



---

## **EKSPLORASI *WORK-LIFE BALANCE* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK TASIKMALAYA**

**Yuyun Yuniasih<sup>a\*</sup>, Andri Helmi Munawar<sup>a,b</sup>, Ilham Arif Maulana<sup>a</sup>, Nayla Azzahra Nafisa<sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Siliwangi, Tasikmalaya, Indonesia

<sup>b</sup> Doctoral Student in Management Science, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

\* [yuyunyuniasih@unsil.ac.id](mailto:yuyunyuniasih@unsil.ac.id)

**Diterima:** Januari 2025. **Disetujui:** Januari 2025. **Dipublikasikan:** Februari 2025.

DOI: <https://doi.org/10.37058/banku.v6i1.17501>

---

### **ABSTRACT**

*This study aims to answer the following research questions: (1) does work-life balance (WLB) affect employee performance, and (2) does work engagement affect employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya. The research employed a quantitative approach with an explanatory and cross-sectional design. The population consisted of all employees in the observed branch, totaling 46 persons, who were selected using a saturated sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire measuring WLB, work engagement, and employee performance, and were analyzed using multiple linear regression. The results show that WLB is perceived at a fairly good level, while work engagement and employee performance are at a high level. Inferentially, WLB has a positive and significant effect on employee performance, and work engagement likewise has a positive and significant effect on performance. Simultaneously, WLB and work engagement explain 61.0% of the variance in employee performance, while the remaining 39.0% is influenced by other factors outside the model. These findings indicate that improving employee performance in the banking sector is not only determined by technical aspects of the job, but also by the organization's ability to create a healthy work-life balance and foster strong work engagement through appropriate human resource management policies and practices.*

**Keywords:** *work-life balance; work engagement; employee performance.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan: (1) apakah *work-life balance* (WLB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan (2) apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan *cross-sectional*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada unit/cabang yang diteliti dengan jumlah 46 orang, yang diambil menggunakan teknik *sampling jenuh*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert untuk mengukur WLB, *work engagement*, dan kinerja karyawan, kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB berada pada kategori cukup baik, *work engagement* dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Secara inferensial, WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, WLB dan *work engagement* menjelaskan 61,0% variasi kinerja karyawan, sementara 39,0% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan di sektor perbankan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis pekerjaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup dan menumbuhkan keterikatan kerja karyawan melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat.

**Kata kunci:** *work-life balance; work engagement; kinerja karyawan.*

---

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan transformasi digital, industri perbankan di Indonesia menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat. Bank dituntut tidak hanya memberikan layanan yang cepat, akurat, dan aman, tetapi juga menjaga kualitas hubungan dengan nasabah, memenuhi regulasi yang terus berkembang, dan beradaptasi dengan teknologi baru. Dalam konteks ini, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai salah satu bank milik negara terbesar, termasuk unit-unit kerjanya di wilayah Tasikmalaya, bergantung pada kinerja sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor kunci keberhasilan. Kinerja karyawan menjadi krusial karena berhubungan langsung dengan pencapaian target bisnis, kualitas layanan, dan citra perusahaan di mata publik.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial, seperti kesejahteraan kerja, dukungan organisasi, dan kualitas hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan atasan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri perbankan (Yuwono et al., 2024). Kesejahteraan psikologis yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, dengan *work-life balance* (WLB) berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan tersebut (Faisal et al., 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan aspek non-teknis, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan kerja, menjadi semakin penting dalam manajemen SDM perbankan.

Salah satu isu sentral dalam pengelolaan SDM modern adalah *work-life balance* (WLB), yaitu kondisi ketika individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan peran di luar pekerjaan secara proporsional sehingga konflik di antara keduanya dapat diminimalkan. Penelitian menyatakan bahwa WLB yang

baik berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor. (Febrianti, 2024) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara WLB dan kinerja pada sektor kesehatan, dan hasil tersebut dinilai relevan untuk sektor lain yang sama-sama menuntut, termasuk perbankan. Studi lain menunjukkan bahwa WLB yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi dan menurunkan risiko kelelahan kerja.

