

PENGARUH WORK LIFE BALANCE, MOTIVASI KERJA, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK. CABANG UTAMA SURABAYA

Halimatus Sakdiyah,¹ Sumiati,²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

sakdiyah449@gmail.com, Sumiatife@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work life balance, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya, baik secara parsial maupun simultan. Latar belakang penelitian adalah fenomena penurunan kinerja yang ditandai dengan tingkat turnover 12%, penurunan kepuasan nasabah 3,2%, dan peningkatan keterlambatan penyelesaian tugas 15%. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 78 responden yang dipilih menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh paling dominan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Work-Life Balance, Motivasi Kerja, Komunikasi, Kinerja Karyawan, Perbankan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work-life balance, work motivation, and communication on employee performance at PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Main Branch Surabaya, both partially and simultaneously. The research background is the phenomenon of declining performance indicated by a 12% turnover rate, 3.2% decrease in customer satisfaction, and 15% increase in task completion delays. The study employs a quantitative approach with a survey method involving 78 respondents selected using Proportionate Stratified Random Sampling. Data collection used Likert scale questionnaires and was analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results show that work-life balance has no significant effect on employee performance. Work motivation has a significant positive effect on employee performance. Communication has a significant positive effect on employee performance with the most dominant influence. Simultaneously, all three variables significantly influence employee performance.

Keywords: Work-Life Balance, Work Motivation, Communication, Employee Performance, Banking.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pencapaian kinerja optimal merupakan kunci keberhasilan setiap organisasi dalam mewujudkan target strategisnya. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab. Armstrong dan Taylor (2020) mengidentifikasi bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individual (kemampuan, motivasi, komitmen) dan faktor organisasional (kepemimpinan, komunikasi, work-life balance, budaya organisasi).

Industri perbankan Indonesia mengalami pertumbuhan pesat namun dihadapkan pada kompleksitas operasional yang meningkat. Data OJK (2024) menunjukkan total aset perbankan mencapai Rp 11.930 triliun dengan pertumbuhan 8,5%, namun diiringi tuntutan pelayanan berkualitas dan kompetisi ketat. PT Bank Jatim sebagai bank pembangunan daerah terbesar di Jawa Timur harus menyeimbangkan pembiayaan UMKM dan target komersial sambil bersaing dengan bank nasional.

Observasi awal di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya menunjukkan indikasi permasalahan kinerja karyawan yang memerlukan kajian mendalam. Data internal menunjukkan tiga indikator kritis: tingkat turnover mencapai 12% melampaui standar industri 8-10%, kepuasan nasabah turun 3,2% dalam kuartal terakhir, dan keterlambatan penyelesaian tugas meningkat 15%. Fenomena ini terjadi di tengah beban operasional tinggi dengan rata-rata 2.500 transaksi harian, complain nasabah, dan adaptasi digital banking.

Penelitian tentang ketiga faktor ini di bank pembangunan daerah masih sangat terbatas meskipun banyak studi di bank komersial dan syariah. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan work-life balance, motivasi kerja, dan komunikasi secara simultan dalam konteks bank pembangunan daerah, berbeda dari studi parsial sebelumnya.

Kajian Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2017) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kasmir (2019) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses pengelolaan manusia yang mencakup rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, serta hubungan industrial. Work life balance menurut Greenhaus dan Allen (2011) adalah sejauh mana individu terlibat dalam dan sama-sama puas dengan peran pekerjaan dan peran keluarganya. Fisher et al. (2018) mendefinisikan work-life balance sebagai persepsi individu bahwa aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan secara keseluruhan

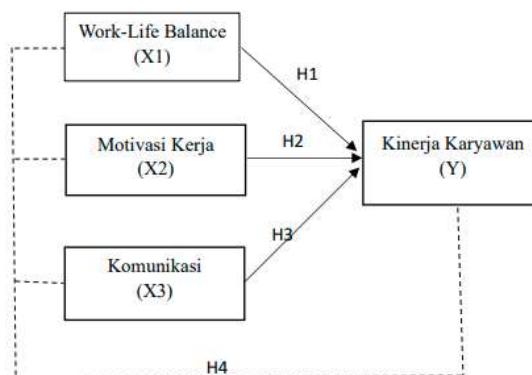
kompatibel dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini. Indikator work-life balance menurut Greenhaus dan Allen (2011) meliputi keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, serta keseimbangan kepuasan.

