

SKRIPSI

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



Oleh :

HALIMATUS SAKDIYAH
NBI : 1212200021

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2025

SKRIPSI

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



Di Ajukan Oleh:
HALIMATUS SAKDIYAH
NBI : 1212200021

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

===== SKRIPSI =====

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



Di Ajukan Oleh:
HALIMATUS SAKDIYAH
NBI : 1212200021

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

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

SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna mendapatkan Gelar Sarjana
Ekonomi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Di Ajukan Oleh:

HALIMATUS SAKDIYAH

NBI : 1212200021

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

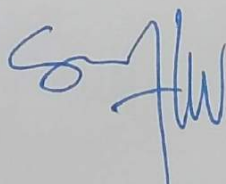
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Nama Lengkap : Halimatus Sakdiyah
NBI : 12122000021
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi :

“Pengaruh *Work Life Balance*, Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya”

Surabaya, 03 Desember 2025
Mengetahui / Menyetujui
Pembimbing



Dr. Sumiati, MM

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

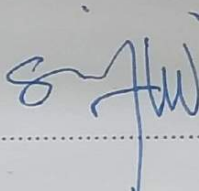
Dipertahankan didepan sidang Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan
dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Ekonomi pada tanggal 16 Desember 2025

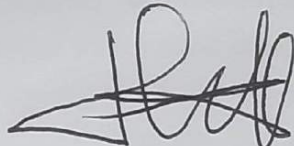
TIM PENGUJI

1. Prof. Ida Aju Brahma Ratih, MM

-Ketua

2. Dr. Sumiati, MM

-Anggota.....

3. Drs. EC. M. Sihab Ridwan, M.Si., Ph. D -Anggota.....

Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dekan



Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, Ak., M.S., CA., CPA.

NPP: 20220.85.0043

SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap	: Halimatus Sakdiyah	(L/P)
NBI	: 1212200021	
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis	
Program Studi	: Manajemen	
NIK	: 3578026905030002	
Alamat Rumah	: Bendul Merisi IV No.37	

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul:

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

Adalah benar-benar hasil rancangan, tulisan dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin atau menyadur dari karya tulis ilmiah orang lain baik berupa Artikel, Skripsi, Tesis maupun Disertasi.

Demikian Surat Pernyataan saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata bahwa Skripsi yang saya tulis adalah hasil Plagiat maka saya bersedia menerima sanksi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Untag Surabaya.

Surabaya, 16 Desember 2025

Yang Terhormat



(Halimatus Sakdiyah)



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
Jl. Semolowaru 45 Surabaya
Tlp. 031 593 1800 (Ext. 311)
Email : perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Halimatus Sakdiyah
NBI/NPM : 1212200021
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program : Manajemen Studi
Jenis Karya : Skripsi / ~~Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Praktek~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

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

Dengan **Hak Bebas Royalti Nonekslusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada Tanggal : 24 Desember 2025

Yang Menyatakan



*Coret yang tidak perlu

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga saya diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Program Sarjana Ekonomi dan menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kebanggaan. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya yang saya tujukan kepada:

1. Dr. Sumiati, MM., selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan, dan tambahan ilmu serta wawasannya. Saya sangat berterima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
2. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPA., selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati Ak., M.S., CA., CPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan dan fasilitas serta bimbingan yang telah diberikan kepada saya selama menempuh proses perkuliahan pada pendidikan Program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Dr. Gustaf Naufan Febrianto, A.Md., S.E., M.M., selaku Kepala Program Studi Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk boleh melaksanakan penelitian. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
5. Seluruh staff dan Karyawan Tata Usaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah banyak mendukung dan membantu saya dari awal perkuliahan hingga ujian skripsi ini.
6. Kepada keluarga, Ibu dan Bapak yang telah menjadi orang tua terbaik dan terima kasih atas curhatan dan kasih sayang yang tiada akhir, kesabaran, motivasi, serta do'a yang tiada henti-hentinya selalu mengiringi langkahku.
7. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Utama Surabaya yang telah bersedia membantu kelancaran penelitian saya sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Dengan segala kelebihan serta kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat cela dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima saran dan kritik untuk perbaikan. Motto saya adalah "Orang berilmu tentu memiliki kepribadian tangguh, yang bisa membawa diri, keluarga dan orang lain menuju kebahagiaan, serta

bernilai manfaat bagi sesame.” Orang yang pintar bukanlah orang yang merasa pintar, akan tetapi ia adalah orang yang merasa bodoh, dengan begitu ia tak akan pernah berhenti untuk terus belajar. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi saya dan para pembaca. Terima kasih.

Surabaya, 16 Desember 2025



(Halimatus Sakdiyah)

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 (t value $1.676 < t$ table 1.992 ; sig. $0.98 > 0.05$). Work motivation has a significant positive effect on employee performance (t value $3.191 > t$ table 1.992 ; sig. $0.02 < 0.05$). Communication has a significant positive effect on employee performance with the most dominant influence (t value $5.540 > t$ table 1.992 ; sig. $0.001 < 0.05$). Simultaneously, all three variables significantly influence employee performance (F value $58.915 > F$ table 2.728 ; sig. $0.001 < 0.05$) with a contribution of 69.3% ($\text{Adjusted } R^2 = 0.693$).

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

RINGKASAN

Penelitian ini dilatar belakangi oleh penurunan kinerja yang ditandai dengan tingkat turnover yang melampaui standar industri, penurunan kepuasan nasabah, dan peningkatan keterlambatan penyelesaian tugas. Kondisi ini terjadi di tengah beban operasional tinggi dengan rata-rata 2.500 transaksi harian dan tuntutan adaptasi digital banking. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 350 orang dan sampel sebanyak 78 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS, meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).