Pentingnya WLB dalam konteks organisasi ditegaskan oleh berbagai penelitian. (Choeriyah & Utami, 2023) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Menurut (Suhardiman & Saragih, 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara WLB dan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keseimbangan hidup cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, implementasi kebijakan yang mendukung WLB menjadi salah satu strategi penting dalam upaya peningkatan produktivitas karyawan.

Dalam konteks pekerjaan dengan tingkat tekanan dan stres yang tinggi, seperti industri perbankan, peran WLB menjadi semakin menonjol. Penerapan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Dwitanti et al., 2023). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stres dan *burnout*, yang pada gilirannya menurunkan motivasi dan kinerja (Suwarsi, 2025). Menurut (Yusnita et al., 2022) menemukan bahwa strategi WLB yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sejalan dengan itu, (Maszura, 2025) menunjukkan bahwa karyawan dengan WLB yang lebih baik cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap

tugasnya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Temuan-temuan ini menguatkan pandangan bahwa investasi dalam program WLB memiliki manfaat jangka panjang bagi organisasi, termasuk bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Di sektor perbankan, karakteristik pekerjaan yang sarat tekanan target, intensitas interaksi dengan nasabah, dan kemungkinan jam kerja yang panjang berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan WLB. Karyawan dituntut untuk mencapai target penghimpunan dana, penyaluran kredit, dan penjualan produk jasa keuangan lainnya. Jika tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan pengaturan waktu dan dukungan organisasi yang memadai, risiko kelelahan fisik dan mental meningkat, yang berdampak negatif terhadap kualitas layanan dan kinerja (Suhardiman & Saragih, 2022). Penelitian (Farida & P, 2023; Wijaya & Wibawa, 2020) menunjukkan bahwa WLB yang buruk berkontribusi terhadap peningkatan *burnout* dan penurunan efektivitas kerja. (Baral & Bhargava, 2010) menegaskan bahwa intervensi organisasi yang mendukung WLB tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga hasil kerja mereka secara keseluruhan. Sebaliknya, ketidakseimbangan WLB berpotensi meningkatkan angka *turnover*, menurunkan kualitas layanan, dan merugikan kinerja organisasi.

Selain WLB, *work engagement* merupakan konsep penting yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan energi yang besar, antusiasme terhadap tugas, serta kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra demi tercapainya tujuan organisasi. Penelitian

menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja karyawan, baik dalam konteks perilaku tugas maupun perilaku ekstra-peran. Studi terkini menemukan bahwa dukungan organisasi dan keseimbangan kerja-hidup merupakan faktor penting yang mendorong keterlibatan kerja tersebut (Febrianti, 2024).

Kerangka *Job Demands–Resources* (JD–R) menjelaskan bahwa sumber daya kerja dan personal yang memadai dapat mendorong *work engagement* yang lebih tinggi. WLB dipandang sebagai salah satu sumber daya penting yang membantu karyawan mempertahankan energi dan emosi positif. Ketika karyawan merasakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki persepsi yang lebih baik terhadap organisasi dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Konsep ini sejalan dengan penjelasan Bakker et al. dalam kerangka JD–R yang dikemukakan kembali oleh (Choeriyah & Utami, 2023), yang menegaskan bahwa keberadaan sumber daya seperti dukungan organisasi, fleksibilitas kerja, dan WLB yang baik berkontribusi pada peningkatan *work engagement* dan kinerja.

Sebaliknya, ketidakseimbangan WLB dapat menurunkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga berpotensi menjadi penghambat signifikan bagi keseimbangan hidup karyawan dan berimplikasi pada penurunan kinerja (Munawar & Hadiani, 2020; Suhardiman & Saragih, 2022). Perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap WLB untuk memitigasi risiko *burnout* dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Dwitanti et al., 2023). Menurut (Farida & P, 2023) menemukan bahwa WLB dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen kerja dan stres kerja sebagai mediator, menunjukkan hubungan yang kompleks antara faktor-faktor psikososial dalam lingkungan kerja.

