

**WORK-LIFE BALANCE DAN KOMPETENSI PEGAWAI
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK JATIM
LAMONGAN MELALUI MOTIVASI KERJA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

WIWIK HARIATI

NPM 22302081036



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

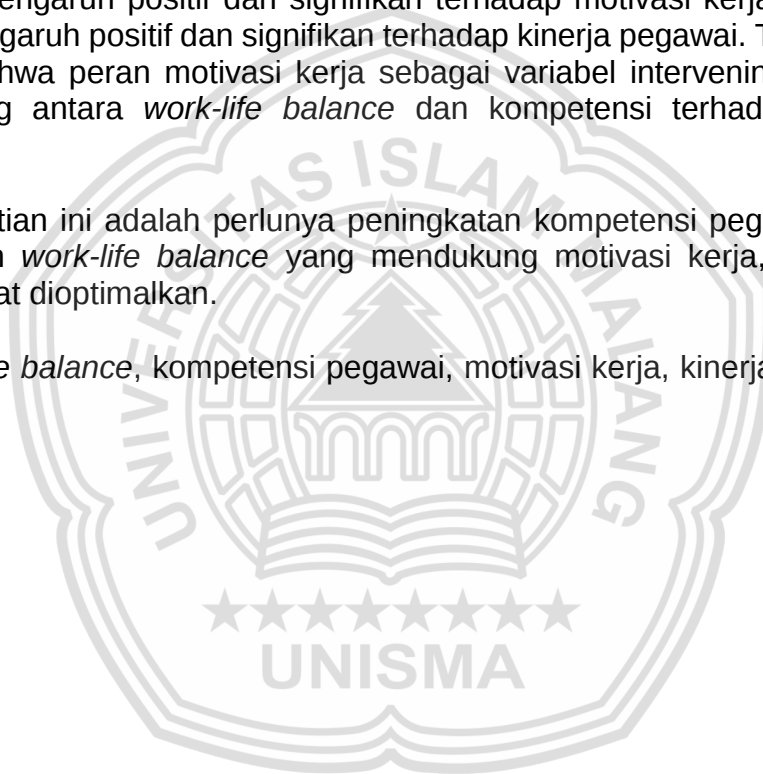
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Lamongan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan pada pegawai Bank Jatim Cabang Lamongan yang berlokasi di Jalan Panglima Sudirman No. 72, Sidokumpul, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada seluruh responden, kemudian dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran motivasi kerja sebagai variabel intervening menjadi penghubung penting antara *work-life balance* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya peningkatan kompetensi pegawai serta strategi pengelolaan *work-life balance* yang mendukung motivasi kerja, sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan.

Kata kunci: *work-life balance*, kompetensi pegawai, motivasi kerja, kinerja pegawai, Bank Jatim



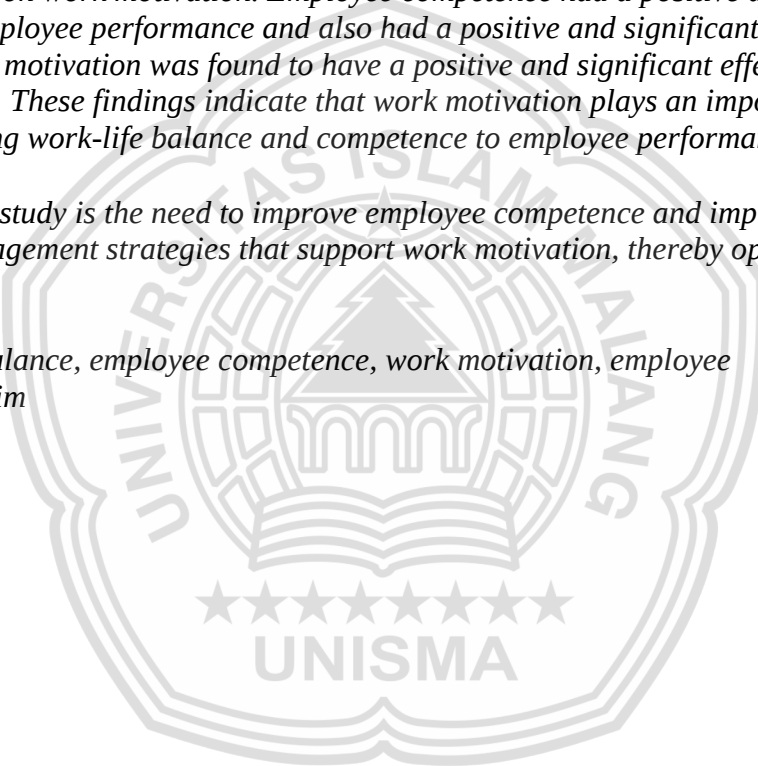
ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work-life balance and employee competence on the performance of Bank Jatim Lamongan Branch employees, with work motivation as an intervening variable. The research was conducted on employees of Bank Jatim Lamongan Branch, located at Jalan Panglima Sudirman No. 72, Sidokumpul, Lamongan District, Lamongan Regency, East Java. The research method used was quantitative with an explanatory research approach. Data were collected through questionnaires distributed to all respondents and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique.

