

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PASCAPANDEMI COVID-19
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROVINSI KALIMANTAN UTARA)**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Andrian Dwi Sisviangga

NIM 20402300090

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2024**

TESIS

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PASCAPANDEMI COVID-19
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROVINSI KALIMANTAN UTARA)**

Disusun oleh:

Andrian Dwi Sisviangga

NIM 20402300090

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 30 Mei 2024

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Heru Sulistyono', written over a white background.

Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PASCAPANDEMI COVID-19
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROVINSI KALIMANTAN UTARA)**

Disusun oleh:

Andrian Dwi Sisviangga

NIM 20402300090

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 5 Juni 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Penguji I,

Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.


Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, M.M.

Penguji II,

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Tanggal 5 Juni 2024



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

Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Karya ilmiah berupa tesis yang berjudul **PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PASCAPANDEMI COVID-19 (STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI KALIMANTAN UTARA)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

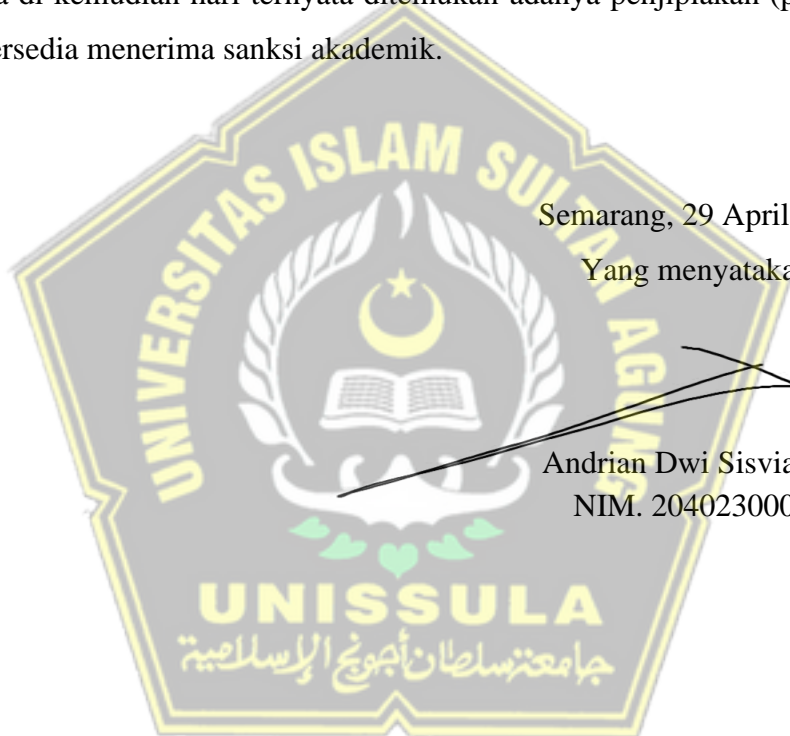
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Semarang, 29 April 2024

Yang menyatakan,

Andrian Dwi Sisviangga

NIM. 20402300090



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

| | |
|---------------|--------------------------|
| Nama | : Andrian Dwi Sisviangga |
| NIM | : 20402300090 |
| Program Studi | : Magister Manajemen |
| Fakultas | : Fakultas Ekonomi |

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul: **Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pascapandemi COVID-19 (Studi pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara)**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, namun tidak untuk dipublikasikannya di internet atau media lain untuk menjaga nama baik instansi tempat penelitian.

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

Semarang, 8 Juni 2024
Yang menyatakan,



Andrian Dwi Sisviangga

*Coret yang tidak perlu

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pascapandemi COVID-19 (Studi pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara)” ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya juga Penulis sampaikan kepada para pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan dukungan selama penulisan tesis ini, terutama kepada:

- 1) Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
- 2) Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku pembimbing dalam penyusunan tesis ini;
- 3) Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, M.M. dan Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku penguji pada sidang tesis ini;
- 4) Bapak/Ibu dosen pengajar dan staf administrasi pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang; serta
- 5) Keluarga besar Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan, baik dari segi materi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari semua pihak sangat dibutuhkan. Akhir kata, semoga karya tulis ini dapat memberi manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta menjadi bahan bacaan yang informatif dan inspiratif bagi para pembaca.

Semarang, April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xi |
| ABSTRAK..... | xii |
| ABSTRACK | xiii |
| BAB I - Pendahuluan | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 5 |
| BAB II - Kajian Pustaka | 6 |
| 2.1. <i>Work-Life Balance</i> | 6 |
| 2.2. Stres Kerja | 9 |
| 2.3. Kinerja Pegawai..... | 11 |
| 2.4. <i>Flexible Working Arrangement</i> | 14 |
| 2.5. Keterkaitan antar Variabel..... | 16 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran | 18 |
| BAB III - Metode Penelitian | 19 |
| 3.1. Jenis Penelitian | 19 |
| 3.2. Populasi dan Sampel..... | 19 |
| 3.3. Sumber dan Jenis Data | 20 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data | 20 |
| 3.5. Variabel dan Indikator | 20 |
| 3.6. Teknik Analisis..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 3.6.1. Pengujian Model Pengukuran..... | 22 |
| 3.6.2. Pengujian Model Struktural..... | 23 |
| BAB IV - Hasil Penelitian dan Pembahasan..... | 25 |
| 4.1. Gambaran Umum Responden..... | 25 |
| 4.2. Analisis Statistik Deskriptif..... | 26 |
| 4.3. Hasil Uji Model Pengukuran..... | 29 |
| 4.4. Hasil Uji Model Struktural..... | 31 |
| 4.5. Model PLS-SEM..... | 33 |
| 4.6. Pembahasan..... | 34 |
| BAB V - Kesimpulan dan Saran..... | 37 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 37 |
| 5.2. Implikasi Manajerial..... | 38 |
| 5.3. Saran..... | 38 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 40 |
| LAMPIRAN..... | 43 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian | 21 |
| Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin | 25 |
| Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Kelompok Usia | 25 |
| Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja | 26 |
| Tabel 4.4. Analisis Deskriptif <i>Work-Life Balance</i> | 27 |
| Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Stres Kerja | 27 |
| Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai | 28 |
| Tabel 4.7. Analisis Deskriptif <i>Flexible Working Arrangement</i> | 29 |
| Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas | 29 |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Konvergen | 30 |
| Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Diskriminan | 31 |
| Tabel 4.11. Hasil Uji <i>Coefficient of Determination</i> | 31 |
| Tabel 4.12. Hasil Uji <i>Effect Size</i> | 32 |
| Tabel 4.13. Hasil Uji <i>T Statistics</i> dan <i>P Values</i> | 32 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran..... | 18 |
| Gambar 4.1. <i>Output</i> SmartPLS | 33 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Lampiran 1: Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara | 44 |
| Lampiran 2: Kuesioner Penelitian..... | 45 |
| Lampiran 3: Jawaban Responden..... | 47 |
| Lampiran 4: Olah Data Statistik Deskriptif | 48 |
| Lampiran 5: <i>Output PLS-SEM Algorithm</i> | 49 |
| Lampiran 6: <i>Output Bias-Corrected and Accelerated (BCa) Bootstrap</i> | 50 |