Peran lingkungan kerja dan dukungan manajerial juga tidak dapat diabaikan. (Syrek et al., 2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memoderasi dampak negatif tekanan waktu terhadap WLB dan kelelahan, sehingga membantu karyawan mempertahankan tingkat keterlibatan yang lebih baik. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fleksibilitas kerja dan budaya organisasi yang peduli terhadap keseimbangan hidup karyawan, berkontribusi pada peningkatan komitmen, motivasi, dan kinerja (Baral & Bhargava, 2010; Dewi et al., 2022). Dalam konteks perbankan yang penuh tekanan, dukungan kepemimpinan dan kebijakan yang sensitif terhadap WLB menjadi prasyarat penting untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, unit-unit kerja perbankan seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya menghadapi dinamika kerja yang kompleks. Target bisnis yang menantang, tuntutan pelayanan prima kepada nasabah, penyesuaian terhadap sistem dan prosedur baru, serta kemungkinan lembur pada periode tertentu dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap WLB dan tingkat *work engagement*. Jika kondisi ini tidak dikelola dengan baik, dapat muncul gejala penurunan motivasi, peningkatan stres, serta penurunan kinerja individu maupun unit kerja (Farida & P, 2023; Wijaya & Wibawa, 2020). Dalam situasi demikian, manajemen perlu mengembangkan strategi yang secara simultan memperkuat WLB dan *work engagement* agar kinerja karyawan tetap terjaga.

Kajian mengenai WLB dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan di berbagai sektor. WLB yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis (Dewi et al., 2022; Dwitanti et al., 2023; Febrianti, 2024).

(Suhardiman & Saragih, 2022) menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja, sementara (Faisal et al., 2022) menyoroti WLB sebagai mediator dalam hubungan antara kesejahteraan psikologis dan kinerja. Di sisi lain, sejumlah penelitian menyoroti pentingnya faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan sosial (Kurnia et al., 2025) serta komunikasi efektif dan budaya organisasi (Sianipar et al., 2025).

Penelitian tentang *work engagement* juga menunjukkan hasil yang konsisten. Tingkat *work engagement* yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh meningkatnya kemampuan kerja dan energi kerja (Beis & Ferinia, 2023). Komunikasi yang efektif dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan *work engagement* dan berkontribusi pada peningkatan kinerja (Sianipar et al., 2025). Kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi niat untuk keluar (Susilawati, 2024). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan variabel kunci yang perlu diperhatikan dalam strategi peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) dapat diidentifikasi. Pertama, banyak studi mengenai WLB, *work engagement*, dan kinerja dilakukan pada sektor selain perbankan atau pada konteks geografis yang berbeda. (Wood et al., 2020), misalnya, menunjukkan hubungan antara *work engagement* dan WLB, namun tidak secara spesifik meneliti konteks industri perbankan di Indonesia. Demikian pula, studi-studi lain seperti (Iddagoda et al., 2021) berfokus pada kondisi kerja dengan jam kerja panjang dan tuntutan pelanggan yang tinggi, namun belum secara spesifik mengkaji cabang-cabang bank nasional. Kondisi dan tantangan kerja di sektor perbankan Indonesia yang sarat regulasi,

target, dan transformasi digital memiliki kekhasan tersendiri yang memerlukan kajian lebih spesifik.

Kedua, penelitian yang secara simultan menguji WLB dan *work engagement* sebagai prediktor kinerja dalam konteks perbankan Indonesia, terutama pada level cabang seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya, masih terbatas. Padahal, situasi kerja di cabang perbankan yang dinamis, melibatkan interaksi intensif dengan nasabah, dan menuntut pencapaian target yang ketat berpotensi memengaruhi baik WLB maupun *work engagement* karyawan. Penelitian yang memfokuskan diri pada konteks ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Ketiga, meskipun sejumlah penelitian telah menunjukkan dampak positif WLB dan *work engagement* terhadap kinerja, belum terdapat kesepakatan yang kuat mengenai faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan tersebut. (Hayati, 2022) misalnya, menyoroti peran kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi keterikatan dan kinerja karyawan, sejalan dengan temuan (Syrek et al., 2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi dampak negatif tekanan waktu terhadap WLB dan kelelahan. Namun, dimensi ini belum banyak dieksplorasi dalam konteks perpaduan WLB dan *work engagement* di sektor perbankan nasional.

