

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERAN KESEJAHTERAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



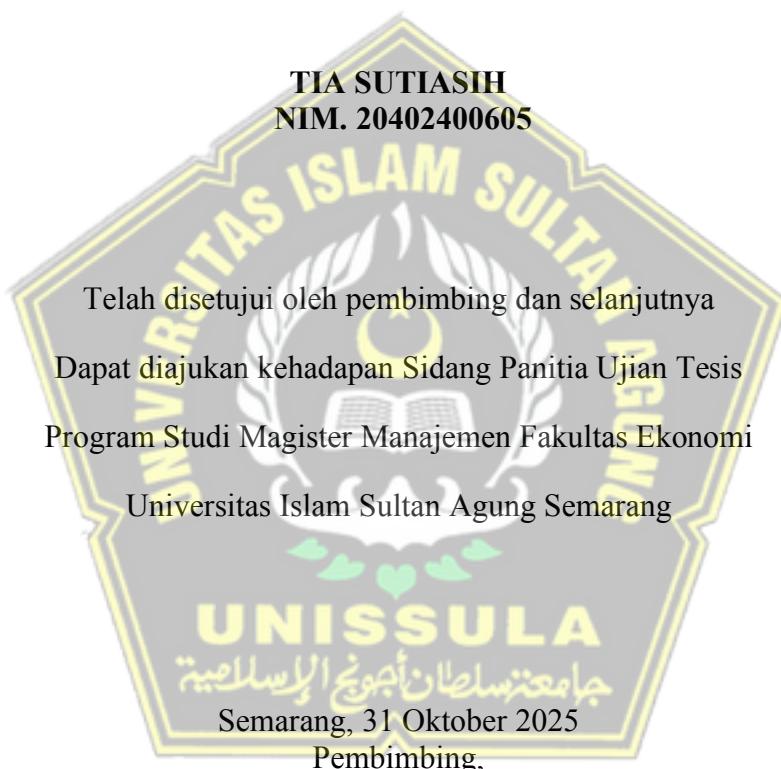
Disusun Oleh:  
**TIA SUTIASIH**  
**NIM. 20402400605**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

TESIS

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERAN KESEJAHTERAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**

Disusun Oleh:



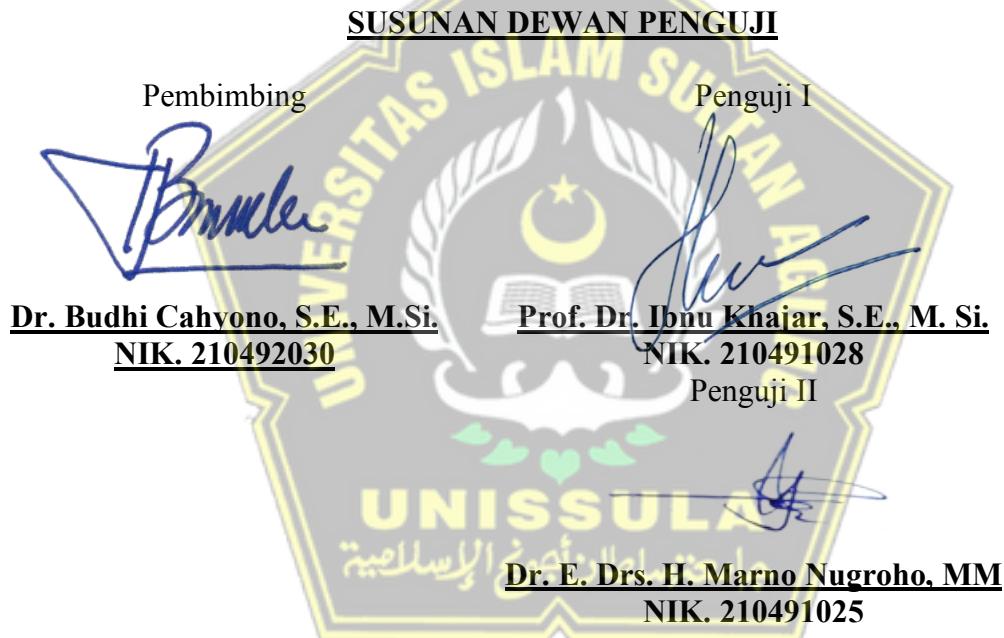
Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210492030

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERAN KESEJAHTERAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**

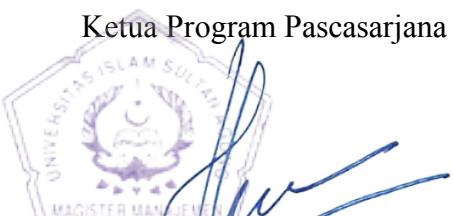
Disusun oleh :

**TIA SUTIASIH  
NIM. 20402400605**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 31 Oktober 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 31 Oktober 2025

Ketua Program Pascasarjana  
  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si**  
**NIK. 210491028**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Tia Sutiasih  
NIM : 20402400605  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kesejahteraan dan Keterlibatan Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau)" merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Pembimbing

Semarang, 31 Oktober 2025

Yang Menyatakan,

  
Dr. Budhi Cahyono, S.E., M. Si.  
NIK. 210492030

  
Tia Sutiasih  
NIM. 20402400605

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tia Sutiasih  
NIM : 20402400605  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kesejahteraan dan Keterlibatan Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau)

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

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

**UNISSULA**

جامعة سلطان أوجونج الإسلامية

Semarang, 31 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Tia Sutiasih

20402400605

## ***ABSTRACT***

*Bank Indonesia Representative Office for the Riau Islands Province plays a vital role in maintaining economic stability in the region while supporting national policies. Situated in a strategic area that serves as a hub for international trade and ports, the office faces unique challenges, including cross-border economic dynamics and the need to respond swiftly to global changes. Therefore, it is essential for Bank Indonesia in the Riau Islands to have a workforce that is skilled, productive, and adaptable to various conditions.*

*To achieve this, the representative office must implement policies that support a balance between work and personal life (work-life balance). Such policies can help maintain the physical and mental well-being of employees, ensuring they remain motivated and productive in their roles. A supportive and conducive work environment not only enhances individual performance but also strengthens team cohesion to achieve organizational goals.*

*This study will analyze how work-life balance policies affect employee performance, focusing on the mediating role of employee well-being and engagement. Using a quantitative approach, data collected from employees at the Bank Indonesia Representative Office in the Riau Islands Province can provide valuable insights. These findings can offer practical guidance for Bank Indonesia Riau Islands in driving a paradigm shift toward creating a healthier and more engaged workforce, thereby supporting sustainable regional economic growth and enhancing the organization's competitiveness.*

***Keywords:***

*Work environment, Employee well-being, Work-life balance, Explanatory research*

## ABSTRAK

Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi di wilayah ini sekaligus mendukung kebijakan nasional. Berada di wilayah yang merupakan pusat aktivitas perdagangan dan pelabuhan internasional, Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Kepulauan Riau menghadapi tantangan unik, termasuk dinamika ekonomi lintas negara dan kebutuhan untuk merespons perubahan global secara cepat. Karena itu, penting bagi Bank Indonesia di Kepulauan Riau untuk memiliki pegawai yang berkualitas, produktif, dan mampu beradaptasi dengan berbagai kondisi.

Untuk mencapai hal tersebut, kantor perwakilan ini perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Kebijakan ini dapat membantu menjaga kesehatan fisik dan mental pegawai sehingga mereka tetap semangat dan produktif dalam bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini akan dilakukan analisis bagaimana kebijakan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) memengaruhi kinerja pegawai, dengan fokus pada variabel kesejahteraan dan keterlibatan pegawai. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data dari pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kepulauan Riau dapat memberikan wawasan yang mendalam sehingga dapat memberikan panduan praktis bagi Bank Indonesia Perwakilan Kepulauan Riau dalam mendorong perubahan paradigma menuju terciptanya tenaga kerja yang lebih sehat dan lebih terlibat, untuk mendukung pertumbuhan ekonomi daerah yang berkelanjutan serta memperkuat daya saing organisasi.

### **Kata kunci:**

*Employee Performance, Employee well-being, Employee Engagement, Work-life balance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai dengan Peran Kesejahteraan dan Keterlibatan Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau)”** sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyusunan tesis ini, saya banyak menerima bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi memberikan arahan, motivasi, serta koreksi demi kelancaran dan kualitas penelitian ini.
2. Seluruh dosen dan staf di Fakultas Ekonomi Unissula, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga selama masa studi.
3. Keluarga tercinta, suami dan kedua anak saya atas doa, dukungan moral, dan kasih sayang tanpa henti selama saya menempuh studi.
4. Teman-teman dan semua pihak yang turut membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa laporan tesis ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu semua jenis saran, kritik dan masukan yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi pembaca, peneliti, serta pihak-pihak terkait. Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan selama proses penyusunan tesis ini.

Batam, 8 Agustus 2025

Tia Sutiasih

## DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i> .....	<i>i</i>
<i>ABSTRAK</i> .....	<i>ii</i>
<i>KATA PENGANTAR</i> .....	<i>iii</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i> .....	<i>1</i>
1.1 <i>Latar Belakang Masalah</i> .....	<i>1</i>
1.2 <i>Rumusan Masalah</i> .....	<i>3</i>
1.3 <i>Tujuan Penelitian</i> .....	<i>3</i>
1.4 <i>Manfaat Penelitian</i> .....	<i>4</i>
<i>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</i> .....	<i>5</i>
2.1 <i>Work-life Balance</i> .....	<i>5</i>
2.2 <i>Employee Performance (Kinerja Pegawai)</i> .....	<i>10</i>
2.3 <i>Employee Well-being (Kesejahteraan pegawai)</i> .....	<i>12</i>
2.4 <i>Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai)</i> .....	<i>14</i>
2.5 <i>Keterkaitan antar Variabel</i> .....	<i>16</i>
2.6 <i>Kerangka Penelitian</i> .....	<i>23</i>
<i>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</i> .....	<i>24</i>
3.1 <i>Jenis Penelitian</i> .....	<i>24</i>
3.2 <i>Sampel</i> .....	<i>24</i>
3.3 <i>Sumber dan Jenis Data</i> .....	<i>25</i>
3.4 <i>Metode Pengumpulan Data</i> .....	<i>25</i>
3.5 <i>Instrumen Penelitian</i> .....	<i>26</i>
3.6 <i>Teknik Analisis Statistik Deskriptif</i> .....	<i>28</i>
3.7 <i>Teknik Analisis Data</i> .....	<i>29</i>
<i>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i> .....	<i>33</i>
4.1. <i>Gambaran Umum Objek Penelitian</i> .....	<i>33</i>
4.2. <i>Distribusi Kuesioner Penelitian</i> .....	<i>34</i>
4.3. <i>Gambaran Umum Responden</i> .....	<i>34</i>
4.4. <i>Analisis Statistik Deskriptif</i> .....	<i>37</i>

4.5. <i>Evaluasi Measurement Model (Outer Model)</i> .....	47
4.6. <i>Evaluasi Structural Model (Inner Model)</i> .....	60
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>74</b>
5.1. <i>Kesimpulan</i> .....	74
5.2. <i>Saran</i> .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>77</b>
<i>Lampiran 1. Kuisioner Penelitian</i> .....	82



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Penelitian.....	23
Gambar 2. Measurement Model WLB-KIN .....	48



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Katagori penilian Mean .....	28
Tabel 2. Kategori interpretasi TCR.....	29
Tabel 3. Distribusi Kuesioner dan Tingkat pengembalian .....	34
Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	35
Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Kelompok Usia.....	35
Tabel 6. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	36
Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	36
Tabel 8. Karakteristik Responden berdasarkan Posisi/Jabatan .....	37
Tabel 9. Analisis Deskriptif Work-Life Balance .....	38
Tabel 10. Analisis Deskriptif Kesejahteraan Pegawai .....	40
Tabel 11. Analisis Deskriptif Keterlibatan Pegawai .....	42
Tabel 12. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai .....	45
Tabel 13. Nilai Outer Loading Work-Life Balance.....	49
Tabel 14. Nilai Outer Loading Kesejahteraan Pegawai .....	50
Tabel 15. Nilai Outer Loading Keterlibatan Pegawai.....	51
Tabel 16. Nilai Outer Loading Kinerja Pegawai.....	52
Tabel 17. Average Variance Extracted (AVE) .....	53
Tabel 18. Evaluasi Discriminant Validity dengan Kriteria Fornell dan Larcker .....	55
Tabel 19. Evaluasi Discriminant Validity dengan Heterotrait-monotrait .....	56
Tabel 20. Hasil Uji Reliabilitas .....	59
Tabel 21. Hasil Evaluasi coefficient of determination ( $R^2$ ) .....	62
Tabel 22. Hasil Evaluasi effect size ( $f^2$ ) .....	63
Tabel 23. Hasil Evaluasi Path Coefficient .....	65
Tabel 24. Hasil Evaluasi Indirect Effect.....	68
Tabel 25. Hasil Evaluasi Total effect .....	71
Tabel 26.. Hasil Evaluasi Hipotesis .....	73

**TESIS**

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERAN KESEJAHTERAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**

**(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK  
INDONESIA PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen

**UNISSULA**  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
جامعة سلطان اوجي الاسلامية

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing,

*Budhi Cahyono*

Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.SI.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pegawai yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Di era kerja modern, work-life balance (keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi) menjadi isu yang semakin penting. *Work-life balance* ini memungkinkan pegawai untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sekaligus membantu meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

*Work-life balance* (keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi) memiliki kaitan erat dengan kesejahteraan pegawai (*employee well-being*), yaitu kondisi fisik, mental, sosial, dan emosional yang mendukung pegawai dalam bekerja dengan optimal. Penelitian Wright et al. [1] menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih bahagia, lebih produktif, dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakseimbangan kerja-kehidupan sering kali mengakibatkan stres, kelelahan (burnout), dan penurunan produktivitas. Dalam konteks keterlibatan pegawai (*employee engagement*), yang mencerminkan tingkat antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan, *work-life balance* menjadi faktor penting. Nagpal [2] menemukan bahwa pegawai yang merasa seimbang lebih cenderung memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Namun, era digital telah mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konektivitas yang terus-menerus melalui perangkat teknologi seperti ponsel pintar membuat pekerjaan seringkali meluas ke waktu pribadi, mengurangi kualitas istirahat dan relaksasi yang sangat penting untuk kesehatan mental serta keterlibatan yang berkelanjutan (Crawford [3]; Kerman et al., [4]). Meskipun dianggap sebagai kunci keberhasilan, budaya ini sering kali menimbulkan dampak negatif seperti burnout, stres tinggi, dan rendahnya kesejahteraan pegawai (Zhao, [5]).

Dalam konteks organisasi, kebijakan yang mendukung *work-life balance* menjadi solusi yang relevan untuk mengatasi tantangan ini. Klofsten et al. [6] menunjukkan

bahwa kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja, kerja jarak jauh, atau pedoman batasan kerja dapat membantu pegawai mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka secara lebih baik. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki kebijakan semacam ini sering kali menghadapi peningkatan stres kerja, rendahnya keterlibatan, dan produktivitas yang menurun (Gao et al., [7]). Fenomena ini juga relevan di sektor publik, di mana beban kerja yang tinggi sering kali menjadi tantangan utama dalam menjaga keseimbangan kerja-kehidupan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja. Misalnya, Brilliantia & Swasti [8] menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Kim [9] di Korea Selatan menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya faktor mediasi seperti kesejahteraan dan keterlibatan pegawai yang perlu diperhatikan dalam memahami hubungan antara *work-life balance* dan kinerja.

Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau, yang beroperasi di wilayah strategis dengan dinamika ekonomi lintas negara, menghadapi tantangan tambahan dalam merespons perubahan global secara cepat. Sebagai bagian dari Bank Indonesia, kantor perwakilan ini memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas keuangan di wilayah Kepulauan Riau, yang mencakup Batam, Tanjung Pinang, Bintan, dan sekitarnya. Dengan jumlah pegawai yang terbatas, kantor ini harus menangani cakupan tugas yang besar, mulai dari pengawasan ekonomi lokal hingga pelaksana kebijakan nasional. Kondisi ini menuntut pegawai yang tidak hanya berkinerja tinggi, tetapi juga mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dalam hal ini, kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) dan keterlibatan pegawai (*employee engagement*) menjadi dua variabel penting yang dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai.

Tekanan kerja yang tinggi dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai secara negatif, seperti meningkatkan stres kerja, menurunkan motivasi, dan mengurangi produktivitas. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung *work-life balance* dapat menghambat keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan tantangan tersebut, penting bagi Bank Indonesia Perwakilan Kepulauan Riau untuk menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang lebih

mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal tanpa mengorbankan kesehatan dan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan fenomena lapangan, dalam penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui variabel kinerja pegawai, kesejahteraan pegawai, dan keterlibatan pegawai. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mempengaruhi kinerja pegawai, melalui peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan pegawai, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap* maka masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan *employee well-being* pada pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia provinsi Kepulauan Riau. Selanjutnya pertanyaan penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau?
2. Apakah kesejahteraan pegawai berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan pegawai terhadap hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai?
4. Apa saja tantangan yang dihadapi oleh pegawai Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi kinerja mereka?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung
2. Mengeksplorasi peran kesejahteraan pegawai sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai..