ABSTRAK

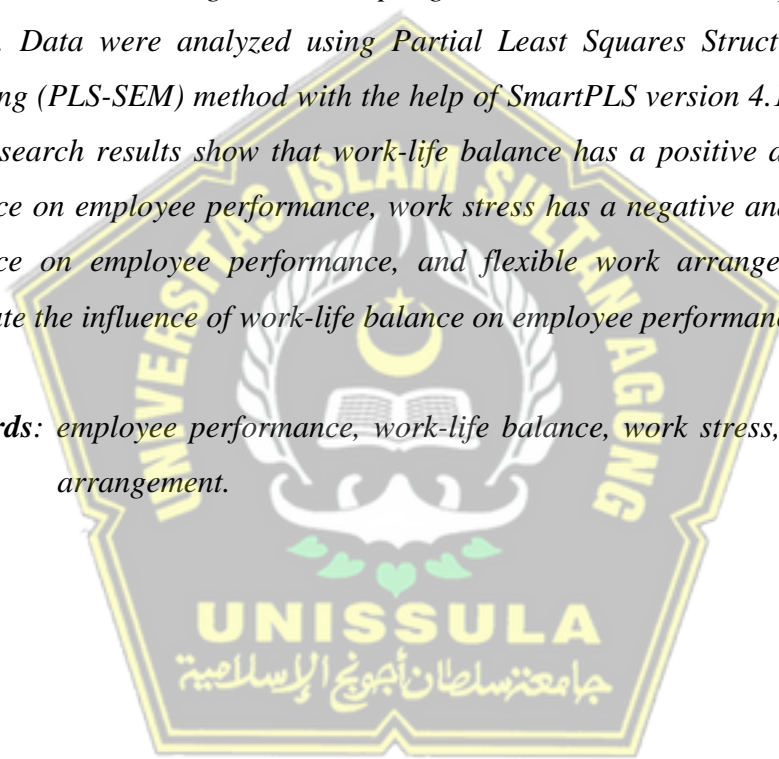
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *work-life balance* dan stres kerja memengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana peran kebijakan *flexible working arrangement* yang diterapkan pascapandemi COVID-19 dalam memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner yang disebarikan secara daring melalui Google Forms sebagai sumber datanya. Objek dari penelitian ini adalah pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara dengan metode sampling jenuh, dimana seluruh pegawai tetap yang berjumlah 36 orang menjadi sampel penelitian. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* pengolahan data SmartPLS versi 4.1.0.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, stres kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan *flexible working arrangement* tidak memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kinerja karyawan, *work-life balance*, stres kerja, *flexible working arrangement*.

ABSTRACT

This research aims to analyze how work-life balance and work stress affect employee performance, as well as the role of flexible work arrangement that implemented after COVID-19 pandemic in moderating the influence of work-life balance on employee performance. This research uses a quantitative approach with questionnaires distributed online via Google Forms as the data source. The object of this research is the employees of Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara using a total sampling method, where all 36 employees as the sample. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS version 4.1.0.2 software. This research results show that work-life balance has a positive and significant influence on employee performance, work stress has a negative and insignificant influence on employee performance, and flexible work arrangements do not moderate the influence of work-life balance on employee performance.

Keywords: *employee performance, work-life balance, work stress, flexible work arrangement.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan realitas objektif yang dapat diketahui dan dapat diobservasi, serta menjadi salah satu fenomena yang paling banyak diteliti dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Kinerja pegawai berbanding lurus dengan perkembangan bisnis perusahaan. Pegawai yang tinggi kinerjanya tentu akan mampu mengoptimalkan kemampuannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas operasional perusahaan.

Kinerja pegawai secara umum mengacu pada sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja serta dipahami sebagai nilai yang diharapkan dari hasil pekerjaan yang menjadi tugas pegawai. Penilaian kinerja biasanya didasarkan pada model kompetensi yang berfokus pada keahlian yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan, baik di masa kini maupun masa mendatang. Perusahaan biasanya menetapkan target kinerja untuk masing-masing pegawai dan perusahaan secara keseluruhan dengan harapan dapat memberikan citra nilai organisasi yang baik kepada para pemangku kepentingan, meminimalkan pemborosan, dan beroperasi secara efisien. Menurut Robbins & Judge (2023), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kinerja pegawai, seperti *work-life balance* dan stres kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Brilliantia & Swasti (2023) terhadap pegawai PT Pelindo Marine Service, ditemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Kim (2014) terhadap para pekerja di Korea Selatan, ditemukan bahwa *work-life balance* ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Widayati (2022) terhadap karyawan PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia, ditemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sebaliknya ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Ferils (2022) terhadap pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Sulawesi Barat, dimana stres kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Pradnyani & Rahyuda (2022) terhadap pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Gianyar, ditemukan bahwa *work-life balance* dan stres kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, diatur bahwa tujuan Bank Indonesia adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut, Bank Indonesia memiliki 46 (empat puluh enam) kantor perwakilan di dalam wilayah Republik Indonesia yang tersebar di setiap provinsi dan beberapa kabupaten/kota serta 5 (lima) kantor perwakilan di luar wilayah Republik Indonesia. Untuk Provinsi Kalimantan Utara sendiri, telah berdiri Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang mulai beroperasi sejak tahun 2017 dengan jumlah pegawai

tetap sebanyak 36 (tiga puluh enam) orang untuk menangani wilayah kerja Kabupaten Bulungan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Tana Tidung, dan Kota Tarakan. Untuk mencapai tujuan tunggal yang diamanatkan oleh undang-undang tersebut, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara sebagai representatif dari Kantor Pusat Bank Indonesia bertugas mengelola bidang moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas sistem keuangan di wilayah kerjanya. Dengan jumlah pegawai yang relatif sedikit apabila dibandingkan dengan tugas dan wilayah kerjanya, pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara cenderung lebih sulit untuk menerapkan *work-life balance* dan rentan mengalami stres kerja yang akan memengaruhi kinerjanya.

Pada tanggal 31 Desember 2019, World Health Organization (WHO) sebagai koordinator kesehatan umum internasional menetapkan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) sebagai pandemi. Dalam upaya pencegahan penyebaran penyakit yang telah menjadi ancaman kesehatan global ini, Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang diturunkan menjadi beragam bentuk kebijakan *flexible working arrangement* pada berbagai perusahaan. Kebijakan ini memberikan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja pada pegawai dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas ditengah pengetatan aktivitas tatap muka. WHO telah mencabut status COVID-19 sebagai pandemi pada tanggal 5 Mei 2023, namun kebijakan *flexible working arrangement* masih diterapkan oleh berbagai perusahaan dan telah menjadi sebuah fenomena budaya kerja baru karena dinilai dapat memberikan berbagai keuntungan bagi pegawai, seperti terhindar dari stres

kerja, menjaga *work-life balance*, bahkan dapat mendorong produktivitas (Dewi, 2021). Beberapa bentuk *flexible working arrangement* yang diberlakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara antara lain kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*) dan kebebasan menentukan waktu mulai dan selesainya bekerja (*flexi-time*).

