

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *WORK-LIFE*
BALANCE DAN *TRAINING* DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Mellyani Fadilah

NIM: 30402200156

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *TRAINING* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)

Disusun Oleh:

Mellyani Fadilah

NIM: 30402200156

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan ke hadapan Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Oktober 2025

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Farikha Amilahaq, SST., MM

NIDN. 0615109301

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN
TRAINING DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)**

Disusun Oleh:

Mellyani Fadilah

NIM: 30402200156

Pada tanggal 14 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



Farikha Amilahaq, SST., MM

NIDN. 0615109301

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Luthi Nurcholis, S.T.,S.E., M.M.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Mellyani Fadilah
NIM : 30402200156
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *TRAINING* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 14 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Mellyani Fadilah
NIM. 30402200156

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mellyani Fadilah
NIM : 30402200156
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *TRAINING* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Oktober 2025

Yang memberi pernyataan,



Mellyani Fadilah
NIM. 30402200156

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *training* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi ini dilakukan pada karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kayen yang terletak di Pati Jawa Tengah. Jumlah pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 200 responden yang diperoleh dengan rumus Slovin. Pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling dengan teknik simple random sampling. Teknik analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat beberapa temuan yaitu *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, *training* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, dan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja SDM sebagai variabel intervening.

Kata Kunci : *Work-life balance*, *Training*, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of *work-life balance* and *training* on human resource performance with job satisfaction as an intervening variable. This study was conducted on employees of Kayen Regional General Hospital located in Pati, Central Java. The number of samples taken in this study was 200 respondents obtained by the Slovin formula. Sampling used the probability sampling method with a simple random sampling technique. The data analysis technique was carried out using the Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) method to test the direct and indirect relationships between variables. Based on the research conducted, there are several findings, namely that work-life balance has a positive effect on HR performance, training has a positive effect on HR performance, job satisfaction has a positive effect on HR performance, and job satisfaction can also affect HR performance as an intervening variable.

Keywords: *Work-life balance, Training, Job Satisfaction, HR Performance*

KATA PENGANTAR

Assalamuailaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alaminn. Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan hidayah-Nya yang luar biasa, karena atas kuasa-Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Peningkatan Kinerja SDM Melalui Work-life balance Dan *Training* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati)”**.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam rangka menyelesaikan studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Farikha Amilahaq, SST., MM. selaku Dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis sehingga skripsi ini diselesaikan dengan baik.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
5. Seluruh dosen dan staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat sebagai pedoman dalam penyusunan skripsi ini.

6. Seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kayen yang telah berbagi informasi dan meluangkan waktunya untuk mengisi lembar kuisisioner.
7. Orang tua dan keluarga penulis, Bapak Suparmin, Ibu Mugihartini Dwi Astuti, dan adik saya Ikhsan Juliamri atas kasih sayang, doa, dan motivasi yang tidak ternilai harganya bagi penulis.
8. Group Calon CEO, Artikel metopen dan teman-teman angkatan 22 yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan memberikan keyakinan kepada saya agar dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Semoga semua pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini mendapatkan pahala dan balasan dari Allah SWT. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca yang akan melakukan penelitian yang sejenisnya untuk masa mendatang. Disamping itu disadari bahwa penyusunan skripsi ini mempunyai banyak kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, diharapkan kepada semua pihak untuk dapat memberikan kontribusi pemikiran demi perbaikan skripsi ini. Kepada Allah SWT kita memohon ampunan-Nya dan kepada manusia kita memohon kemaafannya. Semoga amal kebaikan kita dinilai seimbang oleh Allah SWT. Aamiin allahumaaamiin.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

UNISSULA
جامعة سلطان نجونج الإسلامية

Semarang, 14 Oktober 2025



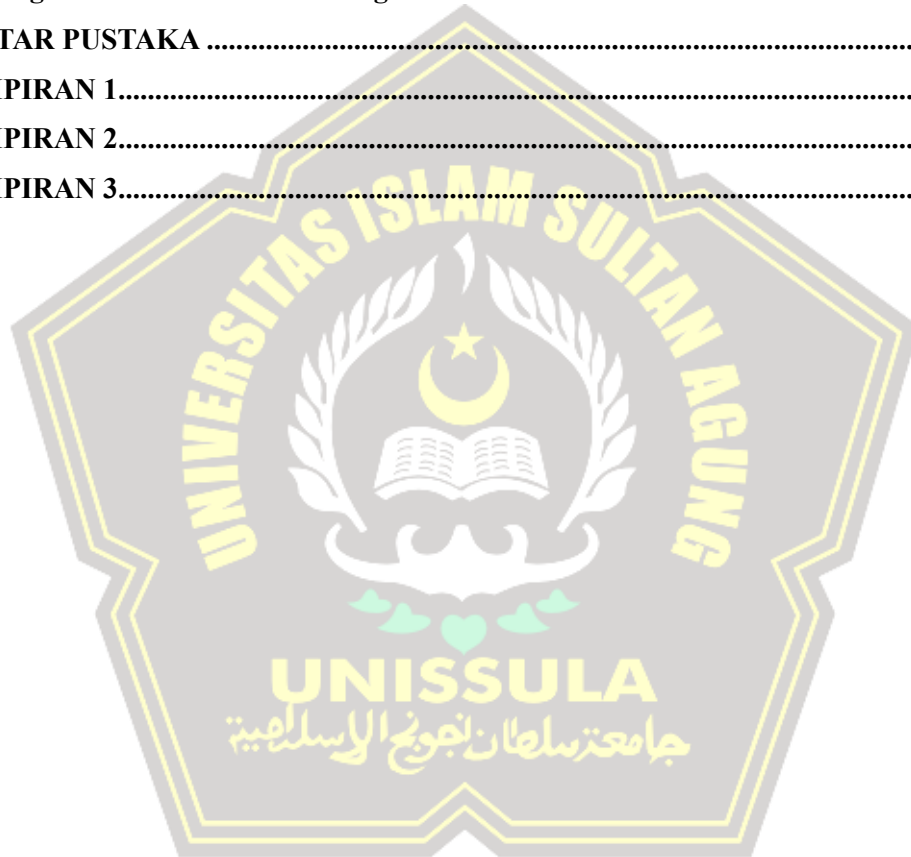
Mellyani Fadilah
NIM. 30402200156

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat.....	9
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2. 1 Variabel-Variabel Penelitian	10
2.1.1 Kinerja SDM	10
2.1.2 Kepuasan Kerja	13
2.1.3 <i>Work-life balance</i>	16
2.1.4 <i>Training</i>	20
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	23
2.2.1 Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	23
2.2.2 Pengaruh <i>Training</i> terhadap Kepuasan Kerja	24
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	24
2.2.4 Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	25
2.2.5 Pengaruh <i>Training</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	26
2.3 Model Empirik	27

BAB III.....	28
METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	28
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	31
3. 5 Definisi Operasional Varibel dan Indikator	32
3. 6 Teknik Analisis Data	33
3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS).....	33
3.6.2 Outer Model (Measurent Model)	34
3.6.3 Inner Model (Structural Model)	36
3.6.4 Analisis Pengujian Hipotesis	37
BAB IV	39
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Umum Responden	39
4.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	44
4.2.1 Variabel <i>Work-life Balance</i>	45
4.2.2 Variabel <i>Training</i>.....	47
4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja	49
4.2.4 Variabel Kinerja SDM.....	50
4.3 Analisis Data	52
4.3.1 Analisis Outer Model (<i>Measurent Model</i>).....	52
4.3.2 Analisis <i>Inner Model (Structural Model)</i>.....	59
4.4 Analisis Pengujian Hipotesis	62
4.4.1 Uji Direct Effect (<i>Path Coefficient</i>)	62
4.4.2 Uji Indirect Effect (<i>Path Coefficient</i>)	65
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	66
4.5.1 Pengaruh <i>Work-life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	66
4.5.2 Pengaruh <i>Training</i> Terhadap Kepuasan Kerja	67
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM	68
4.5.4 Pengaruh <i>Work-life Balance</i> Terhadap Kinerja SDM	69
4.5.5 Pengaruh <i>Training</i> Terhadap Kinerja SDM.....	70

4.5.6 Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja.....	71
4.5.7 Pengaruh <i>Training</i> terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja	72
BAB V	74
PENUTUP.....	74
5.1 Simpulan	74
5.2 Implikasi Manajerial	77
5.3 Keterbatasan Penelitian	78
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN 1.....	84
LAMPIRAN 2.....	88
LAMPIRAN 3.....	90



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 2 Model Empirik.....	27
Gambar 4. 1 Estimation Model.....	53
Gambar 4 .2 Outer Model	53



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Fluktuasi Kinerja SDM RSUD Kayen.....	3
Tabel 3. 1 Sampel Penelitian.....	30
Tabel 3. 2 Skala Penilaian Likert.....	31
Tabel 3. 3 Definisi Operasional	32
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin	39
Tabel 4. 2 Usia.....	40
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir.....	41
Tabel 4. 4 Lama Bekerja.....	41
Tabel 4. 5 Posisi Kerja	42
Tabel 4. 6 Jam Kerja.....	43
Tabel 4. 7 Status Pekerjaan	43
Tabel 4. 8 Nilai Indeks dan Kategori Penilaian	45
Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel Work-life Balance	45
Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Training.....	47
Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 4. 12 Analisis Deskriptif Kinerja SDM.....	50
Tabel 4. 13 Nilai Loading Factor	54
Tabel 4. 14 Hasil Uji Cross Loading	56
Tabel 4. 15 Hasil Uji Nilai AVE	57
Tabel 4. 16 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.....	58
Tabel 4. 17 Nilai R-Square.....	60
Tabel 4. 18 Nilai F-Square	61
Tabel 4. 19 Hasil Uji Path Coefficients.....	62
Tabel 4. 20 Hasil Uji Specific Indirect Effects.....	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah sakit memainkan fungsi penting dalam menawarkan pelayanan kesehatan yang baik kepada masyarakat. Untuk mewujudkan hal ini, rumah sakit perlu memiliki sistem kerja yang efektif dan didukung oleh tenaga kerja yang ahli serta terampil. Namun, pada praktiknya, banyak rumah sakit masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti tingginya tingkat absensi, rendahnya produktivitas kerja, serta kualitas pelayanan yang belum optimal (Selviani et al., 2024). Permasalahan ini dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan kesehatan yang disediakan. Oleh karena itu, upaya dalam peningkatan kualitas tenaga kerja menjadi hal yang sangat krusial guna menunjang kinerja organisasi dan meningkatkan mutu layanan rumah sakit secara keseluruhan (Handoko, 2014).

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting pada keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam pengambilan keputusan, kebijakan, dan operasional. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan kinerja sumber daya manusia agar sebuah organisasi, termasuk rumah sakit, mampu menjaga kepercayaan dari masyarakat. Dalam konteks rumah sakit, kinerja optimal tidak hanya mencerminkan kualitas pelayanan, tetapi juga sebagai sarana perbaikan berkelanjutan. Umpan balik dari manajemen sangat penting untuk evaluasi dan peningkatan kinerja secara sistematis (Utari & Mulyanti, 2023).

Peningkatan kinerja karyawan rumah sakit sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan kesehatan. Rumah sakit perlu menyusun strategi yang efektif untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan (Pramida & Mulyanti, 2023). Dalam konteks kesehatan, kinerja mencakup kemampuan tenaga medis, seperti dokter dan perawat, dalam memberikan layanan berkualitas serta efektivitas sistem kesehatan dalam menyediakan akses yang cepat, mudah, dan aman bagi pasien.

Berdasarkan penjelasan fenomena di atas, penting disadari bahwa peran karyawan sangat menentukan kemajuan rumah sakit, sehingga peningkatan kualitas kinerja menjadi hal yang mutlak untuk mewujudkan tujuan pelayanan kesehatan (Hasibuan, 2017). Rumah Sakit Umum Daerah Kayen berlokasi di Pati, Jawa Tengah berdiri pada tahun 2005. RSUD Kayen adalah rumah sakit umum milik daerah yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Rumah sakit ini berfokus pada penyediaan layanan medis berkualitas, mendukung inisiatif kesehatan lokal, dan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat (RSUD Kayen., n.d.).

Salah satu yang melatarbelakangi bahwa upaya yang dilakukan RSUD Kayen masih belum optimal yaitu, pada beberapa tahun terakhir RSUD Kayen capaian kinerjanya belum optimal sesuai target yang ditetapkan. Berikut tabel data capaian kinerja karyawan RSUD Kayen pada tahun 2018 sampai 2022:

Tabel 1. 1 Data Fluktuasi Kinerja SDM RSUD Kayen

Tahun	Target Kinerja (%)	Rata-rata realisasi kerja
2018	80%	75,1%
2019	80%	76,5%
2020	80%	77,5%
2021	80%	78%
2022	80%	80%
Rata-rata	80%	77,42%

Sumber: Renstra RSUD Kayen 2018-2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1 capaian kinerja RSUD Kayen dari tahun 2018 hingga 2022, terlihat bahwa rata-rata realisasi kerja belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan. Selama lima tahun terakhir, target kinerja tahunan ditetapkan sebesar lebih dari 80%. Namun, realisasi kinerja menunjukkan angka yang cenderung fluktuatif dan sebagian besar berada di bawah target. Pada tahun 2018, realisasi kinerja hanya mencapai 75,1%, sedikit meningkat pada tahun 2019 menjadi 76,5%, kemudian naik lagi menjadi 77,5% pada 2020 dan 78% pada 2021. Baru pada tahun 2022, kinerja menyentuh angka 80%, sesuai dengan target minimum yang ditetapkan. Rata-rata kinerja selama lima tahun tersebut hanya mencapai 77,42%, yang masih berada di bawah target organisasi (RSUD Kayen, 2017).

Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja sumber daya manusia yang perlu dicermati lebih lanjut. Beberapa faktor yang diduga berkontribusi terhadap kondisi ini antara lain adalah kurang seimbangnya antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), terbatasnya pelatihan dan pengembangan kompetensi (*training*), serta tingkat

kepuasan kerja yang belum optimal. *Work-life balance* yang buruk dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan motivasi (Adhitarma & Adnyani, 2023), sementara kurangnya pelatihan berdampak pada rendahnya kemampuan teknis dan non-teknis karyawan (Nurunnisa & Rani, 2024). Selain itu, kepuasan kerja yang rendah sering kali berujung pada menurunnya loyalitas dan semangat kerja (Robbins & Judge, 2019).

Salah satu metode yang ampuh untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa melalui penerapan *work-life balance* dan program pelatihan. (Bouwmeester et al., 2021). *Work-life balance* membantu karyawan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan tekanan mental dan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, sehingga berdampak positif pada kinerja (Pramida & Mulyanti, 2023). Khususnya sektor kesehatan, pengelolaan *work-life balance* yang baik memungkinkan tenaga kesehatan bekerja secara produktif tanpa mengabaikan kehidupan pribadi, berkontribusi pada loyalitas, etos kerja, dan kualitas pelayanan lebih baik (Chendra et al., 2023).

Work-life balance menjadi salah satu yang harus diperhatikan untuk mempertahankan kinerja karyawan. *Work-life balance* yang terjaga memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara optimal, supaya dapat bekerja lebih fokus, efisien, dengan tingkat stress yang lebih rendah, sehingga memberikan efek positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan (Opatrná & Prochazka, 2023). Menerapkan kebijakan dan suasana kerja yang mendukung terciptanya *work-life balance*, agar karyawan merasa lebih

sejahtera, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesional (Putri & Supartha, 2020).

Pelatihan karyawan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan memperkenalkan hal-hal baru yang diperlukan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan (Ratnasari et al., 2021). Pelatihan berperan penting bagi organisasi karena membantu individu mencapai tingkat kompetensi yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan menjadi komponen dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam mengembangkan keterampilan yang relevan sesuai kebutuhan organisasi.

Pelatihan karyawan berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan pemahaman karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Wahyuni et al., 2023). Dengan mengimplementasikan kedua pendekatan ini secara bersamaan, rumah sakit bisa membangun suasana kerja yang lebih sehat dan efisien, yang pada akhirnya memperbaiki mutu layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien.

Hasil penelitian (Salsabila et al., 2025) menunjukkan *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka *work-life balance* yang terjaga membantu karyawan mengatur waktu dan tenaga antara tugas kerja dan kehidupan pribadi, sehingga bisa menurunkan tingkat stress, kelelahan, dan risiko kelelahan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Akan

tetapi menurut penelitian (Meha et al., 2025) membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kiftiyah & Al Banin, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja memberikan karyawan tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang tepat untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Hasil tersebut berbeda dengan temuan penelitian (Atawirudi et al., 2020) menunjukkan bahwa pelatihan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah penilaian pribadi dari seorang karyawan mengenai pekerjaannya dalam suatu organisasi. Ini meliputi perasaan bahagia atau tidak bahagia, serta tingkat kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan tugas-tugas yang dilakukannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi dari hubungan karyawan dengan suasana kerja dan penilaian individu mereka terhadap pekerjaan yang dijalani (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi aktif, serta mempunyai tingkat nilai yang tinggi terhadap organisasi. Mereka cenderung memiliki dorongan intrinsik untuk berusaha lebih kuat dan menjadi lebih produktif. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya sering kali memutuskan untuk meninggalkan organisasi karena mengalami penurunan kedisiplinan dan produktivitas kerja (Pitasari & Perdana, 2018).

Hasil penelitian (Wijaya & Suwandana, 2022) menunjukkan adanya bukti bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Bakti et al., 2024) memberikan bukti bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian menurut (Budiono, 2024) menyatakan bahwa pelatihan kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

berdasarkan pada fenomena permasalahan mengenai pencapaian kinerja sumber daya manusia yang belum optimal, serta adanya *research gap* dalam hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan *work-life balance* dan *training* sebagai variabel independen dan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, peneliti ingin membuktikan apakah peningkatan sumber daya manusia berpengaruh pada kinerja yang baik jika didukung oleh *work-life balance* yang sehat dan timbulnya motivasi dari hasil pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Kemudian, dengan mengetahui faktor-faktor yang mungkin memiliki kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia di RSUD Kayen, diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM sehingga tujuan rumah sakit dapat tercapai dengan lebih efektif.

Walaupun telah banyak penelitian yang membahas masing-masing variabel ini, hubungan antara keempat variabel tersebut masih sulit untuk diinterpretasikan, dan banyak organisasi yang masih menghadapi tantangan dalam menciptakan *work-life balance* yang mendukung serta memberikan pelatihan yang mampu memotivasi karyawan untuk berinovasi. Oleh karena itu, peneliti berusaha untuk menyelidiki lebih lanjut mengenai **Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Work Life Balance***

Dan *Training* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada RSUD Kayen - Pati) serta memahami mekanisme yang menghubungkan keempat variabel ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya dan didasarkan pada fenomena yang ada maka rumusan masalah pada penelitian ini “bagaimana model peningkatan kinerja sdm melalui *work-life balance* dan *training* (studi kasus pada RSUD Kayen – Pati) ” Kemudian pertanyaan penelitian (question research) yang muncul sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *training* terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh *training* terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, didapat beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis pengaruh *training* terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM
4. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM
5. Menganalisis pengaruh *training* terhadap kinerja SDM

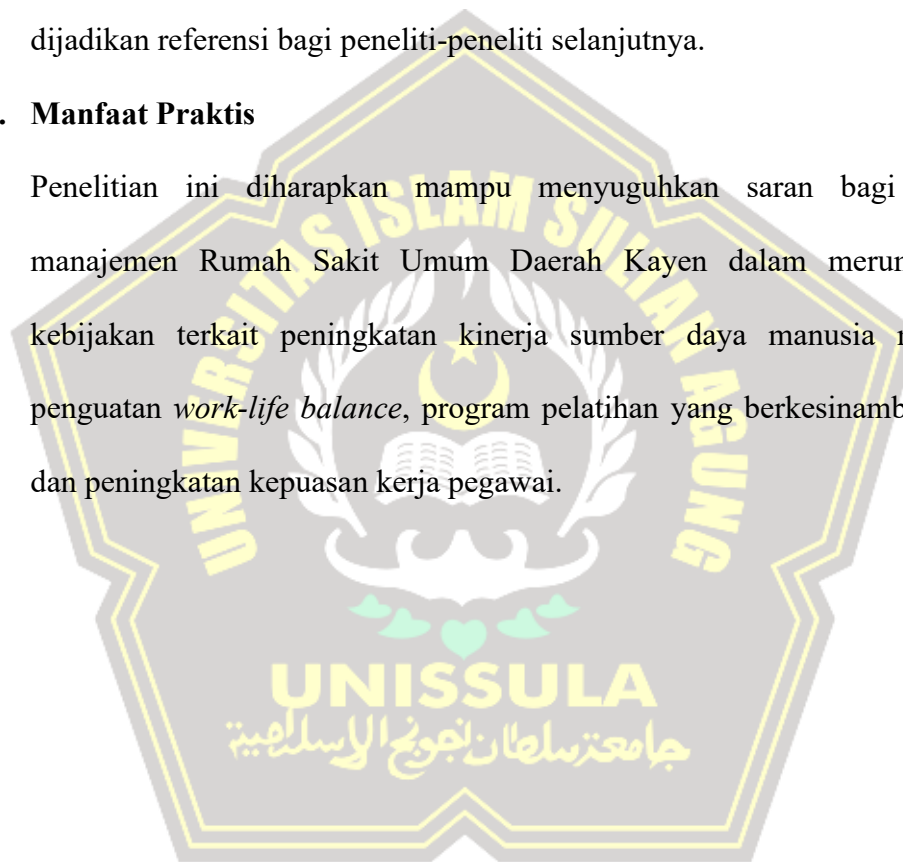
1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berpotensi untuk memperdalam pemahaman para peneliti serta meningkatkan pengetahuan di bidang manajemen SDM, terutama terkait kinerja SDM, kepuasan kerja, *work-life balance*, dan *training* dalam sektor pelayanan kesehatan. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menyuguhkan saran bagi pihak manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Kayen dalam merumuskan kebijakan terkait peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui penguatan *work-life balance*, program pelatihan yang berkesinambungan, dan peningkatan kepuasan kerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan informasi dan data dengan menguraikan tinjauan pustaka, studi literatur, landasan teori yang berkaitan dengan variabel kinerja sumber daya manusia, kepuasan kerja, *work-life balance*, dan *training*. Dari setiap variabel menjelaskan terkait definisi masing masing variabel, indikator-indikator, penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

2. 1 Variabel-Variabel Penelitian

2.1.1 Kinerja SDM

2.1.1.1 Definisi Kinerja SDM

Kinerja merupakan indikator keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai sasaran yang telah ditentukan. Sementara itu, kinerja karyawan mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seseorang maupun kelompok dalam sebuah organisasi, yang dijalankan berdasarkan tanggung jawab mereka, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi yang sah secara hukum serta sesuai dengan norma moral dan etika (Amalia et al., 2022).

Menurut (Meha et al., 2025), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang diperoleh individu atau kelompok pada sebuah organisasi, yang berlandaskan pada tanggung jawab masing-masing. Kinerja ini bertujuan untuk meraih tujuan organisasi secara legal dan sah, tanpa melanggar hukum, serta tetap memperhatikan norma moral dan etika yang berlaku. Dengan demikian, kinerja tidak hanya

mencerminkan hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses pencapaian tersebut dilakukan, menjaga keselarasan antara tujuan organisasi dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip yang ada.

Kinerja sumber daya manusia merupakan capaian kerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang diukur menggunakan standar dan indikator tertentu guna mendukung tujuan organisasi. Peningkatan kinerja dapat terjadi jika individu yang terlibat memiliki kinerja baik aspek kualitas dan kuantitas kinerja ini tercermin dari output pekerjaan yang dihasilkan oleh individu saat menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya (Ferri & Prasetyo, 2023).

Berdasarkan teori-teori di atas tentang kinerja sumber daya manusia bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja sumber daya manusia melibatkan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, yang berlandaskan pada tugas dan tanggung jawab mereka, serta bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Selain itu, kinerja juga mencakup tidak hanya hasil yang dicapai, tetapi juga proses dalam mencapainya, dengan memperhatikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip yang ada. Peningkatan kinerja organisasi bergantung pada kualitas dan kuantitas hasil kerja individu yang terlibat, yang dapat diukur menggunakan berbagai standar dan indikator yang relevan.

2.1.1.2 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kinerja SDM

Menurut (Indrawaty et al., 2024) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja SDM, antara lain:

1. Perilaku organisasi yang mencakup pola interaksi dan dinamika dalam organisasi yang memengaruhi cara individu bekerja dan berkolaborasi.
2. Kepuasan kerja dengan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya yang berdampak pada motivasi dan produktivitas.
3. Kondisi fisik dan sosial di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja, baik dengan memberikan dukungan maupun hambatan.
4. Budaya organisasi yang mencakup nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku para karyawan.
5. Pembelajaran organisasi berdasarkan kemampuan organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi melalui individu dan tim.
6. Kepemimpinan terhadap gaya dan efektivitas pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan.

2.1.1.3 Indikator Kinerja SDM

Menurut (Amalia et al., 2022) menyatakan ada empat indikator dari kinerja sumber daya manusia yaitu:

1. Kualitas

Kualitas mencerminkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi kesesuaian hasil kerja dengan kriteria tersebut, maka semakin baik pula mutu dari kinerja individu. Hal ini menunjukkan ketelitian serta kecermatan dalam menyelesaikan tugas.

2. Kuantitas

Aspek kuantitas menilai jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan oleh individu dalam waktu tertentu. Semakin banyak output pekerjaan yang diperoleh tanpa mengabaikan kualitas, maka semakin tinggi tingkat produktivitas individu tersebut.

3. Efektivitas

Efektivitas menggambarkan sejauh mana suatu pekerjaan berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dengan cara paling efisien. Kinerja yang efektif tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada hasil yang memberikan kontribusi positif dan signifikan bagi organisasi.

4. Kontribusi

Kontribusi mengukur sejauh mana individu berperan aktif dalam membantu pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini meliputi partisipasi melalui inisiatif pribadi, kemampuan bekerja sama, serta nilai tambah yang diberikan melalui gagasan, tindakan, dan hasil kerja yang dihasilkan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu penilaian diri bersifat subjektif terhadap pekerjaan seseorang, dapat dipengaruhi dari berbagai faktor, dari segi internal maupun dari lingkungan kerja. Kepuasan ini tercermin dari perasaan senang atau tidak senang saat menjalani pekerjaannya. Ketika seseorang merasa senang dengan pekerjaannya, ia cenderung memiliki semangat tinggi dan termotivasi. Sebaliknya, jika seseorang merasa kurang puas, maka akan kehilangan antusiasme, enggan pergi

bekerja, dan cenderung malas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Berbagai faktor tersebut berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan mengenai kepuasan atau ketidakpuasan atas pekerjaan yang dijalannya (Budi Santoso & Yuliantika, 2022).

Menurut (Nurvianto et al., 2024), kepuasan kerja adalah bentuk sikap positif akan muncul ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya serta berbagai faktor lainnya. Perasaan puas ini muncul setelah karyawan membandingkan antara harapan terhadap hasil kerja dengan realita yang diterimanya. Karyawan yang merasa puas biasanya menunjukkan komitmen tinggi, aktif berkontribusi, dan memiliki dedikasi kuat terhadap organisasi. Selain itu, mereka juga umumnya memiliki motivasi intrinsik yang membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan produktivitas.