The results showed that work-life balance had no direct effect on employee performance but had a significant effect on work motivation. Employee competence had a positive and significant effect on employee performance and also had a positive and significant effect on work motivation. Work motivation was found to have a positive and significant effect on employee performance. These findings indicate that work motivation plays an important mediating role in linking work-life balance and competence to employee performance.

The implication of this study is the need to improve employee competence and implement work-life balance management strategies that support work motivation, thereby optimizing employee performance.

Keywords: *work-life balance, employee competence, work motivation, employee performance, Bank Jatim*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern ini, persaingan di sektor perbankan semakin ketat, menuntut institusi seperti Bank Jatim untuk tidak hanya fokus pada pelayanan nasabah tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu kunci utama dalam meningkatkan daya saing adalah memastikan kinerja pegawai tetap optimal. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku,

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks sektor perbankan, khususnya Bank Jatim, kinerja pegawai menjadi aspek vital karena erat kaitannya dengan kualitas pelayanan, kepuasan nasabah, serta pencapaian target bisnis.

Keberhasilan Bank Jatim tentu tidak terlepas dari peran pegawai yang telah bekerja keras dalam menjalankan strategi bisnis bank, mulai dari proses analisis risiko, penilaian kelayakan kredit, hingga pelayanan kepada nasabah. Dengan komitmen yang tinggi, profesionalisme, dan inovasi yang terus dikembangkan, para pegawai berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian target perusahaan. Adapun hasil capaian kinerja pegawai sebagai berikut.

Kinerja pegawai Bank Jatim berkontribusi signifikan terhadap pencapaian indikator keuangan utama seperti pertumbuhan kredit, efisiensi operasional, dan tingkat kepuasan nasabah. Pada tahun 2023, Bank Jatim mencatatkan total aset

sebesar Rp103,85 triliun, meningkat 0,80% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan pertumbuhan yang stabil meskipun menghadapi tantangan ekonomi global dan nasional. Kinerja ini mencerminkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, di mana pegawai berperan aktif dalam menjaga dan mengembangkan aset Bank Jatim.

Bank Jatim berhasil menyalurkan kredit sebesar Rp54,7 triliun pada tahun 2023, dengan kenaikan tahunan (YoY) sebesar 18,54%. Kredit ini sebagian besar disalurkan untuk sektor produktif, seperti kredit komersial dan UMKM, yang menunjukkan kinerja pegawai dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional.

Bank Jatim membukukan laba bersih sebesar Rp1,47 triliun pada tahun 2023, meskipun mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Laba ini mencerminkan kinerja pegawai yang tetap dapat menjaga efisiensi operasional dan mengoptimalkan hasil meskipun ada tantangan ekonomi.

Pada 2023, Bank Jatim berhasil meningkatkan penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 8% dibandingkan tahun sebelumnya, mencapai Rp75,2 triliun. Peningkatan DPK ini menunjukkan bahwa pegawai berkontribusi dalam memperluas basis nasabah dan menjaga kepuasan pelanggan.

Penghargaan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kinerja Bank Jatim tidak hanya berasal dari keputusan manajerial, tetapi juga dari dedikasi dan kerja keras pegawai dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Tidak hanya itu, Bank Jatim juga telah menerima berbagai penghargaan yang mengakui kinerja positifnya dalam industri perbankan. Berikut adalah beberapa penghargaan yang diterima oleh Bank Jatim:

D.	KETERANGAN
.	The Best Financial Performance Bank In 2022 (KBMI 2) dan Excellent Financial Performance Bank In 2022 dalam ajang 28th Infobank Award 2023.

