhi persyaratan yang diperlukan. Akibatnya, tidak ada faktor yang dibuang karena semuanya dianggap sesuai. Angka untuk menilai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dipandang sangat kuat, terutama karena angka standarnya lebih besar dari 0,70. Ini menandakan bahwa angka di atas 0,40 menunjukkan adanya hubungan antara metrik dan keseimbangan antara

pekerjaan dan kewajiban pribadi, yang menegaskan bahwa metrik tersebut berkinerja dengan benar dalam struktur penilaian yang ditetapkan.

Terkait faktor Pengembangan SDM, ukuran asosiasi antara setiap variabel indikator dan konstruk semuanya lebih besar dari 0,40, yang menegaskan bahwa mereka telah mencapai ambang batas yang dipersyaratkan. Akibatnya, setiap indikator dipertahankan karena semuanya menunjukkan validitas yang dapat diterima. Singkatnya, ukuran asosiasi yang melebihi 0,40 ini menunjukkan adanya hubungan antara indikator dan faktor Pengembangan SDM, yang menunjukkan bahwa indikator berfungsi dengan baik dalam kerangka pengukuran yang telah dibuat.

Tabel 4.11 menyajikan ukuran asosiasi antara setiap variabel indikator dan konstruk untuk semua variabel yang diteliti. Sebagaimana ditunjukkan, semua ukuran asosiasi antara setiap variabel indikator dan konstruk melampaui 0,40, yang berarti semua variabel indikator memenuhi kriteria validitas konstruk sebagaimana didefinisikan oleh Ghazali dan Latan (2015), sehingga membenarkan inklusi mereka dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4. 7. Nilai AVE

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Employee Performance (Z)	0,508
HR Development (X2)	0,478
Work Life Balance (X1)	0,622

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Data pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa skor AVE untuk keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan melampaui 0,40. Skor AVE 0,40 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata, aspek ini menjelaskan lebih dari separuh perbedaan yang terlihat pada indikator terkait.

Sebaliknya, skor AVE di atas 0,40 menyiratkan bahwa, secara rata-rata, terdapat variasi kesalahan item yang lebih besar dibandingkan dengan variasi yang disebabkan oleh faktor itu sendiri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan kredibel karena semuanya memiliki skor AVE di atas 0,40.

2. *Internal Consistency Reliability*

Tahap selanjutnya meliputi evaluasi muatan luar dan skor rata-rata varians yang diekstraksi (AVE), terutama melalui penilaian konsistensi internal reliabilitas melalui pemeriksaan alfa Cronbach dan reliabilitas komposit. Nilai reliabilitas komposit umumnya berkisar antara 0,60 hingga 0,70. Evaluasi reliabilitas konsistensi internal menyoroti betapa pentingnya kriteria reliabilitas komposit (CR), yang mencerminkan alfa Cronbach dan optimalnya melampaui 0,60.

Tabel 4. 8. Internal Consistency Reliability

	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
Employee Performance (Z)	0,756	0,763
HR Development (X2)	0,633	0,660
Work Life Balance (X1)	0,694	0,698

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Temuan yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa peringkat untuk setiap aspek dalam uji reliabilitas, menggunakan alfa Cronbach dan reliabilitas komposit, untuk elemen keseimbangan kerja-kehidupan, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan melebihi 0,60. Suatu pengukuran dianggap memiliki reliabilitas yang kuat untuk menilai setiap variabel tersembunyi jika terdapat hubungan antara gagasan dan variabel tersembunyi tersebut. Dengan demikian, dapat diverifikasi bahwa variabel yang dianalisis valid dan tepercaya, sehingga memungkinkan pengujian lebih lanjut.

3. Validitas Diskriminan

Untuk memverifikasi validitas diskriminan, studi ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker bersama dengan rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT), sebagaimana disarankan oleh Henseler, Ringle, dan Sinkovics pada tahun 2016. Sesuai pendekatan Fornell-Larcker, akar kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) untuk suatu konstruk tertentu harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, sementara nilai HTMT harus tetap di bawah 1. Untuk memastikan validitas diskriminan, akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada korelasi yang terbentuk antara konstruk tersebut dan semua konstruk lain yang terlibat; di sisi lain, ini berarti nilai AVE harus tercatat lebih tinggi daripada kuadrat korelasi antar konstruk yang berbeda.

Tabel 4. 9. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Employee Performance (Z)	HR Development (X2)	Work Life Balance (X1)
Employee Performance (Z)	0,712		
HR Development (X2)	0,838	0,691	
Work Life Balance (X1)	0,849	0,800	0,788

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan temuan pada tabel 4.14, temuan model Fornell-Lacker menunjukkan bahwa temuan tersebut mendukung gagasan bahwa akar kuadrat nilai AVE untuk setiap variabel melebihi korelasinya dengan variabel laten lainnya. Anda dapat melihat nilai korelasi untuk setiap variabel laten pada tabel Fornell-Lacker yang ditandai dengan warna kuning. Variabel yang mengukur kinerja karyawan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,712, variabel Pengembangan SDM memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,691, dan variabel yang berkaitan dengan keseimbangan kerja-kehidupan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,788.

Tabel 4. 10. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Employee Performance (Z)	Valid
HR Development (X2)	Valid
Work Life Balance (X1)	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa evaluasi faktor-faktor mengenai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, kemajuan SDM, dan efektivitas temuan kerja karyawan menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan.

Tabel 4. 11. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Employee Performance (Z)	HR Development (X2)	Work Life Balance (X1)
Employee Performance (Z)			
HR Development (X2)	1,194		
Work Life Balance (X1)	1,168	1,178	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Rasio Heterotrait Monotrait (HTMT) untuk setiap variabel menunjukkan skor 1. Hal ini menunjukkan bahwa metode Fornell-Larcker dan Rasio Heterotrait Monotrait (HTMT) yang digunakan untuk evaluasi memenuhi kriteria validitas yang dipersyaratkan dan menunjukkan kemampuan diskriminasi yang tinggi.