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dirasakan karyawan pada saat bekerja, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti kompensasi yang sebanding dengan tanggung jawab pekerjaannya dan suasana kerja yang menyenangkan. Lingkungan yang kondusif memungkinkan karyawan membangun hubungan baik dengan rekan-rekannya. Pemberian kompensasi yang sesuai bisa menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang sepadan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan, motivasi kerja, serta kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan (Pamungkas, 2022).

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian subjektif yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal individu serta situasi lingkungan kerja, yang tercermin dalam sikap senang atau tidak senang terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi yang aktif serta meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja dan kurangnya motivasi. Faktor penting lainnya dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi yang adil dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan interaksi harmonis antar rekan kerja. Pemberian kompensasi yang tepat sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi karyawan bisa meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kualitas hasil kerja mereka, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Budi Santoso & Yuliantika, 2022) menyatakan ada empat indikator dari kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan tercapai jika tugas yang diemban sesuai pada minat dan kemampuannya. Pekerjaan yang menarik dan menantang akan memberikan kepuasan untuk karyawan, karena mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

2. Upah

Gaji yang adil dan sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan merasakan puas apabila menerima gaji yang sesuai dengan beban tugasnya dan merasakan perlakuan adil dibandingkan dengan rekan kerja lainnya.

3. Pengawasan

Pengawasan yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa puas apabila atasan memberikan perhatian, komunikasi yang transparan, serta dukungan teknis yang diperlukan untuk mendukung kinerja mereka.

4. Rekan kerja

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh hubungan yang harmonis antar sesama rekan kerja. Suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan saling mendukung akan membuat karyawan merasa lebih puas, karena mereka dapat bekerja sama secara efektif dalam menyelesaikan tugas.

2.1.3 *Work-life balance*

2.1.3.1 Definisi *Work-life balance*

Menurut (Khateeb Károly, 2021) menjelaskan *work-life balance* adalah pencapaian keseimbangan yang memadai dalam berbagai aspek kehidupan yang memerlukan waktu, energi, dan sumber daya. Dengan *work-life balance* yang baik, karyawan dapat mengeksplorasi minat dan bakat mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kreativitas. Sebaliknya, jika keseimbangan tersebut tidak

tercapai dengan baik, kinerja karyawan bisa menurun dan berpotensi berdampak negatif pada aspek kehidupan lainnya.

Menurut (Arifin & Muharto, 2022), *work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan tanggung jawab dan kewajiban di tempat kerja dengan kehidupan pribadinya tanpa mengabaikan salah satunya. Keseimbangan ini menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan, terutama bagi mereka yang bekerja dengan jam kerja yang tidak tetap atau sistem shift, yang menyulitkan pengaturan kehidupan pribadi mereka. Kondisi ini sering menimbulkan kebingungan di antara tenaga kerja dalam menjalankan tugas mereka. Namun, jika seseorang berhasil menjaga keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, hal itu dapat meningkatkan rasa keterikatan dan ketahanan dalam pekerjaan mereka.

(Pamungkas, 2022) menjelaskan *work-life balance* adalah konsep yang mengharuskan seseorang menyeimbangkan peran mereka dalam dua aspek penting, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam pengertian yang lebih luas, keseimbangan ini mencakup pencapaian keberhasilan dan kepuasan dalam kedua bidang tersebut, sehingga menghasilkan kehidupan yang memuaskan dan bahagia. Oleh karena itu, setiap karyawan perlu menjaga keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi agar dapat mencapai produktivitas yang optimal tanpa mengorbankan kebahagiaan pribadi mereka (Isni et al., 2022). Keseimbangan ini tidak hanya mendukung kinerja yang efektif di tempat kerja, tetapi juga berkontribusi pada kualitas hidup secara keseluruhan.

Berdasarkan teori teori diatas tentang *work-life balance* maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah konsep penting yang mengharuskan seseorang untuk menyeimbangkan peran mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan ini tercapai dengan baik, karyawan dapat mengalokasikan waktu, energi, dan sumber daya secara efektif, yang memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi minat dan bakat, meningkatkan kreativitas, serta mencapai kepuasan dalam kehidupan pribadi dan profesional. Sebaliknya, jika keseimbangan tersebut terganggu, kinerja karyawan dapat menurun, yang berdampak negatif pada aspek kehidupan lainnya. Keseimbangan ini sangat penting bagi tenaga kerja, terutama bagi mereka yang memiliki jam kerja yang tidak teratur atau sistem shift, yang sering kali menyebabkan kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan yang baik antara kedua aspek ini dapat meningkatkan produktivitas, keterikatan, dan kualitas hidup secara keseluruhan.

2.1.3.2 Indikator *Work-life balance*

Menurut (Khateeb Károly, 2021) menyatakan ada empat indikator dari *work-life balance* yaitu:

1. Keseimbangan Waktu

Seseorang yang memiliki keseimbangan waktu yang optimal mereka akan tetap fokus terhadap pekerjaannya. Keseimbangan waktu yang baik mampu menyediakan waktu untuk berinteraksi dengan keluarga, teman, serta melakukan aktivitas rekreasi yang mendukung kesejahteraan mereka di luar pekerjaan.

2. Keseimbangan keterlibatan

Keseimbangan keterlibatan mengukur seberapa baik karyawan dapat menyeimbangkan keterlibatan emosional dan komitmen mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Karyawan yang mampu mengelola keterlibatan dengan baik di kedua bidang tersebut tidak akan merasa tertekan atau bingung antara peran profesional dan pribadi mereka.

3. Keseimbangan kepuasan

Keseimbangan kepuasan adalah tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap kehidupan mereka, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Kepuasan tercapai ketika pekerjaan yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan di tempat kerja dan kehidupan keluarga, yang tercermin dari kualitas hubungan dengan keluarga, teman, serta hasil kerja yang dicapai.

4. Keseimbangan Mental

Keseimbangan mental mengacu pada kemampuan seseorang dalam mempertahankan stabilitas emosi dan kondisi psikologis di tengah tekanan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi. Indikator ini mengukur sejauh mana individu mampu mengatasi stres, mencegah kelelahan mental, dan memisahkan urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seseorang yang memiliki keseimbangan mental yang baik biasanya merasa lebih tenang, tidak mudah merasa cemas, dan dapat menikmati waktu istirahat tanpa terganggu oleh beban pekerjaan. Aspek ini sangat penting karena berdampak langsung pada kepuasan kerja, performa, serta kesehatan mental secara keseluruhan.

2.1.4 Training

2.1.4.1 Definisi Training

Menurut (Pramono & Handini, 2020), menjelaskan bahwa pelatihan diartikan sebagai proses untuk meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Melalui pelatihan, karyawan mengalami perubahan yang terstruktur dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku mereka, yang terus berkembang seiring waktu. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mempersiapkan karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan organisasi, serta memastikan mereka memenuhi standar kompetensi yang diinginkan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Pelatihan efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga dapat memberikan dampak positif bagi produktivitas dan pencapaian sasaran jangka panjang perusahaan.

Pelatihan merupakan proses terstruktur yang bertujuan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan agar sesuai memenuhi tujuan organisasi. Proses ini memberikan pemahaman mendalam bagi karyawan baru maupun berpengalaman mengenai cara efektif melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Dengan demikian, pelatihan karyawan memiliki kemampuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan produktif. Pelatihan yang tepat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja, memperkuat budaya organisasi, serta meningkatkan daya saing perusahaan (Budiono, 2024).

Program pelatihan dirancang untuk mempersiapkan karyawan agar lebih kompeten dalam menjalankan tugas mereka, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki keterampilan lebih baik dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien, menangani masalah yang lebih kompleks, dan berkontribusi pada peningkatan kualitas serta inovasi. Selain itu, pelatihan efektif mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kompetitif (Nafis et al., 2023)

Berdasarkan teori teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan agar mampu menjalankan tugas secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Melalui pelatihan, karyawan diharapkan mengembangkan kemampuan yang memenuhi standar kompetensi yang diinginkan, sehingga mendukung keberhasilan organisasi. Pelatihan efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi berkontribusi pada produktivitas perusahaan, mendukung karyawan tetap beradaptasi dengan perubahan, serta memperkuat budaya dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dirancang dan dilaksanakan dengan baik akan membawa dampak positif baik bagi perkembangan karyawan maupun kemajuan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.4.2 Indikator *Training*

Menurut (Pramono & Handini, 2020) menyatakan ada empat indikator dari *training* yaitu:

1. Jenis pelatihan

Jenis pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan, program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kinerja dan etika kerja karyawan pada level bawah dan menengah. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan di berbagai tingkatan berkembang sesuai peran dan tanggung jawab mereka.

2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan mencakup berbagai topik yang relevan dengan pekerjaan, seperti manajemen, administrasi, psikologi kerja, komunikasi, dan kepemimpinan. Materi yang komprehensif ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan dalam lingkungan kerja.

3. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus jelas dan terukur. Pelatihan diselenggarakan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga mencapai kinerja secara optimal. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap etika kerja yang wajib diterapkan di lingkungan kerja mereka.

4. Frekuensi Pelatihan

Frekuensi pelatihan mengukur seberapa sering pelatihan diberikan kepada karyawan dalam periode tertentu. Indikator ini mencerminkan komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM. Contohnya meliputi jumlah pelatihan per karyawan, total sesi pelatihan, persentase peserta, serta durasi pelatihan. Frekuensi ini juga menunjukkan konsistensi pelatihan dan menjadi acuan dalam evaluasi serta perencanaan pengembangan karyawan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian (Wijaya & Suwandana, 2022) membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraan individu, memungkinkan karyawan dalam mengatur tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif. Karyawan mampu menjaga keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi sehingga berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian lain (Indrian et al., 2023) menemukan *work-life balance* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang tercermin dalam peningkatan motivasi, komitmen, dan produktivitas pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian (Bakti et al., 2024) membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keseimbangan yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi memungkinkan karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat serta berinteraksi dengan keluarga dan teman, sehingga secara keseluruhan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H1: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Pengaruh *Training* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Budiono, 2024), pelatihan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kualitas materi dan relevansinya dengan tugas serta tanggung jawab pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang secara tidak langsung akan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Hasil penelitian (Kiftiyah & Al Banin, 2023) membuktikan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja. Ini menunjukkan pelatihan dirancang dengan tepat dan relevan bisa meningkatkan kepuasan karyawan berdampak positif pada kinerja mereka. Organisasi perlu meningkatkan kualitas pelatihan supaya dapat memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua yang diajukan adalah:

H2: *Training* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

(Bakti et al., 2024) membuktikan pada kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi semakin baik pula pencapaian kerja yang dirasakan. Faktor-faktor seperti kepuasan terhadap pekerjaan, promosi, gaji, dan rekan kerja yang mendukung kinerja yang lebih baik.

Penelitian dilakukan oleh (Indrian et al., 2023) penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja dan *work-life balance* akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, ini menunjukkan pentingnya kedua faktor tersebut dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia.

Hasil penelitian (Kiftiyah & Al Banin, 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen berdampak positif pada kinerja mereka, terutama dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Penelitian (Wijaya & Suwandana, 2022) menunjukkan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, dalam hal keseimbangan kerja dan kehidupan kinerja yang lebih baik. Pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.2.4 Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian (Mulatta & Waskito, 2024) menemukan bahwa *work-life balance* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang

mampu menjaga *work-life balance* akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian meningkatkan kinerjanya mereka.

Penelitian lain (Bakti et al., 2024) membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama bila didukung oleh gaya kepemimpinan yang mendukung keseimbangan tersebut.

Penelitian (Salsabila et al., 2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Ketidakseimbangan *work-life balance* dapat menurunkan kinerja, sedangkan peningkatan *work-life balance* berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan motivasi karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keempat yang diajukan adalah:

H4: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.2.5 Pengaruh *Training* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian (Salsabila et al., 2025) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dirancang dengan baik dan mencakup pengembangan keterampilan dan pengetahuan, mendorong tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja.

Penelitian (Budiono, 2024) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang kemudian

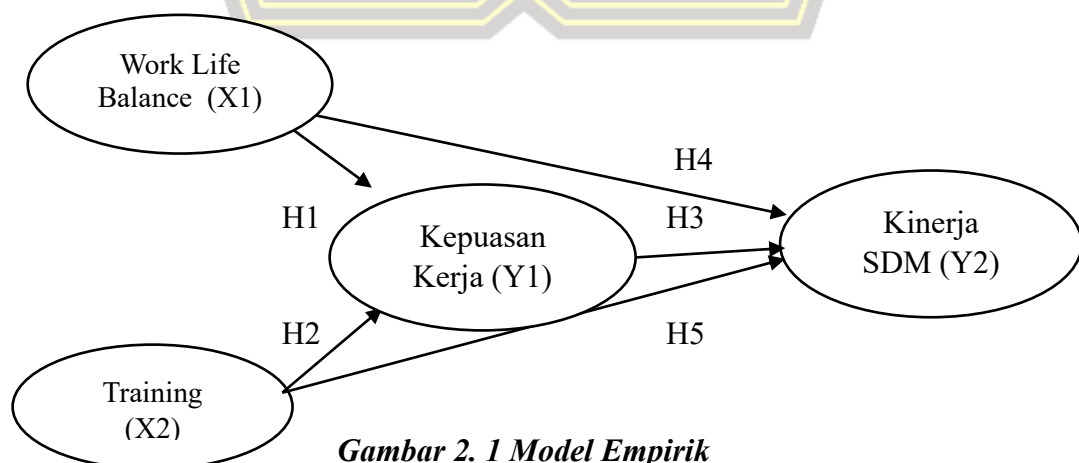
berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Pelatihan relevan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berujung pada kinerja yang lebih baik.

