

PENGARUH TRAINING AND DEVELOPMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan Event Organizer di Kota Semarang)

Harapan Timoty Sitorus¹, Athoillah²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia¹
Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia²

Email: harapantimoty16@gmail.com¹, athok@mail.unnes.ac.id²

Abstract: This study examines the effects of training and development and work-life balance on job performance among event organizer employees in Semarang City, with employee engagement serving as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. The study involved 145 event organizer employees in Semarang City who had worked for at least one year and were selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.1.6. The analysis included the evaluation of the outer model, inner model, and hypothesis testing. The findings reveal that training and development has no significant effect on job performance, whereas work-life balance has a positive and significant effect on job performance. Furthermore, training and development positively influences employee engagement, while work-life balance has no significant effect on employee engagement. The results also indicate that employee engagement positively affects job performance and fully mediates the relationship between training and development and job performance. In contrast, employee engagement does not mediate the relationship between work-life balance and job performance. These findings suggest that enhancing employees' competencies through training programs alone is insufficient to improve job performance unless accompanied by strong employee engagement. Conversely, work-life balance contributes directly to improved job performance without requiring increased employee engagement.

Keywords: Training and Development; Work-Life Balance; Employee Engagement; Job Performance; Event Organizer.

Abstrak: Penelitian ini mengkaji bagaimana training and development dan work-life balance memengaruhi job performance pada karyawan event organizer di Kota Semarang, dengan employee engagement diposisikan sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan merupakan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sampel penelitian terdiri atas 145 karyawan yang telah bekerja satu tahun event organizer di Kota Semarang dan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan lima poin skala likert, kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4.1.1.6 melalui pengujian outer model, inner model, dan uji hipotesis. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa training and development tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap job performance, sedangkan work-life balance terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap job performance. Selain itu, training and development memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement, sementara work-life balance tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement. Penelitian ini juga menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap job performance serta mampu memediasi secara penuh hubungan antara training and development dan job performance. Sebaliknya, employee engagement tidak mampu memediasi hubungan antara work-life balance dan job performance. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi melalui program pelatihan belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa disertai keterikatan karyawan yang kuat terhadap organisasi. Di sisi lain, keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan job performance secara langsung tanpa melalui peningkatan employee engagement.

Kata Kunci: Training and Development; Work-Life Balance; Employee Engagement; Job Performance; Event Organizer.

PENDAHULUAN

Organisasi hadir sebagai wadah bagi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi sumber daya yang tertata. Sejauh mana tujuan tersebut dapat tercapai sangat bergantung pada kapasitas organisasi mengelola sumber daya manusianya sebagai aset strategis (Sultana et al., 2026). Di tengah dinamika bisnis yang serba cepat dan syarat ketidakpastian, organisasi perlu memiliki kapabilitas adaptif agar keberlangsungan operasionalnya tetap terjaga sekaligus mampu merespons perubahan secara tepat waktu (Soleimani et al., 2025). Selain struktur formal, efektivitas organisasi juga tidak lepas dari peran budaya dan praktik manajerial yang turut membentuk perilaku karyawannya. Budaya organisasi yang mendorong fleksibilitas, kolaborasi, serta kepercayaan terhadap manajemen. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis sehingga karyawan terdorong untuk berinovasi dan memberikan kontribusi terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi. (Dheer et al., 2026).

Sebagai salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, *job performance* menjadi tolak ukur penting dalam menilai sejauh mana keterlibatan anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. *Job performance* secara lebih luas meninjau kualitas perilaku, konsistensi, serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya (Mandaleeka et al., 2025). Taji et al. (2023) membagi *job performance* menjadi dua dimensi, yakni *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* terkait dengan penyelesaian tugas pokok seperti pencapaian target, ketepatan waktu, dan mutu pekerjaan, sementara *contextual performance* mengacu pada perilaku di luar tugas formal, seperti kerja sama, inisiatif, dan kepatuhan terhadap norma organisasi yang turut mendukung terbentuknya suasana kerja yang kondusif.

Job performance dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya *training and development* dan *work-life balance*. *Training and development* berfungsi sebagai strategi organisasi untuk membangun kompetensi, keterampilan, dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja (Mandaleeka et al., 2025). Rancangan pengembangan keterampilan yang disusun secara terstruktur dan berkesinambungan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan sehingga pekerjaannya dapat dijalankan secara lebih efektif (Amir-Rad et al., 2026). *Work-life balance* semakin menarik atensi seiring meningkatnya tuntutan dan kompleksitas pekerjaan. Kesanggupan karyawan menjaga stabilitas antara kehidupan pribadi dan karir membantu meringankan tekanan, menjaga stamina, dan mencegah kelelahan kerja sehingga turut mendorong peningkatan kinerja (Dorta-Afonso et al., 2025). Sebaliknya, apabila keseimbangan kedua peran tersebut terganggu, konflik yang muncul dapat menurunkan kesejahteraan sekaligus efektivitas kerja karyawan (Barokah et al., 2025).

Dalam menjelaskan bagaimana praktik organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan, diperlukan mekanisme psikologis yang mampu menjembatani hubungan tersebut, salah satunya adalah *employee engagement*. *Employee engagement* diartikan keadaan ideal dari mental individu yang ditandai dengan dedikasi, kontribusi penuh, dan semangat ketika berada pada pekerjaannya (Castaneda et al., 2026). Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, *employee engagement* muncul ketika individu memperoleh sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang aman (Rosemarino et al., 2025). Tingginya tingkat keterlibatan seorang individu, cenderung menginvestasikan energi dan usaha ekstra sehingga mampu meningkatkan performa kerja secara optimal (Baydeniz et al., 2025; Wiegand & Morgan, 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara *training and development*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *job performance*, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi. Pada pengaruh antara *training and development* terhadap *job performance*, beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan antara *training and development* terhadap *job performance*. Osiesi et al. (2021), Fithraka & Rachmawati (2023), Darmawan et al. (2022) menemukan bahwa Namun penelitian oleh Anggono & Hwee (2024) menemukan hasil sebaliknya dari hubungan *training and development* terhadap *job performance*.