	Top 20 Financial Institution kategori bank dengan aset Rp100 triliun – <Rp200 triliun dengan predikat "Excellent" dari Majalah The Finance.
	Top Bank 2024 dari The Economics, mengakui kontribusi dan kinerja terbaik Bank Jatim pada tahun 2023.
	Indonesia Best Bank Awards 2023 , diberikan karena kinerja keuangan Bank Jatim dinilai optimal sehingga memiliki kondisi yang sehat pada tahun 2023.
	Bank dengan Kinerja Sangat Bagus Selama 20 Tahun Berturut-turut , penghargaan yang mengapresiasi konsistensi kinerja dan aspek keuangan unggul Bank Jatim.
	Gold Bank dalam ajang The Asia Sustainability Reporting Rating (ASRRAT) 2024, mengakui komitmen Bank Jatim dalam pelaporan keberlanjutan.

Sumber: Data temuan peneliti 2024

Namun, pencapaian ini tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi oleh pegawai Bank Jatim, terutama terkait dengan beban kerja, tekanan target, dan kebutuhan adaptasi teknologi dalam transformasi digital. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Bank Jatim perlu mengelola beberapa faktor kunci salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, adalah penggerak utama kinerja pegawai. Memberikan insentif berbasis kinerja dan peluang pengembangan karier dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Penelitian Riyanto et al. (2023) di sektor perbankan menemukan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja hingga 30%.

Motivasi kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, termasuk di Bank Jatim. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang diberikan kepada individu untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka. Dalam konteks Bank Jatim, motivasi kerja pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja bank, yang tercermin dalam berbagai indikator seperti pencapaian target, peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan inovasi.

Bank Jatim, dengan berbagai pencapaian positif yang diraihinya, menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai memainkan peran penting dalam

keberhasilan kinerja bank. Pencapaian laba yang signifikan, serta penghargaan yang diterima oleh bank ini, sebagian besar didorong oleh pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, bank perlu terus memelihara dan meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat mencapai kinerja yang optimal, terutama dalam menghadapi tantangan ekonomi yang dinamis.

Motivasi kerja pegawai sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berdampak langsung pada kualitas kerja, produktivitas, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Bank Jatim, terutama dalam hal pelayanan kepada nasabah dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien. Sebagai contoh, pada tahun 2023, Bank Jatim mencatatkan peningkatan laba bersih meskipun ada tantangan ekonomi global. Salah satu faktor yang memengaruhi pencapaian tersebut adalah motivasi tinggi dari pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan, baik dari segi penyaluran kredit, pengelolaan dana, dan pencapaian target lainnya.

Renaldi (2024), Sari & Wijaya (2024), Sharma & Singh (2023), Kumar & Singh (2024), Goni, dkk (2021) pada penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Heriyanto (2022) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut selaras dgn hasil temuan penelitian dari herlambang dkk (2022) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Tidak hanya motivasi kerja, *work-life balance* juga memiliki pengaruh dalam pencapaian kinerja.

Dunia kerja yang semakin dinamis, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi salah satu tantangan utama bagi para pekerja, terutama di industri perbankan yang menuntut tingkat profesionalisme dan produktivitas tinggi. *Work-life balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks Bank Jatim, menciptakan harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal pegawai merupakan faktor strategis yang dapat meningkatkan motivasi kerja, efisiensi, dan kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai guna memahami bagaimana pendekatan yang tepat dapat mendorong keberhasilan individu dan organisasi secara bersamaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Utami (2023) *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri perbankan, termasuk melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi ini, pada akhirnya, berdampak positif pada peningkatan kinerja individu.

Dalam konteks industri perbankan, seperti yang diulas dalam penelitian ini, tekanan kerja yang tinggi dan tuntutan untuk memberikan pelayanan terbaik sering kali menjadi tantangan besar bagi karyawan. Oleh karena itu, penerapan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas kerja, program kesejahteraan karyawan, dan dukungan psikologis, dapat membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan efisiensi kerja.