1.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan penilaian ini adalah untuk mengklarifikasi hubungan antar komponen yang diperiksa, menggunakan uji-t dalam pendekatan kuadrat parsial terkecil. Berbagai evaluasi model struktural dilakukan, seperti uji R-kuadrat untuk mengevaluasi elemen-elemen yang dependen, uji Q-kuadrat Stone-Geisser untuk memastikan kemampuan prediktif (Q^2), dan evaluasi pentingnya koefisien yang terdapat dalam parameter jalur struktural.

1. *Coefficient of Determination (R- square)*

Tahap selanjutnya dalam mengevaluasi model struktural adalah menggunakan angka koefisien determinasi (R^2). Mengevaluasi model struktural melibatkan pengamatan seberapa besar variasi yang diklarifikasi dengan memeriksa angka R^2 untuk variabel laten dependen. Suatu model dianggap efektif jika nilainya mendekati 1. Di sisi lain, angka yang lebih rendah dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki nilai prediktif. Rekomendasi: 0,25 = lemah, 0,50 = rata-rata, 0,75 = kuat.

Tabel 4. 12. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Employee Performance (Z)	0,791	0,787
HR Development (X2)	0,640	0,636

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Temuan koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.17. Menurut pernyataan Ghozali pada tahun 2011, koefisien determinasi sebesar 0,67 menunjukkan temuan yang cukup baik, tetapi koefisien sebesar 0,33 menunjukkan temuan yang lebih lemah. Koefisien determinasi yang ditampilkan pada tabel sebelumnya menjelaskan sejauh mana variabel independen menjelaskan variasi yang diamati pada variabel dependen.

Berdasarkan pedoman interpretasi menurut **Chin (1998)** dan **Hair et al. (2010)**:

- Nilai $R^2 \geq 0,75$ = kuat
- Nilai $0,50 \leq R^2 < 0,75$ = moderat
- Nilai $0,25 \leq R^2 < 0,50$ = lemah

a. **Employee Performance (Z)**

Skor R-kuadrat sebesar 0,791 menunjukkan bahwa 79,1% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan SDM. Sisanya, 20,9%, ditentukan oleh faktor-faktor yang tidak dibahas dalam studi ini. Skor ini dinilai robust, menunjukkan bahwa model ini sangat baik dalam memprediksi kinerja karyawan.

b. HR Development (X2)

Angka R-kuadrat sebesar 0,640 menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menyumbang 64,0% dari pengembangan SDM, sementara 36,0% sisanya disebabkan oleh berbagai faktor yang tidak dimasukkan dalam kerangka kerja. Angka ini berada dalam rentang rata-rata, menunjukkan bahwa kerangka kerja memiliki kekuatan substansial dalam mengklarifikasi variabel-variabel ini.

Kesimpulan

- Variabel konstruk **employee performance** memiliki prediktabilitas yang **kuat**, dengan nilai R^2 sebesar 0,791.
- Faktor pengembangan SDM menunjukkan tingkat prediktabilitas yang baik, mencapai angka R^2 sebesar 0,640.
- Hal ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan yang sehat antara waktu kerja dan waktu pribadi sangat membantu dalam meningkatkan pengembangan SDM, yang juga berdampak besar pada kinerja karyawan.
- Angka R^2 total ini dapat membantu menilai kesesuaian model secara keseluruhan dan menunjukkan bahwa model struktural yang ditemukan valid secara statistik.

2. Besaran Efek (F-kuadrat)

Selain mengevaluasi ukuran R^2 untuk setiap konstruk dalam model yang diprediksi, kita juga dapat mengukur besaran efek (F^2) melalui analisis perubahan dalam penilaian R^2 ketika konstruk eksogen dihilangkan dari pertimbangan dalam model. Hal ini membantu dalam menentukan apakah konstruk yang telah dihilangkan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap konstruk yang diprediksi; pengukuran khusus ini disebut sebagai ukuran efek F-kuadrat. Pedoman yang telah ditetapkan untuk interpretasi F^2 menyatakan bahwa derajat 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mengarah ke efek minimal, menengah, dan substansial (Cohen, 1998), yang berasal dari variabel laten eksogen. Tidak adanya efek ditunjukkan oleh besaran efek yang berada di bawah 0,02.

0,02 = lemah

0,15 = moderat

0,35 = kuat

Tabel 4. 13. Effect Size (F-square)

	Employee Performance (Z)	HR Development (X2)	Work Life Balance (X1)
Employee Performance (Z)			
HR Development (X2)	0,333		
Work Life Balance (X1)	0,428	1,775	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.18, Besar Efek F-kuadrat menunjukkan bahwa faktor tersembunyi eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap faktor internal. Hal ini didasarkan pada level-level berikut: 0,02 dianggap lemah, 0,15 dianggap sedang, dan 0,35 dianggap kuat.

a. HR Development (X2) → Employee Performance (Z)

Statistik F-kuadrat yang tercatat sebesar 0,333 menunjukkan bahwa dampak pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan berkisar dari yang cukup nyata hingga cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan inisiatif pengembangan SDM berpotensi memainkan peran kunci dalam meningkatkan tingkat kebertemuanan personel dalam peran mereka.

b. Keseimbangan Kerja-Kehidupan (X1) → Kinerja Karyawan (Z)

Statistik F-kuadrat, yang tercatat sebesar 0,428, menunjukkan bahwa cara karyawan mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka sangat memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi yang positif tentang keseimbangan antara tugas profesional dan kehidupan pribadi mengtemuankan peningkatan efektivitas dalam peran seorang karyawan.

c. Work Life Balance (X1) → HR Development (X2)