Motivasi kerja menurut Robbins dan Judge (2019) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Mangkunegara (2017) menyatakan motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2017) meliputi tanggung jawab, prestasi kerja, pengembangan diri, serta kemandirian. Komunikasi menurut Robbins dan Judge (2019) adalah proses transfer dan pemahaman makna dimana komunikasi yang efektif terjadi ketika pesan yang dikirim oleh komunikator dipahami dengan tepat oleh komunikasi. Men et al. (2019) menyatakan komunikasi organisasi adalah proses penciptaan, pertukaran, interpretasi, dan penyimpanan pesan dalam sistem hubungan interpersonal dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Indikator komunikasi menurut DeVito (2016) meliputi keterbukaan, empati, dukungan, kesamaan, serta kepositifan.

Kinerja karyawan menurut Robbins dan Judge (2019) adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Indikator kinerja karyawan menurut Armstrong dan Taylor (2020) meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, serta dampak interpersonal.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian:

H1: Work Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya.

H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya.

H₃ : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya.

H₄ : Work Life Balance, Motivasi Kerja, Komunikasi secara Simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya yang berjumlah 350 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% sehingga diperoleh 78 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden. Data primer ini mencakup penilaian responden terhadap work-life balance, motivasi kerja, komunikasi, dan kinerja karyawan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran karakteristik responden dan variabel penelitian, uji instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis menggunakan Uji t untuk menguji pengaruh parsial, Uji F untuk menguji pengaruh simultan, dan Koefisien Determinasi untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Seluruh analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Work-Life Balance memiliki rata-rata keseluruhan 4,18 yang termasuk dalam kategori Setuju dengan indikator tertinggi adalah kemampuan fokus pada pekerjaan ketika di kantor dengan nilai 4,29 dan indikator terendah adalah kepuasan dengan pencapaian di kantor dengan nilai 4,01. Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai rata-rata 4,25 yang termasuk dalam kategori Sangat Setuju dengan indikator tertinggi adalah tidak melempar kesalahan kepada orang lain dengan nilai 4,41 dan indikator terendah adalah senang dengan tantangan yang membutuhkan upaya lebih dengan nilai 4,08. Variabel Komunikasi memiliki nilai rata-rata 4,18 dengan kategori Setuju dimana indikator tertinggi adalah mendengarkan dengan baik ketika berkomunikasi dengan nilai 4,40

dan indikator terendah adalah dapat menyampaikan pendapat tanpa rasa takut dengan nilai 4,08. Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai rata-rata 4,21 dalam kategori Sangat Setuju dengan indikator tertinggi adalah dapat berkomunikasi dan berkolaborasi dengan baik dalam tim dengan nilai 4,32 dan indikator terendah adalah dapat menyelesaikan masalah tanpa bertanya pada atasan dengan nilai 4,14.

Analisis Instrumen

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk semua variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,2227 dan signifikansi kurang dari 0,05 sehingga semua item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach Alpha	Keterangan
Work-life Balance	0,717	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,821	0,60	Reliabel
Komunikasi	0,899	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,905	0,60	Reliabel

Gambar 2. Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan tingkat keandalan, keakuratan, ketelitian dan konsistensi dari indikator dalam kuesioner. .Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan konsisten, sehingga kuesioner penelitian ini dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N	78	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean Std. Deviation	.0000000 3.02111899
Most Extreme Differences	Absolute Positive Negative	.081 .081 .080
Test Statistics		.081
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.300 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed)*	Sig.	.228
95% Confidence Interval	Lower Bound Upper Bound	.217 .239