Penelitian ini relevan dalam menggambarkan pentingnya *work-life balance* di sektor perbankan, yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang kompetitif. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi institusi perbankan, seperti Bank Jatim, untuk merancang strategi dan kebijakan yang tidak hanya mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Putri & Frianto (2021), Kurniasari & Bahjahtullah (2021) hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2020) bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. hal tersebut selaras dgn hasil temuan penelitian dari Kembuan, dkk (2021) yang menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Pegawai yang mampu menjaga *work-life balance* cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi yang lebih tinggi, serta fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan demikian, keseimbangan ini berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai, yang merupakan salah satu indikator keberhasilan Bank Jatim dalam memberikan layanan terbaik kepada nasabah.

Bank Jatim secara aktif mendukung terciptanya *work-life balance* bagi para pegawainya melalui berbagai kegiatan seperti BJ Rider, BJTM Golf, dan aktivitas olahraga seperti lari bersama (*runner*). Kegiatan-kegiatan ini dirancang untuk memberikan ruang bagi pegawai agar dapat melepas penat, meningkatkan kesehatan fisik, serta mempererat hubungan antarpegawai di luar rutinitas kerja.

Dengan adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, pegawai dapat merasa lebih termotivasi, produktif, dan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tanggung jawab. Upaya ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga berkontribusi secara langsung pada peningkatan kinerja pegawai Bank Jatim secara keseluruhan.

Namun, *work-life balance* saja tidak cukup untuk memastikan kinerja yang optimal. Kompetensi pegawai juga memegang peranan krusial dalam menentukan efektivitas kerja. Bank Jatim menyadari hal ini dan secara aktif mengadakan berbagai program pelatihan dan pengembangan, seperti *Learning Management System (LMS)*, *Training of Trainer (ToT)*, dan program pendidikan S2. Program-program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan interpersonal pegawai, sehingga mereka dapat menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih percaya diri dan efektif.

Kombinasi antara *work-life balance* dan kompetensi yang memadai menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pegawai yang memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan mampu memanfaatkan kompetensi mereka secara optimal, sehingga memberikan kontribusi terbaik dalam pencapaian target perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan visi Bank Jatim untuk terus berinovasi dan memberikan layanan perbankan yang unggul kepada masyarakat.

Dengan demikian, *work-life balance* dan pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya saling melengkapi tetapi juga menjadi fondasi utama bagi peningkatan kinerja pegawai Bank Jatim. Kombinasi keduanya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, yang tidak hanya mampu mencapai

target individu tetapi juga mendukung keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Sabuhari *et al.* (2020) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Prayogi, dkk (2019), Hidayat (2021) pada penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sebagai institusi perbankan yang terus berupaya menjaga daya saing dan keberlanjutan, Bank Jatim menghadapi tantangan untuk memastikan kinerja pegawainya tetap optimal di tengah perubahan lingkungan kerja dan tuntutan industri. *Work-life balance* menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi kesejahteraan pegawai, sementara kompetensi pegawai merupakan pondasi utama dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, motivasi kerja yang kuat diperlukan sebagai pendorong untuk mengoptimalkan kemampuan dan potensi yang dimiliki pegawai. Hubungan sinergis antara *work-life balance*, kompetensi pegawai, dan motivasi kerja diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai variabel-variabel tersebut menjadi penting untuk memberikan rekomendasi strategis bagi Bank Jatim dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pencapaian target perusahaan, sehingga peneliti ingin mengetahui “*Work-life balance*, Dan Kompetensi Pegawai Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Lamongan Melalui Motivasi Kerja”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka rumusan masalah tersebut dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari *work-life balance*, kompetensi pegawai, motivasi kerja dan kinerja pegawai?
2. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap motivasi kerja?
4. Apakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja?
6. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?
8. Apakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini tertuang dalam berikut ini:

1. Mendeskripsikan *work-life balance*, kompetensi pegawai, motivasi kerja dan kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap motivasi kerja.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja.

6. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
7. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
8. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Pada hakekatnya suatu penelitian yang dilaksanakan oleh seseorang diharapkan akan mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendapatkan manfaat:

1. Instansi Bank Jatim Cabang Lamongan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan strategis kepada Bank Jatim Cabang Lamongan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya *work-life balance*, kompetensi, dan motivasi kerja. Dengan demikian, instansi dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai sekaligus mendorong produktivitas kerja, sehingga berkontribusi pada pencapaian target bisnis perusahaan.