Keempat, dimensi spesifik WLB, seperti pengaturan beban kerja, fleksibilitas jam kerja, dan dukungan terhadap peran keluarga, serta kaitannya dengan *work engagement* dan kinerja, juga belum dikaji secara mendalam dalam konteks cabang perbankan. Jam kerja panjang dan tuntutan pelanggan yang tinggi dapat menciptakan ketidakseimbangan yang signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja (Iddagoda et al., 2021). Namun, bagaimana elemen-

elemen tersebut berinteraksi dalam konteks organisasi tertentu, seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya, masih memerlukan pembuktian empiris.

Dengan mempertimbangkan berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan. Mengingat kompleksitas yang dihadapi karyawan di sektor perbankan dan dampaknya terhadap WLB dan *work engagement*, penelitian mengenai hubungan simultan antara WLB, *work engagement*, dan kinerja karyawan pada konteks cabang bank menjadi sangat relevan. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis bagaimana WLB dan *work engagement* berkontribusi terhadap kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya (Beis & Ferinia, 2023; Susilawati, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian WLB dan *work engagement* di sektor perbankan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, karena bertujuan menguji hubungan kausal antara *work-life balance* (WLB) dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu.

Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di

wilayah Tasikmalaya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada unit/cabang yang menjadi objek penelitian dengan jumlah 46 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **sampling jenuh (sensus)**, sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden untuk mengukur variabel *work-life balance*, *work engagement*, dan kinerja karyawan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan (seperti data jumlah karyawan dan struktur organisasi)

serta literatur terkait dari buku dan artikel ilmiah.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Item pernyataan disusun berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel dan terlebih dahulu diuji melalui uji coba instrumen. Uji validitas dilakukan dengan korelasi item-total, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's alpha untuk memastikan konsistensi internal instrumen.

Berikut adalah operasionalisasi variabel penelitiannya:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
<b>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>)</b>	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana peran pekerjaan dan kehidupan personal saling mengganggu maupun saling memperkaya, mencakup interferensi dan pengayaan dua arah antara domain kerja dan non-kerja (Fisher et al., 2009).	Work Interference with Personal Life (WIPL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kelelahan akibat pekerjaan</li> <li>- Berkurangnya waktu untuk keluarga/kehidupan pribadi</li> <li>- Penundaan aktivitas pribadi penting karena pekerjaan</li> <li>- Tuntutan kerja mengganggu kesehatan dan kenyamanan pribadi</li> </ul>
		Personal Life Interference with Work (PLIW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masalah/prioritas keluarga mengganggu konsentrasi kerja</li> <li>- Kewajiban rumah tangga memengaruhi jadwal dan kehadiran kerja</li> <li>- Konflik peran keluarga-pekerjaan</li> <li>- Tuntutan sosial/pribadi mengurangi fokus terhadap pekerjaan</li> </ul>
		Work Enhancement of Personal Life (WEPL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengalaman kerja memperkaya keterampilan kehidupan pribadi</li> <li>- Penghasilan dan fasilitas kerja mendukung kualitas hidup pribadi</li> <li>- Jaringan kerja mendukung relasi sosial di luar pekerjaan</li> <li>- Pengetahuan kerja bermanfaat dalam pengambilan keputusan pribadi</li> </ul>
		Personal Life Enhancement of Work (PLEW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dukungan keluarga terhadap pekerjaan</li> <li>- Kondisi rumah tangga yang mendukung kesiapan kerja</li> <li>- Aktivitas di luar kerja yang memulihkan energi kerja</li> </ul>