Pada hubungan antara *work-life balance* terhadap *job performance*, peneliti Duan et al. (2023) serta Susanto et al. (2022) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Sebaliknya, Yoga Alfranssyah et al. (2023) dan Turangan et al. (2022) menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *job performance*. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada pengaruh antara *training and development* terhadap *employee engagement*. Jennifer & Asri (2022), Hoo et al. (2024), dan Singal et al. (2023) menemukan bahwa *training and development* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, Azmy et al. (2023) menemukan bahwa *training and development* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada pengaruh antara *work-life balance*

dengan *employee engagement*, Kurniawati & Mulyanto (2024), Sutanto et al. (2024), dan Farivar et al. (2025) mendapati pengaruh signifikan *work-life balance* terhadap *employee engagement*. Sebaliknya, Saragih et al. (2024) menjumpai *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada pengaruh antara *employee engagement* terhadap *job performance*, Park et al. (2026) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Namun, Febriani & Ramli (2023) serta (Letsoin & Ratnasari, 2020) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

Inkonsistensi juga ditemukan pada peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *training and development* dengan *job performance*. Jennifer & Asri (2022) dan Arwab et al. (2023) menemukan *employee engagement* mampu menjadi mediasi hubungan tersebut, sedangkan Hoo et al. (2024) dan Stirpe et al. (2022) menjumpai *employee engagement* tidak memediasi hubungan *training and development* dengan *job performance*. Selanjutnya, pada hubungan mediasi *employee engagement* antara *work-life balance* dan *job performance*, Kurniawati & Mulyanto (2024) serta Sutanto et al. (2024) menemukan adanya pengaruh mediasi. Namun, hasil penelitian dari Safitri et al. (2024) dan Nelson & Angellius (2023) adalah *employee engagement* tidak memediasi hubungan *work-life balance* dengan *job performance*.

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan *event organizer* di Kota Semarang yang merupakan salah satu sektor jasa dengan perkembangan cukup pesat seiring meningkatnya kebutuhan penyelenggaraan berbagai acara, baik berskala kecil maupun besar, seperti konser musik, pernikahan, pameran, hingga kegiatan korporasi. Kota Semarang sebagai salah satu kota besar di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan perkembangan aktivitas industri *event organizer* yang terus meningkat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan *event organizer* untuk memiliki sumber daya manusia yang kreatif, responsif, serta mampu bekerja secara efektif dalam menghadapi dinamika pekerjaan yang tinggi. Karakteristik pekerjaan di bidang *event organizer* identik dengan jam kerja yang tentative serta tekanan kerja yang relatif besar selama proses perencanaan hingga pelaksanaan acara. Dalam kondisi tersebut, *training and development* menjadi faktor penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sementara *work-life balance* menjadi aspek krusial mengingat jam kerja yang tidak menentu berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kedua faktor tersebut diyakini memiliki pengaruh terhadap *job performance*, baik secara langsung maupun melalui peningkatan *employee engagement*.

Dalam memperkuat urgensi penelitian, peneliti melaksanakan studi pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 karyawan *event organizer* di Kota Semarang. Hasil pra-studi pada variabel *job performance* menunjukkan rata-rata sebesar 52,5% untuk jawaban "Ya" dan 47,5% untuk jawaban "Tidak", yang mengindikasikan bahwa tingkat kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Capaian terendah terdapat pada indikator *contextual performance*, khususnya kemampuan bekerja secara efektif di bawah tekanan, dengan persentase "Ya" sebesar 47,5%. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa selama pelaksanaan *event* sering terjadi perubahan mendadak di lapangan serta tuntutan klien yang harus segera dipenuhi, sehingga kondisi tersebut menimbulkan tekanan kerja yang cukup tinggi dan memengaruhi fokus serta kestabilan kinerja karyawan.

Pada variabel *training and development*, hasil pra-studi menunjukkan rata-rata jawaban "Ya" sebesar 61% dan "Tidak" sebesar 39%. Mayoritas indikator pelatihan menunjukkan persentase positif pada kisaran 57,5%–62,5%, dengan nilai paling kecil terdapat pada indikator pelatihan sebelum bekerja sebesar 57,5%. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan umumnya lebih banyak dilakukan secara langsung di lapangan saat *event* berlangsung, sehingga karyawan sering kali belajar sambil bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *training and development* masih belum optimal, terutama pada tahap pembekalan awal sebelum bekerja. Pada variabel *work-life balance*, hasil pra-studi menunjukkan rata-rata jawaban "Ya" sebesar 63,13% dan "Tidak" sebesar 36,88%, yang menandakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja karyawan tergolong cukup baik namun belum optimal. Nilai terendah terdapat pada indikator *work enhancement of personal life*, khususnya pada pernyataan bahwa pekerjaan membuat suasana hati menjadi lebih baik di rumah, dengan persentase "Ya" hanya sebesar 45%. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa durasi kerja yang panjang dan jam kerja yang tidak menentu menyebabkan karyawan cenderung mengalami kelelahan setelah *event* berlangsung, sehingga energi yang dimiliki lebih banyak digunakan untuk pemulihan dan waktu untuk kehidupan pribadi menjadi terbatas. Selanjutnya, pada variabel *employee engagement*, hasil pra-studi menunjukkan rata-rata jawaban "Ya" sebesar 72,5% dan "Tidak" sebesar 27,5%, yang mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan tergolong baik namun belum sepenuhnya optimal. Nilai terendah terdapat pada indikator *behavioral engagement*, khususnya kesediaan memberikan usaha tambahan tanpa diminta, dengan persentase "Ya" sebesar 67,5%. Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan *event*, karyawan umumnya lebih fokus pada tugas utama yang telah dibagi sejak awal. Kondisi kerja yang padat dan tekanan waktu membuat karyawan cenderung

memprioritaskan penyelesaian tanggung jawab utama dibandingkan mengambil inisiatif tambahan di luar perannya.