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, Penulis tertarik untuk melakukan studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara guna menganalisis bagaimana *work-life balance* dan stres kerja memengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana peran kebijakan *flexible working arrangement* yang diterapkan pascapandemi COVID-19 dalam memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara?
- 2) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara?
- 3) Bagaimana *flexible working arrangement* memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.
- 2) Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.
- 3) Menganalisis peran moderasi *flexible working arrangement* pada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini antara lain:

- 1) Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan pada bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi serta dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian sejenis pada masa yang akan datang.
- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kinerja pegawai, terutama yang bersangkutan dengan *flexible working arrangement*, *work-life balance*, dan stres kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Work-Life Balance*

Kekhawatiran mengenai *work-life balance* dan kehidupan yang terintegrasi mulai muncul pada tahun 1970-an, ketika semakin banyak perempuan yang memasuki dunia kerja. Pada akhir tahun 1980-an, para praktisi manajemen sumber daya manusia menampilkan bidang kebijakan ketenagakerjaan ini sebagai sebuah isu yang potensial, dan membangun argumen bahwa *work-life balance* baik untuk perusahaan dan juga baik untuk pegawai (Frame & Hartog, 2003). Secara sederhana, *work-life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional seseorang, seperti bagaimana memprioritaskan tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi yang menyenangkan. Kamus Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus mendefinisikan *work-life balance* sebagai jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang disukai (Cambridge University Press & Assessment, 2023). Bekerja dari rumah dan bentuk penjadwalan jam kerja fleksibel lainnya, bersama dengan dukungan dari atasan dan sesama rekan kerja, serta keluarga dan lingkungan sosial, semuanya dapat berkontribusi pada *work-life balance* seseorang. Mempertahankan komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai melalui *work-life balance* dianggap sebagai suatu hal yang sangat penting untuk menjaga efektivitas operasional perusahaan.

Poulose & Sudarsan (2014) membagi faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* seseorang kedalam kategori faktor individu (*individual factors*), faktor organisasi (*organizational factors*), dan faktor masyarakat (*societal factors*).

1) *Individual factors*, meliputi:

- a) *Personality* (kepribadian), merupakan sekumpulan karakteristik individu dalam bereaksi terhadap lingkungan sekitarnya, termasuk kemampuan berinteraksi dengan orang lain.
- b) *Well-being* (kesejahteraan), merupakan kondisi psikologis bersifat positif yang mengacu pada bentuk penerimaan diri, kepuasan terhadap keadaan lingkungan, serta bentuk-bentuk harapan atau optimisme.
- c) *Emotional intelligence* (kecerdasan emosional), merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi mengenali, mengekspresikan, mengatur, dan memanfaatkan emosi.

2) *Organizational factors*, meliputi:

- a) *Work support* (dukungan perusahaan), dapat berupa kebijakan dan program terkait *work-life balance*, seperti penggunaan teknologi dalam pekerjaan atau pengaturan kerja yang fleksibel.
- b) *Role-related factors* (faktor-faktor terkait peran), seperti konflik atau ambiguitas peran dalam lingkungan kerja, serta jam kerja yang berlebihan yang dapat mengganggu peran individu dalam keluarga dan masyarakat.

3) *Societal factors*, meliputi:

- a) *Childcare responsibility* (tanggung jawab pengasuhan anak), mengacu pada jumlah anak, usia anak, serta pembagian tanggung jawab pengasuhan anak dalam keluarga, terutama bagi kedua orang tua pekerja.
- b) *Family support* (dukungan keluarga), berhubungan dengan dukungan dan permintaan pribadi keluarga terdekat, seperti pasangan dan orang tua, terhadap pekerjaan seseorang.

Terdapat 3 (tiga) aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat *work-life balance* seseorang menurut Greenhaus, Collins, & Shaw (2003), yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

1) *Time balance*

Aspek ini mengukur tingkat *work-life balance* berdasarkan pada jumlah waktu yang dapat dihabiskan oleh seseorang untuk pekerjaannya maupun untuk hal-hal pribadi (seperti keluarga, hobi, dsb.) diluar pekerjaannya.

2) *Involvement balance*

Aspek ini mengukur tingkat *work-life balance* berdasarkan pada upaya dan komitmen seseorang terhadap keterlibatannya (kehadiran secara psikologis) pada pekerjaan dan kehidupan pribadi diluar pekerjaan.

3) *Satisfaction balance*

Aspek ini mengukur tingkat *work-life balance* berdasarkan ungkapan kepuasan yang dirasakan oleh seseorang terhadap perannya dalam

pekerjaan dan perannya dalam kehidupan pribadi ataupun bermasyarakat.

2.2. Stres Kerja

Stres kerja (*work-related stress*) dalam kamus Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus didefinisikan sebagai kekhawatiran besar yang disebabkan oleh situasi sulit, atau sesuatu yang menyebabkan kondisi ketegangan atau dibawah tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan secara umum (Cambridge University Press & Assessment, 2023). Asih, Widhiastuti, & Dewi (2018) menjelaskan stres kerja sebagai suatu kondisi dari interaksi manusia dengan pekerjaannya berupa suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Stres kerja dapat juga dikatakan sebagai umpan balik pegawai secara fisiologis maupun psikologis terhadap tuntutan perusahaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja. Stres kerja juga terungkap dalam keadaan afektif yang kuat, seperti kemarahan, frustrasi, dan kejengkelan. Respon yang lebih pasif juga umum, seperti kejenuhan dan rasa bosan (*tedium*), kelelahan jiwa (*burnout*), kepenatan (*fatigue*), kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Kaswan, 2015). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan secara umum bahwa stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang bersifat merugikan yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, ataupun kebutuhan pegawai.

Terdapat sejumlah kondisi kerja yang seringkali menyebabkan stres bagi pegawai, seperti beban kerja yang berlebihan, umpan balik tentang pelaksanaan

kerja yang tidak memadai, kualitas supervisi yang jelek, atau konflik antar pegawai. Stres kerja juga dapat disebabkan oleh hal-hal diluar perusahaan, seperti kemampuan finansial, masalah-masalah yang berkaitan dengan pasangan atau anak, atau perubahan yang terjadi di lingkungan tempat tinggal. Smet (1994) menjelaskan sejumlah faktor yang dapat menjadi penyebab stres secara umum sebagai berikut:

- 1) *Cognitive appraisal* (penilaian kognitif), dimana stres merupakan pengalaman subjektif yang didasarkan atas persepsi yang bersifat pribadi terhadap situasi atau lingkungan tertentu.
- 2) *Experience* (pengalaman), berhubungan dengan tingkat keakraban terhadap suatu situasi (*previous exposure*), serta kemampuan adaptasi dan proses belajarnya.
- 3) *Demand* (tuntutan), yaitu segala bentuk tekanan, keinginan, dan rangsangan-rangsangan yang bersifat segera dan harus dipenuhi dengan standar tertentu.
- 4) *Interpersonal influence* (pengaruh interpersonal), yaitu ada tidaknya individu, faktor situasional, atau latar belakang yang dapat memengaruhi *cognitive appraisal* dan respon seseorang.
- 5) *State of stress* (keadaan stres), merupakan ketidakseimbangan antara tuntutan yang dirasakan dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki untuk menyelesaikan tuntutan tersebut.