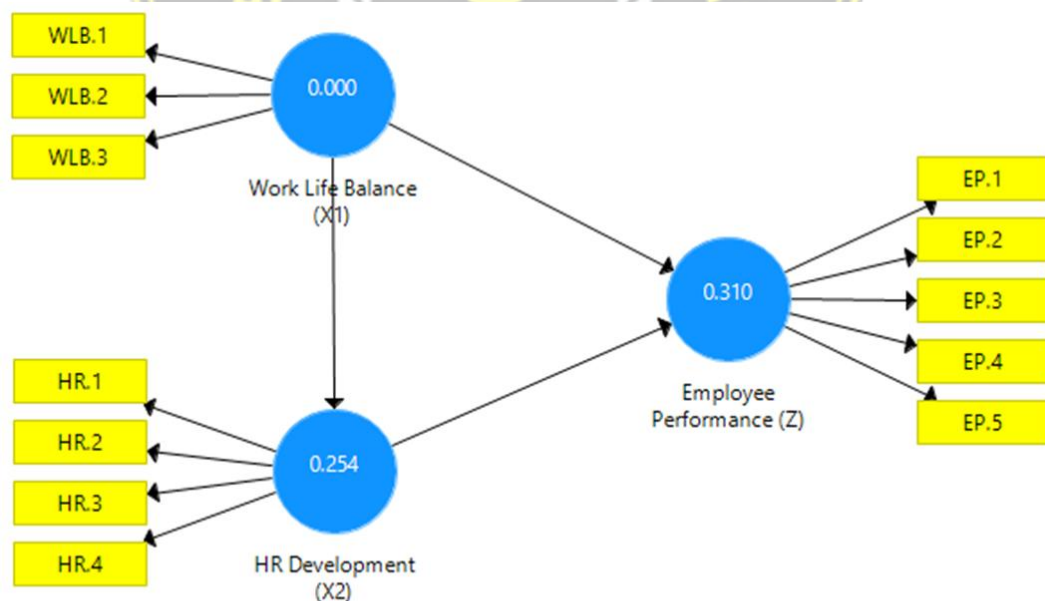
Statistik F-kuadrat sebesar 1,775 dianggap cukup penting. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi sangat memengaruhi perkembangan seseorang dalam pekerjaan mereka. Perusahaan yang berfokus pada keseimbangan kehidupan kerja yang positif bagi karyawannya cenderung meningkatkan kualitas tenaga kerja mereka.

Berdasarkan analisis efek F-kuadrat, keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi faktor utama yang memengaruhi pengembangan SDM dan kesuksesan karyawan. Di saat yang sama, pengembangan SDM juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan, meskipun tidak sekuat dampak langsung dari menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Oleh karena itu,

upaya untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja harus dianggap sebagai bagian fundamental dari setiap strategi manajemen SDM.

3. Relevansi Prediktif (Q-Square)

Relevansi prediktif Q^2 , teknik penilaian lain untuk model struktural, menilai seberapa baik model tersebut memprediksi. Ketika variabel endogen laten menggunakan model pengukuran reflektif, evaluasi ini cocok. Q^2 , terkadang dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , dinamai berdasarkan pengembangnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; khususnya dalam analisis PLS). Ukuran ini hanya sesuai untuk faktor endogen reflektif. Model PLS-SEM menunjukkan daya prediksi untuk variabel endogen jika nilai Q^2 melebihi 0 dalam konteks terbimbing. Namun, jika nilai Q^2 kurang dari atau sama dengan 0, model tersebut dianggap tidak efektif dalam memprediksi faktor endogen yang dipertimbangkan.



Gambar 4. 2.
Hasil Blindfolding

Penilaian Q^2 diperoleh melalui teknik masking, yang digunakan untuk menghilangkan jarak yang terbentuk melalui data yang tersedia. Masking adalah

proses penilaian pemahaman yang secara metodis menghilangkan data dari faktor-faktor yang mengindikasikan variabel dependen. Proses ini juga memberikan nilai proyeksi untuk parameter yang terhubung dengan informasi yang tersisa. Langkah masking dalam analisis PLS dilakukan untuk menghitung indikator Stone-Geisser, dan indikator ini menunjukkan seberapa baik suatu model dapat memprediksi temuan.

Tabel 4.14 *Construct Crossvalidated Redundancy*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Employee Performance (Z)	500,000	345,238	0,310
HR Development (X2)	400,000	298,245	0,254
Work Life Balance (X1)	300,000	300,000	

Tabel 4.16 *Construct Crossvalidated Communality*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Employee Performance (Z)	500,000	403,393	0,193
HR Development (X2)	400,000	346,401	0,134
Work Life Balance (X1)	300,000	231,713	0,228

Tabel 4.15. Predictive Relevance (Q-square)

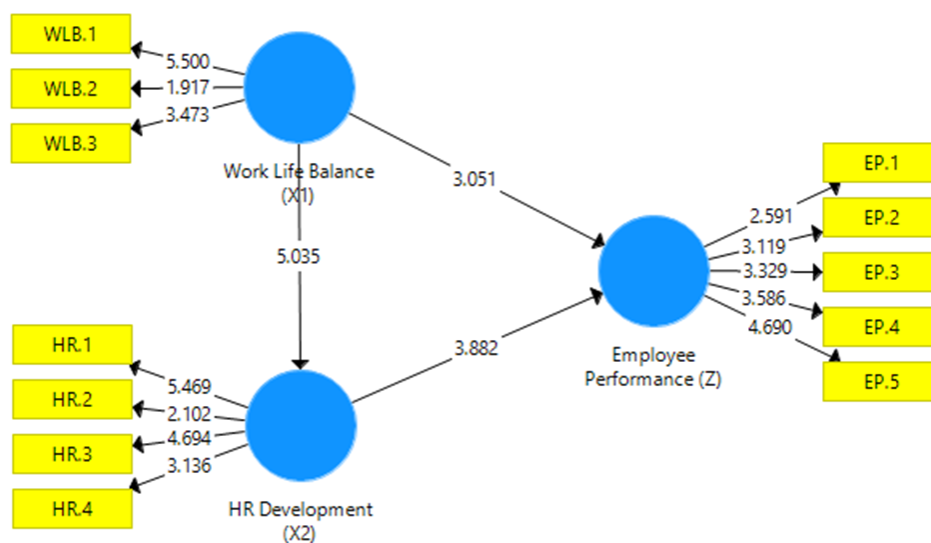
Variabel	CV Communality	CV Redudancy
Employee Performance (Z)	0,193	0,310
HR Development (X2)	0,134	0,254
Work Life Balance (X1)	0,228	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Temuan uji validasi silang, indeks varians bersama, dan indeks tumpang tindih mengevaluasi seberapa baik kinerja model struktural studi. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural berkinerja baik jika dibandingkan dengan model pengukuran. Semua variabel internal seharusnya memiliki nilai indeks positif, sebagaimana ditunjukkan oleh Tanenhaus dan timnya pada tahun 2008. Selain itu, indeks tumpang tindih mencakup metrik penting untuk menilai kualitas setiap persamaan struktural. Studi ini membuktikan bahwa model dapat