Penelitian (Kiftiyah & Al Banin, 2023) membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, sehingga meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan kesehatan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kelima yang diajukan adalah:

H5: *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.3 Model Empirik

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang diberikan di atas, hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam perspektif hubungan variabel independent *work-life balance* dan *training* terhadap variabel dependent kinerja sumber daya manusia dengan variabel interveningnya adalah kepuasan kerja sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang metode melaksanakan penelitian, yang terdiri dari jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, variabel dan indikator, responden, dan teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan tujuan menguraikan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Dengan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan berfokus pada analisis data dalam bentuk angka yang diolah menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan variabel dependent, independent, dan intervening. Variabel dependent yaitu kinerja sumber daya manusia, sedangkan variabel independent yang dimaksud adalah *work-life balance* dan *training*, untuk variabel interveningnya yaitu kepuasan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sebuah wilayah generalisasi terdiri dari subjek atau objek dengan karakteristik dan kualifikasi tertentu yang ditentukan oleh peneliti, sehingga dapat diteliti dan dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan yang relevan (Sugiyono, 2019). Sesuai pengertian di atas, dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh 331 karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kayen, meliputi 27 tenaga medis, 170 perawat dan bidan, 14 farmasi, 9 kesmas, 7 gizi, 49 keteknisan medis dan 55 tenaga non kesehatan.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang mewakili jumlah dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan ukuran sampel merupakan proses untuk menentukan seberapa besar jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling, yaitu metode yang memberikan kesempatan bagi setiap elemen dalam populasi untuk terpilih menjadi sampel. Metode probability sampling yang digunakan adalah simple random sampling, dimana anggota sampel dipilih secara acak tanpa mempertimbangkan strata atau kategori dalam populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus slovin, dengan perhitungan sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel yang diperlukan

N = ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan sampel (sampling error) 5% = 0,05 berdasarkan tingkat kepercayaan yang ditetapkan, maka dengan menggunakan rumus slovin, jumlah sampel dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{331}{1 + 331(0,05)^2}$$

$$n = \frac{331}{1,8275}$$

$n = 181$ (dibulatkan menjadi 200)

sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 200 responden karena peneliti ingin mendapatkan hasil penelitian lebih valid dan dapat mencerminkan kondisi sebenarnya dari populasi.

Tabel 3. 1 Sampel Penelitian

No	Keterangan	Hasil
1	Tenaga Medis (27 : 331) x 200	16
2	Perawat dan Bidan (170 : 331) x 200	103
3	Kefarmasian (14 : 331) x 200	9
4	Kesmas (9 : 331) x 200	5
5	Gizi (7 : 331) x 200	4
6	Keteknisian Medis (49 : 331) x 200	30
7	Tenaga Non Kesehatan (55 : 331) x 200	33
	Total	200

Berdasarkan dari hasil perhitungan sampel dengan rumus diatas, ditemukan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 200 sumber daya manusia yang ada pada Rumah Sakit Umum Daerah Kayen, meliputi 16 tenaga medis, 103 perawat dan bidan, 9 farmasi, 5 kesmas, 4 gizi, 30 keteknisian medis dan 33 tenaga non kesehatan.

3.3 Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah sumber data langsung yang didapat peneliti melalui metode sepeyri seperti wawancara dan penyebaran kuesioner (Sugiyono, 2019). pada data primer yang didapat dari penelitian ini dari pendapat responden yang diteliti, yang disampaikan melalui jawaban tertulis dari kuesioner yang dibagikan kepada sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Daerah Kayen.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung dari objek penelitian, melainkan berasal dari sumber lain yang dapat mendukung pelaksanaan penelitian, seperti literatur dan dokumen tertulis (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, termasuk penelitian sebelumnya, artikel, jurnal, buku, situs web, serta informasi lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Data kinerja sumber daya manusia dan jumlah sumber daya manusia yang diperoleh dari Rumah Sakit Umum Daerah Kayen.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulam data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2019) kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan meminta responden untuk menjawab sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis. Kuesioner yang diberikan dirancang untuk memperoleh penilaian responden terhadap masing-masing karakteristik atau variabel yang telah ditentukan melalui jawaban atas pertanyaan yang disediakan. Pengisian penilaian kuesioner menggunakan pengukuran skala likert karena sesuai dengan tujuannya adalah mengukur pendapat atau persepsi individu. Berdasarkan skala likert, jawaban setiap kuesioner memiliki bobot skor sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 3. 2 Skala Penilaian Likert

Keterangan	Kode	Bobot Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Cukup Setuju	CS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

3. 5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Pada penelitian ini, variabel yang dianalisis mencakup *work-life balance*, *training*, dan kepuasan kerja, seta hubungannya dengan kinerja sumber daya manusia. Definisi untuk setiap variabel akan diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. 3 Definisi Operasional

Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber Rujukan
<i>Work-life balance</i>	<i>Work-life balance</i> didefinisikan sebagai pencapaian pengalaman yang memuaskan dalam berbagai bidang kehidupan, dengan pengelolaan sumber daya seperti energi, waktu, dan komitmen, yang terbagi secara seimbang di antara berbagai aspek kehidupan.	1. Keseimbangan waktu 2. Keseimbangan keterlibatan 3. Keseimbangan kepuasan 4. keseimbangan mental	(Khateeb Károly, 2021)
<i>Training</i>	Pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.	1. Jenis pelatihan 2. Materi pelatihan 3. Tujuan pelatihan 4. Frekuensi pelatihan	(Pramono & Handini, 2020)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika seseorang merasa senang menjalani pekerjaan maka seseorang tersebut akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawasan 4. Rekan kerja	(Budi Santoso & Yuliantika, 2022)
Kinerja SDM	Kinerja SDM adalah seluruh aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dilaksanakan berdasarkan tugas dan tanggung jawab mereka, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditentukan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efektifitas 4. Kontribusi	(Amalia et al., 2022)

3. 6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS)

Teknik analisis yang diterapkan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) atau yang dikenal sebagai (SEM-PLS). Metode *Partial Least Square* merupakan teknik analisis yang kuat karena tidak mengharuskan data memenuhi asumsi tertentu, dapat digunakan untuk berbagai jenis skala data, serta tidak memerlukan asumsi dan ukuran sampel yang besar (Ghozali, 2023).

Tujuan dari model PLS adalah membantu peneliti mengidentifikasi variabel laten untuk keperluan prediksi, dimana variabel tersebut dibentuk sebagai kombinasi linier dari indikator-indikator yang menyusunnya (Ghozali, 2023). *Weight estimate* untuk membentuk skor variabel laten diperoleh dengan mempertimbangkan spesifikasi dari *inner* model, yaitu model struktural yang menghubungkan variabel laten satu sama lain, serta *outer* model, yaitu model pengukuran yang menggambarkan hubungan antara indikator dengan konstruksinya. Tujuannya adalah meminimalkan *residual variance* pada variabel dependen, baik variabel laten maupun indikatornya. Data yang dikumpulkan berbentuk angka dan hasil pengukuran variabel, disertai dengan penjelasan yang mendukung, yang kemudian akan dianalisis dengan menerapkan metode kuantitatif, yang dikumpulkan melalui hasil penyebaran kuesioner.

Outer model berfokus pada evaluasi kualitas data, termasuk validitas dan reliabilitas. Validitas data dievaluasi melalui metode pengukuran *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sementara reliabilitas diuji dengan menganalisis

nilai *Composite Reliability* melalui peninjauan pada perolehan nilai *Cronbach's Alpha*. Dalam model ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel. Hipotesis alternatif (H1) diterima jika t-hitung lebih besar dari t-tabel, sedangkan jika tidak terpenuhi, maka hipotesis nol (H0) diterima dan hipotesis alternatif ditolak.

Berdasarkan hipotesis dan model penelitian, persamaan regresi linear berganda bisa dirumuskan sebagai berikut:

$$Y1 = b1 X1 + b2 X2 + e$$

$$Y2 = b3 X1 + b4 X2 + b5 Y1 + e$$

Di mana dapat mendapatkan keterangan sebagai berikut:

Y1	=	Kepuasan Kerja
Y2	=	Kinerja SDM
b	=	Koefisien Regresi
X1	=	Work-life balance
X2	=	Training
e	=	Error Term

3.6.2 Outer Model (Measurement Model)

Analisis *Outer Model* (Measurement Model) digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan hubungan antara konstruk variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Tahapan pengujian pada *outer model* sebagai berikut:

3.6.2.1 Convergent Validity

Dalam analisis *outer model*, uji *Convergent validity* pada model pengukuran reflektif dilakukan dengan menilai korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang tinggi apabila nilai

korelasinya melebihi 0,70 terhadap konstruk yang diukur. Namun dalam konteks pengembangan awal skala pengukuran dan jika jumlah indikator per konstruk relative sedikit (sekitar 1 hingga 4 indikator), nilai *loading* antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2023).

3.6.2.2 Uji Discriminant Validity

Dalam analisis *outer* model, *Discriminant validity* pada model pengukuran reflektif dievaluasi melalui *cross loading*, yaitu dengan membandingkan korelasi antara indikator dan konstruknya dengan korelasi terhadap konstruk lain. Indikator memiliki korelasi lebih tinggi antara konstruk lainnya, hal tersebut menunjukkan konstruk laten tersebut lebih tepat saat memprediksi indikator pada bloknya sendiri. Cara lain untuk menguji *discriminant validity* adalah membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) pada konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Apabila nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya pada konstruk lain, maka konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Model dianggap memiliki nilai *discriminant validity* yang baik apabila AVE nilainya lebih dari 0,50 (Ghozali, 2023).

3.6.2.3 Uji Composite Reliability

Dalam analisis *outer* model, pengujian Composite Reliability dilakukan untuk menilai tingkat akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument untuk mengukur suatu konstruk. Pada pendekatan PLS-SEM menggunakan program *SmartPLS*, Suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai *composite reliability* melebihi 0,70 (Hair et al., 2017). sementara itu, berdasarkan nilai *Cronbach's*

Alpha, konstruk dikatakan realibel jika memiliki nilai alpha lebih dari 0,60 (Sekaran & Bougie, 2016).

3.6.3 Inner Model (Structural Model)

Analisis *Inner Model* (Structural Model) digunakan untuk mengidentifikasi dan menetapkan hubungan antar konstruk laten dalam model. Adapun tahap uji pada *inner model*:

3.6.3.1 Uji Koefisien Detersminasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen, dengan nilai berada pada rentang antara nol hingga satu. Pengujian model struktural dilakukan dengan menilai R-Square, yang berfungsi sebagai indikator *uji goodness – fit* dari model. Menurut (Ghozali, 2023) kriteria dalam pengukuran R-Square sebagai berikut:

- 1) Nilai R-Square 0,75 menunjukkan hubungan antar konstruk yang kuat.
- 2) Nilai R-Square 0,50 menunjukkan hubungan antar konstruk yang sedang.
- 3) Nilai R-Square 0,25 menunjukkan hubungan antar konstruk yang lemah.

3.6.3.2 Efek Size (F-Square)

Effect Size (F-Square) digunakan untuk menilai sejauh mana peran suatu variabel dalam model, khususnya untuk melihat apakah kehadiran variabel tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan nilai R-Square. Menurut (Ghozali, 2023) kriteria pada pengukuran F-Square adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai f-Square 0,35 menunjukkan adanya pengaruh besar antara variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

2) Nilai f-Square 0,15 menunjukkan pengaruh yang sedang.

3) Nilai f-Square 0,02 menunjukkan pengaruh yang kecil.

3.6.3.3 Predictive Relevance (Q-Square)

Q-square atau relevansi presiktif adalah bentuk pengukuran untuk menganalisis seberapa baik atau relevan suatu model dalam memprediksi penelitian yang dilakukan (*goodness of fit*) (Ghozali et al., 2015). Nilai q-square dapat diperoleh dengan rumus perhitungan (Hair et al., 2017) sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

Adapun kriteria nilai pada perhitungan Q-square adalah sebagai berikut:

1. Q-square > 0 berarti model penelitian memiliki predestive relevance yang terbilang baik.
2. Q-square < 0 berarti model penelitian memiliki predestive relevance yang terbilang tidak baik.