3. Menguji keterlibatan pegawai sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dengan kinerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1. **Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman lebih lanjut mengenai hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi publik dan sektor keuangan. Hasil penelitian ini akan memperkaya literatur yang ada dengan menguji peran kesejahteraan (*employee well-being*) dan keterlibatan pegawai (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi, serta memberikan wawasan tentang bagaimana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi produktivitas, kesejahteraan, dan keterlibatan pegawai di lingkungan kerja yang penuh tekanan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan model yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, sekaligus memperluas pengetahuan tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

2. **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini akan memberikan rekomendasi yang dapat dimanfaatkan manajemen Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau dalam merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Dengan memahami pentingnya kesejahteraan pegawai dalam konteks *work-life balance*, organisasi dapat mengembangkan program-program yang mendukung kesehatan fisik dan mental pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka. Penelitian ini juga dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung keterlibatan pegawai, yang berpotensi meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Program pengembangan keterlibatan yang lebih baik akan membantu pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Work-life Balance*

Konsep *Work-life balance* atau keseimbangan kerja-kehidupan telah menjadi topik yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Hal ini menggambarkan upaya individu untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi agar keduanya dapat berjalan secara harmonis. Namun, hingga kini belum ada definisi baku yang diterima secara universal untuk menjelaskan konsep ini. Lewis dan Beauregard [10] menyebutkan bahwa *Work-life balance* memiliki berbagai definisi yang saling tumpang tindih, bergantung pada konteks penelitian atau kebijakan organisasi tertentu. Sebagai contoh, Meenalshi, Subrahmanyam, dan Ravichardran [11] menggambarkan *Work-life balance* sebagai keseimbangan kepuasan antara kehidupan kerja seseorang dengan kehidupan keluarganya. Sementara itu, Lazar, Osoian, dan Ratiu [12] mendefinisikan *Work-life balance* sebagai cara individu mengelola aktivitas kerja dan non-kerja mereka agar keduanya dapat berjalan dengan baik.

Pada dasarnya, *Work-life balance* bukan berarti membagi waktu secara sama rata antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lebih dari itu, konsep ini berbicara tentang sejauh mana seseorang merasa puas dalam menjalankan berbagai peran dalam hidupnya secara selaras. Misalnya, seseorang mungkin bekerja lebih banyak di waktu-waktu tertentu, tetapi tetap merasa puas karena memiliki fleksibilitas untuk menghabiskan waktu bersama keluarga atau menikmati kegiatan pribadi di waktu lain. Menurut Lazar et al. [12], *Work-life balance* lebih berfokus pada harmoni dan keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi daripada pada pembagian waktu yang kaku.

Pentingnya *Work-life balance* tidak hanya terbatas pada kepentingan individu, tetapi juga berdampak signifikan pada organisasi. Ketika pegawai dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih bahagia, produktif, dan kreatif dalam pekerjaannya. Di sisi lain, kurangnya keseimbangan dapat menyebabkan stres, kelelahan (*burnout*), dan bahkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik pegawai. Oleh karena itu, menciptakan *Work-life balance*

yang baik menjadi prioritas tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi perusahaan yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

*Work-life balance* merupakan konsep yang kompleks yang mencakup berbagai dimensi, termasuk keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Adapun variabel yang dapat mengukur *Work-life balance* meliputi

### 1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu mengacu pada sejauh mana pegawai mampu mengalokasikan waktu secara efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka tanpa mengorbankan keduanya. Keseimbangan waktu diukur dengan melihat sejauh mana pekerjaan mengganggu waktu yang dialokasikan untuk kegiatan pribadi atau keluarga. Pada penelitian Pak Sunjin, et al. [13] menunjukkan bahwa pengelolaan waktu yang efektif di tempat kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

### 2. Keseimbangan Keterlibatan (*Engagement Balance*)

Keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan bagaimana pegawai dapat mempertahankan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka meskipun ada tuntutan pribadi yang juga penting. Pada penelitian Dina [14] keseimbangan keterlibatan di tempat kerja maupun keterlibatan bersama keluarga telah seimbang dan berjalan dengan baik sehingga *work-life balance* memengaruhi kinerja dengan hasil signifikan. Namun, Rahmawati et al. [15] menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja dikarenakan para pekerja tidak mampu membagi waktu atau menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan di luar sehingga menurunkan kinerja karyawan. [16]

### 3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance)

Keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkat kepuasan pegawai terhadap pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dimensi ini mengukur sejauh mana pegawai merasa puas dengan keseimbangan yang mereka capai antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada penelitian Allen, et al. [16] menemukan bahwa pegawai yang merasa puas dengan keseimbangan yang mereka capai antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia dan produktif di tempat kerja, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Keseimbangan kepuasan ini juga

menjadi kunci dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Oleh karena itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang mencakup waktu, keterlibatan, dan kepuasan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kinerja mereka di organisasi.

Dengan memahami konsep dan dimensi *work-life balance* yang mencakup keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan, organisasi perlu menerjemahkan prinsip tersebut ke dalam kebijakan dan praktik nyata di lingkungan kerja. Implementasi *work-life balance* bukan sekadar memberikan fleksibilitas waktu, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan pegawai, keterlibatan pegawai dan pada akhirnya mendukung kinerja pegawai. Dalam konteks ini, Bank Indonesia sebagai lembaga otoritas moneter nasional memberikan perhatian serius terhadap penerapan kebijakan *work-life balance* pegawai melalui berbagai program strategis yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, serta berkelanjutan. Implementasi *work-life balance* di Bank Indonesia, khususnya pada Kantor Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau, merupakan bentuk nyata komitmen organisasi dalam menjaga kesejahteraan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai. Adapun beberapa program dan kebijakan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

#### 1. Kebijakan “*Block Leave*” (Cuti Panjang Minimal 5 Hari Berturut-turut)

Salah satu bentuk nyata implementasi *work-life balance* di Bank Indonesia adalah penerapan kebijakan “*Block Leave*”, yaitu memperbolehkan cuti panjang minimal lima hari kerja berturut-turut. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk:

- Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk beristirahat penuh dan memulihkan kondisi fisik serta mental.
- Mengurangi risiko *burnout* akibat beban kerja yang tinggi.

Kebijakan ini mencerminkan keseimbangan antara kepentingan organisasi (melalui sistem kontrol dan tata kelola) dengan kepentingan pribadi pegawai (melalui waktu istirahat berkualitas). Pegawai dapat memanfaatkan waktu cuti ini untuk berlibur, bersama keluarga, atau melakukan kegiatan pribadi yang dapat menyegarkan semangat dan energi kerja.

## 2. Program “Seirama: Sehat Hati dan Raga Bersama”

Program “Seirama” merupakan wujud nyata komitmen BI Kepri dalam mendukung kesejahteraan fisik dan sosial pegawai. Melalui kegiatan rutin setiap minggu, seperti:

- Senam aerobik dan zumba untuk menjaga kebugaran dan kesehatan jantung;
- Padel dan bulu tangkis untuk melatih koordinasi dan kerja sama tim;
- Fun walk, fun run, dan fun ride yang tidak hanya berfokus pada aktivitas fisik tetapi juga memperkuat interaksi sosial antarpegawai.

Kegiatan ini dirancang agar pegawai memiliki waktu untuk berolahraga bersama rekan kerja dalam suasana yang santai dan menyenangkan. Secara psikologis, aktivitas kolektif semacam ini meningkatkan hormon endorfin, menurunkan tingkat stres, serta mempererat hubungan sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, program “Seirama” bukan hanya sarana olahraga, tetapi juga strategi employee engagement dan team bonding yang efektif.

## 3. Program Konseling “Teman Curhat”

Dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, pegawai BI juga difasilitasi melalui layanan “Teman Curhat”, yaitu program konseling internal dan dukungan psikologis. Tujuan dari program ini adalah sebagai berikut:

- Menyediakan ruang aman bagi pegawai untuk mengekspresikan keluhan, tekanan emosional, atau konflik interpersonal.
- Memberikan bimbingan dan solusi melalui pendekatan psikologis profesional.
- Mencegah munculnya stres kronis, gangguan kecemasan, atau kelelahan emosional yang dapat mengganggu produktivitas.

Program ini dijalankan secara konfidensial (rahasia) oleh konselor profesional tersertifikasi yang memahami dinamika kerja di Bank Indonesia. Dengan adanya “Teman Curhat”, pegawai merasa diperhatikan secara emosional, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan memperkuat dimensi emotional well-being dalam kesejahteraan pegawai.

#### 4. Kegiatan Sosial dan Komunitas: Festival Digital Masyarakat Kepulauan Riau

Festival Digital Masyarakat Kepulauan Riau tidak hanya bertujuan meningkatkan literasi keuangan dan digital masyarakat, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pegawai dan seluruh lapisan masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang memperkaya aspek spiritual dan sosial mereka. Rangkaian kegiatan festival meliputi:

- Edukasi QRIS dan transaksi digital untuk masyarakat umum,
- Donor darah dan fun run untuk kepedulian sosial dan kesehatan,
- Lomba karaoke, lomba berbalas pantun, lomba tari kreasi melayu,
- Bazar UMKM dan pasar malam yang melibatkan masyarakat lokal.

Partisipasi pegawai dalam kegiatan tersebut membangun kebanggaan institusional (organizational pride), menumbuhkan empati sosial, serta memperkuat keseimbangan antara aspek profesional dan kemanusiaan.

Melalui kegiatan sosial yang menyenangkan, pegawai dapat mengekspresikan diri secara positif di luar rutinitas pekerjaan formal.

#### 5. Program “BI KORSA: Bank Indonesia Kepri Kolaborasi Optimal untuk Sinergi dan Kebersamaan”

Program “BI KORSA” merupakan forum talkshow dan diskusi yang diinisiasi untuk membangun wawasan dan motivasi pegawai dalam berbagai aspek kehidupan, antara lain:

- Pengelolaan keuangan dan investasi pribadi,
- Perencanaan karir dan pengembangan diri,
- Kesehatan fisik dan mental, serta
- Isu psikologi dan keluarga.

Kegiatan ini menghadirkan pembicara internal maupun eksternal yang inspiratif, seperti profesional kesehatan, praktisi keuangan, hingga psikolog. Tujuan utama program ini adalah memperkuat sinergi, meningkatkan kesadaran diri (self-awareness), dan mendorong pegawai untuk menjadi individu yang lebih seimbang, adaptif, serta berdaya.

“BI KORSA” juga memperkuat nilai kolaborasi dan kebersamaan di lingkungan BI Kepri, yang berdampak positif terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement) dan loyalitas terhadap organisasi.

## 2.2 *Employee Performance (Kinerja Pegawai)*

Pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan motor penggerak utama dalam menjalankan operasional sebuah perusahaan. Salah satu indikator pegawai yang berkualitas adalah memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Secara umum, kinerja pegawai mengacu pada sikap dan perilaku individu di tempat kerja serta dipahami sebagai hasil dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*, kinerja pegawai (*work-related performance*) didefinisikan sebagai tingkat efektivitas seseorang dalam melaksanakan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan (*Cambridge University Press & Assessment, 2023*). Robbins dan Judge [17] juga menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Penilaian kinerja menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena membantu perusahaan memahami seberapa baik pegawai menjalankan perannya. Penilaian ini biasanya didasarkan pada model kompetensi yang menekankan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, baik saat ini maupun di masa mendatang.

Ada beberapa alasan utama mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja. Pertama, untuk menyediakan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai di masa lalu, yang kemudian digunakan untuk keputusan terkait pengembangan sumber daya manusia. Kedua, penilaian ini memberikan alat ukur bagi pimpinan untuk memahami prestasi dan produktivitas pegawai. Ketiga, penilaian ini dapat digunakan sebagai instrumen untuk membantu pegawai merencanakan pekerjaannya dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Menurut Dharma [18], tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai alat ukur untuk pertanggungjawaban dan pengembangan pegawai. Dari sisi pertanggungjawaban, hasil penilaian dapat menjadi dasar keputusan penting seperti promosi atau penugasan khusus. Sementara itu, dari sisi pengembangan, penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, bimbingan, atau dukungan lainnya yang diperlukan pegawai untuk meningkatkan hasil kerjanya. Kinerja pegawai merupakan konsep yang sangat kompleks dan dapat diukur melalui berbagai

dimensi yang mencerminkan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Adapun variabel yang dapat mengukur *employee performance* meliputi:

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Salah satu dimensi utama dari *employee performance* adalah *quantity of work* (kuantitas pekerjaan), yang mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Sonnentag & Frese [19] menjelaskan bahwa *quantity of work* sering kali digunakan sebagai indikator utama kinerja karena mencerminkan kapasitas pegawai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dengan efisien. Namun, mereka juga menekankan bahwa *quantity of work* harus diukur dengan hati-hati, karena beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kualitas dan kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu, keseimbangan yang baik antara kuantitas pekerjaan dan kualitas pekerjaan sangat diperlukan.

2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Dimensi kedua yang sangat penting adalah *quality of work* (kualitas pekerjaan), yang lebih mengarah pada standar dan akurasi dari pekerjaan yang dilakukan. Kuvaas & Dysvik [20] menemukan bahwa pegawai yang diberikan keleluasan dalam mengerjakan pekerjaan mereka cenderung menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas. Mereka juga menjelaskan bahwa kualitas pekerjaan sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik pegawai, yang seringkali dipengaruhi oleh tingkat keleluasan dalam mengerjakan pekerjaan dan dukungan dari organisasi. Dengan kata lain, pegawai yang merasa dihargai dan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan di tempat kerja lebih cenderung menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

3. Efisiensi waktu (*Time efficiency*)

*Time efficiency* (efisiensi waktu) adalah dimensi lain yang tak kalah penting dalam menilai kinerja pegawai. Penelitian oleh Kibebssi N. M. dan Chufi N. G. [21] menunjukkan bahwa *time efficiency* mencerminkan sejauh mana pegawai dapat mengelola waktu mereka dengan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dengan hasil yang memuaskan, tanpa mengorbankan kualitas atau kesejahteraan mereka. Namun, mereka juga mencatat bahwa efisiensi waktu dapat menurun jika pegawai mengalami stres atau beban kerja

yang tinggi, yang mengarah pada penurunan kemampuan untuk fokus dan mengelola tugas dengan baik.

#### 4. Komitmen kerja (*Work commitment*)

Selain itu, *work commitment* (komitmen kerja) adalah dimensi yang mengukur seberapa besar keterikatan emosional dan motivasi pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan mereka. Meyer & Allen [22] mengidentifikasi bahwa terdapat tiga jenis komitmen kerja: *affective commitment* (komitmen emosional), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Mereka menyatakan bahwa *affective commitment* berhubungan erat dengan kinerja yang lebih tinggi, karena pegawai yang merasa terikat emosional dengan organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi terbaik mereka. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar dan lebih efisien dalam mengelola waktu dan menyelesaikan tugas mereka dengan kualitas yang tinggi.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai dapat dilihat sebagai gabungan dari *quantity of work*, *quality of work*, *time efficiency*, dan *work commitment*, yang semuanya saling terkait dan berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai. Untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi perlu memperhatikan semua dimensi ini secara bersamaan. Pegawai yang memiliki keseimbangan yang baik antara kuantitas dan kualitas pekerjaan, serta yang mampu mengelola waktu mereka dengan efisien, akan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan dan memberikan keleluasaan yang cukup kepada pegawai dapat meningkatkan *work commitment*, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam aspek *quantity*, *quality*, dan *efficiency*.

### 2.3 *Employee Well-being* (Kesejahteraan pegawai)

*Employee Well-being* atau kesejahteraan pegawai adalah kondisi subjektif yang mencakup berbagai aspek, seperti emosi, kebahagiaan, kesejahteraan materi, hubungan sosial, serta keseimbangan antara emosi positif dan negatif Wright [1]. Kesejahteraan pegawai merupakan elemen penting yang berkontribusi pada efektivitas hasil organisasi. Secara umum, kesejahteraan pegawai dapat diartikan sebagai kondisi yang

mencerminkan bagaimana seorang pegawai merasakan dan mengalami tempat kerjanya, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Menurut Zheng [23], kesejahteraan pegawai tidak hanya berkaitan dengan perasaan dan persepsi individu, tetapi juga mencakup kepuasan terhadap pekerjaan serta kehidupan pribadi. Hal ini melibatkan pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap kedua aspek tersebut. Salah satu faktor penting dalam kesejahteraan pegawai adalah sejauh mana mereka percaya bahwa pemimpin senior perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka. Namun, survei menunjukkan bahwa hanya sekitar 39% pegawai merasa bahwa pemimpin senior mereka sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan mereka. Kesejahteraan merupakan konsep yang sangat kompleks dan dapat diukur melalui berbagai dimensi yang mencerminkan kualitas hidup seseorang dalam berbagai aspek. Dalam konteks kesejahteraan pegawai (employee well-being), hal ini tidak hanya mencakup kesejahteraan fisik, tetapi juga mental, sosial, dan emosional yang saling terkait dan mempengaruhi kinerja serta produktivitas pegawai di tempat kerja. Setiap dimensi kesejahteraan ini memiliki peran penting dalam mendukung pegawai untuk bekerja secara optimal, dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.

### 1. Kesejahteraan Fisik (Physical Well-Being)

Dimensi pertama adalah kesejahteraan fisik, yang mengacu pada kondisi kesehatan fisik pegawai. Kesejahteraan fisik sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, stres kerja, dan pengelolaan waktu yang efektif. Penelitian Sonnentag, et al. [23] menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami stres berlebihan atau memiliki beban kerja yang terlalu berat cenderung mengalami gangguan kesehatan seperti sakit kepala, gangguan tidur, dan bahkan penyakit jantung. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan kebijakan yang dapat mengurangi stres dan menjaga kesehatan fisik pegawai, seperti program kesejahteraan, olahraga di tempat kerja, atau kebijakan kerja fleksibel.

### 2. Kesejahteraan Mental (Mental Well-Being)

Dimensi kedua adalah kesejahteraan mental, yang melibatkan tingkat stres, kecemasan, dan kepuasan hidup pegawai. Pegawai yang mengalami tingkat stres tinggi atau kecemasan terkait pekerjaan biasanya merasa kurang puas dengan kehidupan mereka secara keseluruhan, yang dapat mengurangi motivasi dan

keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dalam penelitian S., Wirya K., et al [24], ditemukan bahwa stres kerja yang tinggi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Ketidakpuasan ini dapat mengurangi motivasi pegawai dan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas pekerjaan.