memprediksi dengan tepat, karena semua variabel tersembunyi memiliki tumpang tindih validasi silang positif dan nilai varians bersama di atas nol. Pada Tabel 4.21 dan Gambar 4.2, nilai Q^2 menunjukkan bahwa setiap variabel dependen berada di atas nol. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kualitas model struktural dalam studi ini dinilai sesuai atau cocok.

4. Pengujian Hipotesis



Gambar 4. 3
Pengujian Model Struktural

Studi ini mendalami investigasi tiga premis dasar berbeda yang terkait dengan Kerangka Kerja Internal. Studi ini menggunakan metode yang mencerminkan analisis regresi, dengan menggunakan hipotesis nol yang dipadukan dengan uji-t, untuk mengukur hubungan sebab-akibat yang terbentuk dalam kerangka kerja. Hipotesis nol menyatakan bahwa koefisien regresi untuk setiap hubungan yang diteliti setara dengan nol. Berdasarkan diagram yang telah digambarkan sebelumnya, penjelasan rinci tentang temuan-temuan tersebut diuraikan di bagian selanjutnya.

a. Pengaruh Langsung

Koefisien jalur dalam PLS-SEM membantu mengukur seberapa kuat dan bagaimana konstruk (variabel tersembunyi) saling berhubungan dalam suatu model struktural. Koefisien jalur ini dinilai menggunakan nilai-p dan statistik-T yang diperoleh dari bootstrapping. Ketika nilai-p 0,05 atau lebih rendah dan statistik-T melebihi 1,96, efek langsung dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.16. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Work Life Balance -> Employee Performance</i>	0.498	0.458	0.163	3.051	0.002	H ₁ diterima
<i>HR Development -> Employee Performance</i>	0.439	0.425	0.113	3.882	0.000	H ₂ diterima
<i>Work Life Balance -> HR Development</i>	0.800	0.739	0.159	5.035	0.000	H ₃ diterima

Jika kita mencermati informasi pada tabel 4.16 yang telah disajikan sebelumnya, terlihat jelas bahwa dari ketiga pertanyaan yang kita kaji dalam studi ini, pertanyaan berikutnya adalah:

1) Bagaimana Work Life Balance Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan temuan koefisien jalur, terungkap bahwa nilai-P yang menunjukkan pengaruh keseimbangan kerja-kehidupan terhadap kinerja karyawan adalah 0,002, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai T-Statistik sebesar 3,051, yang lebih besar dari 1,96. Selain itu, sampel awal menunjukkan nilai positif sebesar 0,498. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berdampak positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis pertama, yang berarti H1 diterima.

2) Pengaruh *HR Development* terhadap *Employee Performance*

Temuan koefisien jalur menunjukkan bahwa nilai-P yang digunakan untuk menilai pengaruh perluasan SDM terhadap produktivitas karyawan adalah 0,000, yang berada di bawah ambang batas 0,05, dan statistik-T berada di angka 3,882, melebihi 1,96. Sementara itu, sampel primer menunjukkan angka positif sebesar 0,439. Hal ini menunjukkan bahwa perluasan SDM memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat proposisi kedua, sehingga menegaskan H2 valid.

3) Pengaruh Harmonisasi Kehidupan Profesional dan Pribadi terhadap Kemajuan SDM

Mengacu pada temuan koefisien jalur, nilai-P yang menandakan dampak penyesuaian kehidupan kerja dan pribadi terhadap kemajuan SDM adalah 0,000, yang berada di bawah ambang batas 0,05, dan statistik-T tercatat di angka 5,035, melebihi 1,96. Sementara itu, sampel awal menunjukkan nilai positif sebesar 0,800. Hal ini menunjukkan bahwa menemukan keseimbangan antara tugas profesional dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang konstruktif dan signifikan terhadap perkembangan SDM. Temuan ini memperkuat asumsi ketiga, sehingga mengonfirmasi penerimaan H2.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Dalam PLS-SEM, efek tidak langsung melihat bagaimana variabel tengah memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sederhananya, efek tidak langsung menunjukkan seberapa besar variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel tengah. Untuk mengevaluasi efek tidak langsung, kami menggunakan nilai-p dan statistik-t yang diperoleh dari metode bootstrapping. Efek tidak langsung dianggap penting secara statistik jika nilai-p lebih tinggi dari 0,05 dan statistik-t lebih dari 1,96.

Tabel 4.17. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Work Life Balance -> HR Development -> Employee Performance</i>	0.351	0.315	0.102	3.445	0.001	Mampu memediasi

Berdasarkan detail yang disajikan pada Tabel 4.17, pengaruh termediasi nilai-P secara jelas adalah 0,001, angka yang kurang dari 0,05, dengan statistik-T sebesar 3,445, yang melebihi 1,96, dimulai dengan sampel awal sebesar 0,351 yang menunjukkan efek positif. Saran di sini adalah bahwa pengembangan SDM memiliki kapasitas untuk memperkuat bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang baik dapat secara positif mengubah kinerja karyawan. Dari temuan ini, terlihat jelas bahwa pengembangan SDM berperan penting dalam membangun hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, dengan efektivitas karyawan.