3.6.4 Analisis Pengujian Hipotesis

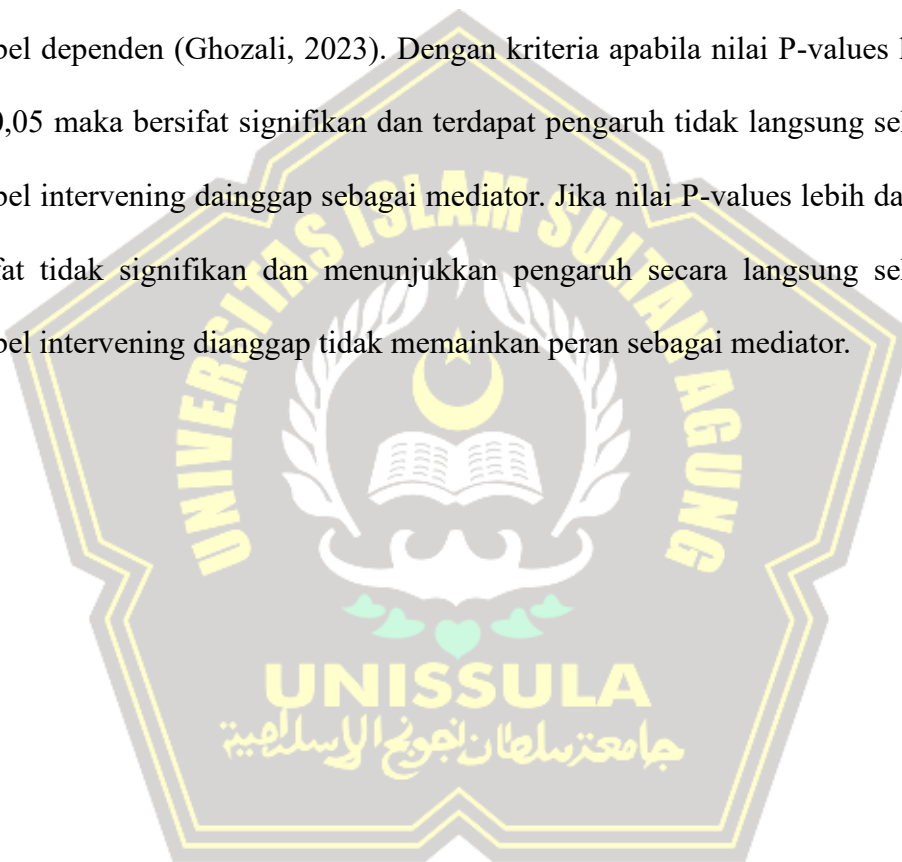
3.6.4.1 Analisis Direct Effect

Uji hipotesis untuk menilai signifikansi hubungan variabel-variabel dengan melihat nilai dari koefisien parameter dan tingkat signifikansi T-statistik, diperoleh melalui metode *bootstrapping* (Ghozali, 2023). Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistik melebihi 1,96 dan nilai P value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05 (5%) karena variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika suatu hipotesis

dinyatakan ditolak apabila nilai T-statistik kurang dari 1,96 dan nilai P value lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05 (5%) karena variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.4.2 Analisis Indirect Effect

Uji mediasi sebagai efek pengaruh mediasi yang digunakan untuk memeriksa hipotesis terkait pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2023). Dengan kriteria apabila nilai P-values kurang dari 0,05 maka bersifat signifikan dan terdapat pengaruh tidak langsung sehingga variabel intervening dianggap sebagai mediator. Jika nilai P-values lebih dari 0,05 bersifat tidak signifikan dan menunjukkan pengaruh secara langsung sehingga variabel intervening dianggap tidak memainkan peran sebagai mediator.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan dipaparkan mengenai gambaran umum data penelitian yang diperoleh dari hasil umpan balik responden. Hasil pengolahan data selanjutnya akan dijadikan dasar analisis dan tanggapan atas hipotesis yang diajukan.

4.1 Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini, responden yang dianalisis adalah karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kayen dengan jumlah 200 responden yang diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, posisi kerja, jam kerja, dan status pekerjaan. Adapun detail deskriptif mengenai responden penelitian ini dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

4.1.1 Jenis kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Presentase
Perempuan	132	66%
Laki - Laki	68	34%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 200 jumlah total responden, sebagian besar responden adalah karyawan perempuan sebanyak 132 responden dengan presentase 66%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan yang bekerja di RSUD Kayen di dominasi oleh perempuan, dominasi ini dapat dikaitkan dengan peran gender yang berkembang di masyarakat, di mana pekerjaan

yang menuntut empati, ketelatenan, dan kemampuan merawat lebih sering diasosiasikan dengan perempuan.

Kemudian presentase paling sedikit ada pada karyawan laki-laki sebanyak 68 responden dengan presentase 34%. Hal ini menunjukkan keterlibatan laki-laki dalam bidang pekerjaan rumah sakit, terutama pada posisi keperawatan dan pelayanan pasien, masih relatif rendah. Rendahnya angka ini dapat disebabkan oleh stereotip gender yang menganggap profesi di bidang perawatan lebih cocok untuk perempuan, sehingga laki-laki cenderung memilih bidang lain yang dianggap lebih maskulin atau teknis.

4.1.2 Usia

Tabel 4. 2 Usia

Keterangan	Jumlah	Presentase
18-25	33	16,5%
26-35	82	41%
36-45	85	42,5%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa masing-masing range usia tidak selisih terlalu banyak, namun didominasi oleh usia antara 36-45 tahun dengan presentase 42,5%. Hal ini kemungkinan disebabkan bahwa kelompok usia tersebut berada pada fase produktif dalam dunia kerja, di mana individu umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta kestabilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pada usia tersebut, karyawan cenderung lebih siap secara mental dan profesional untuk menghadapi tuntutan kerja di lingkungan rumah sakit yang dinamis seperti RSUD Kayen. Lalu disusul dengan karyawan

yang berusia antara 26-35 tahun dengan presentase 41%. Dan responden paling sedikit berada di usia 18-25 tahun dengan presentase 16,5%.

4.1.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir

Keterangan	Jumlah	Presentase
SMA	20	10%
D3	98	49%
S1	69	34,5%
S2	13	6,5%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 karyawan dengan pendidikan terakhir Diploma menempati posisi yang mendominasi dengan capaian presentase 49%. Hal itu terjadi karena karyawan dengan pendidikan tersebut umumnya merupakan lulusan dari program studi vokasi di bidang kesehatan, seperti keperawatan atau kebidanan, yang memang banyak dibutuhkan di rumah sakit. Dilanjutkan dengan tingkat sarjana memiliki presentase 34,5%. Angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana umumnya menempati posisi fungsional tertentu atau jabatan struktural yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, seperti tenaga medis, manajerial, atau staf administrasi tingkat atas. Diikuti dengan tingkat SMA dengan presentase 10%, dan tingkat Magister dengan presentase 6,5%.

4.1.4 Lama Bekerja

Tabel 4. 4 Lama Bekerja

Keterangan	Jumlah	Presentase
1-5 tahun	37	18,5%
6-10 tahun	78	39%
>10 tahun	85	42,5%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden di RSUD Kayen dengan mayoritas responden yang sudah lama bekerja kisaran lebih dari 10 tahun dengan presentase 42,5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami sistem dan alur pelayanan rumah sakit, namun masih berada pada fase pengembangan karier. Kemudian diikuti responden yang sudah lama bekerja antara 6-10 tahun dengan presentase 39% dan responden dengan lama bekerja antara 1-5 tahun dengan presentase 18,5%.

4.1.5 Posisi Kerja

Tabel 4. 5 Posisi Kerja

Keterangan	Target Sampel	Realisasi	Presentase
Dokter	16	6	3%
Perawat / Bidan	103	105	52,5%
Farmasi	9	9	4,5%
Kesehatan Masyarakat	5	5	2,5%
Gizi	4	4	2%
Teknisi Medis	30	30	15%
Tenaga Non Kesehatan	33	41	20,5%
Total	200	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa deskripsi responden yang didapatkan dari kuesioner berdasarkan posisi kerja paling banyak adalah perawat ataupun bidan dengan presentase 52,5%. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan rumah sakit yang tinggi terhadap tenaga keperawatan dan kebidanan untuk mendukung pelayanan pasien secara langsung dan berkelanjutan. Profesi ini merupakan ujung tombak dalam sistem pelayanan kesehatan. Diikuti oleh tenaga non kesehatan dengan presentase 20,5%, teknisi medis dengan presentase 15%,

farmasi dengan presentase 4,5%. Selanjutnya dokter dengan presentase 3%, kesehatan masyarakat dengan presentase 2,5%, dan gizi dengan presentase 2%.

4.1.6 Jam Kerja

Tabel 4. 6 Jam Kerja

Keterangan	Jumlah	Presentase
Shift	151	75,5%
Non Shift	13	6,5%
8 jam kerja	36	18%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa didominasi responden dengan jam kerja shift dengan presentase 75,5%. Hal ini disebabkan oleh sistem kerja di rumah sakit yang harus berlangsung selama 24 jam penuh untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan pasien. Oleh karena itu, tenaga medis dan keperawatan umumnya dijadwalkan dalam sistem shift untuk memastikan kontinuitas layanan. Dikuti dengan 8 jam kerja dengan presentase 18% dan jam kerja non shift dengan presentase 6,5%.

4.1.7 Status Pekerjaan

Tabel 4. 7 Status Pekerjaan

Keterangan	Jumlah	Presentase
PNS	86	43%
PPPK	61	30,5%
THL	43	21,5%
Out Sourcing	10	5%
Total	200	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dilihat bahwa status pekerjaan didominasi oleh responden dengan status pekerjaan PNS dengan presentase 43%. Hal ini karena

RSUD sebagai instansi pemerintah lebih banyak merekrut ASN untuk menjamin keberlanjutan pelayanan dan stabilitas tenaga kerja. Selain itu, jabatan strategis seperti dokter spesialis dan perawat senior umumnya diisi oleh pegawai berstatus PNS, sementara tenaga honorer dan kontrak hanya digunakan sebagai pelengkap kebutuhan SDM. Diikuti dengan status pekerjaan PPPK dengan presentase 30,5%, tenaga harian lepas dengan presentase 21,5%, dan out sourcing dengan presentase 5%.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel ini bertujuan untuk memahami serta mengkaji karakteristik data responden yang telah terkumpul mengenai variabel work-life balance, training, kepuasan kerja, dan kinerja SDM. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan oleh peneliti, dengan total 100 responden. Pengumpulan data responden untuk kepentingan evaluasi penelitian, dengan menggunakan sistem rating dengan skala likert dimana skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Kemudian dalam melakukan perhitungan untuk mengetahui nilai indeks berdasarkan skala likert, dengan mengacu pada pendapat (Chin, 1998) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{(\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})}{3}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{(5 - 1)}{3}$$

$$\text{Rentang Skala} = 1,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, kategori jawaban responden terhadap masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1,00 – 2,33 : Rendah atau tidak baik. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang masih rendah atau masih kurang.
- 2,34 – 3,66 : Sedang atau cukup. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang sedang atau sudah cukup.
- 3,67 – 5,00 : Tinggi atau baik. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang tinggi atau sudah baik.

Tabel 4. 8 Nilai Indeks dan Kategori Penilaian

Nilai indeks	Kategori Penilaian
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

4.2.1 Variabel *Work-life Balance*

Work-life balance menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM. Hal tersebut menjadi strategi perusahaan dalam mengelola SDM dan merumuskan kebijakan untuk mencapai tujuan. Variabel ini diukur dengan 4 indikator, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan, dan keseimbangan mental. Berikut hasil responden dari penyebaran kuesioner pada karyawan RSUD Kayen terkait *work-life balance* pada tabel berikut:

Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel *Work-life Balance*

Indikator		Jawaban Responden					Total	Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5			
Keseimbangan Waktu	F	11	7	16	52	114	200	3,69	Tinggi
	(F x S)	11	14	48	208	456	737		
	F	7	14	11	52	116	200	4,28	

Keseimbangan Keterlibatan	(F x S)	7	28	33	208	580	856	Tinggi	
Keseimbangan Kepuasan	F	11	7	8	57	117	200	4,31	
	(F x S)	11	14	24	228	585	862	Tinggi	
Keseimbangan Mental	F	6	12	9	59	114	200	4,31	
	(F x S)	6	24	27	236	570	863	Tinggi	
Rata-rata								4,14	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai *work-life balance* mencapai angka yang tergolong “**Tinggi**” yaitu pada rata-rata 4,14 dan masuk pada skala interval 3,67 – 5,00. Kondisi ini menggambarkan bahwa *work-life balance* di RSUD Kayen telah terjaga dengan baik.

Jika dilihat berdasarkan rata-ratanya, angka 4,31 menempati skor tertinggi, dimana kondisi tersebut menunjukkan bahwa indikator keseimbangan kepuasan dan keseimbangan mental memiliki pengaruh yang cukup tinggi dibanding dengan indikator lainnya dalam memicu *work-life balance* yang baik dan positif. Indikator lain juga berdampak pada kondisi *work-life balance*, seperti pada indikator keseimbangan keterlibatan dengan skor sebesar 4,28 yang mana masih tergolong dalam kategori tinggi. Ketika terjadi keseimbangan keterlibatan dalam perusahaan, hal tersebut turut memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan *work-life balance* secara keseluruhan. Artinya, ketiga indikator tersebut memiliki simpulan yang tidak jauh berbeda dalam mengukur penciptaan *work-life balance* yang positif, karena ketiganya berperan penting dalam menciptakan harmoni antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan.

Selanjutnya pada indikator keseimbangan waktu dengan skor yaitu sebesar 3,69. Indikator tersebut termasuk pada kategori yang memiliki nilai indeks tinggi, artinya ketika sebuah perusahaan mampu memberikan keseimbangan waktu yang baik terhadap para karyawan, karena mereka merasa memiliki waktu yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun keluarga tanpa terganggu oleh tuntutan pekerjaan.

4.2.2 Variabel *Training*

Variabel *training* ini merujuk pada proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan yang diukur dengan 4 indikator seperti jenis pelatihan, materi pelatihan, tujuan pelatihan, dan frekuensi pelatihan. Berikut sajian dari hasil tanggapan responden dari variabel *training*:

Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Training

Indikator		Jawaban Responden					Total	Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5			
Jenis Pelatihan	F	15	8	24	75	78	200	4,00	Tinggi
	(F x S)	15	16	72	300	390	793		
Materi Pelatihan	F	2	14	21	69	94	200	4,20	Tinggi
	(F x S)	2	28	63	276	470	839		
Tujuan Pelatihan	F	13	6	20	83	78	200	4,00	Tinggi
	(F x S)	13	12	60	322	390	797		
Frekuensi Pelatihan	F	3	14	15	74	94	200	3,74	Tinggi
	(F x S)	3	28	45	296	376	748		
Rata-rata							3,99	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel *training* mencapai angka yang tergolong “**Tinggi**” yaitu pada rata-rata 3,99 dan masuk pada skala interval 3,67 – 5,00. Kondisi ini menggambarkan bahwa training di RSUD Kayen elah berjalan dengan baik serta dinilai cukup efektif dalam menunjang peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan.