Robbins & Judge (2023) membagi stres kerja ke dalam 3 (tiga) kategori berdasarkan gejala yang ditimbulkannya, yaitu stres fisiologis (*physiological stress*), stres psikologis (*psychological stress*) dan stres perilaku (*behavioral stress*).

1) *Physiological stress*

Stres fisiologis atau biologis dapat didefinisikan sebagai kondisi eksternal atau internal apapun yang dapat mengganggu keadaan homeostatis sel suatu organisme, seperti perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya tekanan darah dan detak jantung, gangguan gastrointestinal (misalnya sakit lambung atau diare), timbulnya sakit kepala, dsb.

2) *Psychological stress*

Stres psikologis dapat didefinisikan sebagai kondisi tekanan yang berkaitan dengan pikiran atau suatu fenomena dengan gejala seperti kecemasan, ketegangan, sulit berkonsentrasi, gelisah, mudah marah, nafsu makan menurun, dsb.

3) *Behavioral stress*

Stres perilaku adalah perubahan perilaku yang disebabkan adanya stresor (faktor yang mengakibatkan terjadinya respon stres) seperti ketidakhadiran dalam jadwal kerja, meningkatnya konsumsi rokok dan minuman beralkohol, penggunaan obat-obatan terlarang, mengabaikan tanggung jawab, dsb.

2.3. Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia dalam bentuk pegawai merupakan penggerak utama kegiatan operasional sebuah perusahaan. Salah satu indikator pegawai yang berkualitas adalah mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai secara umum mengacu pada sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja serta dipahami sebagai

nilai yang diharapkan dari hasil pekerjaan yang menjadi tugasnya. Kinerja pegawai (*work-related performance*) menurut kamus Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus adalah seberapa baik seseorang dalam melakukan suatu aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan (Cambridge University Press & Assessment, 2023). Menurut Robbins & Judge (2023), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja biasanya didasarkan pada model kompetensi yang berfokus pada keahlian yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan, baik di masa kini maupun masa mendatang.

Terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja, seperti ketika perusahaan memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja pegawai dimasa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan terkait pengembangan sumber daya manusia, pimpinan yang memerlukan alat ukur mengenai gambaran kinerja dan prestasi pegawai, atau sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk membantu pegawai merencanakan pekerjaan dan memperbaiki kualitas kinerjanya. Menurut Dharma (2001), penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai alat ukur pertanggungjawaban dan pengembangan pegawai. Pertanggungjawaban dapat menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi dan penugasan khusus. Sedangkan pengembangan dapat menjadi acuan dukungan berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya yang diperlukan pegawai dalam meningkatkan kualitas hasil kerja pegawai.

Adapun unsur-unsur yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai menurut Hasibuan (2002) adalah:

- 1) Kedisiplinan, yaitu penilaian kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang diterapkan serta tingkat kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan instruksi yang diberikan.
- 2) Kreativitas, yaitu penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan daya kreasi dalam penyelesaian dan meningkatkan kualitas hasil kerja.
- 3) Prestasi, yaitu penilaian kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 4) Bekerja sama, yaitu penilaian tingkat partisipasi pegawai serta kemampuan kerja sama dengan sesama rekan kerja atau atasan untuk penyelesaian pekerjaan.
- 5) Kecakapan, yaitu penilaian kesanggupan pegawai dalam menguasai keterampilan/keahlian tertentu yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan.
- 6) Tanggung jawab, yaitu penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan hasil kerja, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku di tempat kerja.

Borman & Motowidlo (1997) membagi penilaian kinerja pegawai kedalam 2 (dua) aspek, yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja diluar tugas (*contextual performance*).

- 1) *Task performance*

Aspek ini menilai kinerja berdasarkan pada efektivitas penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut, termasuk melakukan aktivitas yang berkontribusi pada

inti teknis perusahaan, baik secara langsung dengan menerapkan sebagian dari proses teknologinya, atau secara tidak langsung dengan menyediakannya (Borman & Motowildo, 1997).

2) *Contextual performance*

Aspek ini menilai kinerja berdasarkan pada kegiatan pegawai di tempat kerja. Kegiatan ini berada di luar persyaratan formal tugas dan tanggung jawab pekerjaan, bersifat bebas, serta tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Keterikatan pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifitas perusahaan (Borman & Motowildo, 1997).

2.4. *Flexible Working Arrangement*

Fleksibel (*flexible*) menurut kamus Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus adalah mampu berubah atau dapat diubah dengan mudah tergantung situasi (Cambridge University Press & Assessment, 2023), sehingga *flexible working arrangement* dapat didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang tidak monoton, untuk membantu perusahaan dan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Menurut Shockley & Allen (2007), *flexible working arrangement* merupakan metode bekerja alternatif yang memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan di luar batasan waktu dan tempat pada hari kerja normal. Sedangkan menurut Lockwood (2015), *flexible working arrangement* adalah sistem pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai untuk dapat menyesuaikan waktu kerja, jumlah pekerjaan, dan lokasi kerja mereka.

Flexible working arrangement dapat menghilangkan batasan fisik maupun psikologis antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Pengaturan ini akan menciptakan rasa aman bagi pegawai karena perusahaan dianggap peduli terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan. Selain itu, *flexible working arrangement* juga memiliki dampak langsung pada peningkatan produktivitas pegawai. Beberapa manfaat lainnya dari *flexible working arrangement* bagi pemberi kerja antara lain peningkatan kepuasan pegawai, menekan jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai, menurunkan biaya operasional, dsb. yang mengarah pada peningkatan loyalitas dan komitmen pegawai serta profitabilitas perusahaan (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Menurut Carlson, Grzywacz, & Kacmar (2010), *flexible working arrangement* memiliki beberapa dimensi pengaturan, yaitu fleksibilitas dalam pengaturan durasi kerja (*time flexibility*), fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja (*timing flexibility*), dan fleksibilitas dalam pengaturan tempat kerja (*place flexibility*).

1) *Time flexibility*

Jenis pengaturan durasi kerja ini memberi kebebasan bagi pegawai untuk mengatur jam kerja diluar jam kerja tetap yang diberlakukan perusahaan dengan prinsip telah memenuhi jumlah jam kerja yang telah disepakati dalam perjanjian kerja, seperti

2) *Timing flexibility*

Jenis pengaturan jadwal kerja ini memungkinkan pegawai untuk membuat alternatif jadwal kerja sendiri diluar jadwal kerja tetap agar sesuai dengan preferensi atau tanggung jawab lain diluar pekerjaan

dengan prinsip telah memenuhi jumlah jam kerja yang telah disepakati dalam perjanjian kerja.

3) *Place flexibility*

Jenis pengaturan tempat kerja ini tidak menuntut pegawai untuk melakukan pekerjaan dari kantor atau tempat lain yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dari rumah atau tempat lain yang dikehendaki pegawai.