1.4. Pembahasan

1.4.1. Pengaruh Langsung

1. Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Kerja

Temuan dari uji hipotesis menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh besar dan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,498. Nilai t-statistik sebesar 3,051 dan tingkat signifikansi 0,002, lebih rendah dari nilai penting 0,05. Oleh karena itu, berdasarkan informasi ini, H_0 ditolak sementara H_1 diterima, sehingga mengtemuankan pemahaman bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Dari temuan evaluasi awal hipotesis dalam studi ini, jelas bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh bukti yang menunjukkan bahwa ketika keseimbangan kehidupan kerja membaik, kinerja karyawan juga meningkat. Salah satu faktor yang memengaruhi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja adalah kesehatan mental karyawan. Mereka yang menjaga keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan sering kali memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang sangat penting bagi kinerja mereka.

Studi oleh Anhar, Suryaningsih, dan Fadillah (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam waktu kerja yang diberikan perusahaan memungkinkan karyawan mengatur waktu mereka lebih baik, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental. Karyawan dengan kesehatan mental yang baik lebih mampu untuk berkonsentrasi, berinovasi, dan bekerja secara efisien, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Anhar, Suryaningsih, & Fadillah, 2024).

Temuan berbagai studi menunjukkan dengan jelas bahwa terdapat korelasi yang kuat antara keseimbangan karier dan kehidupan pribadi seseorang dengan efektivitas mereka dalam menjalankan fungsi pekerjaan. Pekerja yang dengan cermat menyelaraskan tugas profesional dengan urusan pribadi umumnya menunjukkan efikasi yang lebih tinggi, rasa komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan, dan kesehatan mental yang lebih baik, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas di lingkungan kerja. Akibatnya, organisasi yang merumuskan dan menerapkan strategi keseimbangan kerja-kehidupan, yang mendorong kapasitas tenaga kerja mereka untuk menangani beragam kewajiban, cenderung mengamati peningkatan kepuasan dan pencapaian luar biasa di antara personel mereka.

2. Pengaruh *HR Development* Terhadap *Employee Performance*

Temuan studi menunjukkan bahwa Pengembangan SDM (SDM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,439, dan t-statistik sebesar 3,882, dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_2) diterima, yang menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Pengembangan SDM yang lebih ekstensif mengtemuankan kinerja karyawan yang lebih baik.

Pengembangan SDM sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Banyak studi terbaru menemukan hubungan positif antara pengembangan SDM dan efektivitas karyawan. Cahyati (2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM, termasuk peningkatan keterampilan dan pelatihan kerja, sangat memengaruhi kinerja karyawan, baik secara terpisah maupun bersamaan. Studi ini menunjukkan

bahwa peningkatan keterampilan dan pemberian pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara positif.

Sabri dkk. (2023) menetapkan bahwa kinerja karyawan terutama dibentuk oleh pengembangan SDM dan kepemimpinan, di mana komitmen organisasi berperan sebagai faktor pemungkin. Hal ini menunjukkan bahwa jika dipadukan dengan kepemimpinan yang kuat dan dedikasi yang kuat terhadap perusahaan, pengembangan SDM yang kompeten dapat meningkatkan kinerja karyawan. Arzain dkk. (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi secara positif oleh pengembangan SDM, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja karyawan yang lebih baik. Studi ini menggarisbawahi peran penting budaya organisasi dalam meningkatkan efisiensi karyawan. Sebagaimana ditemukan oleh Leuhery dkk. (2023), pengembangan SDM, termasuk kesempatan pendidikan, pelatihan kerja, dan kemajuan karier, secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan. Pentingnya promosi jabatan dalam konteks pengembangan SDM juga ditekankan dalam temuan mereka. Singkatnya, temuan studi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM dapat membuka jalan bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mencakup inisiatif seperti kursus pelatihan, kegiatan pengembangan keterampilan, peluang pengembangan karier, dan pengembangan suasana yang mendukung di tempat kerja. Penerapan pendekatan yang tepat dan berfokus pada pengembangan SDM diharapkan akan meningkatkan produktivitas karyawan dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

3. Bagaimana Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Berdampak pada

Pengembangan SDM

Temuan studi menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik sangat bermanfaat bagi Pengembangan SDM, dengan koefisien jalur sebesar 0,800. Nilai t-statistik juga mencapai 5,035 dan memiliki tingkat signifikansi 0,000, yang berada di bawah 0,05. Akibatnya, H_0 ditolak dan H_3 diterima, yang berarti keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan SDM. Akibatnya, seiring dengan meningkatnya Pengembangan SDM, kinerja karyawan juga meningkat.

Peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada pertumbuhan SDM (SDM). Banyak studi terbaru mengungkapkan hubungan yang kuat antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Studi tahun 2023 oleh Cahyati menunjukkan bahwa pengembangan SDM, keterampilan, dan pembelajaran di tempat kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan, baik secara bersama-sama maupun secara individual. Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan pembelajaran dan keterampilan di tempat kerja dapat mengtemuankan kinerja karyawan yang lebih baik.

Sabri dkk. dalam studi mereka tahun 2023 menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, dengan komitmen terhadap organisasi menjadi faktor penting. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika dipadukan dengan kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang mendalam terhadap organisasi. Sebuah studi tahun 2024 oleh Arzain dan rekan-rekannya menemukan bahwa pengembangan SDM berdampak positif terhadap budaya organisasi, yang membantu karyawan berkinerja lebih baik. Studi

ini menyoroti betapa pentingnya budaya organisasi dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi.