Dalam konteks industri kreatif, fenomena tersebut menjadi semakin relevan khususnya pada bidang *event organizer*. Industri ini menuntut karyawan untuk bekerja secara dinamis, menghadapi tekanan waktu, serta mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan selama proses perencanaan hingga pelaksanaan acara. Karakteristik pekerjaan yang identik dengan mobilitas tinggi, jam kerja yang tidak menentu, dan tekanan kerja yang relatif besar berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja sekaligus performa kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang bergerak pada bidang *event organizer* perlu memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan melalui program *training and development* serta menciptakan kondisi kerja yang mendukung *work-life balance* guna menjaga *employee engagement* dan meningkatkan *job performance*. Berdasarkan fenomena empiris dan *research gap* yang telah diuraikan, penelitian mengenai pengaruh *training and development* dan *work-life balance* terhadap *job performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan *event organizer* di Kota Semarang menjadi penting untuk dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Organizational Support Theory (OST) yang dicetuskan oleh Eisenberger et al. (1986) menjelaskan bahwa kesan karyawan terhadap dukungan organisasi memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku kerja, termasuk performa kerja. Dalam penelitian ini, dukungan organisasi diwujudkan melalui implementasi *training and development* serta *work-life balance*. Program *training and development* berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan efikasi diri karyawan sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja. Sementara itu, kebijakan *work-life balance*, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga menurunkan tingkat stres dan mendorong peningkatan performa kerja (Ahmed et al., 2025). Dukungan organisasi tersebut juga mendorong terbentuknya *employee engagement* yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Kurtessis et al. (2015) menjelaskan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi yang tinggi meningkatkan keterlibatan karyawan, yang selanjutnya berdampak positif terhadap *job performance*.

Organizational Support Theory berlandaskan *Social Exchange Theory* (SET) yang dicetuskan oleh (Cropanzano & Mitchell, 1972). Teori ini memandang hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai hubungan timbal balik, di mana dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas melalui sikap dan perilaku kerja yang positif. Dalam penelitian ini, *training and development* dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kapabilitas karyawan, sedangkan *work-life balance* mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Kedua bentuk dukungan tersebut mendorong munculnya loyalitas, keterlibatan, dan motivasi kerja yang lebih tinggi (Ntarmah, 2020). Ahmed et al. (2025) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* menjadi mekanisme yang menghubungkan dukungan organisasi dengan *peningkatan job performance*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, *Organizational Support Theory* relevan digunakan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini karena dapat menguraikan mekanisme korelasi antara *training and development*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *job performance*. Melalui perspektif timbal balik antara organisasi dan karyawan, teori ini menjelaskan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *job performance*.

Pengaruh Training & Development terhadap Job Performance

Training and development merupakan proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terencana untuk mengeskalisasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja karyawan agar mampu bekerja secara efektif. Yavas & Karatepe (1996) menjelaskan bahwa *training and development* merupakan aktivitas pembelajaran yang dirancang untuk mendukung penyelesaian pekerjaan dan peningkatan performa kerja. Selain itu, *training and development* berperan dalam pengembangan *human capital* melalui peningkatan kompetensi, pembentukan budaya pembelajaran, serta penguatan daya saing organisasi (Aguinis & Kraiger, 2000; Hussain et al., 2023). Indikator *training and development* meliputi pelatihan berkelanjutan, pelatihan sebelum bekerja, pelatihan peningkatan pelayanan, pelatihan penanganan keluhan, dan pelatihan penanganan masalah.

Job performance merupakan kemampuan dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Silva et al. (2015) menjelaskan bahwa kinerja bersifat dinamis dan multidimensional karena mencakup hasil kerja, perilaku, kemampuan, dan proses kerja individu. Campbell et al. (1990) menyatakan bahwa kinerja merupakan keseluruhan perilaku dan aktivitas kerja yang relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikator *job performance* menurut Silva et al. (2015) meliputi *task performance* dan *contextual performance*.

Berdasarkan *Organizational Support Theory* yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986), program *training and development* merupakan bentuk dukungan organisasi yang menunjukkan perhatian perusahaan terhadap peningkatan kompetensi dan pengembangan karyawan. Dukungan tersebut mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja serta memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi sebagai bentuk timbal balik atas investasi yang diberikan perusahaan. Melalui pembinaan dan pengembangan, karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *training and development* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memperoleh kesempatan mengikuti program pelatihan cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Osiesi et al. (2021), Fithraka & Rachmawati (2023), dan Darmawan et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *training and development* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*.

H1: Training & Development berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Performance

Menurut Fisher et al. (2009), *work-life balance* adalah kemampuan individu dalam mengelola hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, yang ditandai dengan rendahnya konflik serta adanya pengaruh timbal balik antara peran kerja dan non-kerja. *Work-life balance* menjadi aspek penting bagi karyawan modern untuk menjaga kualitas hidup sekaligus mencegah burnout akibat tingginya beban kerja (Endeka, 2020). Keseimbangan ini tercapai ketika tuntutan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, dan kebutuhan personal berjalan selaras (Sismawati & Lataruva, 2020). Indikator *work-life balance* menurut Fisher et al. (2009) meliputi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sutanto et al. (2024), Kurniawati & Mulyanto (2024), serta Farivar et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*.

H2: Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Pengaruh Training & Development terhadap Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang tercermin melalui keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan dalam pekerjaan. Shuck et al. (2016) menjelaskan bahwa ikatan ini menunjukkan perhatian, energi, dan komitmen penuh individu terhadap pekerjaan maupun organisasi. Karyawan dengan *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan fokus kerja, keterikatan emosional, dan kesediaan memberikan usaha lebih. Indikator *employee engagement* menurut Shuck et al. (2016) meliputi *cognitive engagement*, *emotional engagement*, dan *behavioral engagement*.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Cropanzano & Mitchell (1972), hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Program *training and development* yang diberikan organisasi dipandang sebagai bentuk investasi dan perhatian perusahaan terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Dukungan tersebut menimbulkan persepsi positif bahwa organisasi menghargai kontribusi dan potensi yang dimiliki karyawan sehingga mendorong munculnya rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kariernya

cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan maupun organisasi.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *training and development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberian pelatihan dan pengembangan yang memadai mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jennifer & Asri (2022), Hoo et al. (2024), serta Singal et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *training and development* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H3: Training & Development berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement

Berdasarkan *Organizational Support Theory* yang dicetuskan oleh Eisenberger et al. (1986), kebijakan *work-life balance* merupakan bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika organisasi memberikan dukungan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasakan adanya kepedulian dan penghargaan dari organisasi. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya sikap positif yang tercermin dalam meningkatnya keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan maupun organisasi. Dengan demikian, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa individu yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawati & Mulyanto (2024), Sutanto et al. (2024), serta Farivar et al. (2025) yang memperlihatkan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H4: Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance

Berdasarkan teori keterlibatan karyawan yang dikemukakan oleh (William & Kahn, 1990), *employee engagement* adalah kondisi ketika individu melibatkan dirinya secara penuh, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, komitmen, serta kesediaan untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya keterlibatan tersebut memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kontribusi yang tinggi cenderung memberikan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian Park et al. (2026) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

H5: Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Employee Engagement memediasi pengaruh Training & Development terhadap Job Performance

Berdasarkan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Cropanzano & Mitchell (1972), program *training and development* yang diberikan organisasi akan menciptakan persepsi positif bahwa perusahaan menghargai dan mendukung pengembangan karyawan. Persepsi tersebut mendorong munculnya *employee engagement* sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang diterima. Besarnya keterlibatan karyawan akan menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan komitmen yang lebih besar dalam melakukan pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan *job performance*. Sehingga, *employee engagement* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *training and development* dan *job performance*.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *training and development* terhadap *job performance*. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa peningkatan kinerja yang dihasilkan dari program pelatihan dan pengembangan terjadi melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jennifer & Asri (2022) serta Arwab et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *training and development* dan *job performance*.

H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Training & Development* terhadap *Job Performance*.

Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance

Berdasarkan *Organizational Support Theory* yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986), kebijakan *work-life balance* menunjukkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan tersebut menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Tingginya *employee engagement* mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, berdedikasi, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *employee engagement* dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dapat meningkatkan *job performance*.

Secara empiris, Ahmed et al. (2025) menemukan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance*. Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa stabilitas kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan keterlibatan karyawan yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawati & Mulyanto (2024) serta Sutanto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *job performance*.

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance*.

METODE PENELITIAN

Sebagai metode penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memanfaatkan data yang dinyatakan dalam bentuk numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji serta menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti secara objektif dan sistematis. (Sekaran & Bougie, 2016). Jenis penelitian ini yaitu penelitian asosiatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian asosiatif dirancang guna menganalisis hubungan serta menguji besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel yang terdapat dalam suatu model penelitian, sehingga dapat memberikan penjelasan mengenai keterkaitan antarvariabel berdasarkan kerangka teoritis yang digunakan. (Sekaran & Bougie, 2016). Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menjelaskan hubungan antara *training and development* dan *work-life balance* terhadap *job performance* dengan peran mediasi *employee engagement*. Penelitian dilakukan pada karyawan *event organizer* di Kota Semarang selama satu bulan. Kota Semarang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan ibu kota Provinsi Jawa Tengah sekaligus pusat kegiatan ekonomi dan bisnis yang memiliki mobilitas tenaga kerja tinggi.

Populasi atau subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *event organizer* di Kota Semarang. Jumlah populasi tidak diketahui secara pasti, sehingga penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2022) untuk analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), yaitu 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Penelitian ini menggunakan 14 indikator dengan faktor pengali 8, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 112 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi ukuran sampel SEM sebesar 100–200 responden (Hair et al., 2017; Hair et al., 2022). Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, meliputi karyawan yang bekerja pada sektor *event organizer* di Kota Semarang dan telah bekerja minimal satu tahun (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diakumulasi melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* versi 4.1.1.6. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian *outer model* dan *inner model*, meliputi uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi (*R-square*), serta pengujian hipotesis berdasarkan nilai *path coefficient* dan *t-statistics* (Ghozali, 2023; Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini, variabel *work-life balance*, *employee engagement*, dan *job performance* dimodelkan sebagai konstruk orde kedua (*second-order construct*) karena masing-masing merupakan konstruk multidimensi.

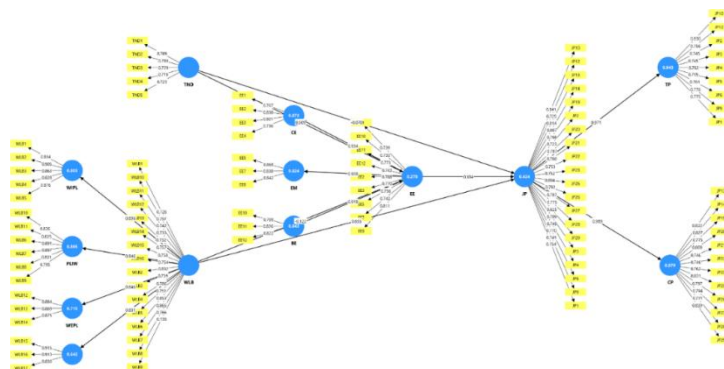
HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

145 karyawan *event organizer* di Kota Semarang dilibatkan sebagai responden, dengan seluruh kuesioner yang disebarakan berhasil dikembalikan sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%. Berdasarkan karakteristik responden, komposisi jenis kelamin relatif seimbang, yaitu 74 responden (51%) berjenis kelamin perempuan dan 71 responden (49%) berjenis kelamin laki-laki. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–3 tahun (43,4%) dan 3–6 tahun (42,1%), sedangkan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun dan lebih dari 6 tahun masing-masing hanya sebesar 6,2% dan 8,3%. Karakteristik tersebut memperlihatkan sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai pada industri *event organizer* sehingga mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap *training and development*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *job performance*.

2. Outer Model

Sebelum melakukan pengujian hipotesis pada model struktural (inner model), terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran (outer model) dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Pada penelitian ini, variabel *work-life balance*, *employee engagement*, dan *job performance* dimodelkan sebagai konstruk orde kedua (second-order construct) karena masing-masing terdiri atas beberapa dimensi yang saling membentuk konstruk secara komprehensif. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran yang dilakukan melalui dua tahapan pengujian, diperoleh model pengukuran akhir (outer model) sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Outer Model

3. Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil uji *convergent validity*, diketahui bahwa mayoritas indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dinyatakan memenuhi kriteria *validitas konvergen*. Hasil uji *convergent validity* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil *Outer Loading*

Variabel	Konstruk	Nilai <i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Job Performance (Y)</i>	<i>Task Performance</i>		
	Y.1	0.754	Valid
	Y.2	0.723	Valid
	Y.3	0.709	Valid
	Y.4	0.749	Valid
	Y.6	0.770	Valid
	Y.9	0.741	Valid
	Y.10	0.841	Valid
	Y.12	0.725	Valid
	<i>Contextual Performance</i>		
	Y.13	0.814	Valid