### 3. Kesejahteraan Sosial (Social Well-Being)

Kesejahteraan sosial merujuk pada hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Interaksi sosial yang positif dengan rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan rasa keterhubungan, dukungan sosial, dan solidaritas, yang semuanya berkontribusi pada pengurangan stres dan peningkatan kepuasan kerja (Nappo N. [26]).

### 4. Kesejahteraan Emosional (Emotional Well-Being)

Terakhir, kesejahteraan emosional berkaitan dengan stabilitas emosi dan kebahagiaan pegawai. Pegawai yang merasa bahagia dan stabil secara emosional cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih sedikit mengalami masalah mental seperti depresi atau kecemasan. Bataineh [25] menemukan bahwa kesejahteraan emosional memiliki dampak besar pada kualitas pekerjaan dan keterlibatan pegawai. Kebahagiaan yang tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan emosional pegawai, seperti memberikan pengakuan atas pencapaian mereka dan menyediakan ruang untuk perkembangan pribadi.

Secara keseluruhan, kesejahteraan pegawai yang holistic termasuk kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan emosional merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung. Organisasi yang mampu memberikan perhatian terhadap semua dimensi kesejahteraan ini cenderung memiliki pegawai yang lebih bahagia, sehat, dan terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

## 2.4 *Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai)*

Dalam konteks keterlibatan pegawai (*employee engagement*), hal ini tidak hanya mencakup sejauh mana pegawai merasa bersemangat dan terikat dengan pekerjaan mereka, tetapi juga mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik yang saling berinteraksi dalam menentukan tingkat keterlibatan mereka. Keterlibatan pegawai yang tinggi terjadi ketika pegawai merasa dihargai dan merasa bahwa pekerjaan mereka

memiliki makna, serta mereka memiliki energi yang cukup untuk menghadapi tantangan yang ada.

1. Energi dan Antusiasme Terhadap Pekerjaan (*Energy and Enthusiasm towards Work*)

Pada penelitian Bakker & Demerouti [26] mengemukakan bahwa energi dan antusiasme terhadap pekerjaan adalah aspek utama dari keterlibatan pegawai. Mereka mendefinisikan keterlibatan sebagai keadaan positif yang ditandai dengan tingkat energi tinggi, antusiasme terhadap pekerjaan, serta keterlibatan yang mendalam dalam aktivitas pekerjaan. Energi di tempat kerja sering kali dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan dan bagaimana pegawai merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai yang lebih terlibat secara emosional dan fisik dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar.

2. Komitmen Emosional terhadap Tujuan Organisasi (*Emotional Commitment to Organizational Goals*)

Pada penelitian Schaufeli & Salanova [27] mengidentifikasi bahwa komitmen emosional terhadap tujuan organisasi adalah salah satu dimensi kunci dalam keterlibatan pegawai. Mereka menjelaskan bahwa pegawai yang merasa terikat emosional dengan organisasi lebih cenderung untuk berinvestasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen emosional ini dapat ditumbuhkan melalui budaya organisasi yang mendukung, pengakuan atas kontribusi pegawai, dan hubungan interpersonal yang positif. Penelitian ini menekankan bahwa ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi, mereka akan lebih berkomitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

3. Keterlibatan Kognitif dalam Menyelesaikan Tugas (*Cognitive Engagement in Task Completion*)

Pada penelitian Chukwuma, et al. [28] menjelaskan bahwa keterlibatan kognitif adalah aspek penting dari keterlibatan pegawai, yang mengacu pada sejauh mana pegawai berpikir secara mendalam dan terfokus dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Keterlibatan kognitif ini mencakup kemampuan pegawai untuk berpikir kritis, mengambil keputusan, dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang terlibat kognitif cenderung menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih efektif dan efisien, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di organisasi. Penelitian ini menekankan bahwa pemberian ruang bagi pegawai untuk berpikir

kreatif dan mengatasi tantangan pekerjaan akan meningkatkan keterlibatan kognitif, yang berujung pada peningkatan kinerja dan kualitas hasil kerja.

## 2.5 Keterkaitan antar Variabel

Hubungan antara work-life balance, *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai), *Employee Engagement* (Keterlibatan Pegawai), dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai) dapat dipahami sebagai rangkaian variabel yang saling memengaruhi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut beserta ringkasan hasil penelitian sebelumnya:

### 1. Hubungan Antara *Work-life Balance* dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai)

*Work-life balance* yang sehat memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih tahan terhadap stres. Keseimbangan yang baik akan mengurangi *burnout* dan kelelahan, yang memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Berikut adalah hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *Work-life Balance* dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai):

Thamrin & Riyanto [29] meneliti pengaruh keseimbangan kerja-kehidupan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa keseimbangan ini membantu pegawai menjadi lebih efisien dan merasa lebih puas dalam pekerjaan mereka. Preena [30] melihat keseimbangan ini dari sisi inovasi, dengan menyimpulkan bahwa harmoni antara kehidupan kerja dan pribadi menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan ide-ide baru.

Aisyah et al. [31] mengaitkan keseimbangan kerja-kehidupan dengan komitmen pegawai terhadap organisasi. Mereka menjelaskan bahwa keseimbangan ini dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi pegawai, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan. Di sisi lain, Anyim et al. [32] meneliti bagaimana keseimbangan ini membantu mengelola stres pegawai. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pengurangan stres tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga menurunkan tingkat absensi, menjadikan keseimbangan ini sebagai elemen penting untuk kesejahteraan pegawai dan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian tersebut menunjukkan bahwa work-life balance meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan efisiensi, kreativitas, loyalitas, dan mengurangi stres. Keseimbangan ini mendorong kepuasan kerja, inovasi, komitmen terhadap organisasi, serta mengurangi absensi dan stres, yang secara keseluruhan mendukung produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai).

## 2. Hubungan Antara *Work-life Balance* dan *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai)

*Work-life balance* yang baik memberikan pegawai fleksibilitas dalam mengelola waktu kerja dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini dapat berdampak langsung pada kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan emosional pegawai. Ketika pegawai merasa dapat mengelola waktu secara seimbang, mereka cenderung merasa lebih sehat, kurang stres, dan lebih puas dengan pekerjaan serta kehidupan pribadi mereka. Berikut adalah hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *Work-life Balance* dan *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai):

Lee & Choi [33], menyoroti pengurangan stres dan kecemasan sebagai manfaat utama dari harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka berpendapat bahwa keseimbangan ini berkontribusi pada peningkatan kesehatan mental jangka panjang dan kepuasan kerja. Untuk mendukung hal ini, mereka menyarankan adanya langkah-langkah organisasi seperti jadwal kerja fleksibel dan waktu cuti untuk memenuhi beragam kebutuhan pegawai.

Fotiadis et al. [34], dengan pandangan serupa, meneliti dampak keseimbangan kerja-kehidupan terhadap kepuasan kerja. Mereka menunjukkan bahwa keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi meningkatkan rasa pencapaian, keleluasaan, dan pengakuan. Tiga faktor ini, menurut Fotiadis et al. [34], secara signifikan meningkatkan kesejahteraan keseluruhan pegawai, memperkuat argumen bahwa keseimbangan kerja-kehidupan

sangat diperlukan untuk mencapai keberhasilan profesional sekaligus kepuasan pribadi.

Sementara itu, Rahim et al. [35] berfokus pada peran keseimbangan kerja-kehidupan dalam mencegah *burnout* (kelelahan kerja). Mereka menunjukkan bahwa pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan yang efektif secara signifikan mengurangi gejala burnout. Penelitian ini juga menekankan pentingnya dukungan organisasi, seperti pengaturan kerja yang fleksibel dan akses ke sumber daya kesehatan mental, sehingga menciptakan pedoman untuk membangun tenaga kerja yang tangguh dan puas.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini memperlihatkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang luas dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai, mulai dari pengurangan stres hingga peningkatan kepuasan kerja dan pencegahan burnout. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan ini, seperti pengaturan waktu kerja yang fleksibel, cuti yang memadai, dan dukungan terhadap kesehatan mental pegawai. Kebijakan-kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kualitas hidup pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih sehat, lebih puas, dan lebih produktif.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- H2: Terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* dan *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai).
3. Hubungan Antara *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai) dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai)

Kesejahteraan pegawai yang baik, baik secara fisik, mental, maupun emosional, dapat berkontribusi langsung pada kinerja pegawai. Pegawai yang merasa sehat dan bahagia akan lebih baik dalam menyelesaikan tugas mereka, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Berikut adalah hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai) dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai).

Salas-Vallina et al. [36] menemukan bahwa ada hubungan langsung antara kesejahteraan pegawai dan peningkatan kinerja. Mereka menjelaskan bahwa kesejahteraan membantu pegawai menjadi lebih disiplin dan konsisten dalam menjalankan tugas, yang merupakan faktor penting bagi kesuksesan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesejahteraan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pegawai merasa lebih terlibat dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Fogaca et al. [37] melihat kesejahteraan dari sudut pandang kepemimpinan. Mereka menyimpulkan bahwa kesejahteraan pemimpin sangat memengaruhi kinerja tim. Pemimpin yang merasa sejahtera cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang positif, mampu memotivasi tim, mendorong kolaborasi, dan mengelola stres dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada kerja sama dalam tim, di mana pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat.

Yan et al. [38] berfokus pada manfaat psikologis dari kesejahteraan. Mereka menemukan bahwa kesejahteraan psikologis meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan dan berpikir strategis. Pegawai dengan kondisi psikologis yang baik memiliki kejernihan pikiran dan ketahanan emosional yang membantu mereka menganalisis situasi dengan lebih baik dan memprediksi dampaknya. Hal ini berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan mendorong inovasi.

Selain itu, berbagai dimensi kesejahteraan pegawai termasuk kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan emosional berperan sebagai faktor pendukung utama dalam reduksi stres dan pengelolaan konflik di tempat kerja. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung lebih mampu mengelola konflik interpersonal dan stres yang muncul akibat tekanan pekerjaan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas. Di sisi lain, pegawai yang mengalami kesejahteraan rendah atau stres yang tinggi cenderung mengalami penurunan kinerja, kurangnya motivasi, serta meningkatnya kemungkinan mengalami burnout yang berpengaruh pada produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi.

Oleh karena itu, menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai termasuk penyediaan dukungan psikologis, program kesejahteraan fisik,

serta lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang positif—merupakan langkah penting yang harus diambil oleh organisasi untuk memastikan kinerja pegawai tetap optimal. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik terhadap kesejahteraan pegawai yang tidak hanya berfokus pada aspek fisik, tetapi juga pada aspek mental dan emosional, sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai) dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai).

4. Hubungan Antara *Work-life Balance* dan *Employee Engagement* (Keterlibatan Pegawai)

*Work-life balance* yang sehat berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dengan mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendukung kesejahteraan fisik dan mental pegawai. Ketika pegawai dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mereka merasa lebih dihargai, memiliki energi lebih, dan lebih terlibat secara emosional serta kognitif dalam pekerjaan. Keseimbangan ini juga memperkuat komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kualitas kerja mereka. Ricardianto et al. [39], Luturlean et al. [40], dan Mulang [41] menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai. Masing-masing penelitian memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana keseimbangan ini dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan produktif.

Ricardianto et al. [39] menyoroti pentingnya kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan. Mereka menemukan bahwa kebijakan seperti ini dapat mengurangi stres terkait pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dukungan dari perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pribadi pegawai dianggap sangat penting untuk mendorong keterlibatan yang lebih baik.

Luturlean et al [40] berfokus pada fleksibilitas kerja sebagai faktor utama dalam menciptakan keseimbangan kerja-kehidupan. Mereka menjelaskan bahwa ketika pegawai diberi lebih banyak kontrol atas jadwal dan tanggung jawab mereka, stres dapat berkurang, dan kepuasan kerja meningkat. Fleksibilitas ini, seperti opsi untuk bekerja dari rumah atau jam kerja fleksibel, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan menghargai kebutuhan individu, sehingga meningkatkan keterlibatan pegawai.

Mulang [41] menekankan pentingnya persepsi pegawai terhadap kendali atas kehidupan kerja dan pribadi mereka. Menurutnya, ketika pegawai merasa memiliki kendali, konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi lebih sedikit. Hal ini membantu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, karena mereka dapat mengatur jadwal dan tanggung jawab dengan lebih baik. Penelitian ini menegaskan bahwa keleluasaan dan pemberdayaan pegawai adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih antusias dan berkomitmen.

Kesimpulannya, penelitian-penelitian ini memperkuat gagasan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan secara langsung berkaitan dengan peningkatan keterlibatan pegawai. Organisasi yang mendukung keseimbangan ini dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih termotivasi, puas, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh signifikan antara *Work-life Balance* dan *Employee Engagement* (*Keterlibatan Pegawai*).

5. Hubungan Antara *Employee Engagement* (Keterlibatan Pegawai) dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai)

Keterlibatan pegawai yang tinggi berhubungan langsung dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif akan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan akan lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan pegawai juga mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi, dan peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Al Zeer et al. [42], Hidayat [43], dan Corbeanu & Iliescu

[44] menegaskan pentingnya keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja, masing-masing menjelaskan berbagai aspek dari hubungan dinamis ini.

Al Zeer et al. [42], menyoroti dampak langsung keterlibatan pegawai terhadap produktivitas dan kualitas kerja. Mereka menyimpulkan bahwa tenaga kerja yang memiliki keterhubungan yang mendalam dengan pekerjaannya cenderung menghasilkan output yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menempatkan keterlibatan pegawai sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi.

Dalam pendekatan yang serupa, Hidayat [43] berfokus pada kapasitas inovasi dan kreativitas yang muncul dari tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan tidak hanya memengaruhi metrik kinerja tradisional tetapi juga menciptakan budaya di mana pegawai merasa dihargai. Hal ini mendorong mereka untuk memberikan ide-ide inovatif yang memperkaya basis pengetahuan organisasi.

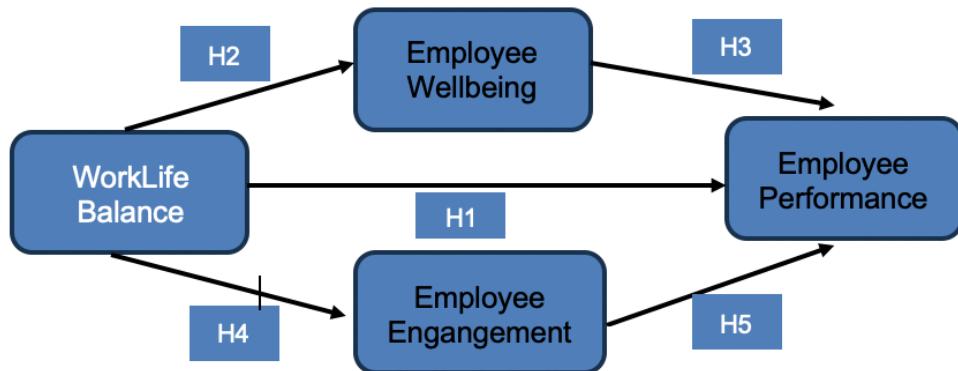
Sementara itu, Corbeanu & Iliescu [44] mengeksplorasi peran perantara kepuasan kerja dalam hubungan ini. Mereka berpendapat bahwa keterlibatan tidak hanya meningkatkan hasil kinerja langsung tetapi juga menumbuhkan rasa kepuasan kerja yang pada akhirnya kembali memperkuat kinerja. Penelitian ini menggambarkan hubungan timbal balik antara keterlibatan, kepuasan, dan kinerja, menciptakan siklus positif yang saling menguntungkan.

Kesimpulan dari Al Zeer et al. [42], Hidayat [43], dan Corbeanu & Iliescu [44] menekankan pentingnya inisiatif strategis dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Hal ini menjadi langkah utama untuk mencapai keunggulan operasional dan menjaga daya saing dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan terus berkembang.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* (Keterlibatan Pegawai) dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai).

## 2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan hasil kajian pustaka di atas, maka kerangka penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini ditujukan pada Gambar 1. Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara empat variabel utama yang saling memengaruhi, yaitu *Employee Well-being* (Kesejahteraan Pegawai), *Employee Engagement* (Keterlibatan Pegawai), dan *Employee Performance* (Kinerja Pegawai). Model hubungan ini menggambarkan hubungan yang kompleks dan saling memengaruhi antara *variabel*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan pegawai dan kinerja mereka, serta memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran kesejahteraan pegawai dan keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi. Desain survey digunakan untuk mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau. Dengan menggunakan desain survey, penelitian ini dapat mengumpulkan data numerik yang representatif untuk dianalisis dan dihubungkan dengan teori-teori yang relevan. Penelitian ini akan mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel yang ada dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Creswell [45]).

#### **3.2 Sampel**

Populasi adalah kelompok individu dari satu spesies yang sering berinteraksi satu sama lain, tinggal di wilayah yang sama, menggunakan sumber daya yang sama, dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang sama (Margono [46]). Dalam konteks penelitian, populasi juga didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono [47]).

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu dan dipilih untuk diteliti. Hal ini dilakukan karena seringkali tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi (Ferdinand [48]). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan metode Purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan ketika peneliti ingin memilih responden yang dianggap paling mampu memberikan informasi yang relevan, sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sugiono [47]).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Dengan jumlah populasi sebanyak 143 pegawai

organik, maka sampel yang diambil sebesar 35% dari populasi, yaitu sebanyak 51 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling, dengan mempertimbangkan posisi, pengalaman kerja, dan keterlibatan dalam operasional inti organisasi untuk memastikan representasi yang relevan terhadap konteks penelitian. Dengan demikian, data yang diperoleh akan lebih mendalam, relevan, dan sesuai dengan tujuan analisis.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut (Suliyanto [49]) data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama. Data primer memiliki kelebihan karena berasal dari objek penelitian secara langsung sehingga akan lebih mencerminkan keadaan sebenarnya di lapangan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode kuisioner menggunakan instrumen penelitian yaitu daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden berupa kuesioner, dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan *Likert Scale* atau Skala Likert. Kuesioner disusun untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti, yaitu *work-life balance*, kesejahteraan pegawai, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai. Kuesioner ini terdiri dari beberapa bagian, termasuk pertanyaan yang terkait dengan pengukuran berbagai dimensi *work-life balance*, kesejahteraan fisik, mental, sosial, dan emosional, serta energi, komitmen emosional, dan keterlibatan kognitif pegawai dalam pekerjaan mereka.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban berdasarkan skala Likert 1-5, dengan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Skala ini memungkinkan peneliti mengukur intensitas persepsi terhadap masing-masing indikator dalam variabel yang diteliti. Instrumen ini akan diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan secara penuh untuk pengumpulan data. Hasil dari kuesioner ini akan digunakan sebagai dasar untuk analisis kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis.