Sebuah tinjauan tahun 2023 oleh Leuhery dan rekan-rekannya menemukan bahwa kegiatan pengembangan SDM seperti pendidikan, pelatihan kerja, dan promosi jabatan sangat meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah di Provinsi Sumatera Selatan. Studi ini semakin menggarisbawahi pentingnya promosi jabatan dalam pengembangan SDM.

Intinya, temuan studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas staf melalui pendidikan, pengembangan keterampilan, peluang untuk kemajuan karier, dan pembinaan lingkungan kerja yang positif dapat mengtemuankan produktivitas yang lebih baik. Jika pendekatan pertumbuhan staf yang tepat diterapkan, kemungkinan besar output akan meningkat dan target perusahaan akan tercapai.

1.4.2. Pengaruh Tidak Langsung

Studi menunjukkan bahwa peningkatan SDM dapat meningkatkan dampak positif keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM memainkan peran penting dalam menghubungkan keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa peningkatan SDM menciptakan lingkungan kerja yang menghargai dan mendukung pengelolaan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada akhirnya, temuan positif dari strategi SDM yang lebih baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan terlihat pada kinerja karyawan yang lebih tinggi dan temuan yang lebih baik secara keseluruhan.

Menurut studi Septiani dan Setiyati (2025), studi ini sependapat dengan temuan mereka yang menunjukkan bahwa pengembangan SDM berfungsi sebagai

mediator dengan memanfaatkan prospek pertumbuhan profesional, peningkatan keterampilan, dan strategi suportif yang membangun keseimbangan konstruktif antara kehidupan profesional dan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan. Sudut pandang ini diperkuat oleh studi Sun pada tahun 2024, yang menggambarkan bahwa pengembangan SDM, melalui penyediaan jalur untuk kemajuan karier, pengaturan kerja yang fleksibel, dan inisiatif yang mendukung kesejahteraan karyawan, dapat menciptakan atmosfer yang memuaskan di mana keselarasan yang konsisten antara komitmen kerja dan pribadi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan temuan keseluruhan yang lebih baik.

Karena inisiatif-inisiatif ini membantu menciptakan atmosfer kerja dan peraturan yang mendorong keseimbangan ini, pengembangan SDM dapat memperkuat pengaruh positif keseimbangan kerja-kehidupan terhadap kinerja karyawan. Temuannya, terdapat peningkatan kinerja, inspirasi, kepuasan kerja, dan partisipasi karyawan, yang semuanya berdampak positif pada kinerja. Lebih lanjut, pengembangan SDM diperlukan untuk membangun tempat kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Pengembangan SDM seringkali mencakup program-program bantuan, seperti kegiatan rekreasi, layanan kesejahteraan, dan konseling. Kegiatan-kegiatan ini memungkinkan karyawan untuk menjaga kesehatan fisik dan mental, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka secara signifikan. Ketika karyawan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka memiliki lebih banyak waktu untuk bersantai dan menekuni hobi di luar pekerjaan. Hal ini membantu mengurangi ketegangan dan kelelahan, yang dapat mengganggu perhatian dan

kinerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan di PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti).



BAB V

PENUTUP

1.5. Simpulan

Fokus utama studi ini adalah bagaimana keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, beserta perkembangan SDM, memengaruhi kinerja karyawan. Temuan studi ini dapat dirangkum dalam poin-poin berikut:

1. Menemukan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kewajiban pribadi memiliki dampak positif yang nyata dan terdokumentasi terhadap pertumbuhan SDM. Sederhananya, orang yang bertemuan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik biasanya mengalami perkembangan yang lebih signifikan dalam keterampilan SDM mereka.
2. Peningkatan keterampilan SDM berdampak positif dan nyata terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa upaya yang lebih besar dalam pelatihan dan peningkatan keterampilan serta pengetahuan karyawan akan mengtemuankan kinerja yang lebih baik di tempat kerja.
3. Menjaga keseimbangan yang baik antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang bermakna dan positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan kata lain, ketika seseorang secara efektif menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, efisiensi dan produktivitas mereka di tempat kerja cenderung meningkat.
4. Pengembangan SDM memainkan peran intervensi dengan memengaruhi hubungan antara seberapa baik karyawan mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka dengan seberapa efektif kinerja mereka di tempat kerja. Hal ini menyoroti pentingnya peran pengembangan SDM dalam mengubah

kemungkinan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat menjadi peningkatan nyata dan nyata dalam kinerja karyawan.

1.6. Implikasi Manajerial

Temuan riset ini memberikan wawasan penting bagi para pemimpin tentang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta pertumbuhan karyawan.

1. Menyeimbangkan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Indikator terendah dalam variabel ini adalah waktu untuk keluarga dan teman, sehingga PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti) dapat menawarkan fleksibilitas kerja seperti *remote work* atau *flexi time* untuk mengurangi waktu tempuh dan dapat menghemat waktu dan biaya transportasi, sehingga waktu luang lebih banyak untuk keluarga dan teman. Selain itu PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti) dapat menyediakan sarana dan prasarana pendukung seperti tempat penitipan anak, ruang laktasi dan fasilitas kebugaran seperti klinik kesehatan, PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti) juga dapat memberikan kebijakan cuti yang mendukung, pengaturan beban kerja yang realistis

2. *HR Development*

Indikator terendah dalam variabel ini adalah retensi karyawan, sehingga PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti) dapat memerikan karyawan gambaran jelas tentang bagaimana mereka dapat tumbuh dan naik jabatan di perusahaan, selain itu PT Nippon Indosari Corpindo Semarang (Sari Roti) dawarkan gaji yang kompetitif dan sesuai dengan nilai pasar untuk

mempertahankan talenta terbaik atau menyediakan paket tunjangan yang menarik, seperti asuransi, diskon, dan manfaat kesehatan, untuk meningkatkan kepuasan karyawan

1.7. Keterbatasan Studi dan Agenda Studi Mendatang

1.7.1. Keterbatasan Studi

1. Cakupan Terbatas pada Variabel Tertentu

Studi ini sengaja dibatasi untuk menilai dampak keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan sebagai penentu utama. Desain studi tidak mencakup faktor-faktor lain yang mungkin dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan.