2. Pegawai Bank Jatim Cabang Lamongan

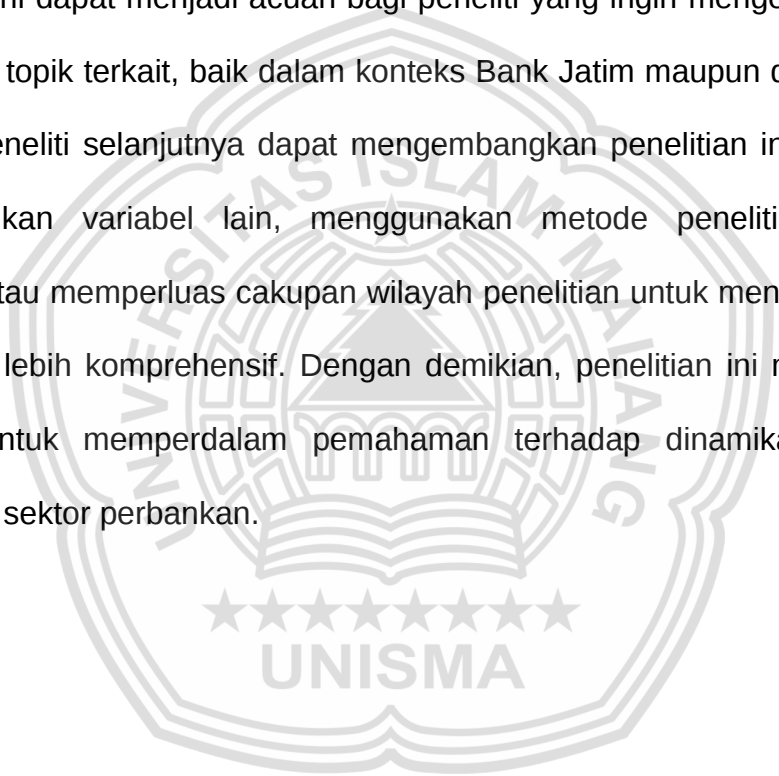
Penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, serta membangun motivasi kerja. Pegawai diharapkan dapat memanfaatkan temuan penelitian ini untuk mengelola potensi mereka dengan lebih baik, sehingga mendukung peningkatan kinerja individu dan karier profesional.

3. Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi yang tertarik pada kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada hubungan antara *work-life balance*, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen dan memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang relevan dengan praktik di sektor perbankan.

4. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut topik terkait, baik dalam konteks Bank Jatim maupun di institusi lainnya. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain, menggunakan metode penelitian yang berbeda, atau memperluas cakupan wilayah penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini membuka peluang untuk memperdalam pemahaman terhadap dinamika kinerja pegawai di sektor perbankan.



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari rumusan masalah yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, bahwa berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Deskripsi pada Variabel dibawah ini dapat dilakukan peningkatan untuk lebih baik lagi dengan indikator penelitian yang sudah dijabarkan dalam bab sebelumnya, variabel-variabel penelitian ini meliputi:
 - a. *Work-life balance*, variabel ini refleksikan melalui beberapa indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator indikator Keseimbangan Waktu dengan item pernyataan “Saya memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor dan Saya dapat menikmati waktu luang untuk kegiatan pribadi di luar jam kerja” sedangkan jawaban responden terendah ada pada indikator Keseimbangan Keterlibatan dengan item pernyataan “Saya merasa fokus saat menjalankan tugas di tempat kerja dan Saya dapat berkontribusi secara optimal dalam kegiatan keluarga di luar pekerjaan” dan indikator Keseimbangan Kepuasan dengan item pernyataan “Saya merasa puas dengan pencapaian saya di tempat kerja dan Saya merasa puas dengan kualitas hubungan saya di luar lingkungan kerja”.