Kuesioner ini disebarluaskan melalui platform online seperti Microsoft Forms kepada pegawai yang dipilih sebagai sampel. Responden diberikan waktu dua minggu untuk mengisi kuesioner, dengan pengingat yang dikirimkan setelah satu minggu untuk meningkatkan tingkat respons. Pengumpulan data dilakukan secara anonim untuk memastikan bahwa jawaban yang diberikan jujur dan tidak terpengaruh oleh faktor eksternal (Dillman, Smyth, & Christian [50]).

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang dibagi menjadi dua bagian: pertanyaan demografis dan pembahasan variabel utama penelitian, yang meliputi keseimbangan kerja-kehidupan, kesejahteraan pegawai, keterlibatan, dan kinerja.

Bagian pertama mengumpulkan informasi demografis, termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, posisi dalam perusahaan, dan pengalaman kerja. Data ini membantu analisis subkelompok dan pemahaman konteks dari jawaban responden.

Bagian kedua mencakup skala-skala yang telah divalidasi dan item pertanyaan yang disesuaikan dengan konteks penelitian. Setiap variabel dieksplorasi melalui berbagai dimensi untuk memastikan pemahaman yang menyeluruh mengenai aspek dan implikasinya. Penelitian ini mengukur empat variabel utama: work-life balance, kesejahteraan pegawai, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai. Berikut adalah pengukuran untuk masing-masing variabel:

#### *1. Work-Life Balance*

Work-life balance diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Greenhaus & Allen [51], yang mencakup tiga dimensi:

- a. Keseimbangan waktu: Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka dapat mengalokasikan waktu secara adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- b. Keseimbangan keterlibatan: Tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara seimbang.
- c. Keseimbangan kepuasan: Kepuasan pegawai terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## 2. Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai diukur dengan indikator yang mencakup empat dimensi, yaitu:

- a. Kesejahteraan fisik: Kondisi kesehatan fisik pegawai.
- b. Kesejahteraan mental: Tingkat stres, kecemasan, dan kepuasan hidup yang dirasakan pegawai.
- c. Kesejahteraan sosial: Kualitas hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan.
- d. Kesejahteraan emosional: Stabilitas emosi dan kebahagiaan pegawai.

## 3. Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai diukur dengan menggunakan tiga dimensi yang diusulkan oleh Schaufeli & Salanova [27]:

- a. Energi dan antusiasme terhadap pekerjaan: Sejauh mana pegawai merasa bersemangat dan termotivasi untuk bekerja.
- b. Komitmen emosional terhadap tujuan organisasi: Sejauh mana pegawai merasa terikat emosional dengan tujuan organisasi.
- c. Keterlibatan kognitif dalam menyelesaikan tugas: Sejauh mana pegawai terlibat dalam pemikiran dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka.

## 4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai diukur dengan indikator-indikator berikut:

- a. *Quantity of work*: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. *Quality of work*: Kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar yang diharapkan.
- c. *Time efficiency*: Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas.
- d. *Work commitment*: Tingkat komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

### 3.6 Teknik Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dalam studi ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman awal terhadap data yang diperoleh, baik yang berkaitan dengan karakteristik responden maupun pola respons terhadap masing-masing indikator variabel. Menurut Sugiono [47], statistik deskriptif merupakan teknik yang digunakan untuk menggambarkan atau menyajikan data sesuai dengan kondisi sebenarnya, tanpa melakukan generalisasi atau penarikan kesimpulan yang bersifat inferensial. Penerapan analisis ini menjadi tahapan awal yang krusial sebelum dilakukan analisis lanjutan, karena memungkinkan peneliti untuk memahami struktur data secara menyeluruh.

Dalam konteks penelitian kuantitatif yang menggunakan skala Likert, dua teknik analisis deskriptif yang umum digunakan adalah penghitungan nilai rata-rata (mean) dan Tingkat Capaian Responden (TCR). Nilai mean berfungsi untuk menunjukkan kecenderungan sentral atau rata-rata jawaban responden terhadap setiap indikator yang diukur. Riduwan [52] menyatakan bahwa nilai mean dapat digunakan untuk mengetahui arah kecenderungan responden terhadap suatu pernyataan dalam instrumen penelitian. Selain itu, Sekaran dan Bougie [53] menekankan bahwa dalam penelitian-penelitian sosial dan manajemen, mean merupakan ukuran yang tepat untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap item-item dalam skala pengukuran ordinal seperti skala Likert. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai mean adalah sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Keterangan

- $x_i$  = skor setiap responden
- $n$  = jumlah responden

Kategori interpretasi nilai mean mengacu pada pedoman Sugiono [47] sebagai berikut:

*Tabel 1. Kategori penilaian Mean*

Rentang Mean	Kategori Penilaian
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Analisis Berdasarkan Tingkat Capaian Responden (TCR) digunakan untuk mengubah nilai mean menjadi persentase capaian terhadap skor ideal, sehingga hasilnya dapat diinterpretasikan dengan lebih mudah. Menurut Azwar [54], TCR menunjukkan sejauh mana responden memberikan penilaian terhadap indikator atau variabel dibandingkan skor maksimum yang dapat dicapai. Umar [55] menegaskan bahwa TCR memudahkan interpretasi karena hasil analisis dinyatakan dalam persentase yang dapat langsung dikategorikan ke dalam tingkat pencapaian. Rumus perhitungan TCR adalah:

$$TCR(\%) = \frac{Mean}{Skor Maksimal} \times 100\%$$

*Tabel 2. Kategori interpretasi TCR*

Persentase TCR	Katagori
81% - 100%	Sangat Baik
61% - 80%	Baik
41% - 60%	Cukup
21% - 40%	Kurang
0% - 20%	Sangat Kurang

Pemilihan Mean dan TCR sebagai teknik analisis deskriptif dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis:

1. Kesesuaian dengan jenis data: Data penelitian ini berbasis skala Likert sehingga perhitungan rata-rata dan persentase capaian sesuai untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden (Riduwan [52]; Sugiono [47]).
2. Kejelasan interpretasi: Mean memberikan informasi nilai rata-rata absolut, sedangkan TCR mengonversinya menjadi persentase relatif terhadap skor ideal sehingga memudahkan pembaca memahami tingkat capaian (Azwar [54]).
3. Standar penelitian kuantitatif: Kombinasi Mean dan TCR merupakan praktik umum dalam penelitian kuantitatif untuk memperkuat interpretasi hasil sebelum dilakukan analisis inferensial (Sekaran dan Bougie [53]).

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis instrumen dalam penelitian kuantitatif, merupakan tahapan penting untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam hal ini berupa kuesioner memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Validitas menunjukkan sejauh mana

indikator dapat mengukur konstruk yang dimaksud, sedangkan reliabilitas mengukur konsistensi hasil pengukuran.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan ini dipilih karena penelitian memiliki tujuan eksploratif dengan model konseptual yang mencakup beberapa variabel laten seperti *work-life balance*, kesejahteraan pegawai, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai, serta hubungan mediasi di antaranya. Selain itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 36 orang, atau sekitar 30% dari populasi sebanyak 120 pegawai, yang tergolong kecil untuk analisis SEM berbasis kovarians. Oleh karena itu, PLS menjadi pilihan yang lebih tepat karena tidak menuntut asumsi distribusi normal dan lebih fleksibel dalam mengelola ukuran sampel kecil. Menurut Hair et al. [56], PLS-SEM adalah pendekatan pemodelan persamaan struktural berbasis varians yang berorientasi pada prediksi, dan sangat berguna untuk pengembangan teori, terutama pada tahap awal penelitian atau ketika data memiliki keterbatasan dalam distribusinya. Berikut beberapa pengujian menggunakan PLS-SEM:

#### 1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model/Measurement Model*)

Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pengujian outer model atau model pengukuran merupakan tahapan awal yang esensial untuk memastikan kualitas instrumen penelitian. Model ini berfungsi untuk mengkaji hubungan antara indikator-indikator yang terukur (item kuesioner) dengan konstruk laten yang mendasarinya. Menurut Hair et al. [56], evaluasi terhadap outer model sangat penting, khususnya dalam model pengukuran reflektif, untuk memastikan bahwa indikator secara valid dan reliabel merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

##### a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk memiliki konsistensi internal dan benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut. Validitas ini dinyatakan terpenuhi apabila nilai Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ , yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten.

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lainnya dalam model. Evaluasi dilakukan dengan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan nilai HTMT idealnya  $< 0,85$  atau maksimum 0,90.

c. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk mengukur konsistensi internal indikator dalam merefleksikan konstruk laten. Ukuran yang digunakan dalam evaluasi ini adalah Composite Reliability (CR) yang mana harus memiliki nilai  $\geq 0,70$  agar dianggap memenuhi kriteria reliabilitas dan menunjukkan konsistensi internal yang baik.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pengujian *inner model* atau model struktural merupakan tahapan penting yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten dalam model teoritis. Menurut Hair et al. [56], *inner model* menjelaskan arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk laten, serta digunakan untuk menguji hipotesis yang mencakup pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) antar variabel. Evaluasi terhadap model struktural dilakukan melalui sejumlah indikator statistik sebagai berikut:

a. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Koefisien jalur mengukur kekuatan dan arah hubungan antara konstruk laten dalam model. Nilai ini diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*, yang juga memberikan nilai t-statistics dan p-values untuk menentukan signifikansi pengaruh antar konstruk. Koefisien yang signifikan menunjukkan adanya hubungan yang bermakna secara statistik antara konstruk yang diuji.

b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  menunjukkan proporsi varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0

hingga 1, dengan interpretasi umum bahwa nilai  $R^2 \geq 0,75$  dianggap substansial,  $R^2 \geq 0,50$  moderat, dan  $R^2 \geq 0,25$  lemah.

c. Ukuran Efek (Effect Size,  $f^2$ )

Effect size digunakan untuk menilai kontribusi relatif dari suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Nilai  $f^2$  menunjukkan seberapa besar pengaruh eksklusif suatu konstruk terhadap nilai  $R^2$  konstruk endogen, dimana nilai  $f^2 \geq 0,02$  diinterpretasikan kecil,  $f^2 \geq 0,15$  diinterpretasikan seang, dan  $f^2 \geq 0,35$  diinterpretasikan besar.

d.  $Q^2$  Predict dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

Nilai  $Q^2$  digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model terhadap konstruk endogen. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki daya prediktif yang baik. Sementara itu, SRMR digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan (model fit). Nilai  $SRMR \leq 0,08$  dianggap menunjukkan model yang memiliki good fit.

e. Total Effects dan Indirect Effects

Evaluasi terhadap *total effects* dan *indirect effects* penting untuk mengidentifikasi pengaruh mediasi dalam model. *Total effect* mencakup seluruh pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung dari suatu konstruk terhadap konstruk lainnya. Sedangkan *indirect effect* mengacu pada pengaruh yang terjadi melalui satu atau lebih konstruk mediasi.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan analisis yang komprehensif, tidak hanya dalam menguji hipotesis yang diajukan, tetapi juga dalam memahami dinamika hubungan antar variabel yang kompleks di lingkungan organisasi sektor publik seperti Bank Indonesia. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar pengembangan teori dan rekomendasi kebijakan organisasi yang lebih berbasis data.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bank Indonesia (BI) merupakan bank sentral Republik Indonesia yang memiliki kedudukan sebagai lembaga negara independen sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, yang telah beberapa kali mengalami amandemen, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Tujuan utama BI adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai Rupiah, baik terhadap barang dan jasa, maupun terhadap mata uang negara lain. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, BI memiliki tiga pilar utama yang mencakup: (1) menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, (2) menjaga stabilitas sistem pembayaran dan mengelola pengedaran uang Rupiah, serta (3) memastikan stabilitas sistem keuangan melalui kebijakan makroprudensial (Bank Indonesia, 2023).

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8 Tahun 2024 tentang Organisasi, Tata Kerja, dan Anggaran Bank Indonesia, BI memiliki Kantor Perwakilan Dalam Negeri (KPwDN) yang tersebar di seluruh provinsi, termasuk Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau (BI Kepri). KPwDN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan Bank Indonesia di tingkat regional dan sebagai perpanjangan tangan BI dalam mengimplementasikan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Dewan Gubernur Bank Indonesia di tingkat pusat. BI Kepri tidak hanya bertanggung jawab untuk penerapan kebijakan moneter, makroprudensial, dan sistem pembayaran, tetapi juga untuk mengumpulkan data dan informasi perekonomian daerah guna menyediakan analisis dan rekomendasi kebijakan kepada BI pusat. Selain itu, BI Kepri turut berperan dalam menjaga stabilitas nilai Rupiah, mendukung kelancaran distribusi uang kartal, serta mendorong pengembangan ekonomi daerah melalui program inklusi keuangan, pemberdayaan UMKM, dan penguatan ekonomi serta keuangan syariah.

Dengan jumlah pegawai yang terbatas, BI Kepri ini harus menangani cakupan tugas yang besar, mulai dari pengawasan ekonomi lokal hingga pelaksanaan kebijakan nasional. Kondisi ini menuntut pegawai yang tidak hanya berkinerja tinggi, tetapi juga mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dalam

penelitian dilakukan eksplorasi terhadap bagaimana peran kesejahteraan pegawai dan keterlibatan pegawai dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau.

#### 4.2. Distribusi Kuesioner Penelitian

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai Bank Indonesia yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau sebagai responden. Kuesioner disebarluaskan melalui platform online seperti Microsoft Forms kepada pegawai yang dipilih sebagai sampel. Responden diberikan waktu dua minggu untuk mengisi kuesioner, dengan pengingat yang dikirimkan setelah satu minggu untuk meningkatkan tingkat respons. Tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini sangat tinggi, di mana sebanyak 51 kuesioner disebarluaskan dan semuanya berhasil dikembalikan dengan jawaban lengkap, sehingga tingkat pengembalian mencapai 100 persen. Rincian lebih lanjut mengenai distribusi dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.

*Tabel 3. Distribusi Kuesioner dan Tingkat pengembalian*

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebarluaskan	51
Kuesioner kembali	51
Respond Rate	100%

Dari Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang disebarluaskan sebanyak 51 kuisisioner dan seluruhnya kembali dengan jawaban lengkap, sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%.

#### 4.3. Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 51 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring Microsoft Forms. Data demografi yang dikumpulkan meliputi jenis kelamin, kelompok usia, masa kerja, tingkat Pendidikan, dan posisi dalam instansi. Informasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian dan mendukung interpretasi hasil analisis secara lebih komprehensif. Berikut adalah gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, dan masa kerja:

## 1. Jenis kelamin

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
<b>Laki-Laki</b>	43	84,31%
<b>Perempuan</b>	8	15,69%
<b>Total</b>	51	100%

Berdasarkan Tabel 4, Mayoritas pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 84,31% atau sebanyak 43 orang. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 8 orang atau 15,69 persen.

## 2. Kelompok usia

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase
<b>18 - 25 tahun</b>	4	7,84%
<b>26 - 35 tahun</b>	20	39,21%
<b>36 - 45 tahun</b>	18	35,29%
<b>46 - 55 tahun</b>	9	17,66%
<b>Total</b>	51	100%

Berdasarkan Tabel 5, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 26–35 tahun, yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 39,21 persen. Kelompok usia 36–45 tahun menempati posisi kedua dengan jumlah 18 orang atau 35,29 persen. Sementara itu, responden pada kelompok usia 46–55 tahun berjumlah 9 orang (17,66 persen), dan kelompok usia 18–25 tahun merupakan kelompok dengan jumlah responden paling sedikit, yaitu hanya 4 orang atau 7,84 persen. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif, khususnya usia dewasa awal hingga pertengahan, yang umumnya berada pada fase aktif dalam karier dan pengembangan profesional.

### 3. Masa kerja

Tabel 6. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<b>Kurang dari 2 tahun</b>	9	17,66%
<b>3 - 5 tahun</b>	8	15,68%
<b>6 - 10 tahun</b>	12	23,53%
<b>Lebih dari 10 tahun</b>	22	43,14%
<b>Total</b>	51	100%

Berdasarkan hasil survei yang disajikan pada Tabel 6, sebagian besar responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau 43,14 persen. Responden dengan masa kerja antara 6 hingga 10 tahun berjumlah 12 orang (23,53 persen), sedangkan sebanyak 8 orang (15,69 persen) memiliki masa kerja antara 3 hingga 5 tahun. Sementara itu, 9 orang responden (17,65 persen) diketahui memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan pegawai dengan pengalaman kerja yang panjang, yang dapat mencerminkan tingkat kematangan profesional serta pemahaman yang mendalam terhadap struktur, budaya, dan operasional organisasi.

### 4. Tingkat Pendidikan

Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
<b>SMA/SMK</b>	13	32,6%
<b>Diploma</b>	3	2,3%
<b>Sarjana</b>	30	55,8%
<b>Master</b>	5	9,3%
<b>Total</b>	51	100%

Berdasarkan hasil survei yang disajikan pada Tabel 7, responden dikelompokkan menurut tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki. Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas responden pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau merupakan lulusan Sarjana, yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 55,8%. Selanjutnya, sebanyak 13 responden (32,6%) merupakan lulusan SMA/SMK,

5 responden (9,3%) merupakan lulusan Magister, dan 3 responden (2,3%) merupakan lulusan Diploma. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi, khususnya pada jenjang Sarjana.