Hal itu bisa dilihat dari data diatas pada indikator materi pelatihan dengan nilai indeks 4,20 menunjukkan bahwa materi yang disampaikan sangat relevan dan bermanfaat oleh karyawan, meskipun dapat ditingkatkan untuk mencapai efektivitas yang lebih optimal. Selanjutnya pada indikator jenis pelatihan dan tujuan pelatihan memiliki nilai indeks yang sama dengan nilai indeks sebesar 4,00, menggambarkan bahwa jenis pelatihan yang diberikan sudah cukup relevan dengan kebutuhan karyawan, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal variasi dan spesifikasi materi. Sementara kejelasan tujuan pelatihan mencerminkan bahwa setiap program pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan kompetensi tertentu yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Pada indikator frekuensi pelatihan dengan nilai indeks sebesar 3,74, Kondisi ini membuktikan bahwa training tidak hanya dilakukan secara rutin tetapi frekuensi pelatihan yang tinggi menunjukkan adanya komitmen manajemen dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan,

4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja ini mencakup faktor internal individu serta situasi lingkungan kerja, yang tercermin dalam sikap senang atau tidak senang terhadap pekerjaan. Dalam variabel kepuasan kerja ini diukur dengan 4 indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, upah, dan rekan kerja. Berikut sajian data dari hasil tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja:

Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Indikator		Jawaban Responden					Total	Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5			
Pekerjaan	F	14	12	21	74	79	200	3,96	
	(F x S)	14	24	63	296	395	792		Tinggi
Upah	F	3	15	25	70	87	200	4,11	
	(F x S)	3	30	75	280	435	823		Tinggi
Pengawasan	F	12	5	15	67	101	200	4,20	
	(F x S)	12	10	45	268	505	840		Tinggi
Rekan Kerja	F	6	13	18	61	102	200	4,20	
	(F x S)	6	26	54	244	510	840		Tinggi
Rata-rata								4,12	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja mencapai angka yang tergolong “**Tinggi**” yaitu pada rata-rata 4.12 dan masuk pada skala interval 3,67 – 5,00. Kondisi ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja di RSUD Kayen berada pada tingkat yang baik, di mana sebagian besar pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, hubungan antar rekan, dan penghargaan yang diterima.

Pada indikator pengawasan dan rekan kerja dengan nilai indeks sebesar 4,20 menunjukkan bahwa hubungan antarpegawai terjalin dengan baik, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung peningkatan kepuasan kerja. Mencerminkan bahwa sistem pengawasan di RSUD Kayen dinilai cukup efektif dan mendukung pelaksanaan tugas pegawai secara optimal. Indikator upah memiliki nilai indeks yaitu sebesar 4,11 ini berarti bahwa pegawai merasa mendapat imbalan yang sepadan, sehingga berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Selanjutnya pada indikator pekerjaan dengan nilai indeks sebesar 3,96 menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan keahlian. Secara keseluruhan, tingginya nilai indeks pada keempat indikator ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dalam organisasi.

4.2.4 Variabel Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan salah satu aspek utama dalam keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penelitian ini diukur dengan 4 indikator yaitu kualitas, kuantitas, efektivitas, dan kontribusi. Berikut sajian data dari hasil tanggapan responden mengenai variabel kinerja SDM:

Tabel 4. 12 Analisis Deskriptif Kinerja SDM

Indikator		Jawaban Responden					Total	Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5			
Kualitas	F	15	6	21	79	79	200	4,00	Tinggi
	(F x S)	15	12	63	316	395	801		
Kuantitas	F	5	14	13	81	87	200	4,16	Tinggi
	(F x S)	5	28	39	324	435	831		

Efektivitas	F	14	3	25	67	91	200	4,09	
	(F x S)	14	6	75	268	455	818	Tinggi	
Kontribusi	F	1	15	16	81	87	200	4,19	
	(F x S)	1	30	48	324	435	838	Tinggi	
Rata-rata								4,11	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kinerja SDM mencapai angka yang tergolong “**Tinggi**” yaitu pada rata-rata 4,11 dan masuk pada skala interval 3,67 – 5,00. Kondisi ini menggambarkan bahwa kinerja SDM di RSUD Kayen sudah berada pada kategori bernilai indeks tinggi.

Indikator kontribusi nilai indeks sebesar 4,19 mencerminkan bahwa karyawan merasa memiliki peran yang berarti dalam pencapaian tujuan organisasi, serta mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Indikator kuantitas dengan nilai indeks sebesar 4,16 menunjukkan bahwa pegawai merasa beban kerja yang diberikan masih dalam batas wajar dan dapat diselesaikan sesuai target. Hal ini menunjukkan adanya keterlibatan aktif pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Pada indikator efektivitas memiliki nilai indeks sebesar 4,09 hal ini membuktikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas dengan standar mutu yang baik serta menunjukkan tingkat efisiensi kerja yang optimal. Pada indikator kualitas dengan nilai indeks sebesar 4,00 artinya bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga diselesaikan dengan

penggunaan waktu dan sumber daya yang efektif, yang secara keseluruhan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja SDM.

Tingginya nilai indeks pada keempat indikator pada variabel kinerja SDM mencerminkan bahwa karyawan telah menunjukkan performa kerja yang baik dan konsisten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini menandakan bahwa para karyawan tidak hanya mampu memenuhi target kuantitatif, tetapi juga menjaga kualitas, efektivitas, kontribusi, serta melaksanakan tugas dalam batas beban kerja yang wajar.

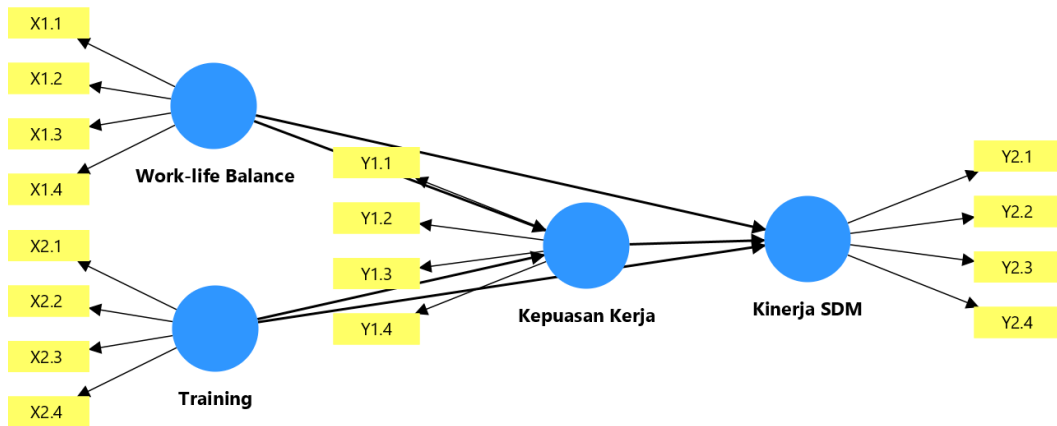
4.3 Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mode; pengukuran melalui *Partial Least Square – Square Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 4, ini akan mendeskripsikan dan menganalisis sejumlah faktor yang berpotensi meningkatkan kinerja SDM, pada penelitian ini mencakup 4 variabel, yaitu *work-life balance*, *training*, kepuasan kerja, dan kinerja SDM.

4.3.1 Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Analisis outer model merupakan langkah penting dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan (PLS). Dalam tahap ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk yang diukur (Ghozali, 2023). Outer model berfungsi untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang dimaksud, sehingga validitas dan reliabilitas alat ukur dapat terjamin.

Gambar 4. 1 Estimation Model

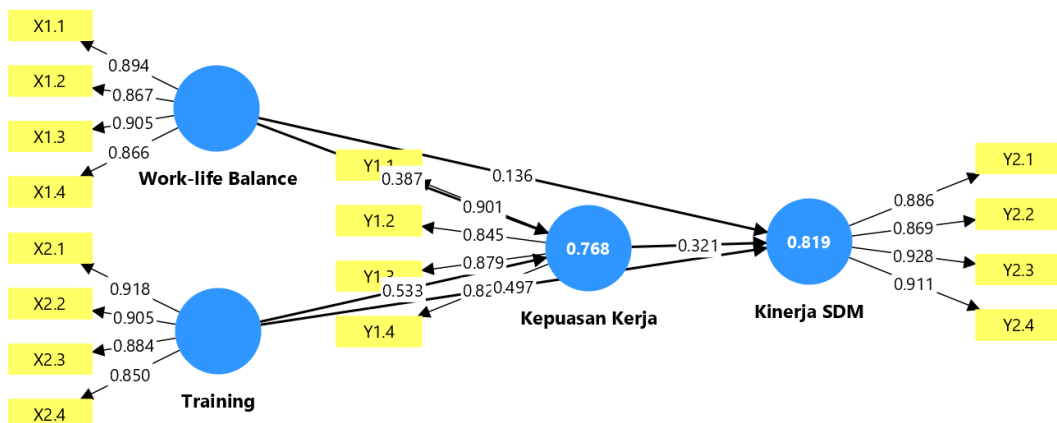


Sumber: Output SmartPLS,2025

4.3.1.1 Uji convergent Validity

Convergent validity adalah standar pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu indikator dalam mengukur dan mempresentasikan konstruk atau variabel laten yang hasil nilainya dapat dilihat melalui *loading factor* pada PLS. Jika indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang tinggi, maka dianggap memiliki *convergent validity* yang baik.

Gambar 4.2 Outer Model



Sumber: Output SmartPLS, 2025

Menurut penelitian (Wirawan, 2019) nilai korelasi *loading factor* yang ideal seharusnya $> 0,70$. Namun jika nilai *loading factor* $< 0,70$ atau berada pada

pengembangan skala 0,50 - 0,60 masih bisa diterima, dan disimpulkan bahwa indikator tersebut masih dikatakan efektif dalam mengukur konstruk yang dimaksud (Ghozali, 2023).

Tabel 4. 13 Nilai Loading Factor

	Work-life Balance	Training	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM
X1.1	0.894			
X1.2	0.867			
X1.3	0.905			
X1.4	0.866			
X2.1		0.918		
X2.2		0.905		
X2.3		0.884		
X2.4		0.850		
Y1.1			0.901	
Y1.2			0.845	
Y1.3			0.879	
Y1.4			0.825	
Y2.1				0.886
Y2.2				0.869
Y2.3				0.928
Y2.4				0.911

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.13 tentang hasil uji nilai *loading factor*, nilai rata-rata outer loading yang didapat dari setiap indikator memperoleh capaian angka sebesar > 0,70 atau berada pada pengembangan skala 0,50 - 0,60 masih bisa diterima Artinya, menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada setiap variabel menyatakan adanya kontribusi yang cukup besar dari masing-masing indikator terhadap konstruk yang dianalisis.

Variabel *work-life balance* diukur dengan empat parameter, dengan nilai *loading factor* antara 0.866 – 0.905. Hal ini menunjukkan bahwa keempat parameter pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam mencerminkan variabel

work-life balance. Di antara keempat parameter X1.3 terlihat paling menonjol dengan nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0.905, yang menandakan bahwa parameter tersebut paling signifikan dalam menggambarkan *work-life balance*. Selanjutnya parameter X1.1 dengan nilai *loading factor* sebesar 0.894 parameter tersebut memberikan kontribusi yang baik terhadap pengukuran *work-life balance* sehingga menambah validitas pada alat ukur yang digunakan. Pada parameter X1.2 dan X1.4 menunjukkan efektivitasnya dengan nilai masing-masing memiliki nilai *loading factor* yakni 0.867 dan 0.866 ini masih dapat diterima untuk validitasnya. Artinya, ini menunjukkan bahwa meskipun hasil *loading factor* tidak sekuat parameter lainnya, namun parameter ini tetap relevan dan dapat digunakan dalam konteks pengukuran variabel *work-life balance*.

Variabel *training* diukur dengan empat parameter. Pada parameter X2.1 mencatat bahwa hasil *loading factor* yang dihasilkan menempati posisi tertinggi sebesar 0.918, artinya bahwa parameter ini yang paling kuat dalam menggambarkan *training*. Parameter X2.2, X2.3 dan X2.4 memiliki *loading factor* masing – masing sebesar 0.905, 0.884, dan 0.850. meskipun dilihat bahwa nilai-nilai tersebut sedikit lebih rendah, namun masih tetap menunjukkan signifikansi terkait *training* yang diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan empat parameter, dimana semua indikator menunjukkan nilai *loading factor* yang baik. Pada parameter Y1.1 mencapai angka 0.901, diikuti oleh parameter Y1.3 sebesar 0.879, kemudian parameter Y1.2 sebesar 0.845, dan parameter Y1.4 sebesar 0.825. dengan hasil

loading factor tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja menunjukkan konstruk yang baik dan relevan, serta berpotensi kuat dalam memengaruhi kinerja SDM.

Variabel kinerja SDM diukur oleh empat parameter, pada parameter Y2.3 mencatat nilai *loading factor* yang diperoleh berada pada posisi tertinggi sebesar 0.928. Ini menunjukkan bahwa parameter ini merupakan yang paling efektif dalam menggambarkan Kinerja SDM. Parameter Y2.4 dan Y2.1 memperoleh capaian angka masing – masing sebesar 0.911 dan 0.886. Sementara parameter Y2.2 berada dibatas paling rendah, dengan capaian nilai sebesar 0.869, meskipun berada di posisi paling rendah, namun semua parameter tetap menunjukkan validitas yang baik dan berkontribusi terhadap pengukuran kinerja SDM.

4.3.1.2 Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dilakukan dengan cara menganalisis nilai *cross loading* yang berkaitan dengan korelasi antara konstruk yang membentuk variabel. *Discriminant validity* ditentukan melalui nilai *cross loading*, yang mencerminkan seberapa besar korelasi antara indikator suatu konstruk dan indikator dari konstruk lainnya. Kriteria yang dipakai untuk menilai *cross loading* adalah harus $> 0,70$ (Ghozali, 2023).