- b. Kompetensi pegawai, variabel ini di refleksikan melalui beberapa indikator yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), konsep diri (*self concept*), ciri diri (*traits*), motif (*motiv*). Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator konsep diri (*self concept*) dengan item pernyataan “Saya percaya diri dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan Saya memiliki komitmen terhadap nilai-nilai yang mendukung pekerjaan saya” sedangkan jawaban responden terendah ada pada indikator pengetahuan (*knowledge*) dengan item pernyataan “Saya memahami prosedur kerja yang berlaku di tempat kerja dan Saya memiliki pengetahuan yang relevan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan”.
- c. Motivasi kerja, variabel ini di refleksikan melalui beberapa indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan (rasa aman), kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator Aktualisasi Diri dengan item pernyataan “Saya merasa pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan Saya merasa mampu mencapai tujuan pribadi melalui pekerjaan yang saya lakukan” Sedangkan jawaban responden terendah ada pada indikator Kebutuhan Keselamatan (Rasa Aman) dengan item pernyataan “Saya merasa aman terhadap risiko kehilangan pekerjaan di tempat kerja ini dan Saya merasa lingkungan kerja memberikan perlindungan terhadap risiko kecelakaan kerja”.
2. *Work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
 3. *Work-life balance* berpengaruh terhadap motivasi kerja
 4. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai
 5. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap berpengaruh terhadap motivasi kerja

6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Saran

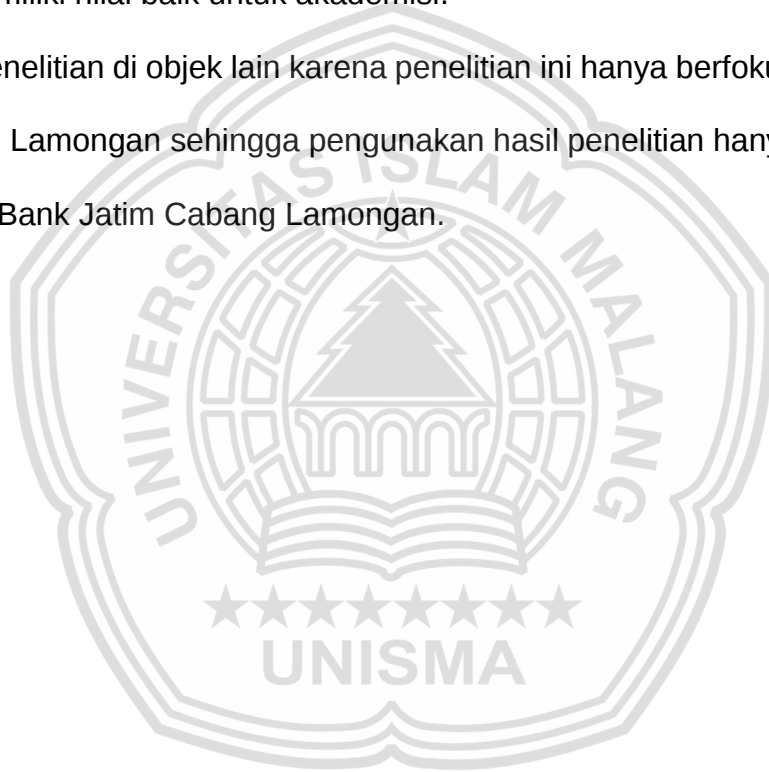
Berdasarkan jawaban responden terendah, maka dapat diambil saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