^a. Test distribution is Normal.
^b. Calculated from data.
^c. Lilliefors Significance Correction.
^d. This is a lower bound of the true significance.
* Monte Carlo method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Gambar 3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen mempunyai distribusi normal atau tidak. Berdasarkan hasil Uji Normalitas menggunakan metode Kalmogorof-Smirnov dengan jumlah sampel sebanyak 78 data, diperoleh nilai signifikansi Asymptotic sebesar 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05, hal ini dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan.

Uji Multikolinearitas

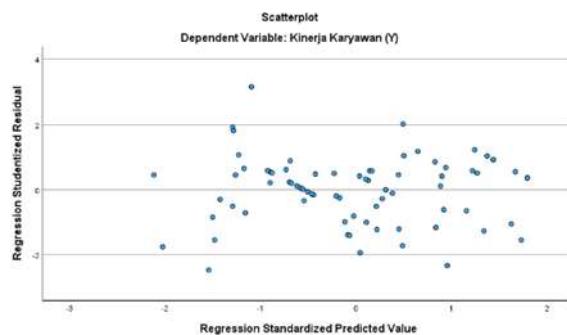
Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.659	3.599		1.850	.068
	Work-life Balance	.293	.175	.142	1.676	.098
	Motivasi Kerja	.393	.123	.279	3.191	.002
	Komunikasi	.555	.100	.522	5.540	<.001
						.449
						2.227

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Gambar 4. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat hubungan atau korelasi antar variabel bebas (independen). Pada tabel diatas menunjukkan semua variabel independen memiliki nilai Tolance > 0,10 dan nilai VIF < 10,00. Variabel Work-Life Balance memiliki nilai Tolance 0,557 (VIF 1.796), Motivasi Kerja memiliki Tolance 0,522 (VIF 1.916), dan Komunikasi memiliki Tolance 0,449 (2.227). dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel penelitian ini.

Uji Heteroskesdasitas



Gambar 5. Uji Heteroskesdasitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah ada perbedaan varians dari residual antara satu observasi dengan observasi lainnya dalam model regresi. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot, menunjukkan titik-titik data tersebar secara tidak beraturan diatas maupun dibawah garis nol pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola yang teratur. Pola penyebaran yang acak menunjukkan tidak terjadi heteroskesdasitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients*					
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Significance (Sig.)	
1	(Constant)	6,659	3,599	1,850	.068	
	Work-life Balance	.293	.175	.142	.1676	
	Motivasi Kerja	.393	.123	.279	3,191	
	Komunikasi	.555	.100	.522	5,540	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Gambar 6. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 6,659 + 0,293X_1 + 0,393X_2 + 0,555X_3 + e$$

1. Persamaan ini menunjukkan nilai konstanta sebesar 6,659 artinya, jika variabel Work Life Balance, Motivasi Kerja, dan Komunikasi bernilai nol maka kinerja karyawan akan bernilai 6,659.
2. Nilai koefisien Work-Life Balance sebesar 0,293 dengan nilai positif berarti bahwa setiap peningkatan Work-Life Balance sebesar satu satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,293 satu satuan dengan asumsi variabel lain konstan
3. Nilai koefisien Motivasi Kerja sebesar 0,393 dengan nilai positif berarti setiap peningkatan Motivasi Kerja sebesar satu satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,393 satu satuan dengan asumsi variabel lain yang konstan.
4. Nilai koefisien Komunikasi sebesar 0,555 dengan nilai positif berarti setiap peningkatan Komunikasi sebesar satu satuan maka Kinerja Karyawan akan

meningkat sebesar 0,555 satu satuan dengan asumsi variabel lain yang konstan.