Tabel 4. 14 Hasil Uji Cross Loading

	Work-life Balance	Training	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM
X1.1	0.894	0.715	0.726	0.729
X1.2	0.867	0.695	0.708	0.671
X1.3	0.905	0.704	0.723	0.694
X1.4	0.866	0.731	0.728	0.725
X2.1	0.727	0.918	0.772	0.782
X2.2	0.706	0.905	0.738	0.783
X2.3	0.754	0.884	0.774	0.806

X2.4	0.679	0.850	0.723	0.751
Y1.1	0.731	0.741	0.901	0.739
Y1.2	0.634	0.710	0.845	0.718
Y1.3	0.791	0.797	0.879	0.814
Y1.4	0.652	0.660	0.825	0.659
Y2.1	0.726	0.764	0.753	0.886
Y2.2	0.689	0.712	0.695	0.869
Y2.3	0.753	0.859	0.840	0.928
Y2.4	0.704	0.911	0.769	0.911

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan data dari tabel 4.14 dari data uji *cross loading* dapat dilihat bahwa setiap indikator mayoritas memiliki nilai *cross loading* yang tinggi pada variabel laten yang diukur dibandingkan dengan variabel lainnya. Karena semua nilai indikator melebihi 0,70, maka variabel-variabel ini dianggap valid. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Artinya, konstruk dalam penelitian ini efektif dalam membedakan antara kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan karakteristik yang diukur.

Dalam melakukan pengujian *discriminant validity*, selain menggunakan nilai *cross loading* dapat juga menerapkan pola lain salah satunya dengan membandingkan dengan nilai akar dari *average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk - konstruk lain yang ada dalam model. Apabila nilai akar AVE dari masing-masing konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lain dalam model, maka konstruk tersebut dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik. berikut tabel hasil pengukuran nilai AVE:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Nilai AVE

Average variance extracted (AVE)	
Kinerja SDM	0,808

Kepuasan Kerja	0,745
Training	0,791
Wor-life Balance	0,779

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Dapat dilihat pada tabel 4.15 tentang uji AVE menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk semua konstruk dalam model penelitian ini berada di atas 0,5 yang berarti semua indikator dapat dianggap valid. Maka dari itu, berdasarkan sajian tabel 4.14 dan tabel 4.15 memperoleh simpulan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi standar untuk pegujian *discriminat validity*.

4.3.1.3 Uji *Composite Reliability*

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi kuesioner yang berperan sebagai indikator dari variabel atau konstruk yang bersangkutan. Jika hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya, maka instrumen kuesioner tersebut dianggap mampu memberikan hasil yang konsisten. Proses uji reliabilitas dilakukan dengan memperhatikan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* mencapai atau lebih besar dari 0,70. Berikut sajian data mengenai hasil uji *composite reliability*:

Tabel 4. 16 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)
Kinerja SDM	0,921	0,925	0,944
Kepuasan kerja	0,885	0,891	0,921
Training	0,912	0,913	0,938
Work-life Balance	0,906	0,906	0,934

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi standar nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Konstruk Kinerja SDM memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,921 dan *composite reliability (rho_c)* sebesar 0,944, yang artinya menandakan bahwa konstruk ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Selanjutnya, konstruk Kepuasan Kerja mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,885 dan *composite reliability (rho_c)* sebesar 0,921. Training mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,912 dan *composite reliability (rho_c)* sebesar 0,938. Sementara itu, pada konstruk *Work-life Balance* mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,906 dan *composite reliability (rho_c)* sebesar 0,934. Dari keempat konstruk di atas simpulan yang didapat adalah hasil tersebut mengindikasikan reliabilitas yang tinggi dan menegaskan adanya tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

4.3.2 Analisis Inner Model (Structural Model)

Analisis *inner model* atau *structural model* merupakan komponen kedua dalam pengukuran kualitas sebuah data yang diolah dengan menggunakan SEM-PLS. Analisis ini bertujuan untuk meramalkan spesifikasi korelasi antara konstruk variabel laten dengan indikatornya (Ghozali & Latan, 2015). dalam analisis ini menggunakan tahapan yaitu dengan uji koefisien determinasi (*R-Square*), efek size (*F-Square*), dan uji pengaruh langsung (*bootstrapping*).

4.3.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square berfungsi untuk mengukur kekuatan dan pengaruh suatu model variabel independen terhadap variabel dependen, yang nilainya berkisar antara nol hingga satu. Menurut (Ghozali & Latan, 2015), nilai *R-Square* sebesar 0,75

untuk variabel laten menunjukkan bahwa model tersebut tergolong substansial (baik), nilai 0,50 mencerminkan hasil moderat (sedang), dan 0,25 menunjukkan hasil yang lemah (buruk). Berdasarkan analisis data menggunakan program Smart PLS 4.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 17 Nilai R-Square

	R-Square	R-Square adjusted	Keterangan
Kinerja SDM	0.768	0.765	Baik
Kepuasan Kerja	0.819	0.816	Baik

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu variabel kepuasan kerja (Y1) dan kinerja SDM (Y2). Berdasarkan tabel 4.11, nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kinerja SDM tercatat sebesar 0.765. Ini menunjukkan bahwa variabel kinerja SDM dipengaruhi *work-life balance*, *training*, serta kepuasan kerja sebesar 76,5%, yang dapat diartikan sebagai substansial (baik), sementara 23,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Di sisi lain, variabel perilaku kepuasan kerja memiliki nilai *R-Square adjusted* sebesar 0.816, yang menandakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work-life balance* dan *training* sebesar 81,6% atau dianggap substansial (baik), sedangkan 18,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4.3.2.2 Efek Size (F-Square)

Pengujian ukuran efek atau f-square digunakan pada penelitian untuk menganalisis seberapa naik model yang digunakan dengan melihat besaran efek dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Besaran ukuran efek dari nilai f-square dibagi menjadi 3 kategori, yaitu kuat (0,35), sedang (0,15), dan lemah (0,2).

Tabel 4. 18 Nilai F-Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM
Kepuasan Kerja		0.133
Training	0.428	0.334
Work-life Balance	0.226	0.029

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.18 mengenai effect size, didapatkan nilai f-square dari variabel *training* terhadap kepuasan kerja sebesar 0.428 dengan kategori tergolong kuat sehingga kemampuan variabel *training* memberikan pengaruh tinggi. Nilai f-square dari variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja sebesar 0.226 dengan kategori sedang sehingga kemampuan variabel *work-life balance* dalam berpartisipasi terhadap kepuasan kerja memberikan pengaruh yang sedang. Adapun nilai f-square dari variabel *training* terhadap kinerja SDM sebesar 0.334 dengan kategori sedang sehingga variabel *training* dalam berpartisipasi terhadap kinerja SDM memberikan pengaruh yang sedang. Lalu nilai f-square dari variabel kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja SDM adalah 0.133 dan 0.029 yang menunjukkan kategori lemah. Dengan demikian partisipasi variabel kepuasan kerja dan *work-life balance* dalam variabel kinerja SDM memberikan pengaruh yang cenderung kecil.

4.3.2.3 Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian relevansi prediktif atau Q-Square digunakan untuk menganalisis tingkat prediksi model penelitian yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dan akurat. Apabila nilai Q-square > 0 , model penelitian yang digunakan memiliki *predictive relevance* yang baik dan akurat. Namun, apabila nilai Q-square < 0 , model penelitian yang digunakan tidak memiliki *predictive relevance* yang baik dan akurat. Tingkat relevansi prediktif pada penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
&= 1 - (1 - 0.768) (1 - 0.819) \\
&= 1 - (0,232) (0,181) \\
&= 1 - (0,041992) = 0,958008
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, didapatkan bahwa nilai dari Q-Square penelitian ini sebesar 0,958008 sehingga dapat disimpulkan bahwa relevansi prediktif yang dapat dijelaskan berdasarkan model penelitian adalah baik karena nilai Q-Square > 0.

4.4 Analisis Pengujian Hipotesis

4.4.1 Uji Direct Effect (*Path Coefficient*)

Uji berikutnya dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh langsung antar variabel dengan memperhatikan dua aspek utama yaitu nilai koefisien parameter serta nilai signifikansi dari *t-statistik*. Dalam analisis ini, jika nilai *t-statistik* > 1,96 dan nilai *P-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05. Penghitungan dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan menggunakan *path coefficients* yang berfungsi untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung antar variabel (Ghozali, 2023). Berikut hasil uji *path coefficients*:

Tabel 4. 19 Hasil Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Work-life Balance</i>	0.387	0.379	0.070	5.564	0.000	H1 Diterima

-> Kepuasan Kerja						
<i>Training</i> -> Kepuasan Kerja	0.533	0.541	0.068	7.856	0.000	H2 Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.321	0.323	0.075	4.271	0.000	H3 Diterima
<i>Work-life Balance</i> -> Kinerja SDM	0.136	0.133	0.067	2.021	0.043	H4 Diterima
<i>Training</i> -> Kinerja SDM	0.497	0.497	0.076	6.568	0.000	H5 Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.19 dapat dijelaskan bahwa hubungan langsung antar variabel melalui uji hipotesis *path coefficient* adalah:

1. Hubungan *Work-life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample sebesar 0.387 dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,564, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (H1) dapat diterima.

2. Hubungan *Training* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *training* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample sebesar 0.533 dengan nilai *t- statistic* sebesar 7.856, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p- value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *training* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (H2) dapat diterima.

3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan tabel 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM memiliki nilai original sample sebesar 0.321 dengan nilai *t- statistic* sebesar 4.271, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p- value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H3) dapat diterima.

4. Hubungan *Work-life Balance* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan tabel 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM memiliki nilai original sample sebesar 0.136 dengan nilai *t- statistic* sebesar 2.021, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p- value* sebesar 0.043, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H4) dapat diterima.

5. Hubungan *Training* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan tabel 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *training* terhadap kinerja SDM memiliki nilai original sample sebesar 0.497 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6.568, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H5) dapat diterima.

4.4.2 Uji Indirect Effect (Path Coefficient)

Pengujian *indirect effect* merupakan tahap uji hipotesis dengan menganalisis pengaruh variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen (Ghozali, 2023). Hasil uji *indirect effect* penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.20:

Tabel 4. 20 Hasil Uji Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Work-life Balance</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.171	0.175	0.049	3.488	0.000	Diterima
<i>Training</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.125	0.122	0.035	3.526	0.000	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.20 dapat dijelaskan bahwa hubungan tidak langsung antar variabel melalui uji hipotesis specific indirect effect adalah:

1. Hubungan *Work-life Balance* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hubungan tidak langsung variabel *work-life balance* terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Didapatkan memiliki nilai original sample sebesar 0.171 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.488, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran hubungan mediasi antara *work-life balance* terhadap kinerja SDM.

2. Hubungan *Training* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hubungan tidak langsung variabel *training* terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Didapatkan memiliki nilai original sample sebesar 0.125 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.526, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67) dan *p-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran hubungan mediasi antara *training* terhadap kinerja SDM.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.19 tentang hipotesis pertama (H1) yaitu *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Artinya, semakin positif *work-life balance*, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa karyawan yang memiliki cukup waktu untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas pribadi merasa lebih bahagia, tidak merasa "diburu waktu", dan lebih termotivasi dalam bekerja. Karyawan yang tidak terlalu "tenggelam" dalam pekerjaan, dan tetap aktif terlibat dalam kehidupan pribadi atau keluarga, cenderung lebih seimbang secara emosional. Karyawan yang merasa puas baik dalam peran pekerjaan maupun peran pribadi, maka mereka cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang mampu mengelola beban kerja tanpa mengorbankan kesehatan mentalnya menunjukkan kinerja yang lebih stabil, lebih tahan terhadap stres, dan lebih puas dengan kondisi kerjanya.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Bakti et al., 2024), (Indrian et al., 2023), (Wijaya & Suwandana, 2022) dan (Meha et al., 2025) yang menyatakan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan.

4.5.2 Pengaruh *Training* Terhadap Kepuasan Kerja

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.19 tentang hipotesis kedua (H2) yaitu training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin positif *training*, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa jenis pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Materi pelatihan yang relevan, aplikatif, dan up-to-date mampu meningkatkan antusiasme karyawan dalam mengikuti pelatihan dan merasa lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja. Pelatihan yang memiliki tujuan yang jelas, baik untuk pengembangan individu maupun organisasi, memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Frekuensi pelatihan yang ideal (tidak terlalu jarang dan tidak terlalu sering) memberikan ruang bagi karyawan untuk menyerap ilmu dan menerapkannya dalam pekerjaan secara optimal.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Budiono, 2024) dan (Kiftiyah & Al Banin, 2023) yang menyatakan bahwa pengaruh *training* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.19 tentang hipotesis ketiga (H3) yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin positif kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa karyawan yang merasa puas dengan jenis pekerjaan yang dilakukan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Mereka bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang puas terhadap sistem upah cenderung menunjukkan kinerja yang baik. Mereka merasa dihargai atas kontribusi yang

diberikan, sehingga termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasannya merasa lebih dihargai, didukung, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja tim maupun individu.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Indrian et al., 2023), (Bakti et al., 2024), (Kiftiyah & Al Banin, 2023), dan (Wijaya & Suwandana, 2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM memiliki dampak positif dan signifikan.

4.5.4 Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.19 tentang hipotesis keempat (H4) yaitu *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin positif *work-life balance*, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa karyawan yang dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan kinerja yang lebih stabil dan terhindar dari kelelahan berlebihan. Karyawan yang mampu menjaga keterlibatan emosional dalam dua peran (kerja dan kehidupan pribadi) cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi dan tidak mudah mengalami burnout. Karyawan yang merasa puas dalam dua aspek kehidupannya menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, loyalitas, dan kinerja yang optimal.