- 1) Bank perlu menciptakan lingkungan kerja yang meminimalkan gangguan dan meningkatkan konsentrasi kerja, seperti mengelola beban kerja yang realistis serta menyediakan ruang kerja yang nyaman dan kondusif.
- 2) Memberikan pelatihan manajemen waktu dan teknik fokus (misalnya teknik Pomodoro) agar pegawai mampu menyelesaikan tugas tanpa terganggu oleh tekanan luar pekerjaan.
- 3) Meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan pegawai untuk meminimalisasi multitasking berlebihan yang dapat mengganggu fokus kerja.
- 4) Bank dapat menyelenggarakan pelatihan berkala sesuai dengan perkembangan teknologi dan sistem perbankan terbaru guna menambah pengetahuan pegawai.
- 5) Mendorong budaya belajar berkelanjutan melalui program mentoring, sharing session, atau e-learning platform yang dapat diakses fleksibel oleh pegawai.
- 6) Bank perlu memberikan jaminan stabilitas kerja dengan menyosialisasikan rencana dan kebijakan perusahaan terkait keamanan kerja.
- 7) Meningkatkan transparansi dalam sistem evaluasi dan promosi untuk mengurangi kecemasan pegawai terhadap kemungkinan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- 1) Dapat menggunakan lebih banyak literatur sebagai bahan analisa agar memperkaya pengetahuan, karena dalam penelitian ini hanya berfokus pada Bank Jatim Cabang Lamongan sehingga penggunaan hasil ini hanya relevan untuk Bank Jatim Cabang Lamongan.
- 2) Menggunakan variabel lain untuk menguji kinerja, karena masih banyak variabel lain yang dapat digunakan dan lebih baik lagi menggunakan variabel yang memang lagi populer pada penelitian selanjutnya dilakukan agar hasil penelitian memiliki nilai baik untuk akademisi.
- 3) Melakukan penelitian di objek lain karena penelitian ini hanya berfokus di Bank Jatim Cabang Lamongan sehingga penggunaan hasil penelitian hanya relevan diterapkan di Bank Jatim Cabang Lamongan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alam, A. P. 2016. Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau dari Manajemen Syariah. *Analytica Islamica*, Volume 5, No 1, Juni 2016.
- Ariani, Y. (2011). Hubungan Antara Motivasi dengan Efikasi Diri Pasien DM Tipe 2 Dalam Konteks Asuhan Keperawatan Di RSUP.H.Adam Malik Medan. Tesis. Depok.: Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.
- Arifin M, Muharto A. 2022. Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 15 (1) (2022) 37-46
- Arifin, dkk (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*. Vol 1 No 1 (2019): August 2019
- Arifudin O, Rusmana F. D. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bri Syariah Kabupaten Subang. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah*, Volume 6 Nomor 1 Edisi Agustus 2020.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). 1.1. Uki-ARTIKEL: Analisis Pengaruh. *JIBEKA-Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11 (1), 77–85.
- Bank Jatim. (2023). *Kinerja Terus Positif, Bank Jatim Raih Penghargaan Infobank Award 2023*. Diakses dari <https://www.bankjatim.co.id/id/informasi/berita/kinerja-terus-positif-bank-jatim-raih-penghargaan-infobank-award-2023>.
- Bank Jatim. (2023). *Laporan Keuangan Bank Jatim Tahun 2023*. Diakses dari <https://www.bankjatim.co.id/id/informasi/laporan-keuangan/2023>.
- Bank Jatim. (2023). *Peningkatan Dana Pihak Ketiga dan Kinerja Keuangan Positif Bank Jatim*. Diakses dari <https://www.bankjatim.co.id/id/informasi/berita/peningkatan-dpk-bank-jatim>.
- Basori, dkk. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 1 (2): hh.149-157
- Berita Rakyat. (2024). *Bank Jatim Raih Penghargaan Bergengsi!*. Diakses dari <https://beritarakyat.id/bank-jatim-raih-penghargaan-bergengsi/>
- CNBC Indonesia. (2023). *Bank Jatim Cetak Laba Rp 1,47 Triliun Sepanjang 2023*. Diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/20240117111725-17-506531/bank-jatim-cetak-laba-rp-147-triliun-sepanjang-2023>.

- Deci. E. L., & Ryan R.M. 1985. The General Causality Orientation Scale: Self Determination in Personality. U.S: Academy Press.Inc.
- Durahman A, Ahman E. 2016. Analisis Tingkat Work-Life-Balance Dan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pt. Buma Apparel Industry Di Subang. Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis- Vol 7 No 1 Maret 2016.
- Fadude F. D, dkk. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 31 – 40.
- Frone, M. R. (2003). *Work-family balance*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Goni G.H, Manopo W. S, Rogahang J. J. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. Productivity, Vol. 2 No. 4, 2021
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2017). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*.
- Hafid, M., & Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh *work-life balance* terhadap turnover intention (Studi pada karyawan divisi food & beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). SMART-Study & Management Research, 14 (3), 54.
- Hasibuan. M. S. P. 2015. Dasar-dasar Manajemen. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hisnidah M, Solekah N. A. 2023. Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. SYARIKAT : Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah. Volume 6 Nomor 2, Desember 2023.
- Hudson. (2005). *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Highland Group.
- Irsyad F. 2021. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. Jurnal Pendidikan Tambusa. Halaman 10992-11000.