	Y.14	0.807	Valid
	Y.19	0.766	Valid
	Y.20	0.787	Valid
	Y.21	0.760	Valid
	Y.22	0.753	Valid
	Y.23	0.752	Valid
	Y.25	0.804	Valid
	Y.26	0.792	Valid
	Y.27	0.787	Valid
	Y.28	0.775	Valid
	Y.29	0.825	Valid
Training and Development (X1)	X1.1	0.709	Valid
	X1.2	0.789	Valid
	X1.3	0.729	Valid
	X1.4	0.716	Valid
	X1.5	0.723	Valid
Work-life Balance (X2)	Work Interference with Personal Life (WIPL)		
	X2.1	0.726	Valid
	X2.2	0.832	Valid
	X2.3	0.759	Valid
	X2.4	0.786	Valid
	X2.5	0.751	Valid
	Personal Life Interference with Work (PLIW)		
	X2.6	0.853	Valid
	X2.7	0.865	Valid
	X2.8	0.766	Valid
	X2.9	0.735	Valid
	X2.10	0.797	Valid
	X2.11	0.742	Valid
	Work Enhancement of Personal Life (WEPL)		
	X2.12	0.733	Valid
	X2.13	0.732	Valid
	X2.14	0.757	Valid
	Personal Life Enhancement of Work (PLEW)		
	X2.15	0.758	Valid
	X2.16	0.754	Valid
Employee Engagement (Z)	Cognitive Engagement		
	Z.1	0.739	Valid
	Z.2	0.788	Valid
	Z.3	0.770	Valid
	Emotional Engagement		
	Z.5	0.756	Valid
	Z.7	0.742	Valid
	Z.8	0.811	Valid
	Behavioral Engagement		
	Z.10	0.730	Valid
	Z.11	0.773	Valid
	Z.12	0.743	Valid

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Uji validitas dalam penelitian ini dilaksanakan melalui dua tahap menggunakan pendekatan convergent validity. Hasil pengujian pada tahap pertama menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah batas minimum 0,70 sehingga belum memenuhi kriteria validitas konvergen dan perlu dieliminasi dari model penelitian. Pada variabel job performance, indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas meliputi Y.5 (0,686), Y.7 (0,542), Y.8 (0,668), Y.11 (0,112), Y.15 (0,011), Y.16 (0,028), Y.17 (-0,297), dan Y.18 (0,648). Selanjutnya, pada variabel work-life balance, hanya indikator X2.17 yang memiliki nilai outer loading sebesar 0,649 sehingga dinyatakan tidak valid. Adapun pada variabel employee engagement, indikator yang belum memenuhi kriteria validitas terdiri atas Z.4 (0,699), Z.6

(0,474), dan Z.9 (0,474). Sebaliknya, seluruh indikator pada variabel training and development memperoleh nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat dipertahankan dalam model penelitian tanpa memerlukan proses eliminasi.

Oleh karena itu, tahap selanjutnya dilakukan pengujian ulang terhadap model pengukuran menggunakan indikator-indikator yang telah memenuhi kriteria validitas konvergen untuk memperoleh model yang lebih baik. Output nilai *loading factor* pada pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *job performance*, *training and development*, *work-life balance*, dan *employee engagement* memiliki nilai *loading factor* > 0,70, sehingga seluruh indikator yang diuji dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator pernyataan yang digunakan telah mampu merepresentasikan konstraknya masing-masing dan mendukung validitas konstruk pada model pengukuran.

4. Average Variance Extracted (AVE)

Hasil pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Penelitian	Nilai AVE	Akar AVE	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.565	0.762	Valid
<i>Job Performance</i>	0.596	0.772	Valid
<i>Training and Development</i>	0.539	0.734	Valid
<i>Work-life Balance</i>	0.597	0.773	Valid

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang terdapat pada Tabel maka dapat dinyatakan bahwa instrumen (item) yang digunakan pada penelitian ini memenuhi validitas konvergen yaitu dengan nilai *outer loading* >0,70 dan nilai AVE >0.50. Artinya, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga validitas konvergen terpenuhi.

5. Fornell Larcker Criterion

Hasil pengujian validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 3. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk lebih tinggi jika dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikator yang membentuknya dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Tabel 3 Nilai Fornell Larcker Criterion

Variabel	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Performance</i>	<i>Training and Development</i>	<i>Work-life Balance</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.762			
<i>Job Performance</i>	0.058	0.772		
<i>Training and Development</i>	0.513	0.005	0.734	
<i>Work-life Balance</i>	-0.137	0.632	-0.030	0.773

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel *Fornell Larcker Criterion*, dapat dijelaskan bahwa nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extraced*) pada konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator yang digunakan pada penelitian ini memenuhi validitas diskriminan.

6. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*, yang dapat dilihat pada Tabel 4.

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

Variabel (konstruk)	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.926	0.909	Reliabel
<i>Job Performance</i>	0.967	0.964	Reliabel
<i>Training and Development</i>	0.853	0.789	Reliabel
<i>Work-life Balance</i>	0.959	0.955	Reliabel

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Tabel menunjukkan bahwa semua variabel laten pada penelitian ini memenuhi besaran nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yaitu $>0,70$. Artinya, keseluruhan variabel atau instrumen sebagai alat ukur penelitian ini dinyatakan reliabel atau konsisten.

7. Koefisien determinasi *R-Square (Inner Model)*

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 5. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 5 *Coefficient of Determination*

Variabel (Konstruk)	R Square (R^2)	Kategori
<i>Employee Engagement</i>	0.278	Lemah
<i>Job Performance</i>	0.424	Lemah

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis model struktural menggunakan SmartPLS 4, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Nilai *R-square* untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 0,278 mengindikasikan bahwa *Training and Development* serta *Work-Life Balance* secara simultan mampu menjelaskan sebesar 27,8% variasi yang terjadi pada *Employee Engagement*, sedangkan 72,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-square* untuk variabel *Job Performance* sebesar 0,424 menunjukkan bahwa *Training and Development*, *Work-Life Balance*, dan *Employee Engagement* secara bersama-sama mampu menjelaskan 42,4% variasi *Job Performance*, sementara 57,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Nilai *R-square* pada kedua variabel endogen tersebut tergolong lemah. Meskipun demikian, nilai tersebut masih dapat diterima dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Hal ini disebabkan karena *Employee Engagement* dan *Job Performance* merupakan konstruk yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu, organisasi, maupun lingkungan kerja, yang tidak seluruhnya dimasukkan ke dalam model penelitian. Dengan demikian, meskipun kemampuan model dalam menjelaskan variasi kedua variabel endogen masih terbatas, model penelitian ini tetap memiliki nilai akademik dan empiris yang relevan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

8. Uji Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dapat dilihat pada Tabel 6. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$.