### 5. Posisi dalam Instansi

Tabel 8. Karakteristik Responden berdasarkan Posisi/Jabatan

<b>Posisi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Kepala Tim</b>	2	4,7%
<b>Manajer</b>	5	7%
<b>Asisten Manajer</b>	10	18,6%
<b>Staff/Pelaksana</b>	13	25,6%
<b>Non-Organik (Outsourcing)</b>	21	44,1%
<b>Total</b>	51	100%

Berdasarkan hasil survei yang ditampilkan pada Tabel 8, responden dikelompokkan berdasarkan posisi atau jabatan di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas responden menempati posisi sebagai pegawai Non-Organik (outsourcing), yaitu sebanyak 21 orang atau 44,1%. Posisi terbanyak berikutnya diisi oleh Staff/Pelaksana sebanyak 13 orang (25,6%), disusul oleh Asisten Manajer sebanyak 10 orang (18,6%), Manajer sebanyak 5 orang (7%), dan Kepala Tim sebanyak 2 orang (4,7%). Jika dikelompokkan lebih lanjut, jumlah pegawai organik yang mencakup posisi Kepala Tim, Manajer, Asisten Manajer, dan Staff/Pelaksana mencapai 30 orang atau sebesar 55,9% dari total responden.

#### 4.4. Analisis Statistik Deskriptif

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan terlebih dahulu analisis deskriptif untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian yang terdiri dari Work-Life Balance (X), Employee Well-being (Z), Employee Engagement (W), dan Employee Performance (Y). Employee Well-being (Z) dan Employee Engagement (W) berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Performance. Setiap variabel diukur berdasarkan beberapa indikator utama yang dituangkan ke dalam beberapa pernyataan pada kuesioner dengan skala Likert. Analisis deskriptif ini

digunakan untuk memperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap setiap variabel. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang mencakup nilai rata-rata (mean), standar deviasi, serta Tingkat Capaian Responden (TCR) yang digunakan sebagai indikator pencapaian persepsi responden terhadap setiap pernyataan.

Deskripsi masing-masing variabel dalam penelitian ini akan diuraikan secara sistematis sebagai berikut:

### 1. *Work-Life Balance*

Variabel kinerja menggambarkan upaya pegawai untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Keseimbangan ini diukur melalui beberapa dimensi, termasuk keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan sebagaimana yang tertuang pada tabel berikut:

Tabel 9. Analisis Deskriptif Work-Life Balance

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Keseimbangan waktu</b>				
1. Saya dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan cukup baik.	4.294	0.604	85,88%	Sangat Tinggi
2. Saya merasa beban pekerjaan saya tidak mempengaruhi waktu yang saya alokasikan untuk kegiatan pribadi.	4.078	0.681	81,56%	Sangat Tinggi
<b>Keseimbangan keterlibatan</b>				
3. Saya merasa terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan saya tanpa mengabaikan aspek pribadi lainnya.	4.196	0.595	83,92%	Sangat Tinggi
4. Setelah bekerja, saya masih memiliki energi untuk menjalani aktivitas pribadi.	4.098	0.602	81,96%	Sangat Tinggi

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Keseimbangan kepuasan</b>				
5. Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya	4.235	0.644	84,7%	Sangat Tinggi
6. Saya merasa bahwa pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menikmati kehidupan pribadi saya.	4.000	0.714	80%	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil analisa deskriptif yang disajikan pada Tabel 9, variabel Work-Life Balance secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,150 dengan standar deviasi (StDev) 0,64, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki persepsi positif terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang mereka jalani. Nilai mean yang tinggi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas dengan keseimbangan yang tercipta antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dengan nilai standar deviasi yang relatif rendah (0,64), ini menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban yang cukup seragam terkait tingkat keseimbangan yang mereka rasakan.

Tingkat Capaian Respon (TCR) untuk Work-Life Balance secara keseluruhan mencapai 83,00%. Nilai TCR yang tinggi ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa telah mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Angka ini menunjukkan bahwa kebijakan dan budaya kerja yang ada cukup mendukung pegawai untuk menjaga keseimbangan tersebut.

Apabila ditinjau lebih rinci berdasarkan dimensi, keseimbangan waktu memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,294 (SD = 0,604), dengan TCR sebesar 85,88%. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa sangat mampu mengatur waktu mereka secara efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satunya. Dimensi keseimbangan kepuasan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,128 (SD = 0,455) dengan TCR sebesar 84,7%, yang mencerminkan tingkat kepuasan responden terhadap pembagian waktu dan peran antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi mereka. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas dengan keseimbangan yang tercipta dalam aspek waktu dan kehidupan pribadi mereka.

Selanjutnya, dimensi keseimbangan keterlibatan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,070 ( $SD = 0,494$ ) dengan TCR sebesar 81,96%. Meskipun nilai rata-rata pada dimensi ini sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya, skor ini tetap berada pada kategori tinggi, yang berarti responden mampu mempertahankan tingkat keterlibatan yang seimbang baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka.

Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau telah mencapai kondisi work-life balance yang optimal. Meskipun terdapat sedikit ruang untuk perbaikan pada dimensi keterlibatan, temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan yang ada sudah cukup mendukung terciptanya keseimbangan yang positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## 2. Variabel Kesejahteraan Pegawai

Tabel 10. Analisis Deskriptif Kesejahteraan Pegawai

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Kesejahteraan fisik</b>				
1. Saya merasa memiliki energi fisik yang cukup untuk menyelesaikan tugas pekerjaan saya.	4,098	0,664	81,96%	Sangat Tinggi
2. Saya merasa bugar untuk menjalankan pekerjaan setiap hari.	4,059	0,777	81,18%	Sangat Tinggi
<b>Kesejahteraan mental</b>				
3. Saya merasa sehat secara mental dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	4,059	0,872	81,18%	Sangat Tinggi
4. Saya dapat mengelola beban kerja tanpa tekanan mental berlebihan.	4,157	0,668	83,14%	Sangat Tinggi

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Kesejahteraan emosional</b>				
5. Saya merasa hubungan sosial saya dengan rekan kerja dan atasan berjalan dengan baik.	4,216	0,666	84,32%	Sangat Tinggi
6. Saya merasa interaksi sosial di tempat kerja membantu produktivitas saya.	4,098	0,634	81,96%	Sangat Tinggi
<b>Kesejahteraan Emosional</b>				
7. Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di tempat kerja.	4,137	0,687	82,74%	Sangat Tinggi
8. Saya mampu mengendalikan emosi saat menghadapi situasi sulit di tempat kerja.	4,176	0,648	83,52%	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil analisa deskriptif yang disajikan pada Tabel 10, variabel Kesejahteraan Pegawai secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,125 dengan standar deviasi (StDev) 0,702, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki persepsi yang sangat positif terhadap kesejahteraan mereka, baik dari segi fisik, mental, sosial, maupun emosional. Dengan nilai standar deviasi yang relatif moderat (0,702), dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan respons yang relatif seragam, meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi mereka.

Tingkat Capaian Responden (TCR) untuk variabel Kesejahteraan Pegawai mencapai 82,5%. Nilai TCR ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mereka memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi di tempat kerja. Ini mencerminkan efektivitas kebijakan dan budaya kerja yang ada, yang mendukung kesejahteraan pegawai secara holistik.

Apabila ditinjau berdasarkan dimensi, kesejahteraan fisik memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,098 (SD = 0,664) dengan TCR 81,96%, yang menunjukkan bahwa responden merasa cukup sehat secara fisik dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan tugas pekerjaan mereka.

Kesejahteraan mental memiliki nilai rata-rata 4,059 (SD = 0,777) dengan TCR 81,18%. Ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai merasa sehat secara mental dan mampu mengelola beban kerja tanpa tekanan mental yang berlebihan, meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi responden mengenai kesehatan mental mereka.

Selanjutnya, kesejahteraan emosional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,137 (SD = 0,687) dengan TCR 82,74%. Responden merasa hubungan sosial mereka dengan rekan kerja dan atasan berjalan dengan baik, serta interaksi sosial di tempat kerja mendukung produktivitas mereka. Dimensi ini menunjukkan hasil yang sangat baik, mengindikasikan bahwa pegawai merasa dihargai dan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi situasi sulit di tempat kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi, baik dari aspek fisik, mental, maupun emosional. Kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan ini terbukti efektif, dan hasil ini menunjukkan bahwa pegawai dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan yang mendukung kesehatan fisik, mental, sosial, dan emosional mereka.

### 3. Variabel Keterlibatan Pegawai

Tabel 11. Analisis Deskriptif Keterlibatan Pegawai

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Energi dan antusiasme terhadap pekerjaan</b>				
1. Saya merasa bersemangat dan antusias dalam menjalani pekerjaan saya setiap hari.	4,176	0,648	84%	Sangat Tinggi

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
2. Saya merasa pekerjaan saya memberikan energi yang positif bagi kehidupan saya.	3,941	0,850	79%	Tinggi
<b>Komitmen emosional terhadap tujuan organisasi</b>				
3. Saya merasa bahwa pekerjaan saya memiliki makna dan tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi.	4,294	0,604	86%	Sangat Tinggi
4. Saya merasa sangat terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja.	4,118	0,676	82%	Sangat Tinggi
<b>Keterlibatan kognitif dalam menyelesaikan tugas</b>				
5. Saya berpikir kreatif saat menyelesaikan pekerjaan.	4,235	0,546	85%	Sangat Tinggi
6. Saya merasa fokus dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	4,196	0,595	84%	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil analisa deskriptif yang disajikan pada Tabel 11, variabel Keterlibatan Pegawai secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,16 dengan standar deviasi (StDev) 0,653, yang masuk dalam kategori Sangat Tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau merasa sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, baik dari segi energi dan antusiasme, komitmen emosional terhadap tujuan organisasi, maupun keterlibatan kognitif dalam menyelesaikan tugas. Dengan standar deviasi yang moderat (0,653), dapat disimpulkan bahwa meskipun sebagian besar responden merasa sangat terlibat, terdapat sedikit variasi dalam persepsi mereka.

Tingkat Capaian Responden (TCR) untuk Keterlibatan Pegawai mencapai 83,33%. Nilai TCR ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa mereka sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dan dapat mencapainya dengan sangat baik. Ini menunjukkan bahwa kebijakan dan budaya kerja yang ada mendukung keterlibatan pegawai secara menyeluruh.

Apabila ditinjau berdasarkan dimensi, Energi dan Antusiasme terhadap Pekerjaan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,176 (SD = 0,648) dengan TCR 84%, yang menunjukkan bahwa responden merasa bersemangat dan antusias dalam menjalani pekerjaan mereka setiap hari. Dimensi Komitmen Emosional terhadap Tujuan Organisasi memperoleh nilai rata-rata 4,294 (SD = 0,604) dengan TCR 86%, yang mencerminkan bahwa responden merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi, serta mereka merasa sangat terikat secara emosional dengan tempat mereka bekerja (nilai rata-rata 4,118, SD = 0,676, dengan TCR 82%).

Selanjutnya, Keterlibatan Kognitif dalam Menyelesaikan Tugas memperoleh nilai rata-rata 4,235 (SD = 0,546) dengan TCR 85%, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa berpikir kreatif saat menyelesaikan pekerjaan dan merasa fokus serta produktif dalam melaksanakan tugas mereka (nilai rata-rata 4,196, SD = 0,595, dengan TCR 84%).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki tingkat keterlibatan yang sangat tinggi, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif. Kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan ini terbukti efektif, dan hasil ini menunjukkan bahwa pegawai merasa termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

#### 4. Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 12. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai

Pernyataan	Mean	StDev	TCR	Keterangan
<b>Quantity of work</b>				
1. Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diharapkan dalam waktu yang ditentukan.	4,235	0,508	84,7	Sangat Tinggi
2. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang ditentukan.	4,431	0,533	88,62	Sangat Tinggi
<b>Quality of work</b>				
3. Saya sangat memperhatikan detail dan ketelitian dalam pekerjaan saya.	4,373	0,625	87,46	Sangat Tinggi
4. Saya melakukan pengecekan ulang sebelum menyerahkan hasil kerja.	4,216	0,604	84,32	Sangat Tinggi
<b>Time efficiency</b>				
5. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa mengurangi kualitasnya.	4,176	0,584	83,52	Sangat Tinggi
6. Saya membuat prioritas kerja harian dengan baik.	4,412	0,600	88,24	Sangat Tinggi
<b>Work commitment</b>				
7. Saya merasa berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan saya.	4,431	0,533	88,62	Sangat Tinggi
8. Saya berusaha untuk terus meningkatkan kinerja saya di tempat kerja.	4,275	0,629	85,5	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil analisa deskriptif yang disajikan pada Tabel 12, variabel Kinerja Pegawai secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,319 dengan standar deviasi (StDev) 0,577, yang masuk dalam kategori Sangat Tinggi. Nilai rata-rata yang tinggi ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki kinerja yang sangat baik. Nilai standar deviasi yang moderat (0,577) menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden memberikan penilaian positif, terdapat sedikit variasi dalam persepsi mereka mengenai kinerja mereka di tempat kerja.

Tingkat Capaian Responden (TCR) untuk Kinerja Pegawai mencapai 86,37%. TCR yang tinggi ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa mereka memiliki kinerja yang sangat baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Apabila ditinjau berdasarkan dimensi, Quantity of Work memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,333 (SD = 0,521) dengan TCR 86,6%, yang menunjukkan bahwa responden merasa mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diharapkan dalam waktu yang ditentukan. Dimensi Quality of Work memperoleh nilai rata-rata 4,373 (SD = 0,625) dengan TCR 87,46%, yang mencerminkan bahwa responden sangat memperhatikan detail dan ketelitian dalam pekerjaan mereka. Time Efficiency memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,294 (SD = 0,584) dengan TCR 83,52%, yang menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa mengurangi kualitasnya.

Selanjutnya, Work Commitment memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,431 (SD = 0,533) dengan TCR 88,62%, yang menunjukkan bahwa responden merasa berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Selain itu, Work Improvement memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,275 (SD = 0,629) dengan TCR 85,5%, yang menunjukkan bahwa pegawai terus berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pegawai di Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau memiliki kinerja yang sangat baik, baik dari segi kuantitas, kualitas, efisiensi waktu, komitmen kerja, maupun peningkatan kinerja. Kebijakan organisasi yang mendukung pencapaian kinerja ini terbukti efektif, dan hasil ini mencerminkan bahwa pegawai dapat bekerja dengan sangat baik dalam lingkungan yang mendukung kinerja mereka..

## 4.5. Evaluasi Measurement Model (Outer Model)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, langkah awal yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran (measurement model) untuk memastikan bahwa indikator dan konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), model pengukuran dikenal dengan istilah outer model yang menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya (Hair et al., [56]). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memverifikasi apakah indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara akurat, sehingga dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model).

### a. *Convergent Validity*

Merupakan salah satu bentuk validitas konstruk yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berhubungan secara positif dan signifikan dengan indikator-indikator yang merepresentasikan konstruk tersebut (Hair et al. [56]). Prinsip dasar dari validitas konvergen adalah bahwa indikator-indikator yang merefleksikan konstruk yang sama seharusnya menunjukkan korelasi yang tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa masing-masing indikator mampu memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya.

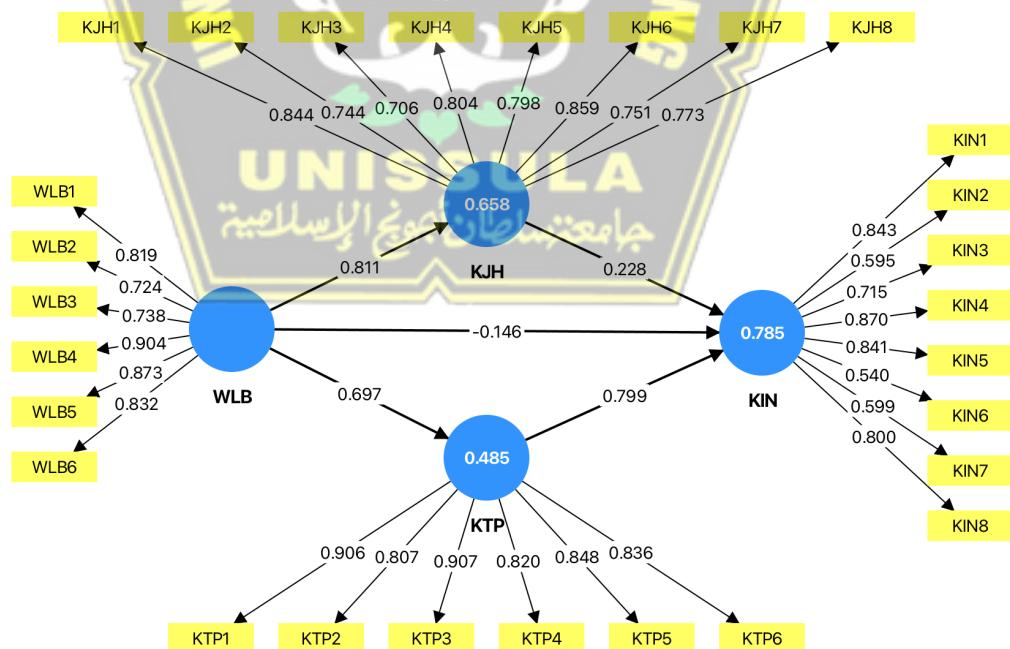
Pengukuran model struktural berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), validitas konvergen dinilai melalui nilai Outer Loading dari masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Berdasarkan pedoman umum (rule of thumb), suatu indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai Outer Loading lebih besar dari 0.70. Indikator dengan nilai Outer Loading di atas 0.70 dianggap valid karena memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan konstruk latennya.