Hasil penelitian menunjukkan seluruh item valid dan reliabel, serta memenuhi asumsi normalitas, tidak terdapat multikolinearitas, dan bebas heteroskedastisitas. Secara parsial 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. Secara simultan, work-life balance, motivasi kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 69,3%.

Dapat disimpulkan, peningkatan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja dan efektivitas komunikasi dibandingkan work-life balance. Perusahaan disarankan memperkuat komunikasi organisasi melalui budaya terbuka, koordinasi rutin, teknologi informasi, dan sistem umpan balik. Motivasi kerja perlu ditingkatkan melalui penghargaan berbasis kinerja, pengembangan karir, dan target kerja yang realistis. Work-life balance tetap perlu diperhatikan melalui kebijakan fleksibilitas, program kesehatan, dan fasilitas pendukung. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi untuk cakupan yang lebih luas.

DAFTAR ISI

COVER LUAR.....	i
COVER DALAM	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	3
1.4.2 Manfaat Praktis.....	3
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.2 <i>Work-Life Balance</i>	7
2.1.3 Motivasi Kerja	9
2.1.4 Komunikasi	11
2.1.5 Kinerja Karyawan	13
2.2 Penelitian Terdahulu	15
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	19
2.3.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	19
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	19
2.3.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	20
2.3.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.4 Kerangka Konseptual.....	22
2.5 Hipotesis.....	22
BAB III METODELOGI PENELITIAN	25
3.1 Desain Penelitian	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.3 Jenis Dan Sumber Data.....	25
3.3.1 Jenis Data	25
3.3.2 Sumber Data.....	26
3.4 Populasi Dan Sampel Penelitian	26

DAFTAR ISI

COVER LUAR.....	i
COVER DALAM	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	3
1.4.2 Manfaat Praktis.....	3
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.2 <i>Work-Life Balance</i>	7
2.1.3 Motivasi Kerja	9
2.1.4 Komunikasi	11
2.1.5 Kinerja Karyawan	13
2.2 Penelitian Terdahulu	15
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	19
2.3.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	19
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	19
2.3.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	20
2.3.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.4 Kerangka Konseptual.....	22
2.5 Hipotesis.....	22
BAB III METODELOGI PENELITIAN	25
3.1 Desain Penelitian	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.3 Jenis Dan Sumber Data.....	25
3.3.1 Jenis Data	25
3.3.2 Sumber Data	26
3.4 Populasi Dan Sampel Penelitian	26

3.4.1 Populasi	26
3.4.2 Sampel	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data	27
3.6 Definisi Variabel Dan Definisi Operasional	27
3.6.1 Definisi Variabel	28
3.6.2 Definisi Operasional	29
3.7 Proses Pengolahan Data	29
3.8 Metode Analisis Data	30
3.8.1 Analisis Deskriptif	30
3.8.2 Uji Instrumen	31
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	32
3.8.4 Analisis Regresi Linier Berganda	32
3.9 Teknik Pengujian Hipotesis	32
3.9.1 Uji t (Parsial)	33
3.9.2 Uji F (Simultan)	33
3.9.3 Koefisien Determinasi	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.1.1 Profil Perusahaan	35
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	36
4.1.3 Struktur Organisasi	36
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	36
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	38
4.2.2 Deskripsi Tanggapan Responden	42
4.3 Uji Instrumen - Validitas dan Reliabilitas	42
4.3.1 Uji Instrumen	43
4.3.2 Uji Reliabilitas	44
4.4 Analisis Data	44
4.4.1 Asumsi Klasik	46
4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda	46
4.5 Pengujian Hipotesis	46
4.5.1 Uji Parsial (Uji t)	47
4.5.2 Uji F (Simultan)	48
4.5.3 Koefisien Determinan (R^2)	45
4.6 Pembahasan Hasil Temuan Peneliti	52
4.7 Implikasi Penelitian	52
4.7.1 Implikasi Teoritis	52
4.7.2 Implikasi Praktis	53
4.8 Keterbatasan Penelitian	55
BAB V PENUTUP	55
5.1 Simpulan	56
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	36
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	45

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert	27
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	36
Tabel 4.2 Umur Responden.....	37
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden	37
Tabel 4.4 Stratus Kepegawaian	38
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Work-life Balance</i>	39
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	39
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi.....	40
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	41
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	42
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel 4.11 Hasil One-Sample Kolmogorof-Smirnov Test	44
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas.....	45
Tabel 4.13 Analisis Regresi Linier Berganda	46
Tabel 4.14 Uji t.....	47
Tabel 4.15 Uji F	48
Tabel 4.16 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner	61
Lampiran 2 Data Tabulasi	67
Lampiran 3 Hasil Olah Data.....	77
Lampiran 4 Surat Persetujuan Penelitian.....	88
Lampiran 5 Kartu Bimbingan.....	89
Lampiran 6 Hasil Turnitin	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	61
Lampiran 2 Data Tabulasi	67
Lampiran 3 Hasil Olah Data.....	77
Lampiran 4 Surat Persetujuan Penelitian.....	88
Lampiran 5 Kartu Bimbingan.....	89
Lampiran 6 Hasil Turnitin.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	61
Lampiran 2 Data Tabulasi	67
Lampiran 3 Hasil Olah Data.....	77
Lampiran 4 Surat Persetujuan Penelitian.....	88
Lampiran 5 Kartu Bimbingan.....	89
Lampiran 6 Hasil Turnitin	90