2.5. Keterkaitan antar Variabel

Work-life balance adalah suatu kondisi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan bermasyarakat seseorang dengan tujuan untuk menghindari konflik antara kehidupan pribadi dan profesionalnya. Seorang pegawai akan memiliki kinerja yang tinggi apabila mampu menerapkan *work-life balance* dengan baik (Ramdhani & Rasto, 2021; Pradnyani & Rahyuda, 2022; Susanto et al., 2022; Brilliantia & Swasti, 2023). Kegagalan dalam penerapan *work-life balance* dapat menyebabkan seseorang memiliki perasaan tertekan dan jenuh terhadap pekerjaannya, mengabaikan kehidupan pribadinya, serta memiliki hubungan sosial yang buruk hingga pada akhirnya dapat memicu timbulnya stres kerja (Sitanggang & Ikham, 2021; Piscesta, Febriana, & Putranto, 2022).

Pada tingkatan yang optimal, stres kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai akan terstimulasi untuk mengembangkan ide-ide yang inovatif untuk mendukung pekerjaannya (Wartono, 2017). Namun, tingkat stres kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai (Nurdiawati &

Atiatunnisa, 2018; Pradnyani & Rahyuda, 2022; Widayati, 2022) karena gejala stres yang timbul dapat mengganggu kesehatan fisik dan mentalnya. Pegawai yang mengalami stres kerja akan menjadi lebih sulit untuk berkonsentrasi, kehilangan minat bekerja (demotivasi), serta lebih mudah terserang penyakit yang berhubungan dengan gangguan metabolisme sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas yang berakibat pada penurunan kinerja.

Flexible working arrangement, seperti kebijakan *flexi-time* atau *work from home* dapat mengurangi tingkat stres kerja pada pegawai karena secara umum stres dapat terjadi ketika seseorang tidak mempunyai kendali atas kapan, di mana, dan bagaimana ia harus melakukan pekerjaan (Subramaniam, Ramachandran, Putit, & Raju, 2020). Selain itu, *flexible working arrangement* dapat membantu mengurangi beban emosional dan psikologis pegawai yang timbul akibat mengatur kehidupan pribadi dan kehidupan kerja, karena kebijakan ini memungkinkan pegawai untuk dapat memprioritaskan kehidupan pribadinya sambil tetap menjaga produktivitas kerja pada saat yang bersamaan sehingga *work-life balance* dapat tercapai (Shockley & Allen, 2007; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel diatas, rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

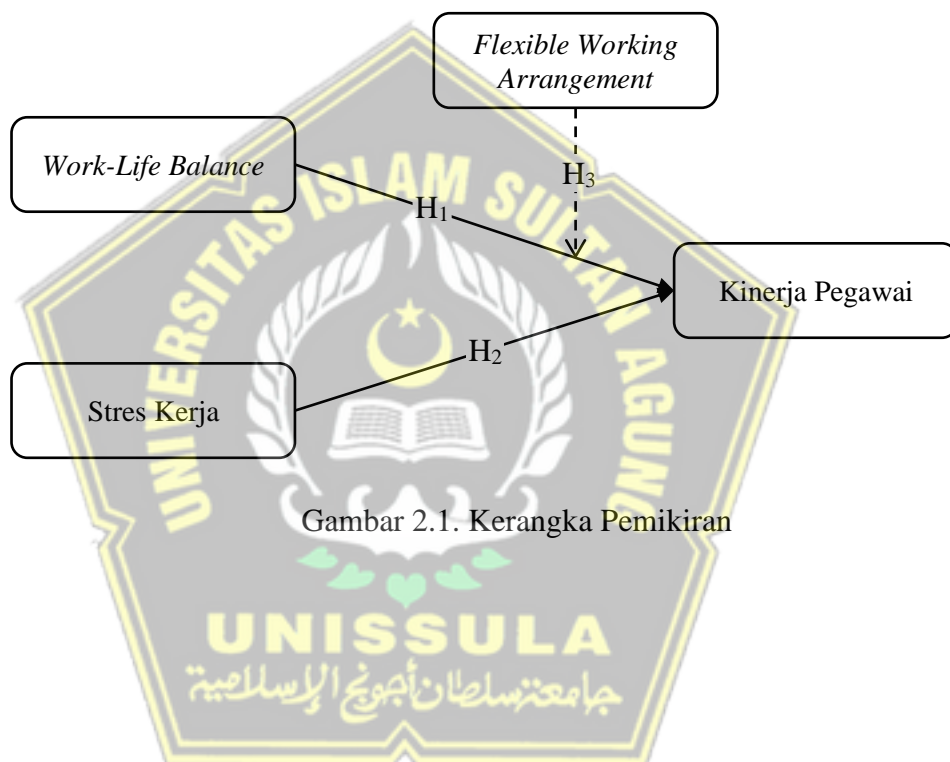
H₁ : *Work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

H₂ : Stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

H₃ : *Flexible working arrangement* memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

2.6. Kerangka Pemikiran

Berikut adalah gambaran alur logika yang menjadi kerangka pemikiran pada penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif-asosiatif kausal karena bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 1999). Sedangkan berdasarkan jenis data dan analisisnya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif karena menggunakan data kualitatif yang diangklakan dan dianalisis secara statistik (Sugiyono, 1999).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi yang diambil sebagai objek dari penelitian ini adalah pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 1999). Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, dimana semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel karena jumlah populasinya yang relatif kecil, yaitu semua pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang berjumlah 36 (tiga puluh enam) orang.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung oleh pengumpul data (Sugiyono, 1999). Data primer memiliki kelebihan karena berasal dari objek penelitian secara langsung sehingga akan lebih mencerminkan keadaan sebenarnya di lapangan. Adapun data primer pada penelitian ini diperoleh melalui hasil pengisian kuesioner oleh responden yang menjadi objek studi. Kuesioner atau angket sendiri adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 1999).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada responden melalui perangkat lunak administrasi survei Google Forms. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, dimana responden diminta untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan memilih salah satu dari beberapa pilihan jawaban yang telah disediakan (Sugiyono, 1999).

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Sedangkan indikator adalah karakteristik yang digunakan untuk menyusun instrumen pengukuran variabel yang tersaji dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan (Sugiyono, 1999).

Pada penelitian ini terdapat variabel bebas (*independent variable*) yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat, variabel terikat (*dependent variable*) yang merupakan akibat dari adanya variabel bebas, dan variabel moderasi (*moderating variable*) yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan terikat. Berikut adalah penjelasan mengenai variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

| No. | Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|-----|-------------------------------------|--|---|
| 1 | <i>Work-Life Balance</i> | Jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang disukai. | 1) Keseimbangan waktu 2) Keseimbangan keterlibatan 3) Keseimbangan kepuasan |
| 2 | Stres Kerja | Kondisi ketegangan atau dibawah tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan secara umum. | 1) Stres fisiologis 2) Stres psikologis 3) Stres perilaku |
| 3 | Kinerja Pegawai | Seberapa baik seseorang dalam melakukan suatu aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. | 1) Kinerja tugas 2) Kinerja kontekstual |
| 4 | <i>Flexible Working Arrangement</i> | Pengaturan yang memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan waktu kerja, jumlah pekerjaan, dan lokasi kerja. | 1) Frekuensi pelaksanaan <i>flexible working arrangement</i> |

3.6. Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan bantuan *software* pengolahan data SmartPLS versi 4.1.0.2 dengan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang merupakan prosedur statistik multivariat generasi kedua. Metode ini merupakan cara yang bagus untuk memperkirakan keterkaitan yang kompleks secara bersamaan dan terkenal karena kemampuannya dalam membuat estimasi model, meskipun dengan jumlah sampel yang relatif kecil (Wong, 2019).