Convergent validity merupakan salah satu bentuk validitas konstruk yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator- indikator dari suatu konstruk memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan konstruk tersebut. Prinsip dasar validitas konvergen adalah bahwa indikator-indikator yang merefleksikan konstruk yang sama harus menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu memberikan

kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya (Hair et al., [56]).

Konteks pengukuran model struktural berbasis PLS-SEM, convergent validity dievaluasi menggunakan nilai *Outer Loading* dari masing-masing indikator terhadap konstruknya. Berdasarkan pedoman umum (rule of thumb), indikator dikatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila memiliki nilai Outer Loading lebih besar dari 0.70. Indikator dengan nilai di atas 0.70 dianggap memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan konstruk laten, sedangkan indikator dengan nilai di bawah 0.70 perlu dievaluasi lebih lanjut apakah akan dipertahankan atau dieliminasi (Hair et al., [56]).

Penelitian ini, hasil analisis Outer Loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini menandakan bahwa indikator yang digunakan telah mampu merepresentasikan konstruk variabel yang diukur. Rincian nilai Outer Loading masing-masing indikator ditampilkan pada gambar dan tabel berikut yang menggambarkan hubungan antara konstruk dan indikator secara lengkap.



Gambar 2. Measurement Model WLB-KIN

Gambar diatas menginformasikan bahwa hampir semua indikator dari variabel penelitian memiliki nilai Outer Loading  $\geq 0,7$  dan untuk lebih jelasnya pada uraian berikut:

### 1. Work-Life Balance

Tabel 13. Nilai Outer Loading Work-Life Balance

No.	Konstruk	Nilai Outer Loading	Rule of Thumb
1	WLB1	0,819	0,7
2	WLB2	0,724	0,7
3	WLB3	0,738	0,7
4	WLB4	0,904	0,7
5	WLB5	0,873	0,7
6	WLB6	0,832	0,7

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang disajikan pada Table 13, nilai Outer Loading untuk setiap indikator pada variabel Work-Life Balance (WLB) menunjukkan hasil yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai Outer Loading di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator memberikan kontribusi yang memadai dalam menjelaskan konstruk Work-Life Balance. Nilai rata-rata Outer Loading untuk variabel ini adalah 0,815, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan, indikator-indikator ini memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diukur.

Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah indikator keempat (WLB4) dengan nilai Outer Loading sebesar 0,904, diikuti oleh indikator kelima (WLB5) dengan nilai 0,873, serta indikator keenam (WLB6) dengan nilai 0,832. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki representasi yang sangat kuat terhadap konstruk Work-Life Balance, khususnya dalam aspek manajemen waktu dan keseimbangan pekerjaan.

Sementara itu, indikator dengan nilai Outer Loading relatif lebih rendah adalah indikator kedua (WLB2) dan ketiga (WLB3), dengan nilai masing-masing 0,724 dan 0,738. Meskipun lebih rendah, keduanya masih memenuhi kriteria validitas konvergen karena tetap berada di atas batas minimum 0,70, sesuai dengan aturan rule of thumb yang dikemukakan oleh

Hair et al. [56]. Oleh karena itu, keduanya tetap dapat dipertahankan dalam model pengukuran.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel Work-Life Balance telah memenuhi syarat convergent validity, di mana setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan demikian, konstruk Work-Life Balance dapat dinyatakan valid dan siap untuk digunakan dalam tahap pengujian model selanjutnya

## 2. Kesejahteraan Pegawai

Tabel 14. Nilai Outer Loading Kesejahteraan Pegawai

No.	Konstruk	Nilai Outer Loading	Rule of Thumb
1	KJH1	0,844	0,7
2	KJH2	0,744	0,7
3	KJH3	0,706	0,7
4	KJH4	0,804	0,7
5	KJH5	0,798	0,7
6	KJH6	0,859	0,7
7	KJH7	0,751	0,7
8	KJH8	0,773	0,7

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang disajikan pada Table 14, nilai Outer Loading untuk setiap indikator pada variabel Kesejahteraan Pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai Outer Loading di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator memberikan kontribusi yang memadai dalam menjelaskan konstruk Kesejahteraan Pegawai. Nilai rata-rata Outer Loading untuk variabel ini adalah 0,785, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator ini memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diukur.

Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah indikator keenam (KJH6) dengan nilai Outer Loading sebesar 0,859, diikuti oleh indikator pertama (KJH1) dengan nilai 0,844, serta indikator keempat (KJH4) dengan nilai 0,804. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa ketiga indikator ini memiliki

representasi yang sangat kuat terhadap konstruk Kesejahteraan Pegawai, khususnya dalam aspek kesehatan fisik, mental, dan emosional.

Sementara itu, indikator dengan nilai Outer Loading relatif lebih rendah adalah indikator ketiga (KJH3) dan kedelapan (KJH8), dengan nilai masing-masing 0,706 dan 0,773. Meskipun lebih rendah, keduanya masih memenuhi kriteria validitas konvergen karena tetap berada di atas batas minimum 0,70, sesuai dengan aturan rule of thumb yang dikemukakan oleh Hair et al. [56]. Oleh karena itu, keduanya tetap dapat dipertahankan dalam model pengukuran.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel Kesejahteraan Pegawai telah memenuhi syarat convergent validity, di mana setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan demikian, konstruk Kesejahteraan Pegawai dapat dinyatakan valid dan siap untuk digunakan dalam tahap pengujian model selanjutnya.

### 3. Keterlibatan Pegawai

Tabel 15. Nilai Outer Loading Keterlibatan Pegawai

No.	Konstruktur	Nilai Outer Loading	Rule of Thumb
1	KTP1	0,906	0,7
2	KTP2	0,807	0,7
3	KTP3	0,907	0,7
4	KTP4	0,820	0,7
5	KTP5	0,848	0,7
6	KTP6	0,836	0,7

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang disajikan pada Table 15, nilai Outer Loading untuk setiap indikator pada variabel Keterlibatan Pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai Outer Loading di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator memberikan kontribusi yang memadai dalam menjelaskan konstruk Keterlibatan Pegawai. Nilai rata-rata Outer Loading untuk variabel ini adalah 0,854, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator ini memiliki kontribusi yang sangat kuat terhadap konstruk yang diukur.

Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah indikator pertama (KTP1) dengan nilai Outer Loading sebesar 0,906, diikuti oleh indikator ketiga (KTP3) dengan nilai 0,907, serta indikator kelima (KTP5) dengan nilai 0,848. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa ketiga indikator ini memiliki representasi yang sangat kuat terhadap konstruk Keterlibatan Pegawai, khususnya dalam aspek energi, antusiasme, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu, indikator dengan nilai Outer Loading relatif lebih rendah adalah indikator kedua (KTP2) dan keenam (KTP6), dengan nilai masing-masing 0,807 dan 0,836. Meskipun lebih rendah, keduanya masih memenuhi kriteria validitas konvergen karena tetap berada di atas batas minimum 0,70, sesuai dengan aturan rule of thumb yang dikemukakan oleh Hair et al. [56]. Oleh karena itu, keduanya tetap dapat dipertahankan dalam model pengukuran.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel Keterlibatan Pegawai telah memenuhi syarat convergent validity, di mana setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan demikian, konstruk Keterlibatan Pegawai dapat dinyatakan valid dan siap untuk digunakan dalam tahap pengujian model selanjutnya.

#### 4. Kinerja Pegawai

Tabel 16. Nilai Outer Loading Kinerja Pegawai

No.	Konstruk	Nilai Outer Loading	Rule of Thumb
1	KIN1	0,843	0,7
2	KIN2	0,595	0,7
3	KIN3	0,715	0,7
4	KIN4	0,870	0,7
5	KIN5	0,841	0,7
6	KIN6	0,540	0,7
7	KIN7	0,599	0,7
8	KIN8	0,800	0,7

Berdasarkan hasil analisis Outer Loading pada variabel Kinerja Pegawai yang disajikan pada table 16, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel ini memiliki nilai Outer Loading yang berada di atas 0,7, yang menunjukkan kontribusi yang baik dalam merepresentasikan konstruk Kinerja Pegawai. Indikator-indikator seperti KIN4, KIN1, dan KIN5 memiliki nilai Outer Loading yang sangat tinggi, di atas 0,8, yang menunjukkan bahwa ketiga indikator ini secara signifikan menggambarkan aspek-aspek penting dari kinerja pegawai. Namun, terdapat tiga indikator (KIN6, KIN2, dan KIN8) yang memiliki nilai Outer Loading di bawah 0,7, yang menunjukkan bahwa kontribusinya terhadap konstruk Kinerja Pegawai kurang signifikan dan tidak memenuhi kriteria validitas konvergen yang disarankan dalam PLS-SEM. Oleh karena itu, indikator-indikator dengan nilai Outer Loading rendah ini perlu dianalisis lebih lanjut atau bahkan dipertimbangkan untuk dihapus dari model untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas model pengukuran Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar indikator valid, terdapat ruang untuk perbaikan guna memastikan konstruk Kinerja Pegawai terukur dengan lebih akurat.

b. ***Average Variance Extracted (AVE)***

Selain *Outer Loading*, validitas konvergen juga dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. AVE menggambarkan besarnya proporsi varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Menurut kriteria yang diajukan oleh Fornell dan Larcker, suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen jika memiliki nilai AVE lebih dari 0,50, yang berarti bahwa lebih dari setengah varian indikator mampu dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya. Rincian nilai AVE untuk setiap variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 17. Average Variance Extracted (AVE)

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>
<b>Work-Life Balance</b>	0,541
<b>Kesejahteraan Pegawai</b>	0,618
<b>Keterlibatan Pegawai</b>	0,731
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,669

Berdasarkan hasil Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk mengukur validitas konvergen, dapat diketahui sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi dan mampu merepresentasikan konstruk tersebut dengan baik. Menurut Hair et al. [56], nilai AVE yang baik adalah  $\geq 0,50$ , yang berarti setidaknya 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Berdasarkan hasil pengujian, semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE yang berada di atas ambang minimum tersebut, yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Secara rinci, konstruk Keterlibatan Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0,731, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator keterlibatan pegawai menjelaskan varians konstruk dengan sangat baik. Konstruk Kinerja Pegawai mencatatkan nilai AVE sebesar 0,669, yang juga menandakan bahwa indikator-indikator kinerja pegawai menjelaskan varians konstruk dengan baik. Konstruk Kesejahteraan Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0,618, yang menunjukkan kontribusi indikatornya terhadap konstruk berada dalam kategori kuat. Sementara itu, konstruk Work-Life Balance memiliki nilai AVE sebesar 0,541, yang meskipun sedikit lebih rendah, tetap memenuhi kriteria minimum yang ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki validitas konvergen yang memadai dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model struktural (*structural model*).

c. **Discriminant Validity**

Discriminant Validity adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya, sehingga setiap variabel laten benar-benar mengukur konsep yang unik dan tidak tumpang tindih dengan variabel lain. Pengujian discriminant validity penting dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk tidak memiliki kesamaan makna dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Validitas diskriminan diperlukan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten dalam model PLS-SEM memiliki kemampuan membedakan dirinya dari variabel laten lain dan mengukur konsep yang memang berbeda. Pengujian discriminant validity terdiri dari tiga metode analisis yang umum digunakan, yaitu:

### 1) Kriteria *Fornell dan Larcker*

Tabel 18. Evaluasi Discriminant Validity dengan Kriteria Fornell dan Larcker

Variabel	KIN	KTP	KJH	WLB
<b>Kinerja Pegawai (KIN)</b>	0,736			
<b>Keterlibatan Pegawai (KTP)</b>	0,747	0,786		
<b>Kesejahteraan Pegawai (KJH)</b>	0,879	0,798	0,855	
<b>Work-Life Balance (WLB)</b>	0,596	0,811	0,697	0,818

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell dan Larcker, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini mampu membedakan dirinya dengan jelas dari konstruk lainnya. Kriteria yang digunakan adalah bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Berdasarkan hasil pada table 18, berikut adalah hasil perhitungan AVE dan korelasinya antar konstruk:

- Kinerja Pegawai (KIN) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,736, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lainnya:
  - Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,747
  - Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,879
  - Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,596
- Keterlibatan Pegawai (KTP) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,747, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lainnya:
  - Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,747
  - Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,798
  - Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,811
- Kesejahteraan Pegawai (KJH) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,879, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lainnya:
  - Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,879
  - Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,798
  - Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,855

- Work-Life Balance (WLB) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,818, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lainnya:
  - Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,596
  - Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,811
  - Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,697

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria Fornell dan Larcker, di mana setiap konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini dapat membedakan dirinya dengan baik dan mengukur konsep yang berbeda secara jelas tanpa tumpang tindih. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan siap untuk digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

2) *Heterotrait-monotrait (HTMT)*,

Tabel 19. Evaluasi Discriminant Validity dengan Heterotrait-monotrait

Variabel	KIN	KTP	KJH	WLB
<b>Kinerja Pegawai (KIN)</b>				
<b>Keterlibatan Pegawai (KTP)</b>	0,774			
<b>Kesejahteraan Pegawai (KJH)</b>	0,890	0,862		
<b>Work-Life Balance (WLB)</b>	0,587	0,878	0,731	

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini mampu membedakan dirinya dengan jelas dari konstruk lainnya. Metode HTMT digunakan untuk mengukur sejauh mana konstruk dalam model penelitian ini dapat membedakan diri dari konstruk lain dengan cara membandingkan korelasi antara konstruk yang berbeda (heterotrait) dan korelasi dalam konstruk yang sama (monotrait) (Henseler et al., [57]). Menurut Henseler et al. [57], nilai HTMT yang baik adalah kurang dari 0,90, yang menunjukkan bahwa konstruk yang diukur mengukur konsep yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih secara signifikan

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 19, berikut adalah perhitungan HTMT antara konstruk yang ada dalam penelitian ini:

1) Kinerja Pegawai (KIN) memiliki nilai HTMT sebesar:

- Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,774
- Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,890
- Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,596

Nilai HTMT untuk Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa korelasinya dengan Kesejahteraan Pegawai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi dengan Work-Life Balance, namun keduanya tetap berada di bawah ambang batas 0,90, yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya.

2) Keterlibatan Pegawai (KTP) memiliki nilai HTMT sebesar:

- Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,774
- Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,862
- Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,878

Nilai HTMT yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai yang ditemukan antara Keterlibatan Pegawai dan Kesejahteraan Pegawai, serta Work-Life Balance, mengindikasikan bahwa Keterlibatan Pegawai dapat membedakan dirinya dengan jelas dari konstruk lainnya.

3) Kesejahteraan Pegawai (KJH) memiliki nilai HTMT sebesar:

- Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,890
- Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,862
- Dengan Work-Life Balance (WLB): 0,855

Nilai HTMT untuk Kesejahteraan Pegawai relatif tinggi, tetapi masih di bawah ambang batas 0,90, yang menunjukkan bahwa konstruk ini tetap dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya.

4) Work-Life Balance (WLB) memiliki nilai HTMT sebesar:

- Dengan Kinerja Pegawai (KIN): 0,596
- Dengan Keterlibatan Pegawai (KTP): 0,878
- Dengan Kesejahteraan Pegawai (KJH): 0,731

Nilai HTMT yang lebih rendah antara Work-Life Balance dan konstruk lainnya mengindikasikan bahwa konstruk ini dapat dibedakan dengan jelas dan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua nilai HTMT antara pasangan konstruk dalam model penelitian ini berada di bawah ambang

batas 0,90, yang berarti bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam model ini mengukur konsep yang berbeda secara jelas dan tidak tumpang tindih. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini dapat digunakan untuk pengujian model struktural selanjutnya, karena setiap konstruk berhasil membedakan dirinya dari konstruk lainnya, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Henseler et al. [57].

d. **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen penelitian dapat memberikan pengukuran yang konsisten dan stabil dalam berbagai kondisi (Hair et al., [56]). Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang cukup dalam merefleksikan konstruk laten yang diwakilinya, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan diandalkan.

Dalam konteks Structural Equation Modeling (SEM), reliabilitas konstruk biasanya dievaluasi menggunakan dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Sebuah konstruk dapat dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70 (Hair et al., [56]). Kedua ukuran ini memberikan indikasi mengenai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk yang diwakilinya, namun memiliki karakteristik yang berbeda.

Menurut Haryono [58], Composite Reliability dianggap lebih superior dibandingkan Cronbach's Alpha, khususnya dalam konteks analisis SEM. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa Composite Reliability tidak mengasumsikan bobot yang sama untuk setiap indikator. Sebaliknya, Composite Reliability mempertimbangkan kontribusi nyata dari setiap indikator terhadap konstruk laten yang diukur, sehingga memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dan representatif. Dengan kata lain, Composite Reliability lebih fleksibel dalam menilai kekonsistensi internal indikator, karena tidak terikat pada anggapan bahwa semua indikator memiliki tingkat pengaruh yang setara terhadap konstruk.

Di sisi lain, Cronbach's Alpha sering kali memberikan estimasi reliabilitas yang lebih rendah dibandingkan dengan Composite Reliability, karena sifatnya yang

menyamaratakan bobot antar indikator. Meskipun kedua ukuran ini digunakan secara bersamaan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai reliabilitas konstruk, dalam penelitian SEM, Composite Reliability sering dijadikan acuan utama untuk menilai keandalan suatu konstruk.

Hasil analisis reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang lebih tinggi dari 0,70. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel laten masing-masing konstruk.