- Jatim Times. (2021). *Bank Jatim Raih Penghargaan Bank dengan Kinerja Sangat Bagus Selama 20 Tahun Berturut*. Diakses dari <https://jatimtimes.com/baca/249399/20210908/153300/bank-jatim-raih-penghargaan-bank-dengan-kinerja-sangat-bagus-selama-20-tahun-berturut>
- Kembuan D, dkk (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado. *Jurnal EMBA* Vol. 9 No. 3 Juli 2021, Hal.1257 – 1266.
- Kominfo Jawa Timur. (2023). *Bank Jatim Borong Dua Penghargaan Sekaligus dari The Finance*. Diakses dari <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/bank-jatim-borong-dua-penghargaan-sekaligus-dari-the-finance>
- Kominfo Jawa Timur. (2023). *Bank Jatim Tumbuh 18,54% dalam Penyaluran Kredit*. Diakses dari <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/bank-jatim-tumbuh-1854-dalam-penyaluran-kredit>
- Kominfo Jawa Timur. (2024). *Bank Jatim Raih Penghargaan Top Bank 2024 dari The Iconomics*. Diakses dari <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/bank-jatim-raih-penghargaan-top-bank-2024-dari-the-iconomics>
- Kurniasari D. M, Bahjahtullah Q. M (2022). Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank BTN Syariah Kc Solo). *NISBAH : Jurnal Perbankan Syariah*. Vol 8. No 1. 2022.
- Laksmi, A. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Motivasi Kerja terhdap Kinerja Pegawai (studi empiris pada BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah).Semarang: Undip.
- Laksono, W. F. Bernardus., & Wardoyo, P. (2019). Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia Info Artikel. *Jurnal Riset Ekonomi & Bisnis*, 12(1), 17–36.
- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The effects of *work-life balance* towards employee engagement in millennial generation. 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018), 390–394.
- Liana Y. 2020. Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *INSPIRASI ; Jurnal Ilmu-ilmu Sosial* Vol.17, No.2, 2020.
- Liana Y. 2020. Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *INSPIRASI; Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*. Vol.17, No.2, 2020.
- Mardiani I. N. 2021. Pengaruh work-life balance,Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PTGunanusa Eramandiri. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 4 No 2, Juni 2021.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Nurmasitha F, Hakim A, Prasetyo W Y. 2013. PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo) *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6, Hal. 1220-1228.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
- Poulose, S., & Susdarsan, N. (2014). Work- Life Balance : A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1–17.
- Prayogi, dkk (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. No 2 (2019): Prosiding FRIMA.
- Putri S. W, Frianto A. 2021. Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 11 Nomor 2 Halaman 293–305.
- Ramadhani, F., & Utami, H. (2023). "Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Industri Perbankan." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 102-115.
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of a psychometric instrument to measure work life balance. *Continental Journal of Social Sciences*, 3, 50.
- Rivai, H.V. dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Riyanto S, Anto D. C. 2022. Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja dan Tim Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil : JWEM*. Volume 12, Nomor 02, Oktober 2022. Hal 81-90
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2023). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Banking Sector. *International Journal of Economics and Business Management*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rohmatiah A, dkk 2023. Dampak *Work-life balance* Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajerial*, Volume 10 Nomor 0 2 Tahun 2023.
- Sabuhari R, dkk (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*. Volume 10 Issue 8 pp. 1775-1786.

- Saifullah F. (2020). Pengaruh *Work-life balance* dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawan Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*. Volume 8, Nomor 1, Juni 2020.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shaputra A. R, Hendriani S. 2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekan Baru. Vol VII No 1 Januari 2015 *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*.
- Spencer L. M. dan Signe M. Spencer 1993, "*Competence at Work: Models for Superior Performance*" , John Wiley & Sons
- TIMES Indonesia. (2023). *Kinerja Optimal, Bank Jatim Raih Penghargaan Indonesia Best Bank Awards 2023*. Diakses dari <https://jatim.times.co.id/news/ekonomi/rf0wv7yrzq/Kinerja-Optimal-Bank-Jatim-Raih-Penghargaan-Indonesia-Best-Bank-Awards-2023>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan, 2009, "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia" Jakarta: Salemba Empat Jakarta.
- Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York : John Wiley & Sons Inc.