3.6.1. Pengujian Model Pengukuran

Pengujian *outer model*, atau yang juga dikenal sebagai pengujian model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dengan variabel terkaitnya (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Dalam menilai suatu model luar yang bersifat reflektif, harus dilakukan verifikasi terhadap reliabilitas dan validitasnya. Pengujian dilakukan dengan menjalankan proses PLS-SEM *algorithm* dan berdasarkan hasilnya, dilakukan evaluasi terhadap reliabilitas dan validitas indikator dalam mengukur variabel dalam model yang dibuat.

1) Reliabilitas

Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle (2019) mendefinisikan reliabilitas sebagai penilaian keandalan dan konsistensi internal pengukuran suatu variabel. Pada penelitian ini, digunakan *composite reliability* untuk mengukur reliabilitas indikator terhadap variabelnya dengan kriteria indikator dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

2) Validitas

Pengujian validitas dalam PLS-SEM bertujuan untuk menilai sejauh mana ketepatan suatu indikator dalam mengukur variabelnya dengan melihat nilai *outer loadings*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loadings* lebih dari 0,70 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Validitas juga diperiksa dengan memperhatikan validitas konvergen dan validitas diskriminan suatu variabel. Validitas konvergen adalah sejauh mana indikator-indikator pembentuk variabel menyatu untuk menjelaskan variabelnya. Pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen adalah *average variance extracted* (AVE) dengan nilai yang dapat diterima adalah lebih dari 0,50 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Sedangkan validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu variabel berbeda secara empiris dari variabel lain dalam model struktural. Pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan adalah rasio korelasi *heterotrait-monotrait* (HTMT) dengan nilai yang dapat diterima adalah kurang dari 0,90 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

3.6.2. Pengujian Model Struktural

Inner model, atau yang juga dikenal sebagai model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel yang dibangun berdasarkan substansi teori. Pengujian model struktural dilakukan dengan menjalankan proses *bias-corrected and accelerated* (BCa) *bootstrap* dan

melihat nilai *T statistics* dan *P values* pada *path coefficients* untuk melihat signifikansi hubungan pengaruh antar variabel serta nilai *coefficient of determination* untuk melihat akurasi prediksi model dan nilai *effect size* untuk melihat besaran efek dari masing-masing variabel.

1) *T statistics* dan *P values*

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T statistics* dan *P values* pada *path coefficients* dengan kriteria nilai *T statistics* yang dapat diterima adalah lebih dari 1,96 dan nilai *P values* yang dapat diterima adalah kurang dari 0,05 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

2) *Coefficient of determination*

Pengujian *coefficient of determination* (R^2) bertujuan untuk mengukur kontribusi variabel bebas secara bersama-sama dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai R^2 berkisar dari 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan persentase keakuratan prediksi model yang lebih baik (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

3) *Effect size*

Pengujian *effect size* (f^2) dilakukan untuk mengetahui besaran efek masing-masing variabel bebas pada variabel terikat. Pedoman kriteria f^2 adalah nilai yang lebih dari 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing mewakili besaran efek yang kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988 dalam Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Sedangkan nilai f^2 yang kurang dari 0,02 dianggap tidak memiliki efek.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah semua pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang berjumlah 36 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring Google Forms dengan tingkat pengembalian penuh. Berikut adalah gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, dan masa kerja:

1) Jenis kelamin

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-Laki | 31 | 86% |
| Perempuan | 5 | 14% |
| Total | 36 | 100% |

Mayoritas pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 86% atau sebanyak 31 orang.

2) Kelompok usia

Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Kelompok Usia

| Kelompok Usia | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| 11 - 26 tahun | 4 | 11% |
| 27 - 42 tahun | 29 | 81% |
| 43 - 58 tahun | 3 | 8% |
| Total | 36 | 100% |

Terdapat 29 orang pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang berada dalam kelompok usia 27-42 tahun (Milenial), kemudian berturut-turut kelompok usia 11-26 tahun (Gen Z) sebanyak 4 orang dan kelompok usia 43-58 tahun (Generasi X) sebanyak 3 orang.

3) Masa kerja

Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|---------------------|--------|------------|
| Kurang dari 3 tahun | 6 | 17% |
| 3 - 5 tahun | 13 | 36% |
| 6 - 11 tahun | 10 | 28% |
| Lebih dari 12 tahun | 7 | 19% |
| Total | 36 | 100% |

Sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara memiliki masa kerja 3-5 tahun (13 orang), kemudian berturut-turut masa kerja 6-11 tahun (10 orang), lebih dari 12 tahun (7 orang), dan kurang dari 3 tahun (6 orang).

4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Untuk memberikan interpretasi terhadap distribusi jawaban responden, dilakukan analisis statistik deskriptif dengan kategori rentang nilai:

- 1) 1,00 - 2,33 = rendah
- 2) 2,34 - 3,67 = sedang
- 3) 3,68 - 5,00 = tinggi

Adapun uraian hasil analisis statistik deskriptif setiap variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1) Variabel *work-life balance*

Tabel 4.4. Analisis Deskriptif *Work-Life Balance*

| Indikator | Mean | StDev |
|---------------------------|------|-------|
| Keseimbangan waktu | 1,86 | 0,64 |
| Keseimbangan keterlibatan | 2,03 | 0,74 |
| Keseimbangan kepuasan | 1,97 | 0,74 |
| Nilai rata-rata | 1,95 | 0,70 |

Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *work-life balance* masuk dalam kategori rendah, terutama pada indikator keseimbangan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan bermasyarakat pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara tidak tercapai, lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang disukai.

2) Variabel stres kerja

Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Stres Kerja

| Indikator | Mean | StDev |
|------------------|------|-------|
| Stres fisiologis | 3,92 | 0,77 |
| Stres psikologis | 4,06 | 0,67 |
| Stres perilaku | 4,25 | 0,55 |

| | | |
|-----------------|------|------|
| Nilai rata-rata | 4,07 | 0,67 |
|-----------------|------|------|

Berdasarkan jawaban responden diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel stres kerja masuk dalam kategori tinggi, terutama pada indikator stres perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara berada pada suatu kondisi ketegangan atau dibawah tekanan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisiknya akibat beban kerja yang berlebihan, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, kualitas supervisi yang jelek, konflik antar pegawai, atau hal-hal lain diluar pekerjaan yang berdampak pada perubahan perilaku pegawai, seperti ketidakhadiran dalam jadwal kerja atau pengabaian tanggung jawab.

3) Variabel kinerja pegawai

Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai

| Indikator | Mean | StDev |
|---------------------|------|-------|
| Kinerja tugas | 1,72 | 0,70 |
| Kinerja kontekstual | 2,00 | 0,76 |
| Nilai rata-rata | 1,86 | 0,73 |

Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai masuk dalam kategori rendah, terutama pada indikator kinerja tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara kurang maksimal dalam melakukan suatu aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, serta

tidak dapat mencapai kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara optimal.