Tabel 20. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,882	0,920	0,902
<b>Kesejahteraan Pegawai</b>	0,911	0,915	0,928
<b>Keterlibatan Pegawai</b>	0,926	0,928	0,942
<b>Work-Life Balance</b>	0,901	0,916	0,923

a. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam satu konstruk. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 20, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang sangat baik, dengan Kinerja Pegawai sebesar 0,882, Kesejahteraan Pegawai sebesar 0,911, Keterlibatan Pegawai sebesar 0,926, dan Work-Life Balance sebesar 0,901. Semua nilai tersebut jauh di atas ambang batas minimum yang disarankan, yaitu 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dengan kata lain, setiap konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik dan indikator- indikatornya konsisten dalam mengukur variabel tersebut.

b. Composite Reliability (rho\_a)

Composite Reliability (rho\_a) digunakan untuk mengukur keandalan internal konstruk dengan mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk tersebut. Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel dalam

penelitian ini menunjukkan nilai  $\rho_a$  yang sangat tinggi, yakni Kinerja Pegawai (0,920), Kesejahteraan Pegawai (0,915), Keterlibatan Pegawai (0,928), dan Work-Life Balance (0,916). Nilai-nilai  $\rho_a$  ini jauh melampaui batas minimum 0,70 yang disarankan oleh Hair et al. [56], yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada setiap konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini konsisten dan sangat dapat diandalkan dalam mengukur konstruk variabel laten yang dimaksud, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap kualitas model pengukuran yang dihasilkan.

c. Composite Reliability ( $\rho_c$ )

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Composite Reliability ( $\rho_a$ ), yang mengukur konsistensi internal konstruk dengan mempertimbangkan kontribusi aktual dari setiap indikator terhadap konstruk laten, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai  $\rho_a$  yang sangat tinggi. Konstruk Kinerja Pegawai memiliki nilai  $\rho_a$  sebesar 0,920, Kesejahteraan Pegawai sebesar 0,915, Keterlibatan Pegawai sebesar 0,928, dan Work-Life Balance sebesar 0,916. Semua nilai tersebut jauh di atas ambang batas minimum yang disarankan, yaitu 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas komposit yang sangat baik. Artinya, indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi yang tinggi dalam menggambarkan konstruk yang diukur, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam tahap pengujian model structural.

#### 4.6. Evaluasi Structural Model (Inner Model)

Model struktural atau inner model dalam penelitian menggambarkan hubungan kausal antara variabel laten (konstruk) yang digunakan untuk menganalisis fenomena yang diteliti. Inner model berfungsi untuk mengidentifikasi dan menjelaskan bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Evaluasi terhadap inner model sangat penting untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk dalam model memiliki kekuatan dalam memberikan prediksi dan penjelasan yang akurat mengenai fenomena yang sedang diteliti (Hair et al., [56]).

Proses pengujian inner model umumnya dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping*, sebuah teknik resampling yang bertujuan untuk menghitung estimasi yang lebih stabil dan menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model. Teknik ini menghasilkan dua ukuran utama, yaitu t-statistic dan p-value, yang digunakan untuk menilai apakah hipotesis yang diuji dapat diterima atau ditolak. Selain itu, evaluasi inner model dalam SEM-PLS mencakup tiga kriteria utama yang digunakan untuk menilai kualitas model: pertama, R-square ( $R^2$ ) yang mengukur seberapa besar proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh model; kedua, Q-square ( $Q^2$ ) yang mengukur relevansi prediktif model; dan ketiga, Path Coefficients yang menggambarkan kekuatan serta arah pengaruh antara variabel laten (Hair et al., [56]).

Dengan demikian, melalui evaluasi inner model, peneliti dapat memastikan bahwa model yang dibangun dapat menjelaskan hubungan antar variabel dengan akurat dan relevan, serta memiliki daya prediksi yang kuat untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Selain itu 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. Evaluasi *coefficient of determination* ( $R^2$ )

R-square atau koefisien determinasi merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana variabel eksogen (independen) dapat menjelaskan variasi pada variabel endogen (dependen) dalam sebuah model. Secara otomatis,  $R^2$  dihitung oleh perangkat lunak seperti SmartPLS, dan menggambarkan proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh model. Nilai  $R^2$  yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar varians pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yang menunjukkan daya jelaskan yang kuat. Sebaliknya, nilai  $R^2$  yang rendah menunjukkan bahwa hanya sedikit varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, yang mencerminkan daya jelaskan yang rendah.

Menurut Chin [59], kriteria interpretasi untuk nilai  $R^2$  dalam konteks SEM-PLS adalah sebagai berikut: nilai  $R^2$  0,67 atau lebih menunjukkan model memiliki daya jelaskan yang kuat, nilai  $R^2$  antara 0,33 hingga 0,67 menunjukkan daya jelaskan yang moderat, dan nilai  $R^2$  antara 0,19 hingga 0,33 menunjukkan daya jelaskan yang lemah. Dalam penelitian ini, nilai  $R^2$  digunakan untuk mengevaluasi kontribusi

Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai, dengan Kesejahteraan Pegawai dan Keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi. Semakin mendekati nilai 1, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terdapat pada variabel dependen, yang menandakan kekuatan model dalam menggambarkan fenomena yang diteliti.

Hasil pengujian  $R^2$  yang lebih tinggi memberikan bukti bahwa model tersebut mampu menjelaskan varians yang lebih besar dalam variabel dependen, serta menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel-variabel independen terhadap hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, nilai  $R^2$  yang tinggi sangat penting untuk memastikan validitas dan keandalan model dalam pengujian struktural lebih lanjut.

Tabel 21. Hasil Evaluasi coefficient of determination ( $R^2$ )

Variabel	$R^2$ adjusted	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,771	Kuat

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan yang ditampilkan pada Tabel 21, nilai  $R^2$  adjusted untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 0,771. Nilai  $R^2$  adjusted ini menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat terhadap variasi yang terjadi pada variabel Kinerja Pegawai. Secara khusus, nilai  $R^2$  adjusted sebesar 0,771 mengindikasikan bahwa sekitar 77,1% varians yang terjadi pada Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh model yang digunakan dalam penelitian ini, yang mencerminkan validitas konvergen dan diskriminan yang baik.

Menurut kriteria interpretasi  $R^2$  adjusted dalam SEM-PLS, nilai di atas 0,67 menunjukkan model dengan daya jelaskan yang kuat. Dengan nilai 0,771, model ini dapat dikatakan memiliki kekuatan penjelasan yang sangat baik mengenai variabilitas variabel Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa konstruk-konstruk yang digunakan dalam model ini mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada Kinerja Pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model yang dibangun dapat memberikan penjelasan yang kuat dan relevan terhadap varians yang terjadi pada Kinerja Pegawai, sehingga model ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

## 2. Evaluasi effect size ( $f^2$ )

Evaluasi effect size ( $f^2$ ) digunakan untuk mengukur sejauh mana perubahan dalam variabel independen mempengaruhi variabel dependen dalam model Structural Equation Modeling (SEM). Effect size ( $f^2$ ) memberikan informasi tentang kekuatan hubungan antara konstruk-konstruk dalam model, yang membantu dalam menentukan seberapa besar dampak suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Ukuran ini penting dalam menilai apakah suatu konstruk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konstruk lain, yang akan membantu peneliti dalam memilih variabel yang paling relevan untuk model mereka.

Menurut Cohen [60], ukuran effect size ( $f^2$ ) dapat dikategorikan sebagai berikut:

- $f^2 < 0,02$ : Efek kecil (weak effect),
- $0,02 \leq f^2 < 0,15$ : Efek sedang (medium effect),
- $f^2 \geq 0,15$ : Efek besar (large effect).

Dengan demikian, jika nilai  $f^2$  untuk suatu hubungan antar konstruk dalam model lebih besar dari 0,15, maka hubungan tersebut dianggap memiliki efek yang besar, yang berarti variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang lebih rendah menunjukkan hubungan yang lemah atau sedang, tergantung pada nilai yang tercatat.

Dalam penelitian ini, evaluasi  $f^2$  dilakukan untuk menilai pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Pegawai dan variabel lainnya dalam model. Hasil perhitungan nilai  $f^2$  dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel berikut.

Tabel 22. Hasil Evaluasi effect size ( $f^2$ )

Variabel	$f^2$
Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai	1,927
Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai	0,943
Work-Life Balance → Kinerja Pegawai	0,033
Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,057
Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai	1,057

Berdasarkan hasil pengujian effect size ( $f^2$ ) yang ditampilkan dalam Tabel 22, didapatkan hasil sebagai berikut:

Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai menunjukkan nilai  $f^2$  sebesar 1,927, yang tergolong dalam kategori efek besar ( $f^2 \geq 0,15$ ). Ini mengindikasikan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kesejahteraan Pegawai, dengan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi pada variabel Kesejahteraan Pegawai.

Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,943, yang juga tergolong dalam kategori efek besar. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Work-Life Balance dan Keterlibatan Pegawai sangat kuat, di mana Work-Life Balance memberikan pengaruh yang besar terhadap keterlibatan pegawai dalam aktivitas pekerjaan mereka.

Work-Life Balance → Kinerja Pegawai menunjukkan nilai  $f^2$  sebesar 0,033, yang masuk dalam kategori efek sedang (medium). Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai, pengaruhnya tidak sebesar hubungan antar konstruk lainnya, namun masih menunjukkan pengaruh moderat terhadap Kinerja Pegawai.

Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,057, yang masuk dalam kategori efek sedang (medium). Meskipun nilai  $f^2$  ini tergolong moderat, hubungan antara Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang signifikan tetapi tidak sebesar hubungan antara Kesejahteraan Pegawai dan Kinerja Pegawai.

Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai menunjukkan nilai  $f^2$  sebesar 1,057, yang merupakan nilai efek besar. Ini mengindikasikan bahwa Kesejahteraan Pegawai memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara Work-Life Balance dan Kesejahteraan Pegawai serta Keterlibatan Pegawai menunjukkan efek besar, sementara hubungan Work-Life Balance dengan Kinerja Pegawai menunjukkan efek sedang. Selain itu, Keterlibatan Pegawai memiliki efek besar terhadap Kinerja Pegawai, yang menandakan bahwa Kesejahteraan Pegawai

merupakan faktor yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja mereka. Hasil ini memberikan gambaran bahwa beberapa konstruk dalam model ini memiliki dampak yang signifikan, sementara yang lain memiliki pengaruh moderat, yang penting untuk dipertimbangkan dalam pengembangan kebijakan dan intervensi berbasis pengaruh variabel dalam penelitian ini.

### 3. Evaluasi Path Coefficient

Evaluasi Path Coefficient dalam Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan langsung antar variabel laten (konstruk) dalam model. Path coefficient menunjukkan sejauh mana perubahan pada satu variabel independen (atau konstruk) mempengaruhi variabel dependen (atau konstruk lainnya).

T-statistic diperoleh melalui prosedur bootstrapping, yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan distribusi estimasi yang lebih stabil dan menguji apakah koefisien jalur yang dihasilkan memiliki signifikansi yang cukup untuk mendukung hipotesis yang diajukan (Hair et al., [56]). Adapun Nilai koefisien ini berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai positif menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan meningkatkan variabel dependen, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berbanding terbalik. Secara umum, nilai T-statistic yang lebih besar dari 1,96 (untuk tingkat signifikansi 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk tersebut signifikan secara statistik, sedangkan nilai T-statistic yang lebih kecil dari 1,96 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Hasil evaluasi Path Coefficient dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 23. Hasil Evaluasi Path Coefficient

<b>Variabel</b>	<b>Original Sample</b>	<b>Std Dev</b>	<b>T Statistic</b>	<b>P-Values</b>
Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai	0,811	0,057	14,314	0,000
Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai	0,697	0,098	7,096	0,000
Work-Life Balance → Kinerja Pegawai	-0,146	0,119	1,226	0,220
Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,228	0,156	1,456	0,146
Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,799	0,114	6,981	0,000

Berdasarkan hasil analisis Path Coefficients yang disajikan pada Tabel 23, kita dapat menilai hubungan antara variabel dalam model penelitian ini. Path coefficient menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara dua konstruk, sedangkan T-statistic dan P-value digunakan untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan tersebut. Berikut adalah analisis untuk setiap hubungan yang diuji:

- a. Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai (KJH → KIN):
  - Nilai Path Coefficient adalah 0,228, yang menunjukkan hubungan positif antara Kesejahteraan Pegawai dan Kinerja Pegawai.
  - T-statistic sebesar 1,456, yang lebih kecil dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik. P-value sebesar 0,146 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan, karena lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hubungan ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai (KTP → KIN):
  - Nilai Path Coefficient sebesar 0,799 menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai.
  - T-statistic sebesar 6,996, yang jauh lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Nilai P-value sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa hubungan ini sangat signifikan. Dengan demikian, pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam model ini dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan.
- c. Work-Life Balance → Kinerja Pegawai (WLB → KIN):
  - Nilai Path Coefficient sebesar -0,146 menunjukkan adanya hubungan negatif antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai.
  - T-statistic sebesar 1,229 dan P-value sebesar 0,219 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik, karena T-statistic lebih kecil dari 1,96 dan P-value lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hubungan ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- d. Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai (WLB → KJH):
  - Nilai Path Coefficient sebesar 0,811 menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat antara Work-Life Balance dan Kesejahteraan Pegawai.
  - T-statistic sebesar 14,128, yang jauh lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. P-value sebesar 0,000

mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan. Dengan demikian, pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai dalam model ini dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan.

e. Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai (WLB → KTP):

- Nilai Path Coefficient sebesar 0,697 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara Work-Life Balance dan Keterlibatan Pegawai.
- T-statistic sebesar 7,091, yang jauh lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. P-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, mengonfirmasi bahwa hubungan ini sangat signifikan. Dengan demikian, pengaruh Work-Life Balance terhadap Keterlibatan Pegawai dalam model ini dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai, Work-Life Balance dan Kesejahteraan Pegawai, serta Work-Life Balance dan Keterlibatan Pegawai, semuanya signifikan secara statistik, dengan T-statistic yang jauh lebih besar dari 1,96 dan P-value yang sangat kecil (0,000). Sementara itu, hubungan langsung antara Kesejahteraan Pegawai dan Kinerja Pegawai, serta Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai, tidak signifikan, dengan T-statistic yang lebih kecil dari 1,96 dan P-value yang lebih besar dari 0,05.

#### 4. Evaluasi Indirect Effect

Analisis Indirect Effect dalam Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menilai pengaruh tidak langsung (mediasi) antara variabel independen dan variabel dependen melalui satu atau lebih variabel mediasi. Pengaruh tidak langsung ini memberikan wawasan lebih dalam mengenai mekanisme hubungan antar konstruk dalam model penelitian, sehingga dapat membantu memahami bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui jalur mediasi.

Dalam model SEM-PLS, indirect effect dihitung dengan mengalikan path coefficient yang menghubungkan variabel independen dengan variabel mediasi, dan path coefficient yang menghubungkan variabel mediasi dengan variabel dependen. Nilai indirect effect ini sangat penting untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator.

Jika nilai indirect effect signifikan, ini menunjukkan bahwa mediator memainkan peran yang penting dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan

dependen. Untuk menguji signifikansi indirect effect, digunakan prosedur bootstrapping yang menghasilkan nilai T-statistic dan P-value. Jika T-statistic lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05, maka indirect effect dapat dianggap signifikan. Hasil evaluasi Indirect Effect dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 24. Hasil Evaluasi Indirect Effect

Variabel	Original Sample	Std Dev	T Statistic	P-Values
<b>Spesific Indirect Effect</b>				
Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,185	0,133	1,386	0,166
Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,556	0,108	5,170	0,000
<b>Total Indirect Effect</b>				
Work-Life Balance → Kinerja Pegawai	0,741	0,116	6,380	0,000

Berdasarkan hasil evaluasi Indirect Effect yang disajikan pada Tabel 24, kita dapat mengevaluasi pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian ini. Indirect Effect mengukur dampak suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui satu atau lebih variabel mediasi. T-statistic digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel, sementara P-value digunakan untuk menentukan apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Berikut adalah analisis untuk pengaruh tidak langsung yang diuji dalam model ini:

a. Specific Indirect Effect:

- Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai memiliki Specific Indirect Effect sebesar 0,185 dengan T-statistic sebesar 1,386 dan P-value sebesar 0,166. Nilai T-statistic yang lebih kecil dari 1,96 dan P-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui jalur Kesejahteraan Pegawai tidak signifikan. Dengan demikian, Kesejahteraan Pegawai tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai.

- Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai menunjukkan Specific Indirect Effect sebesar 0,556 dengan T-statistic sebesar 5,170 dan P-value sebesar 0,000. Nilai T-statistic yang lebih besar dari 1,96 dan P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui jalur Keterlibatan Pegawai sangat signifikan. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Pegawai berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai.
- b. Total Indirect Effect:
- Work-Life Balance → Kinerja Pegawai memiliki Total Indirect Effect sebesar 0,741, yang diperoleh dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui dua jalur mediasi, yaitu Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui Kesejahteraan Pegawai dan Keterlibatan Pegawai.
  - Adapun nilai T-statistic yang didapat sebesar 6,380 dan P-value sebesar 0,000. Nilai T-statistic yang lebih besar dari 1,96 dan P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai melalui jalur mediasi adalah signifikan. Dengan demikian, Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan melalui jalur mediasi yang ada.

Namun, secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui jalur mediasi Keterlibatan Pegawai, yang memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan antara kedua variabel tersebut. Meskipun Kesejahteraan Pegawai tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam hubungan ini, kontribusi Keterlibatan Pegawai menjadi faktor yang sangat penting dalam menjelaskan bagaimana Work-Life Balance memengaruhi Kinerja Pegawai. Nilai T-statistic yang sangat tinggi pada jalur mediasi Keterlibatan Pegawai dan nilai P-value yang sangat kecil (0,000) menunjukkan bahwa jalur ini memiliki dampak yang sangat kuat dan dapat diandalkan. Hasil ini memberikan wawasan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, kebijakan yang mendukung Work-Life Balance yang meningkatkan Keterlibatan Pegawai akan lebih efektif daripada hanya fokus pada Kesejahteraan Pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, fokus pada

pengelolaan Keterlibatan Pegawai dalam konteks Work-Life Balance sangat penting dan lebih berpotensi memberikan hasil yang signifikan..

## 5. Evaluasi Total effect

Total effect dalam Structural Equation Modeling (SEM) merujuk pada pengaruh total suatu variabel independen terhadap variabel dependen, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung (mediasi). Dengan kata lain, total effect mencakup pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel independen kepada variabel dependen serta pengaruh yang disalurkan melalui variabel mediasi dalam model.