Tabel 6 *Direct Effect*

Variabel	<i>Original sample</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
----------	------------------------	---------------------	-----------------	------------

Training and Development → Job Performance	-0.070	0.774	0.439	Ditolak
Work-life Balance → Job Performance	0.655	11.354	0.000	Diterima
Training and Development → Employee Engagement	0.509	8.451	0.000	Diterima
Work-life Balance → Employee Engagement	-0.122	1.689	0.091	Ditolak
Employee Engagement → Job Performance	0.184	2.148	0.032	Diterima

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada *SmartPLS*, pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat nilai *original sample*, *t-statistics*, dan *p-values*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (*two-tailed*). Adapun hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1: Training & Development berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Training and Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar -0,070, nilai *t-statistics* sebesar 0,774 (< 1,96), serta nilai *p-values* sebesar 0,439 (> 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Training and Development* berpengaruh terhadap *Job Performance* **ditolak**.

H2: Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* dengan nilai *original sample* sebesar 0,655, nilai *t-statistics* sebesar 11,354, serta nilai *p-values* sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* **diterima**.

H3: Training & Development berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Training and Development terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,509, nilai *t-statistics* sebesar 8,451, dan nilai *p-values* sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Training and Development* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* **diterima**.

H4: Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Berdasarkan hasil analisis, *Work-life Balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar -0,122, nilai *t-statistics* sebesar 1,689, dan nilai *p-values* sebesar 0,091 (> 0,05). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Engagement* **ditolak**.

H5: Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Job Performance.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Performance* dengan nilai *original sample* sebesar 0,184, nilai *t-statistics* sebesar 2,148, serta nilai *p-values* sebesar 0,032 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* **diterima**.

9. Uji Hipotesis Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilihat pada Tabel 6. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam menyalurkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis mediasi dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Tabel 7 *Indirect Effect*

Variabel	<i>Original sample</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
----------	------------------------	---------------------	-----------------	------------

Training and Development → Employee Engagement → Job Performance	0.093	2.048	0.041	Diterima
Work-life Balance → Job Employee Engagement → Job Performance	-0.022	1.208	0.227	Ditolak

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah peneliti (2026)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi *Employee Engagement* dalam hubungan antara variabel independen dan *Job Performance*. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai spesifik *indirect effect* melalui metode *bootstrapping*. Hasil pengujian dapat dijelaskan sebagai berikut:

H6: Employee Engagement memediasi pengaruh Training & Development terhadap Job Performance.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh *Training and Development* terhadap *Job Performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,093, nilai *t-statistics* sebesar 2,048, serta nilai *p-values* sebesar 0,041 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Training and Development* terhadap *Job Performance* **diterima**.

H7: Employee Engagement memediasi pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Performance.

Berdasarkan hasil pengujian, *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Performance*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar $-0,022$, nilai *t-statistics* sebesar 1,208 ($< 1,96$), serta nilai *p-values* sebesar 0,227 ($> 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis terkait pengaruh tidak langsung *Work-life Balance* terhadap *Job Performance* melalui *Employee Engagement* **ditolak**.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training and development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, sehingga hipotesis pertama ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Pada industri *event organizer*, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kemampuan beradaptasi, komunikasi tim, serta penyelesaian masalah di lapangan dibandingkan pelatihan formal. Berdasarkan *Organizational Support Theory* Eisenberger et al. (1986), pelatihan merupakan bentuk dukungan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Namun, pada penelitian ini manfaat pelatihan belum mampu diterapkan secara optimal dalam pekerjaan sehingga peningkatan kinerja masih memerlukan mekanisme lain, yaitu *employee engagement*. Temuan ini mendukung penelitian Anggono & Hwee (2024) serta Alenezi et al. (2025), tetapi berbeda dengan Osiesi et al. (2021), Fithraka & Rachmawati (2023), serta (Darmawan & Angelina, 2022). Sebaliknya, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, sehingga hipotesis kedua diterima. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan karyawan. Pada karyawan *event organizer*, keseimbangan tersebut membantu menjaga kondisi fisik dan psikologis sehingga karyawan mampu bekerja lebih fokus dan produktif meskipun menghadapi beban kerja yang dinamis. Temuan ini sesuai dengan *Organizational Support Theory*, yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui kebijakan *work-life balance* mampu mengurangi stres, konflik peran, dan kelelahan sehingga meningkatkan performa kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ahmed et al. (2025), Sutanto et al. (2024), Kurniawati & Mulyanto (2024), serta Farivar et al. (2025), meskipun berbeda dengan (Turangan et al., 2022).

Training and development berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis ketiga diterima. Program pelatihan dan pengembangan yang baik membuat karyawan merasa dihargai, memperoleh kesempatan berkembang, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory* Cropanzano & Mitchell (1972) yang menjelaskan bahwa investasi organisasi terhadap pengembangan karyawan akan dibalas melalui peningkatan komitmen dan keterikatan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan Ahmed et al. (2025), Jennifer & Asri (2022), Hoo et al. (2024), Singal et al. (2023), Putri et al. (2021), dan Alam et al. (2024), tetapi berbeda dengan (Azmy et al., 2023).

Work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keempat ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja belum menjadi faktor utama yang membentuk keterikatan karyawan pada *event organizer* di Kota Semarang. Berdasarkan *Organizational Support Theory*, *work-life balance* merupakan bentuk dukungan organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan keterikatan karyawan. Namun, pada penelitian ini dukungan tersebut belum cukup meningkatkan *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Saragih et al. (2024), tetapi berbeda dengan Kurniawati & Mulyanto (2024), Sutanto et al. (2024), serta Farivar et al. (2025).

Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, sehingga hipotesis kelima diterima. Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, serta memberikan kontribusi maksimal dalam setiap pelaksanaan event. Temuan ini sesuai dengan teori *Employee Engagement* dari Kahn (1990) yang menjelaskan bahwa keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku mendorong individu memberikan performa terbaik. Hasil penelitian ini mendukung Ahmed et al. (2025) serta Park et al. (2026), namun berbeda dengan Febriani & Ramli (2023) serta Letsoin & Ratnasari (2020).