Keseimbangan mental yang baik terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan fokus, efisiensi, dan pengambilan keputusan yang tepat dalam pekerjaan.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Mulatta & Waskito, 2024), (Bakti et al., 2024), dan (Salsabilla et al., 2025) yang menyatakan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM memiliki dampak positif dan signifikan.

4.5.5 Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.19 tentang hipotesis kelima (H5) yaitu *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin positif *training*, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa jenis pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja karyawan mampu meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas. Materi yang komprehensif, mutakhir, dan aplikatif secara langsung meningkatkan kualitas kerja karyawan di lapangan. Pelatihan dengan tujuan yang jelas dan terarah membuat karyawan lebih fokus dan termotivasi untuk belajar serta menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaannya. Frekuensi pelatihan yang ideal membantu karyawan untuk terus berkembang secara berkelanjutan tanpa mengganggu rutinitas kerja.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Salsabilla et al., 2025), (Budiono, 2024), dan (Kiftiyah & Al Banin, 2023) yang menyatakan bahwa pengaruh *training* terhadap kinerja SDM memiliki dampak positif dan signifikan.

4.5.6 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Bersumber dari hasil uji *specific indirect effect* yang ada pada tabel 4.20 membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Hal tersebut menegaskan bahwa semakin positif dan seimbang *work-life balance* sebuah perusahaan, maka semakin tinggi pula rasa puas karyawan dalam kepuasan kerja, sehingga akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa indikator keseimbangan waktu pada variabel *work-life balance* berpengaruh terhadap indikator kualitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator pekerjaan itu sendiri pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin baik karyawan mampu menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap pekerjaan akan semakin tinggi. Kepuasan tersebut kemudian memengaruhi persepsi positif terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas kinerja SDM secara keseluruhan.

Indikator keseimbangan keterlibatan pada variabel *work-life balance* berpengaruh terhadap indikator kuantitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator upah pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin seimbang keterlibatan karyawan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka tingkat kepuasan terhadap upah yang diterima juga akan meningkat. Kepuasan terhadap upah tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kuantitas kerja yang lebih optimal, misalnya dalam bentuk penyelesaian beban kerja lebih banyak atau produktivitas yang lebih tinggi.

Indikator keseimbangan kepuasan pada variabel *work-life balance* berpengaruh terhadap indikator efektivitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator pengawasan pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin seimbang tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam menjalankan peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan terhadap aspek pengawasan yang diterima dari atasan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih terarah, disiplin, dan terkontrol, sehingga pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan efektivitas kinerja SDM.

Indikator keseimbangan mental pada variabel *work-life balance* berpengaruh terhadap indikator kontribusi pada variabel kinerja SDM melalui indikator rekan kerja pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin baik keseimbangan mental yang dimiliki karyawan dalam membagi fokus antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja. Kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

4.5.7 Pengaruh *Training* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Bersumber dari hasil uji *specific indirect effect* yang ada pada tabel 4.21 membuktikan bahwa *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Hal tersebut menegaskan bahwa semakin positif dan seimbang *training* sebuah perusahaan, maka semakin tinggi pula rasa puas karyawan dalam kepuasan kerja, sehingga akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa indikator jenis pelatihan pada variabel *training* berpengaruh terhadap indikator kualitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator pekerjaan itu sendiri pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin tepat jenis pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri akan meningkat. Kepuasan kerja yang lebih tinggi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja dengan kualitas yang lebih baik, karena mereka merasa kompetensinya berkembang dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Indikator materi pelatihan pada variabel *training* berpengaruh terhadap indikator kuantitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator upah pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin relevan dan bermanfaat materi pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan mereka terhadap upah yang diterima, karena merasa keterampilan dan kompetensinya sejalan dengan kompensasi yang diperoleh. Kepuasan terhadap upah ini kemudian mendorong karyawan untuk meningkatkan kuantitas kinerja, misalnya melalui penyelesaian tugas dalam jumlah lebih banyak atau peningkatan produktivitas kerja.

Indikator tujuan pelatihan pada variabel *training* berpengaruh terhadap indikator efektivitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator pengawasan pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin jelas dan terarah tujuan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan mereka terhadap aspek pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Kejelasan tujuan pelatihan membuat karyawan lebih mudah memahami standar kerja yang diharapkan,

sehingga pengawasan dipersepsikan sebagai bentuk bimbingan yang konstruktif. Hal ini pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah, tepat sasaran, dan efisien, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas kinerja SDM.

Indikator frekuensi pelatihan pada variabel *training* berpengaruh terhadap indikator kontribusi pada variabel kinerja SDM melalui indikator rekan kerja pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin sering frekuensi pelatihan yang diikuti karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja, karena pelatihan memberikan ruang interaksi, kolaborasi, serta saling berbagi pengalaman. Kepuasan dalam hubungan kerja ini kemudian mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi, baik melalui kerja sama tim, inisiatif, maupun partisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini, penulis akan mendeskripsikan hasil kesimpulan penelitian, saran keterbatasan dan agenda penelitian mendatang terkait work-life balance, training, terhadap kinerja SDM pada Rumah Sakit Umum Daerah Kayen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5.1 Simpulan

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk mengeksplorasi pengaruh work-life balance dan training terhadap kinerja SDM, dengan kepuasan kerja

sebagai variabel intervening (studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kayen). Berikut kesimpulan penelitian berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diartikan semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dengan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman, termotivasi, serta memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *training* terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *training* yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja, karena melalui pelatihan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru yang dapat menunjang kinerja mereka, sehingga menimbulkan rasa percaya diri, penghargaan, serta kenyamanan dalam bekerja.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja SDM, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, serta berusaha memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasi.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *work-life balance* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *work-life balance* yang baik mampu meningkatkan kinerja SDM, karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat karyawan lebih fokus, sehat secara fisik maupun mental, serta memiliki energi dan motivasi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *training* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *training* yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja SDM, karena melalui pelatihan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan baru yang relevan dengan pekerjaannya, sehingga mendorong peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *work-life balance* terhadap kinerja SDM melalui variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *work-life balance* yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja SDM, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan akan merasa lebih puas, dan pada akhirnya kepuasan tersebut mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih produktif, berkualitas, serta berkomitmen terhadap organisasi
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *training* terhadap kinerja SDM melalui variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *training* yang diberikan kepada karyawan tidak hanya

berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan membuat mereka merasa dihargai dan berkembang, sehingga kepuasan kerja meningkat dan pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih optimal.

5.2 Implikasi Manajerial

1. Dilihat dari nilai original sample tertinggi pada variabel *training* sebesar 0,533, hal ini menandakan bahwa dari keempat variabel tersebut, *training* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu, RSUD Kayen diharapkan memberikan perhatian yang lebih besar pada peningkatan kualitas pelatihan. Pelatihan yang diberikan sebaiknya disusun secara sistematis, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, serta dilakukan secara berkesinambungan. Selain itu, materi pelatihan perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi medis dan standar pelayanan kesehatan, sehingga pegawai dapat meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta profesionalismenya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Manajemen RSUD Kayen diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, misalnya melalui pengaturan jadwal kerja yang fleksibel, pemberian cuti yang proporsional, serta program dukungan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat lebih termotivasi, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja SDM.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Limitasi pada variabel independennya yang hanya fokus pada variabel *work-life balance*, *training*, dan kepuasan kerja. Tidak adanya pertimbangan terhadap variabel-variabel lain yang memengaruhi kinerja SDM, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pengembangan dll.
2. Pada penelitian ini, jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden (karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kayen) memiliki persepsi subjektif, sedangkan setiap individu bervariasi dalam mengukur dan menyimpulkan suatu hal, dan dampaknya mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian hanya terbatas di Rumah Sakit Umum Daerah Kayen hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke objek yang lebih luas.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, disarankan untuk merencanakan agenda penelitian di masa depan dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Dalam penelitian mendatang, penting untuk memperluas cakupan populasi dan sampel karena dalam penelitian ini masih terbatas pada satu objek saja. Selain itu, perlu mempertimbangkan demografi responden seperti usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, serta lama bekerja karena hal tersebut sangat mempengaruhi hasil penelitian.
2. Pada penelitian mendatang, diharapkan mengadopsi metodologi yang lebih beragam dalam pengumpulan data seperti mencakup metode kualitatif yang praktiknya melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok. Metode campuran ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih

dalam mengenai pengalaman karyawan dan bagaimana mereka merasakan *work-life balance* dan *training*.



DAFTAR PUSTAKA

- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i08.p05>
- Amalia, A. R., Haliah Haliah, & Nirwana Nirwana. (2022). Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Akuntansi 45*, 3(2), 28–36. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v3i2.270>
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Atawirudi, R.-, Firdaus, M. A., & Rachmatullaily, R. . (2020). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Al Tijarah*, 6(3), 60. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5607>
- Bakti, P. A., Sumantri, E., & Rokhayati, I. (2024). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Emanuel Klampok. *Majalah Imiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1 SE-), 173–184. <https://mimb.unwiku.ac.id/index.php/mimb/article/view/429>
- Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2021). Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 6–32. <https://doi.org/10.1177/2397002220952738>
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Budiono, A. (2024). Job Performance Influenced by leadership and Training: Job Satisfaction and organizational commitment as mediator Variables. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 20–40. <https://doi.org/10.2478/fo-2024-0015>
- Chendra, Vip Paramarta, Giska Dianvayani, Raja Iqbal Mulya Harahap, & M Hasyrul Muchtar. (2023). Theoretical Study: Pengelolaan Work Life Balance Pada Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit. *Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan*, 3(2), 37–45. <https://doi.org/10.55606/jrik.v3i2.1769>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295–336.

- Ferri, M., & Prasetyo, A. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Metode Human Resources Scorecard (Studi Kasus Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3, 3400–3410. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2505%0Ahttps://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/2505/1773>
- Ghozali, Imam, & Hengky. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 (edisi ke-2)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris edisi 2*. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Ghozali, & Latan. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*.
- Hair. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFEE.
- Hasibuan, M. S. P. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Indrawaty, M., Padhil, L., & Wibawa, R. (2024). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja SDM dan Kinerja Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*.
- Indrian, E., Deden Mulyana, H., & Abdullah, Y. (2023). Pengaruh Burnout, Work Life Balance dan konflik Terhadap Kinerja Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja (Survey Pada Perawat RS Prasetya Bunda di Tasikmalaya). *Journal Intelektual* 2023, 2(1), 27–37. <https://ejournal.stieppi.ac.id/index.php/jin/27>
- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pembagian Waktu Kerja Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- Khateeb Károly, F. R. (2021). Work Life Balance-a Review of Theories, Definitions and Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 27–55.

- Kiftiyah, I., & Al Banin, Q. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 327–343. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.6131>
- Meha, S. R., Putra, R. B., & Fitri, H. (2025). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan Pengaruh Work Life Balance Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*. 01(04), 253–257.
- Mulatta, S. D., & Waskito, J. (2024). Pengaruh Work Family Conflict, Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada RSAU dr Siswanto. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 970–982. <https://yrpiku.com/journal/index.php/msej/article/view/4099>
- Nafis, F. A., Syafina, L., & Ikhsan Harahap, M. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik Labuhanbatu. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 8(2), 240–256. <https://doi.org/10.33474/jimmu.v8i2.20757>
- Nurunnisa, S., & Rani, R. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Kepatuhan Internal Sekitjen KLHK Jakarta. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(2), 99–108. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i2.348>
- Nurvianto, H., Gistituati, N., & Ayu Ningrum, T. (2024). Kepuasan Kerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Padang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 8977–8985.
- Opatrná, Z., & Prochazka, J. (2023). Work-life balance policies and organizational financial performance: a scoping review. *Employee Relations*, 45(7), 103–120. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0417>
- Pamungkas, W. A. J. I. (2022). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA TENAGA KESEHATAN RUMAH SAKIT*.
- Pitasari, & Perdhana. (2018). *Perilaku Organisasi*. 7, 1–11.
- Pramida, & Mulyanti. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Sytematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 229–239. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i1.677>
- Pramono, M. A., & Handini, S. (2020). Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai kesyahbandaran utama tanjung perak *Soetomo Business Review*, 1, 52–65. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/2851>
- Putri, I. A. D., & Supartha, W. G. (2020). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit. *E-Jurnal Manajemen Unud*.

- Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Trias Politika*, 5(2), 128–140. <https://doi.org/10.33373/jtp.v5i2.3072>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- RSUD, K. (2017). *BAB II: Gambaran Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Kayen Kabupaten Pati*. https://jdih.patikab.go.id/asset/files/BAB_II_Renstra_RSUD_Kayen_2017_-_2022.pdf
- RSUD Kayen. (n.d.). Profil RSUD Kayen. 20 Mei 2025.
- Salsabila, A., Muttaqin, R., Herlina, L., & Ekonomi, J. J. (2025). Pengaruh Work Life Balance , Program Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Juanindo Perkasa Abstrak. 11(1), 219–229.
- Sekaran, & Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach (7 ed.)*. Wiley.
- Selviani, N., Rusydi, A. R., & Ahri, R. A. (2024). Faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja Perawat Ruang Inap di Rumah Sakit Ibnu Sina YW-Umi. *Window of Public Health Journal*, 5(6), 807–815.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Utari, & Mulyanti. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit: Tinjauan Teoritis. *Jurnal Kesehatan Amanah*, 7(1), 51–60. <https://doi.org/10.57214/jka.v7i1.264>
- Wahyuni, S., Nurfarahin, N., & Vidian, A., & Hartono, B. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit: Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 229–239.
- Wijaya, P. D. G. K., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Role of Job Satisfaction, Work-life Balance on the Job Performance of Female Nurses at Local General Hospital. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 208–212. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1268>
- Wirawan. (2019). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.