Dalam SEM-PLS, total effect dihitung dengan menjumlahkan direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung). Sebagai contoh, jika Work-Life Balance (WLB) mempengaruhi Kinerja Pegawai (KIN) baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti Kesejahteraan Pegawai (KJH) dan Keterlibatan Pegawai (KTP), maka total effect mengukur pengaruh kumulatif Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui kedua jalur tersebut.

### a. Perhitungan Total Effect

Secara matematis, total effect dapat dihitung sebagai berikut:

- Total effect = Direct effect + Indirect effect

Di mana direct effect adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, dan indirect effect adalah pengaruh yang disalurkan melalui mediator.

Untuk menilai signifikansi total effect, digunakan prosedur bootstrapping yang menghasilkan nilai T-statistic dan P-value. Jika nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05, maka total effect dianggap signifikan secara statistik, yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen melalui jalur langsung maupun tidak langsung adalah signifikan.

### b. Interpretasi Total Effect

- Total effect yang besar mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen, baik langsung maupun melalui mediator.
- Total effect yang kecil menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak terlalu signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Total effect adalah konsep penting dalam SEM-PLS, karena memungkinkan peneliti untuk mengukur dampak keseluruhan dari variabel independen terhadap variabel dependen, termasuk semua jalur yang terlibat, baik langsung maupun melalui mediator. Hasil evaluasi Indirect Effect dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 25. Hasil Evaluasi Total effect

Variabel	Original Sample	Std Dev	T Statistic	P-Values
Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai	0,811	0,057	14,314	0,000
Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai	0,697	0,098	7,096	0,000
Work-Life Balance → Kinerja Pegawai	0,596	0,114	5,209	0,000
Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,228	0,156	1,456	0,146
Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,799	0,114	6,981	0,000

Berdasarkan hasil evaluasi Total Effect yang ditampilkan dalam Tabel 25, kita dapat menganalisis pengaruh total yang diberikan oleh variabel Work-Life Balance (WLB), Kesejahteraan Pegawai (KJH), dan Keterlibatan Pegawai (KTP) terhadap Kinerja Pegawai (KIN). Berikut adalah deskripsi analisis terhadap hasil tersebut:

1) Work-Life Balance → Kesejahteraan Pegawai (WLB → KJH)

- Nilai untuk pengaruh Work-Life Balance terhadap Kesejahteraan Pegawai adalah 0,811, dengan T-statistic sebesar 14,314, yang jauh lebih besar dari nilai ambang batas 1,96, serta P-value yang sangat kecil (0,000).
- Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Work-Life Balance terhadap Kesejahteraan Pegawai signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, Work-Life Balance berperan sangat kuat dalam meningkatkan Kesejahteraan Pegawai dalam model ini.

2) Work-Life Balance → Keterlibatan Pegawai (WLB → KTP)

- Nilai pengaruh Work-Life Balance terhadap Keterlibatan Pegawai adalah 0,697, dengan T-statistic sebesar 7,096, yang juga menunjukkan nilai yang jauh lebih besar dari 1,96, serta P-value yang sangat kecil (0,000).

- Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Work-Life Balance terhadap Keterlibatan Pegawai signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, Work-Life Balance berkontribusi besar terhadap peningkatan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

### 3) Work-Life Balance → Kinerja Pegawai (WLB → KIN)

- Nilai pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,596, yang diperoleh dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui dua jalur mediasi, yaitu Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel mediasi Kesejahteraan Pegawai dan Keterlibatan Pegawai serta pengaruh langsung.
- Adapun nilai T-statistic yang didapat sebesar 5,209 dan P-value sebesar 0,000. Nilai T-statistic yang lebih besar dari 1,96 dan P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh total antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan, meskipun nilai T-statistic sedikit lebih rendah dibandingkan dua pengaruh sebelumnya, dan pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai masih dianggap kuat dan signifikan.

### 4) Kesejahteraan Pegawai → Kinerja Pegawai (KJH → KIN)

- Nilai pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,228, dengan T-statistic sebesar 1,456 dan P-value sebesar 0,146.
- Meskipun nilai T-statistic sedikit lebih besar dari 1,96, P-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Oleh karena itu, pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam model ini tidak dapat dianggap sebagai pengaruh yang signifikan.
- Nilai T-statistic sebesar 1,456, yang lebih kecil dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik. P-value sebesar 0,146 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan dan Hipotesis tidak diterima. Dengan demikian, hubungan ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

### 5) Keterlibatan Pegawai → Kinerja Pegawai (KTP → KIN)

- Nilai pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,799, dengan T-statistic sebesar 6,981, yang juga menunjukkan nilai yang jauh lebih besar dari 1,96, serta P-value yang sangat kecil (0,000).
- Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kesejahteraan Pegawai signifikan dan hipotesis dapat diterima. hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan Keterlibatan Pegawai dapat secara langsung meningkatkan Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa perusahaan atau organisasi harus lebih fokus pada kebijakan dan strategi yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai. Misalnya, dengan memberikan lebih banyak peluang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan tanggung jawab yang lebih besar, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja individu dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil Total Effect ini menggarisbawahi pentingnya pengelolaan Work-Life Balance dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Kebijakan yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memperkuat Keterlibatan Pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan perhatian lebih pada pengelolaan Work-Life Balance dan Keterlibatan Pegawai sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja yang optimal.

Adapun kesimpulan dari hasil pengujian *total effect* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 26. Hasil Evaluasi Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil
<b>H1</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara work-life balance dan Employee Performance (Kinerja Pegawai)	Berpengaruh
<b>H2</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara work-life balance dan Employee Well-being (Kesejahteraan Pegawai).	Berpengaruh
<b>H3</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara Employee Well-being (Kesejahteraan Pegawai) dan Employee Performance (Kinerja Pegawai).	Berpengaruh
<b>H4</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara work-life balance dan Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai).	Berpengaruh
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai) dan Employee Performance (Kinerja Pegawai).	Berpengaruh

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi work-life balance yang dimiliki oleh pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan kata lain, keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas pegawai dalam pekerjaan mereka.
2. Work-life balance juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Semakin baik kondisi work-life balance, semakin tinggi pula kesejahteraan pegawai yang tercipta. Hal ini menandakan bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasakan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi, baik secara fisik, mental, maupun emosional, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesejahteraan secara keseluruhan di tempat kerja.
3. Kesejahteraan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut tidak cukup signifikan. Meskipun kesejahteraan pegawai dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja, pengaruhnya tidak sebesar pengaruh yang ditunjukkan oleh variabel lain seperti *work-life balance* atau *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai memiliki peran yang lebih terbatas dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau.
4. Work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (keterlibatan pegawai) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Semakin baik kondisi work-life balance, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

mereka. Peningkatan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan memungkinkan pegawai untuk lebih fokus, berkomitmen, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai yang tinggi menunjukkan adanya motivasi yang kuat, komitmen terhadap pekerjaan, serta dedikasi yang lebih besar, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan hasil kerja yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi di lingkungan kerja.
6. Berdasarkan hasil penelitian dan implementasi *Work-life balance* di BI Kepri, dapat disimpulkan bahwa *Work-life balance* dapat meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan dan kinerja pegawai. Program-program seperti Block Leave, Seirama, Teman Curhat, Festival Digital, dan BI KORSA memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan, keterlibatan dan kinerja. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja pegawai BI Kepri tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan pemenuhan target pekerjaan semata, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara aspek profesional dan kehidupan pribadi. Dukungan organisasi melalui program-program tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan..

## 5.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau
  - Peningkatan Kebijakan Work-Life Balance:  
Sebagai faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kesejahteraan dan keterlibatan pegawai, kebijakan yang lebih mendalam dalam mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting. Program-program seperti flexitime, kerja dari rumah, atau pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.

- Fokus pada Keterlibatan Pegawai:

Mengingat hubungan yang sangat kuat antara Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai, organisasi sebaiknya mengembangkan kebijakan yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan feedback yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi dan kolaborasi antar pegawai. Semakin terlibat pegawai dalam pekerjaan mereka, semakin besar kemungkinan mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap kinerja organisasi.

Disamping itu, organisasi juga perlu menawarkan peluang untuk pengembangan keterampilan dan karier. Program pelatihan, mentoring, dan peluang kenaikan jabatan dapat membuat pegawai merasa lebih dihargai dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan Kinerja Pegawai.

## 2. Penelitian Selanjutnya

- Penelitian ini difokuskan pada pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dengan melibatkan seluruh pegawai, untuk memastikan hasil yang lebih representatif dan generalisasi yang lebih baik.
- Penelitian ini hanya mempertimbangkan Kesejahteraan Pegawai dan Keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi. Penelitian berikutnya bisa menambahkan variabel lain sebagai mediator atau moderator, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, atau dukungan organisasi, untuk melihat apakah variabel-variabel tersebut dapat memoderasi atau memediasi hubungan antara Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai lebih jauh.
- Menggunakan pendekatan mixed methods untuk menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif, termasuk wawancara mendalam guna menggali faktor-faktor yang tidak terukur secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] T. A. Wright and D. G. Bonnet, "The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance.," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. Vol. 12, 2007.
- [2] P. Nagpal, "Organizational commitment as an outcome of employee engagement: A social exchange perceptive using a SEM model.," *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, , pp. 72-86., 2022.
- [3] M. Crawford, "Blurring the boundaries: public space and private life.," in *Public Space Reader*, Routledge, 2021, pp. (pp. 26-33). .
- [4] K. Kerman and et al., "Work and home boundary violations during the COVID-19 pandemic: The role of segmentation preferences and unfinished tasks.," *Applied Psychology*, pp. 784-806., 2022.
- [5] L. Zhao, "RETRACTED: The effect of personality traits on employees' annual salaries in Chinese startups.," vol. Vol. 13, 2022.
- [6] M. Klofsten, E. MacEachen and C. Ståhl, "New and small firms in a modern working life: how do we make entrepreneurship healthy?. *Small Business Economics*, 57(2), 755-763., " *Small Bus Econ*, 2021.
- [7] J. Gao, T. Chen, Schøtt and F. T. Gu, "Entrepreneurs' Life Satisfaction Built on Satisfaction with Job and Work – Family Balance: Embedded in Society in China, Finland, and Sweden. *Sustainability*, 14(9), 5721.," *Sustainability*, 2022.
- [8] N. Brilliantia and I. K. Swasti, "Pengaruh Work-Life Balance dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan di PT Pelindo Marine Service.," *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, pp. 1033-1042..
- [9] H. K. Kim, "Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment," *Global Business and Management Research: An International Journal*, pp. 37-51., 2014.
- [10] S. Lewis and T. A. Beauregard, "The meanings of Work-Life Balance: A cultural perspective.," in *The Cambridge handbook of the global work-family interface*, Cambridge, Cambridge University Press, 2018, pp. 720-732.
- [11] S. Meenakshi, C. Subrahmanyam and K. Ravichandran, "The Importance of Work-Life-Balance," *Journal of Business and Management*, pp. 31-35. , 2013.
- [12] I. Lazar, C. Osoian and P. Ratiu, "The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance," *European Research Studies*, pp. 201-214..
- [13] S. Pak and et al., *The Impact of Work Hours on Work-to-Family Enrichment and Conflict through Energy Processes: A Meta-Analysis*, *Journal of Organizational Behavior*, 2021.
- [14] D. Dina, Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan, *Jurnal Indonesia Membangun*, 2018.

- [15] G. Rahmawati and e. al., "Peran Worklife Balance dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan," in *Seminar Nasional Pertumbuhan Ekonomi 2021 - Ekonomi Kreatif Dan UMKM, Vol 2*, 2021.
- [16] T. Allen and E. al., *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research.*, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018.
- [17] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational behavior 17th ed*, Harlow Pearson Education., 2017.
- [18] A. Dharma, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada., 2001.
- [19] S. Sonnentag and M. Frese, *Performance and well-being: A review and future directions.*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019.
- [20] B. Kuvaas, *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2006.
- [21] N. M. Kibebssi and N. G. Chufi , *Effect of Time Management on Employee Performance in Public Sector Organisations (Councils) in Boyo Division, Cameroon*, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2022.
- [22] J. P. Meyer and N. J. Allen, *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.*, *Journal of Human Resource Management Review*, 1991.
- [23] S. Sonnentag and et al., "A Review on Health and Well-Being at Work: More than Stressors and Strains," *Personnel Psychology*, p. 473–510., 2022.
- [24] W. K. S. and e. al., "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Sedana Murni," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. Vol 2, 2020.
- [25] B. K. A., "Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance," *International Business Research*, vol. vol. 12, 2024.
- [26] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward," *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017.
- [27] W. Schaufeli and M. Salanova, "Work engagement," in *Managing social and ethical issues in organizations*, Information Age Publishing, 2007.
- [28] I. O. Chukwuma and et al., "Employee Engagement: The Now And The Prospect," *Journal of Research in Business and Management*, vol. vol 9., 2021.
- [29] M. Thamrin and S. Riyanto, "The effect of work motivation, work environment, and work life balance on employee performance at pt. Angkasapura i (persero) sultan aji muhammad sulaiman sepinggan airport–balikpapan," *IOSR Journal of Dental and Medical* , 2020.
- [30] R. Preena, "Impact of work-life balance on employee performance: an empirical study on a shipping company in Sri Lanka.," *International Journal on Global Business Management and Research*, 2021.
- [31] C. Aisyah, A. Suryaningsih and D. A. Putri, "The Effect of Work Life Balance on Employee Performance in Manufacture Companies (Case Study at PT. Gemilang Mitra

- Sejahtera)," Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), pp. 26-33., 2023.*
- [32] *F. C. Anyim, O. A. Shadare and L. A. Adio, "Work-life balance and employee performance in selected insurance companies in Lagos State., " Academic journal of economic studies, 2020.*
- [33] *J. M. Lee and H. G. Choi, "Influence of organizational culture supporting work-life balance on well-being and depression mediated by work-life balance: An application of multi-group analysis across gender and age., " Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 2019.*
- [34] *A. Fotiadis, K. Abdulrahman and A. Spyridou, " The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being," Frontiers in psychology, 2019.*
- [35] *N. B. Rahim, I. Osman and P. V. Arumugam, "Evaluating work-life balance and individual well-being with the moderating role of organisational climate., " European Journal of Social Sciences, pp. 2731-2752., 2019.*
- [36] *A. Salas-Vallina, J. Alegre and Á. López-Cabrales, "The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal., " Human Resource Management, 2021.*
- [37] *N. Fogaca and e. al., "Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: A multilevel perspective., " RAM. Revista de Administração Mackenzie Human and Social Management, 2021.*
- [38] *R. Yan, M. F. Basheer, M. Irfan and T. N. Rana, "Role of psychological factors in employee well-being and employee performance: an empirical evidence from Pakistan," Revista Argentina de Clínica Psicológica, 2020.*
- [39] *P. Ricardianto, R. Iksan, R. Setiawati and R. Gugat, "How to improve ship crew's work effectiveness through the leadership style, work life balance and employee engagement in Indonesia national shipping., " Management Science Letters, 2020.*
- [40] *B. S. Luturlean, E. Witjara, A. P. Prasetio and S. Adhanissa, "Managing human resources management policies in a private hospital and its impact on work-life balance and employee engagement., " JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 2020.*
- [41] *H. Mulang, "Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention," Golden Ratio of Human Resource Management, 2020.*
- [42] *I. Al Zeer, M. Ajouz and M. Salahat, "Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment," International Journal of Educational Management,, 2023.*
- [43] *W. G. P. A. Hidayat, "The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Characteristics on Job Satisfaction and Performance," JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi),, 2023.*

- [44] A. Corbeanu and D. Iliescu, "The link between work engagement and job performance.," *Journal of Personel Psychology*, 2023.
- [45] J. D. Creswell and J. W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, California: SAGE Publications, Inc., 2018.
- [46] Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan.*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- [47] Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta., 2009.
- [48] A. Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen.*, Semarang:: Universitas Diponegoro., 2006.
- [49] Suliyanto., *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi.*, Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- [50] D. A. Dilman, J. D. Smyth and L. M. Christian, *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons Inc., John Wiley & Sons Inc., 2014.
- [51] J. Greenhaus and T. D. Allen , "Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature," in *Handbook of Occupational Health Psychology* , APA, 2011.
- [52] Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- [53] U. Sekaran, and R. Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.), United Kingdom: Wiley, 2016.
- [54] S. Azwar, *Reliabilitas dan Validitas* (4 ed.), Yogyakarta: Pustaka Pelajar., 2015.
- [55] H. Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis (Edisi Revisi).*, Jakarta: Rajawali Pers., 2014.
- [56] J. J. R. M. S. a. C. M. R. J. F. Hair, "When to use and how to report the results of PLS-SEM," *European Business Review*, vol. vol. 31, no. no. 1, p. pp. 2–24, 2019.
- [57] J. Henseler, C. M. Ringle and M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015.
- [58] S. Haryono, *Reliabilitas dan Validitas dalam Penelitian Sosial: Perspektif Statistik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- [59] W. W. Chin, "The partial least squares approach to structural equation modeling," *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336, 1998.
- [60] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates., 1988.
- [61] E. E. Kossek and Et al., *Work-family conflict and flexibility: A meta-analytic review.*, *Journal of Applied Psychology*, 2017.
- [62] A. Yildirim and Z. Aycan, *The impact of work-life balance practices on employees' performance and well-being: Evidence from Turkey.*, *Journal of Business Research*, 2020.
- [63] C. Kelliher and D. Anderson, *Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case.*, *International Journal of Management Reviews*, 2019.

- [64] Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta.: Rineka Cipta, 2012.
- [65] A. Fink, *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*. Sixth Edition, California: SAGE Publications Ltd, 2016.
- [66] Robbins and Judge, *Organizational Behavior 17th Editions.*, Harlow Pearson Education (2017)., 2017.