Employee engagement terbukti memediasi pengaruh *training and development* terhadap *job performance*, sehingga hipotesis keenam diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang mendorong karyawan membalasnya melalui peningkatan *employee engagement* sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, *employee engagement* berperan sebagai *full mediation* dalam hubungan antara *training and development* dan *job performance*. Hasil penelitian ini konsisten dengan Ahmed et al. (2025), Jennifer & Asri (2022), serta Arwab et al. (2023), meskipun berbeda dengan Hoo et al. (2024), Stirpe et al. (2022), dan (Ramadhany et al., 2020). Sebaliknya, *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance*, sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* berpengaruh langsung terhadap *job performance*, keseimbangan kehidupan kerja belum mampu meningkatkan keterikatan karyawan secara signifikan sehingga jalur mediasi tidak terbentuk. Berdasarkan *Organizational Support Theory*, *work-life balance* merupakan bentuk dukungan organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan, keterikatan, dan kinerja karyawan. Namun, pada penelitian ini *employee engagement* belum menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut karena keterikatan karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, maupun kesempatan pengembangan karier. Temuan ini sejalan dengan Safitri et al. (2024), tetapi berbeda dengan Kurniawati & Mulyanto (2024) serta Sutanto et al. (2024).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *job performance* pada karyawan *event organizer* di Kota Semarang tidak dipengaruhi oleh seluruh praktik pengelolaan sumber daya manusia melalui mekanisme yang sama. *Work-life balance* terbukti berpengaruh langsung terhadap *job performance*, sedangkan *training and development* tidak memberikan pengaruh secara langsung, tetapi meningkatkan *job performance* melalui *employee engagement* sebagai mediator penuh. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga perlu mampu membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, *work-life balance* tidak terbukti memengaruhi *employee engagement*, sehingga keseimbangan kehidupan kerja belum menjadi faktor yang menjelaskan terbentuknya keterikatan karyawan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, ini memberikan bukti empiris bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *training and development* dan *job performance*. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan karyawan mampu meningkatkan kinerja kerja melalui penguatan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Di sisi lain, *work-life balance* terbukti memberikan pengaruh secara langsung terhadap *job performance* tanpa melalui mekanisme mediasi *employee engagement*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap praktik manajemen sumber daya manusia memiliki mekanisme pengaruh yang berbeda dalam meningkatkan *job performance*, khususnya pada industri *event organizer*, sehingga implementasi strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan karakteristik pengaruh masing-masing praktik.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan *event organizer* di Kota Semarang disarankan untuk meningkatkan kualitas *training and development* sebagai upaya meningkatkan *employee engagement*, karena *training and development* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang selanjutnya mampu meningkatkan *job performance* karyawan melalui peran mediasi *employee engagement*. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertahankan penerapan *work-life balance*, karena terbukti berpengaruh langsung terhadap *job performance*. Dengan demikian, peningkatan *training and development* dan penerapan *work-life balance* dapat dilakukan sesuai dengan peran masing-masing dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Batasan yang dimiliki oleh penelitian ini yaitu hanya dilakukan pada karyawan *event organizer* di Kota Semarang sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada industri maupun wilayah yang berbeda. Selain itu, penelitian ini hanya menguji pengaruh *training and development* dan *work-life balance* terhadap *job performance* melalui *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model penelitian pada sektor industri maupun wilayah yang berbeda serta mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang secara teoritis berhubungan dengan *employee engagement* maupun *job performance*, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2000). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*. 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2025). How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks? *TQM Journal*, 37(7), 2015-2040. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Alam, M. J., Ullah, M. S., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Alenezi, H., Alsulami, A. F., Zmami, M., Alsalman, A. I., Bahudhailah, M., & Alenazy, H. M. (2025). *Relationship Between Digital Transformation Indicator and Job Performance of Employees in Saudi Arabian Universities: A Mediating Role of Employee Engagement*. 16(4), 53-68. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20251604>
- Amir-Rad, F., Morison, S., Alsabeeha, N., Zary, N., & McKenna, G. (2026). Development of entrustable professional activities for competency-based prosthodontic specialty training programmes. *Journal of Dentistry*, 166, 106509. <https://doi.org/10.1016/j.jdent.2026.106509>
- Anggono, & Hwee, T. S. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Jasa Akuntansi. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 8(1), 73-81. <https://doi.org/10.33395/remik.v8i1.13243>
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 900-920. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0008>
- Azmy, A., Pertiwi, L., Agusta, N. F., & Kwerawarni, D. T. (2023). The Effect of Organizational Leadership, Employee Development, and Performance Management on Employee Engagement. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 389. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5146>
- Barokah, R. A., Kartawan, Sutisna, D., & Pratminingsih, S. A. (2025). Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education. *Social Sciences and Humanities Open*, 12(February), 102102. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102102>
- Baydeniz, E., Dogru, T., Wei, W., & Mody, M. (2025). Organizational characteristics, ethical leadership, and employee job performance: An investigation from the lenses of appraisal responses to the behavioral outcomes model. *International Journal of Hospitality Management*, 130(April), 104257. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104257>