2. Subjek Studi Terbatas pada Satu Organisasi atau Wilayah

Temuan studi ini bersifat kontekstual karena hanya dilakukan pada lingkungan organisasi tertentu. Oleh karena itu, generalisasi temuan ke organisasi lain atau industri yang berbeda masih terbatas.

3. Metode Numerik

Studi ini menggunakan metode numerik, yang tidak memungkinkan pemeriksaan menyeluruh terhadap pandangan pribadi atau pengalaman hidup partisipan terkait variabel yang dianalisis.

4. Waktu Studi yang Terbatas

Pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu tertentu, sehingga kemungkinan terdapat dinamika organisasi yang tidak terjangkau oleh studi ini.

1.7.2. Peta Jalan Studi Mendatang

1. Memasukkan Elemen Intervensi dan Moderasi

Studi selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti kepuasan kerja,

motivasi kerja, atau gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi atau moderasi untuk mendapatkan gambaran hubungan yang lebih komprehensif.

2. Perluasan Objek Studi

Studi dapat dilakukan pada berbagai sektor industri atau wilayah geografis yang berbeda untuk membandingkan temuan dan meningkatkan generalisasi temuan.

3. Pendekatan Kualitatif atau Campuran

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang dipikirkan dan dialami karyawan terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peluang pertumbuhan SDM, sebaiknya menggunakan metode kualitatif atau gabungan metode kualitatif dan kuantitatif.

4. Studi Longitudinal

Belajar dalam jangka waktu lama dapat mengungkap bagaimana kebijakan keseimbangan kehidupan kerja dan pertumbuhan SDM memengaruhi kinerja karyawan seiring berjalannya waktu.

5. Analisis Perbedaan Demografis

Agenda studi mendatang juga dapat mengeksplorasi perbedaan pengaruh antar kelompok usia, gender, tingkat pendidikan, atau jabatan terhadap variabel-variabel yang dikaji.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2023). *Employee Engagement and Organizational Performance: The Role of HR Development*. Human Resource Management Review, 33(2), 45-59.
- Allen, T.D., et al. (2024). Work-Life Balance and Employee Performance. Journal of Organizational Behavior, 45(1), 12-28.
- Andayani, A., & Harsono, T. (2024). Dampak work-life balance terhadap produktivitas kerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 45(2), 125-140.
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi, 3(1), 233–243. jurnal.itbsemarang.ac.id
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi, 3(1), 233–243. jurnal.itbsemarang.ac.id
- Arzain, H., Srie kaningsih, A., & Ichyudin, Z. (2024). The Influence of Human Resource Development on Employee Performance through Organizational Culture. Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 7(5), 123-130.
- Baba, Y., & Kadir, M. (2023). Motivational Factors and Employee Performance: A Case Study. Journal of Organizational Behavior, 29(2), 115-130.
- Babb, D. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction: A Comprehensive Review. Journal of Workplace Health, 20(3), 210-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Work-Life Balance and Employee Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. Journal of Applied Psychology, 108(1), 95-112.
- Budianto, I., & Haryanto, M. (2024). Pengembangan kompetensi melalui HR development di perusahaan manufaktur. Jurnal Manajemen SDM, 26(1), 101-115.
- Budianto, I., & Haryanto, M. (2024). Pengembangan kompetensi melalui HR development di perusahaan manufaktur. Jurnal Manajemen SDM, 26(1), 101-115.
- Cahyani, A., Oktaviana, P., & Dwianto, A. S. (2024). The Effect of Work-Life Balance on Employee Performance: Case Study at PT. Kamiidea Indonesia. Jurnal Bina Bangsa Ekonomika, 17(2), 2278-2283. jbbe.lppmbinabangsa.id
- Cahyati, T. (2023). The Role of Human Resource Development, Competence, and Work Training Programs on Employee Performance. Ekono Insentif, 17(2), 135-146.

- Carson, T., Lee, M., & Jenkins, L. (2023). The Impact of Employee Motivation on Organizational Success. *Human Resources Review*, 47(3), 55-70.
- Chaniago, P., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Biro SDM Kementerian Keuangan RI. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 961–975. ejurnal.undana.ac.id
- Chaniago, P., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Biro SDM Kementerian Keuangan RI. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 961–975. ejurnal.undana.ac.id
- Chen, M., Zhang, Y., & Li, J. (2023). *Work-Life Balance and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*. *Journal of Business Psychology*, 38(1), 140-158.
- Firdaus, A. (2024). Peran kebijakan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan keseimbangan hidup karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 22(3), 85-98.
- Fitzgerald, H., & Whitley, R. (2024). Leadership and Organizational Culture: Their Effect on Employee Performance. *International Journal of Management Studies*, 38(1), 101-120.
- Gonzalez, C., & Spector, P. E. (2024). *Leadership and Employee Performance: Exploring the Link between Leadership Style and Employee Engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 199-213.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2023). Work-Life Balance and Employee Well-Being: A Conceptual Framework. *Journal of Business Research*, 76(1), 90-104.
- Greenhaus, J.H., & Allen, T.D. (2023). Work-Life Balance and its Impact on Employee Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 160-173.
- Hadi, S. (2023). Strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing organisasi. *Jurnal Pengembangan SDM*, 12(4), 75-90.
- Hadi, S. (2023). Strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing organisasi. *Jurnal Pengembangan SDM*, 12(4), 75-90.
- Henderson, T., & Grant, M. (2024). Commitment and Motivation: Key Drivers of Employee Performance. *Organizational Development Journal*, 14(4), 200-220.
- Hidayah, N., & Gunawan, R. (2023). Pengaruh dukungan sosial terhadap keseimbangan hidup kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 42-55.
- Johnson, R., & Patel, S. (2023). HR Development Strategies for Organizational Success: Aligning Employee Growth with Corporate Goals. *Human Resource Development Quarterly*, 35(4), 412-428.
- Kamal, M., & Darwis, S. (2023). Performance Appraisal and Employee Motivation: A Practical Approach. *Business Management Review*, 32(2), 180-195.