4) Variabel *flexible working arrangement*

Tabel 4.7. Analisis Deskriptif *Flexible Working Arrangement*

| Indikator | Mean | StDev |
|---|------|-------|
| Frekuensi pelaksanaan <i>flexible working arrangement</i> | 2,50 | 1,06 |
| Nilai rata-rata | 2,50 | 1,06 |

Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa nilai rata-rata indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *flexible working arrangement* masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara lumayan sering melaksanakan *flexible working arrangement*, sebuah sistem pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai untuk dapat menyesuaikan waktu kerja, jumlah pekerjaan, dan lokasi kerja.

4.3. Hasil Uji Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap reliabilitas dan validitas indikator dalam mengukur variabel dalam model yang dibuat. Adapun hasil uji model pengukuran sebagai berikut:

1) Hasil uji reliabilitas

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | rho_c |
|--------------------------|-------|
| <i>Work-life balance</i> | 0,84 |
| Stres kerja | 0,84 |

| | |
|-----------------|------|
| Kinerja pegawai | 0,90 |
|-----------------|------|

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* (ρ_c) yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki keandalan dan konsistensi internal yang baik dalam mengukur setiap variabelnya.

2) Hasil uji validitas konvergen

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Konvergen

| Variabel / Indikator | <i>Outer Loadings</i> | AVE |
|---|-----------------------|------|
| <u><i>Work-life balance</i></u> | | |
| Keseimbangan waktu | 0,83 | |
| Keseimbangan keterlibatan | 0,78 | 0,64 |
| Keseimbangan kepuasan | 0,80 | |
| <u>Stres kerja</u> | | |
| Stres fisiologis | 0,78 | |
| Stres psikologis | 0,90 | 0,64 |
| Stres perilaku | 0,72 | |
| <u>Kinerja pegawai</u> | | |
| Kinerja tugas | 0,86 | |
| Kinerja kontekstual | 0,95 | 0,82 |
| <u><i>Flexible working arrangement</i></u> | | |
| Frekuensi pelaksanaan <i>flexible working arrangement</i> | 1,00 | - |

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai *outer loadings* yang lebih besar dari 0,70 dan nilai *average variance extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,50. Hal

ini menunjukkan bahwa setiap indikator valid dan dapat mengukur variabelnya dengan tepat.

3) Hasil uji validitas diskriminan

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Diskriminan

| Variabel | HTMT |
|--|------|
| <i>Work-life balance</i> ↔ stres kerja | 0,77 |
| <i>Work-life balance</i> ↔ kinerja pegawai | 0,65 |
| <i>Work-life balance</i> ↔ <i>flexible working arrangement</i> | 0,84 |
| Stres kerja ↔ kinerja pegawai | 0,51 |
| Stres kerja ↔ <i>flexible working arrangement</i> | 0,45 |
| Kinerja pegawai ↔ <i>flexible working arrangement</i> | 0,34 |

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan, diketahui bahwa nilai rasio korelasi *heterotrait-monotrait* (HTMT) antar variabel kurang dari 0,90.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel valid dan berbeda secara empiris dari variabel lainnya dalam model struktural.

4.4. Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar variabel serta melihat akurasi prediksi model dan besaran efek dari masing-masing variabel. Adapun hasil uji model struktural sebagai berikut:

1) Hasil uji *coefficient of determination* (R^2)

Tabel 4.11. Hasil Uji *Coefficient of Determination*

| Variabel | R^2 |
|-----------------|-------|
| Kinerja pegawai | 0,34 |

Berdasarkan hasil uji *coefficient of determination* (R^2), diketahui bahwa kontribusi variabel *work-life balance*, stres kerja, dan *flexible working arrangement* secara bersama-sama dalam menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 34%, sedangkan 66% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

2) Hasil uji *effect size* (f^2)

Tabel 4.12. Hasil Uji *Effect Size*

| Variabel | f^2 |
|--|-------|
| <i>Work-life balance</i> → kinerja pegawai | 0,17 |
| Stres kerja → kinerja pegawai | 0,03 |
| <i>Flexible working arrangement</i> × <i>work-life balance</i> → kinerja pegawai | 0,04 |

Berdasarkan hasil uji *effect size* (f^2), diketahui bahwa *work-life balance* memiliki besaran efek yang sedang (17%) terhadap kinerja pegawai, stres kerja memiliki besaran efek yang kecil (3%) terhadap kinerja pegawai, dan *work-life balance* dimoderasi *flexible working arrangement* memiliki besaran efek yang kecil (4%) terhadap kinerja pegawai.

3) Hasil uji *T statistics* dan *P values*

Tabel 4.13. Hasil Uji *T Statistics* dan *P Values*

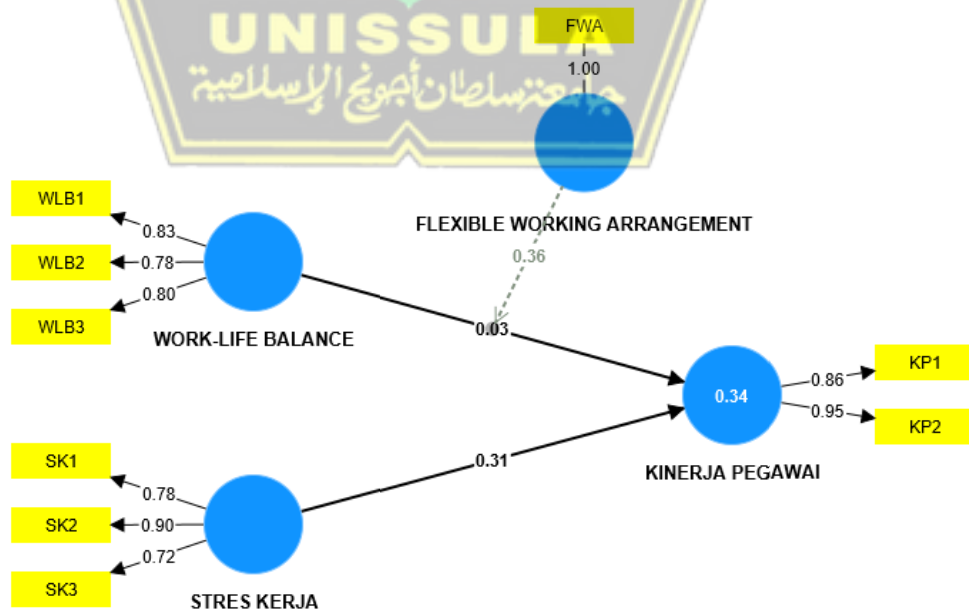
| Variabel | <i>Coeff.</i> | <i>T stat.</i> | <i>P values</i> |
|--|---------------|----------------|-----------------|
| <i>Work-life balance</i> → kinerja pegawai | 0,53 | 2,22 | 0,03 |
| Stres kerja → kinerja pegawai | -0,18 | 1,01 | 0,31 |
| <i>Flexible working arrangement</i> × <i>work-life balance</i> → kinerja pegawai | 0,19 | 0,92 | 0,36 |

Berdasarkan hasil uji *T statistics* dan *P values* untuk pengujian hipotesis, diketahui hal-hal berikut:

- Work-life balance* memiliki pengaruh positif (*coeff.* 0,53) dan signifikan (*T stat.* > 1,96 dan *P values* < 0,05) terhadap kinerja pegawai.
- Stres kerja memiliki pengaruh negatif (*coeff.* -0,18) dan tidak signifikan (*T stat.* < 1,96 dan *P values* > 0,05) terhadap kinerja pegawai.
- Flexible working arrangement* tidak memoderasi (*T stat.* < 1,96 dan *P values* > 0,05) pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

4.5. Model PLS-SEM

Berikut adalah model PLS-SEM dari penelitian ini yang merupakan hasil *output software* pengolahan data SmartPLS versi 4.1.0.2:



Gambar 4.1. *Output* SmartPLS

4.6. Pembahasan

Berikut adalah pembahasan dari hasil uji *T statistics* dan *P values* yang dilakukan untuk pengujian hipotesis:

1) Hipotesis pertama

Work-life balance memiliki pengaruh positif (*coeff.* 0,53) dan signifikan (*T stat.* $> 1,96$ dan *P values* $< 0,05$) terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kondisi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan bermasyarakat pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brilliantia & Swasti (2023), Pradnyani & Rahyuda (2022), Susanto, dkk. (2022) dan Ramdhani & Rasto (2021), yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang rendah dapat ditingkatkan melalui perbaikan *work-life balance*, jangan sampai lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang disukai.

2) Hipotesis kedua

Stres kerja memiliki pengaruh negatif (*coeff.* -0,18) dan tidak signifikan (*T stat.* $< 1,96$ dan *P values* $> 0,05$) terhadap kinerja pegawai, yang

menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja pegawai, namun penurunan yang terjadi sangat kecil dan tidak berarti sehingga dapat diabaikan. Maka dari itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferils (2022), namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradnyani & Rahyuda (2022), Widayati (2022), dan Nurdiawati & Atiatunnisa (2018), yang menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengingat ritme kerja serta tuntutan tugas dan tanggung jawab pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara yang tinggi, stres kerja yang dialami pegawai dianggap sebagai sebuah kondisi yang wajar, sehingga tidak relevan pengaruhnya terhadap kinerja.

3) Hipotesis ketiga

Flexible working arrangement tidak memoderasi ($T \text{ stat.} < 1,96$ dan $P \text{ values} > 0,05$) pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai tidak bergantung pada frekuensi pelaksanaan *flexible working arrangement*, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, ditolak. Tidak signifikannya efek moderasi dari

flexible working arrangement pada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara kemungkinan besar disebabkan oleh beban tugas yang banyak akibat kurangnya jumlah pegawai, sehingga penerapan kebijakan *flexible working arrangement* seperti *work from home* dan *flexi-time* tidak banyak membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pencapaian *work-life balance* karena tingginya tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan akan tetap menyita waktu dan fokus pegawai meskipun sedang tidak berada di kantor.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik kondisi *work-life balance* pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
- 2) Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat stres kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara tidak memiliki dampak yang berarti pada tingkat kinerjanya.
- 3) *Flexible working arrangement* tidak memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, sehingga dapat disimpulkan bahwa frekuensi pelaksanaan *flexible working arrangement* tidak mampu memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara.

5.2. Implikasi Manajerial

Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan sebagai pertimbangan pengambilan kebijakan, yaitu:

- 1) Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara memiliki kinerja pegawai yang rendah akibat terbatasnya jumlah pegawai sehingga beban kerja menjadi terlalu banyak yang berakibat pada tidak tercapainya hasil pekerjaan secara optimal, sehingga diperlukan penambahan jumlah pegawai untuk mengatasinya.
- 2) Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan membantu mereka untuk mencapai kondisi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan bermasyarakat, mengingat terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai.
- 3) Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara diharapkan dapat memfasilitasi penanganan terhadap tingkat stres kerja pegawai yang tinggi. Hal ini dikarenakan gejala stres kerja yang timbul dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental pegawai, meskipun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

5.3. Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya, antara lain:

- 1) Ruang lingkup penelitian ini hanya pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Utara, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas. Untuk itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan populasi dan sampel yang lebih umum.
- 2) Penelitian ini hanya memiliki akurasi prediksi model sebesar 34%. Untuk itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti insentif/tunjangan kinerja, pelatihan berbasis kompetensi, atau kepuasan kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Asih, G. Y., Widhiastuti, H., Dewi, R. (2018). *Stres Kerja*. Semarang: Semarang University Press.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Brilliantia, N. & Swasti, I. K. (2023). Pengaruh Work-Life Balance dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan di PT Pelindo Marine Service. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 1033-1042.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). Flexible Working. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved December 20, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/flexible-working>.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). Performance. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved October 17, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). Stress. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved October 17, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stress>.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). Work-Life Balance. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved October 17, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). Work-Related. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved October 17, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-related>.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The Relationship of Schedule Flexibility and Outcomes via the Work-Family Interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355.
- Dewi, F. N. (2021, March 18). 5 Jenis Flexible Work Arrangement yang Bisa Diterapkan di Perusahaan. Retrieved October 31, 2023, from Logique website: <https://www.logique.co.id/blog/2021/03/18/flexible-work-arrangement/>.
- Dharma, A. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ferils, M. (2022). Kompetensi dan Stres Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 19(4), 768-778.
- Frame, P. & Hartog, M. (2003). From Rhetoric to Reality. Into The Swamp of Ethical Practice: Implementing Work-Life Balance. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 358-368.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 1-24.

- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja: dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37-51.
- Lockwood, N. R. (2015). Work-Life Balance: Challenges and Solutions. *SHRM Research Quarterly*, 2(1), 1-10.
- Nurdiawati, E. dan Atiatunnisa, N. (2018). Hubungan Stres Kerja Fisiologis, Psikologis dan Perilaku dengan Kinerja Karyawan. *Faletahan Health Journal*, 5(3), 117-122.
- Piscesta, F., Febriana, S., & Putranto, Y. A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Stres Kerja pada Akuntan Pendidik di Kota Palembang. *Jurnal Informasi Akuntansi*, 1(2), 129-140.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1-17.
- Pradnyani, N. W. S., & Rahyuda, A. G. (2022). Peran Stres Kerja dalam Memediasi Pengaruh Work-Life Balance dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 10(3), 806-820.
- Ramdhani, D. Y., & Rasto. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance) sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 20(1), 98-106.
- Republik Indonesia. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3843.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior 19th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at The Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 479-493.
- Sitanggang, P. H., & Ikham, M. A. D. (2021). Pengaruh Work-Life Balance dan Beban Kerja terhadap Stres Kerja (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Kota Kediri Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 9(2), 1-15.
- Smet, B. (1994). *Psikologi Kesehatan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Subramaniam, G., Ramachandran, J., Putit, L., & Raju, R. (2020). Exploring Academics' Work-Life Balance and Stress Levels Using Flexible Working Arrangements. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 5(15), 469-476.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- 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(1), 1-12.

- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Majalah Mother and Baby). *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41-55.
- Widayati, A. (2022). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Lingkungan Kerja di Masa Pandemi COVID-19 pada PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 10(1), 1-16
- Wong, K. K. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. Bloomington: iUniverse.