- Campbell, C. H., Ford, P., Pulakos, E. D., & Borman, W. C. (1990). *zyxwvutsr zyxwvutsr zyxwv zyxwv zy*.
- Castaneda, A. R., Maseeh, H. I., Surachartkumtonkun, J., Shao, W., & Thaichon, P. (2026). Impact of frontline employees' perceived benefits of artificial intelligence on AI adoption and job engagement: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 133(September 2025), 104446. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104446>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (1972). *Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review*. 31(6), 874–901.
- Darmawan, A., & Anggelina, Y. (2022). Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 47. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5142>
- Dheer, R. J. S., Terpstra-Tong, J., Treviño, L., Ralston, D. A., Tjemkes, B., Paparella, L. S., Crowley-Henry, M., Burns, C., Froese, F., Poeschl, G., Morales, O., Szabo, E., Fu, P., Srinivasan, N., Molteni, M., Butt, A., Furrer, O., Darder, F. L., Kangasniemi-Haapala, M., ... Alas, R. (2026). Impact of organizational culture on employee psychological safety perception: The pivotal role of trust in top management across 18 societies. *International Business Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102523>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011–2030. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631>
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work-life balance and job performance: a technology affordance perspective. *Information Technology and People*, 36(5), 2009–2029. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. 71(3), 500–507.
- Endeka, R. F. (2020). *Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasrat Abadi Cabang Kotamobagu*. 1(5), 436–440.
- Farivar, F., Geneste, L., Esmaelnezhad, O., & Yaghoubi, M. (2025). Work-life conflict and work engagement: which drives the other? A fuzzy-set Approach. *Human Resource Development International*, 00(00), 1–28. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2544804>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and Family : A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement*. 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris* (1st ed.). Yoga Pratama. <https://doi.org/->
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hoo, W. C., Shien, L. Y., Wolor, C. W., Shaznie, A., & Prompanyo, M. (2024). Mediating of Job Satisfaction and Employee Engagement in the Relationship between Soft-Training and Development Investment Towards Employee Turnover. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2682–2696. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3788>
- Hussain, A., Khan, M., Rakhmonov, D. A., Mamadiyarov, Z. T., Kurbonbekova, M. T., Qodirjon, M., & Mahmudova, K. (2023). *Nexus of Training and Development , Organizational Learning Capability , and Organizational Performance in the Service Sector*.
- Jennifer, & Asri, D. H. (2022a). *Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment , Leadership , Work Motivation , Job Satisfaction , dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum*. 19(28), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>

- Jennifer, J., & Asri, D. H. (2022b). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 19(2), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(01), 29–40. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v5i01.1449>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). *Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory*. XX(X), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). *Pengaruh Keterlibatan Karyawan , Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Influence Of Employee Involvement , Work Loyalty And Team Cooperation To Employee Performance*. 9(1), 17–34.
- Mandaleeka, L. K., Thatta, S., & Sriramneni, C. (2025). Influence of digital training on job performance in South Indian automotive sector: a sequential mediation via psychological factors. *Learning Organization*, 32(6), 970–992. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2023-0188>
- Nelson, A. N., & Angellius, V. (2023). Analysis Of the influence of work life balance, leadership, religiosity and high performance work practices on employee performance mediated by employee engagement. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 248–257. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1242>
- Ntarmah, A. H. (2020). *Organizational Commitment and Job Performance: Examining the Mediating and Moderating Roles of Organizational Citizenship Behaviour and Leadership*. 10(4), 93–124. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17660>
- Osiesi, M. P., Odobe, V. T., Sanni, K. T., & Adams, A. B. (2021). *An assessment of the impact of professional development and training on job performance of library staff in Federal University Oye Ekiti libraries , Nigeria*. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2021-0091>
- Park, J., Kim, J., & Kim, W. (2026). *Structural relationships among transformational leadership , a ff ective organizational commitment , and job performance : the mediating role of employee engagement*. February, 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Putri, F. E., Srihandayani, C. M., & Arianto, B. (2021). *PENGARUH PELATIHAN , PENGEMBANGAN KARIR , DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT . ANGKASA PURA I (PERSERO) KANTOR CABANG JUANDA SURABAYA*. 2(1), 376–389.
- Ramadhany, S. R., Taba, M. I., & Umar, F. (2020). *The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar*. 5(6).
- Rayhan Ero Harninditya Fithraka, R. R. (2023). *Training & development*. 4, 1913–1924.
- Rosemarino, N. M., Jones, C. H., & Dolsten, C. R. (2025). Optimizing innovation in pharma: how organizational agility unlocks quality performance through employee engagement. *Drug Discovery Today*, 30(11), 104490. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2025.104490>
- Safitri, E., Hamdi, N., & Wardani, R. (2024). *EISSN: 3026-2534 Analisis Employee Engagement Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmne Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSUD Kota Mataram PENDAHULUAN Perkembangan yang terjadi pada era globalisasi ini menuntut setiap organisa*. 2(1), 12–23.
- Saragih, N. M., Syahputra, F., & Afriza, R. (2024). Pengaruh Kebijakan Perusahaan Dan Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal UMKM, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(1), 1. <https://ejournalbattuta.ac.id/index.php/juma>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr., T. G. (2016). SCALE: INITIAL EVIDENCE. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Silva, V., Ricardo, C., & Rodrigues, G. (2015). *Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance*. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Singal, V. W. X., Dotulong, L. O. H., Kojo, C., Vega, O. :, Singal, W. X., Dotulong, L. O. H., Kojo, C., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado the Influence of Training, Career Development and Organizational Culture on

- Employee Engagement of Personnel Agency and Human Resources Development in Manado City. *272 Jurnal EMBA*, 11(4), 272–279.
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). *Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 9, 1–11.
- soleimani, R., Shishebori, D., Owlia, M. S., & Zare, H. K. (2025). Integrating customer relationship management and organizational capabilities for hospital resilience: A framework for disaster preparedness and recovery. *Progress in Disaster Science*, 28(December 2024), 100488. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2025.100488>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Sultana, F., Jumman, O. H., Paul, N., & Golder, U. (2026). Green human resource management and organisational responsible performance: A systematic review and bibliometric analysis. *Cleaner and Responsible Consumption*, 21(January), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2026.100396>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work-Life Balance, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Indonesian Employees' Performance. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Taji, M., Siadat, A., & Moghtadaie, L. (2023). Developing and validating a training package of self-development and determining its effectiveness on job performance and human capital agility in secondary school principals. *International Journal of Educational Management*, 37(6–7), 1228–1242. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2022-0441>
- Turangan, S. E., Tatimu, V., & Mukuan, D. D. S. (2022). Pengaruh Worklife Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan. *Productivity*, 3(4), 343–348.
- Wiegand, J. P., & Morgan, T. J. (2025). Strive to fit: Person, vocation, and organization strivings' impact on employee engagement and job performance. *Personality and Individual Differences*, 246(February), 113370. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113370>
- William, A., & Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK*. 692–724.
- Yavas, U., & Karatepe, O. M. (1996). *Antecedents and outcomes of service recovery performance : an empirical study of frontline employees in Turkish banks*. 255–265. <https://doi.org/10.1108/02652320310488439>
- Yoga Alfranssyah, M., Aziz Firdaus, M., & Degita Aziz, A. (2023). Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kinerja pada Gemilang Realty Group. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 336–343.