- Kaur, A., & Singh, G. (2024). The Impact of Employee Development Programs on Organizational Commitment and Employee Performance. *HRD Review*, 38(4), 409-423.
- Leuhery, F., Ratnawita, R., Atmojo, K., Hermiyetti, H., & Putra, H. D. (2023). The Effect of Human Resources Development on Employee Performance at Government Office in South Sumatra. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 671-678.
- Luthans, F. (2024). Organizational Behavior and Development: From Theory to Practice. *Organizational Dynamics*, 52(3), 185-196.
- Manning, P., & Frost, D. (2024). Training Programs and Employee Productivity. *Journal of Workforce Development*, 33(1), 22-39.
- Marsyanda, E., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 607–621. *Jurnal UNESA*
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Darmaputra, M. F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 772–787. j-innovative.org
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Darmaputra, M. F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 772–787. j-innovative.org
- Nugroho, D. (2024). Penerapan HR development dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 28(2), 32-47.
- Nugroho, D. (2024). Penerapan HR development dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 28(2), 32-47.
- Pradana, D. (2023). Konsep work-life balance dan tantangan yang dihadapi oleh generasi millennial. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(4), 75-82.
- Priya, S., Sharma, P., & Khanna, M. (2023). Employee Training Programs and Their Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 100-115.
- Rahman, M., & Sulaiman, Z. (2024). Indikator kerja yang mempengaruhi work-life balance di perusahaan teknologi. *Jurnal Manajemen SDM*, 30(1), 112-125.
- Rahman, M., & Sulaiman, Z. (2024). Indikator pengukuran kebertemuanan HR development dalam organisasi teknologi. *Jurnal Manajemen SDM*, 30(1), 122-135.
- Rahman, M., & Sulaiman, Z. (2024). Indikator pengukuran kebertemuanan HR development dalam organisasi teknologi. *Jurnal Manajemen SDM*, 30(1), 122-135.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2023). Self-Determination Theory and Employee Motivation: The Influence of Autonomy on Job Performance. *Academy of Management Review*, 48(1), 94-107.
- Sabri, S., Sumardin, S., & Mustaqim, H. (2023). The Effect of Human Resource Development and Leadership on Employee Performance with Organizational Commitment. *JPPI (Jurnal Studi Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 45-52.
- Sari, L. (2023). Pengaruh kebijakan pengembangan SDM terhadap retensi karyawan. *Jurnal Pengelolaan SDM*, 18(1), 45-59.
- Sari, L. (2023). Pengaruh kebijakan pengembangan SDM terhadap retensi karyawan. *Jurnal Pengelolaan SDM*, 18(1), 45-59.
- Sari, M. (2023). Beban kerja dan pengaruhnya terhadap work-life balance pada pekerja profesional. *Jurnal Psikologi Kerja*, 19(1), 67-80.
- Setiawan, A., & Wulandari, S. (2023). Key Performance Indicators for Employee Evaluation. *Journal of Business Metrics*, 41(3), 58-74.
- Setiawan, H., & Nasution, S. (2024). Tantangan work-life balance di sektor publik dan privat. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan SDM*, 27(2), 45-60.
- Setiawan, R. (2023). Evaluasi program pelatihan dalam HR development untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 29(3), 67-80.
- Setiawan, R. (2023). Evaluasi program pelatihan dalam HR development untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 29(3), 67-80.
- Shah, M., & Purohit, R. (2024). Remote Work and Work-Life Balance: Challenges and Opportunities Post-COVID-19. *Journal of Business Studies*, 41(2), 55-72.
- Singh, A., & Gupta, R. (2024). Training and Development for Improved Employee Performance. *Journal of Human Resources Management*, 42(1), 220-235.
- Smith, J., & Wang, R. (2023). Effective Feedback in Performance Management. *HRD Review*, 45(5), 140-155.
- Smith, J., & Wang, R. (2023). Effective Feedback in Performance Management. *HRD Review*, 45(5), 140-155.
- Suprpto, A., & Wibowo, H. (2024). Fleksibilitas kerja sebagai faktor penentu keseimbangan hidup kerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 31(2), 101-115.
- Sutrisno, A., & Fadillah, E. (2024). Pengembangan jalur karir melalui program HR development dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. *Jurnal Manajemen SDM*, 31(2), 98-110.
- Sutrisno, A., & Fadillah, E. (2024). Pengembangan jalur karir melalui program HR development dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. *Jurnal Manajemen SDM*, 31(2), 98-110.
- Tugman, J., & Munson, P. (2023). Measuring Employee Performance in the Modern Workplace. *Human Resources International*, 25(2), 30-45.

- Wahyuni, P., & Aditya, A. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dan pengembangan karir melalui HR development. *Jurnal Psikologi Industri*, 22(4), 85-102.
- Wahyuni, P., & Aditya, A. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dan pengembangan karir melalui HR development. *Jurnal Psikologi Industri*, 22(4), 85-102.
- Wang, Y., & Zhang, X. (2024). 360-Degree Feedback: A Comprehensive Tool for Performance Evaluation. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 50-65.
- Yadav, P., & Verma, S. (2024). Work-Life Balance, HR Development, and Employee Performance: The Integrated Approach. *International Journal of HRM*, 28(5), 245-261.
- Yuliana, R., & Kristanto, D. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas HR development dalam meningkatkan kompetensi karyawan. *Jurnal Psikologi dan SDM*, 20(3), 70-84.
- Yuliana, R., & Kristanto, D. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas HR development dalam meningkatkan kompetensi karyawan. *Jurnal Psikologi dan SDM*, 20(3), 70-84.