Uji t

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	6.659	3.599	1.850	.068
	Work-life Balance	.293	.175	.142	.098
	Motivasi Kerja	.393	.123	.279	.002
	Komunikasi	.555	.100	.522	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Gambar 6. Uji t

Pengujian t digunakan untuk mengukur sejauh mana masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial. Berdasarkan hasil pengujian t, diperoleh temuan bahwa variabel Work-Life Balance menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,676 yang berada di bawah nilai t tabel 1,992, dengan tingkat signifikansi 0,98 yang melebihi batas 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa Work-Life Balance tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memperlihatkan nilai t hitung 3,191 lebih besar dari t tabel 1,992, dengan tingkat signifikansi 0,02 yang berada di bawah 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Adapun variabel Komunikasi mencatatkan nilai t hitung tertinggi yaitu 5,540, jauh melebihi t tabel 1,992, dengan tingkat signifikansi 0,001 yang jauh di bawah 0,05. Dengan demikian, Komunikasi terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, bahkan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya dibandingkan variabel lainnya.

Uji F

Model	ANOVA ^b				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1678.593	3	559.531	58.915
	Residual	702.791	74	9.497	
	Total	2381.385	77		

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Work-life Balance, Motivasi Kerja

Gambar 7. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Nilai F hitung sebesar $58.915 > F$ tabel 2,728 dan signifikansi $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Work-life Balance (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Komunikasi (X_3) bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840*	.705	.693	3.082

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Work-life Balance, Motivasi Kerja

Gambar 8. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis diatas, untuk mengetahui persentase variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,693 atau 69,3%. Hal ini menunjukkan variabel independen yang terdiri dari Work-life Balance (X₁), Motivasi Kerja (X₂), dan Komunikasi (X₃) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 69,3%. Sedangkan sisanya sebesar 30,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan:

1. Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya (t hitung 1,676 < t tabel 1,992; sig. 0,98 > 0,05). Meskipun karyawan merasa memiliki work-life balance yang baik (mean 4,18), hal ini belum cukup kuat untuk memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t hitung 3,191 > t tabel 1,992; sig. 0,02 < 0,05). Tingginya motivasi kerja karyawan yang mencakup tanggung jawab, semangat mencapai target, keterbukaan terhadap pengembangan diri, dan kemandirian terbukti mendorong peningkatan kinerja.
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan pengaruh paling dominan (t hitung 5,540 > t tabel 1,992; sig. 0,001 < 0,05). Komunikasi merupakan variabel dengan pengaruh terkuat karena efektivitas komunikasi menjadi fondasi penting dalam koordinasi dan produktivitas.
4. Work-Life Balance, Motivasi Kerja, dan Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (F hitung 58,915 > F tabel 2,728; sig. 0,001 < 0,05) dengan kontribusi sebesar 69,3% (Adjusted R^2 = 0,693).

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
DeVito, J. A. (2016). The interpersonal communication book (14th ed.). Boston: Pearson Education.

- Fitria, N., & Kuswinarno, A. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 123-140. <https://jurnal.utami.id/index.php/JM/article/download/262/237>
- Fisher, G.G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2018). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.
- Handriyani, H., Mardiana, S., & Nofrianto. (2024). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 234-248.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2019). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). Laporan keuangan perbankan Indonesia Desember 2024. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Pratidina, G., Mulyawati, L., Seftiansyah, R., Sabilla, Z. Y., & Salbiah, H. E. (2024). Strategi Komunikasi Organisasi dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). *Karimah Tauhid*, 3(9), 9920-9932.
- PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. (2024). Laporan internal: Analisis turnover karyawan tahun 2024. Surabaya: Bank Jatim.
- Rahmawati & Sartika (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Hariarta Sedana Kota Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 150-165.
- Rialmi, Z. (2021). Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank DBS Indonesia Tower II. *Jurnal Manajemen*, 17(3), 200-215.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sitohang, C. C. T. S. (2025). Pengaruh stres kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia. Skripsi. Universitas Pancabudi.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedua). Bandung: Alfabeta.