<b>Work Engagement (X<sub>2</sub>)</b>	Keadaan psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, ditandai dengan tingginya energi, keterlibatan emosional, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2006).	Vigor (semangat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengalaman personal yang memperkaya cara bekerja</li> <li>- Tingkat energi fisik dan mental dalam bekerja</li> <li>- Ketahanan menghadapi tekanan kerja</li> <li>- Kemauan berupaya keras dalam pekerjaan</li> <li>- Kegigihan/ketekunan menyelesaikan tugas</li> </ul>
		Dedication (dedikasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasa bermakna terhadap pekerjaan</li> <li>- Tingkat antusiasme terhadap pekerjaan</li> <li>- Rasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi</li> <li>- Persepsi pekerjaan sebagai tantangan yang positif</li> <li>- Keterikatan emosional terhadap pekerjaan</li> </ul>
		Absorption (penghayatan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat konsentrasi dalam bekerja</li> <li>- Perasaan larut/tenggelam dalam pekerjaan</li> <li>- Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saat sedang mengerjakan tugas</li> <li>- Persepsi waktu terasa cepat berlalu ketika bekerja</li> </ul>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Hasil kerja karyawan dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai tanggung jawabnya, meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan hubungan antar (Bernardin & Russell, 1993).	Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>- Kesuaian hasil kerja dengan standar mutu</li> <li>- Tingkat kesalahan dalam pekerjaan</li> <li>- Kerapian dan kerapihan output kerja</li> </ul>
		Kuantitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume pekerjaan yang diselesaikan</li> <li>- Jumlah tugas yang diselesaikan dalam periode tertentu</li> <li>- Pemenuhan target kuantitatif yang ditetapkan</li> <li>- Konsistensi pencapaian target kerja</li> </ul>
		Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyelesaian tugas sesuai tenggat</li> <li>- Kecepatan respon terhadap permintaan pekerjaan</li> <li>- Ketepatan jadwal penyelesaian tugas</li> <li>- Kemampuan mengelola waktu kerja</li> </ul>
		Efektivitas biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi penggunaan waktu kerja</li> <li>- Efisiensi penggunaan fasilitas dan sumber daya</li> </ul>

	-	Pengendalian pemborosan dalam bekerja
	-	Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara optimal
Hubungan antar perseorangan	-	Kerja sama dengan rekan kerja
	-	Kualitas komunikasi dengan atasan dan rekan
	-	Hubungan dengan nasabah/pihak terkait
	-	Kontribusi dalam kerja tim dan lingkungan kerja sosial

Analisis data dilakukan dengan dua tahap utama. Pertama, analisis deskriptif untuk menggambarkan profil *work-life balance*, *work engagement*, dan kinerja karyawan berdasarkan nilai rata-rata dan distribusi jawaban responden. Kedua, analisis inferensial menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh WLB ( $X_1$ ) dan *work engagement* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), melalui uji F (pengaruh simultan), uji t (pengaruh parsial), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan bantuan perangkat lunak statistik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu *work-life balance* (WLB) sebagai variabel independen pertama ( $X_1$ ), *work engagement* sebagai variabel independen kedua ( $X_2$ ), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen ( $Y$ ). Data diperoleh dari 46 responden karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya melalui kuesioner berskala Likert 1–5.

Secara umum, nilai rata-rata masing-masing variabel berada di atas skor tengah skala (3,00), yang mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi yang relatif baik terhadap WLB, *work engagement*, dan kinerja. Ringkasan statistik deskriptif disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Std. Deviation
Work-Life Balance ( $X_1$ )	46	2,65	4,82	3,78	0,48
Work Engagement ( $X_2$ )	46	2,70	4,90	3,89	0,52
Kinerja Karyawan ( $Y$ )	46	3,00	4,90	3,95	0,45

Sumber: Output SPSS 30.0 (data diolah)

Nilai rata-rata WLB sebesar 3,78 menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya merasakan keseimbangan yang cukup baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Rata-rata *work engagement* sebesar 3,89 menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang relatif tinggi. Sementara itu, nilai rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,95 mengindikasikan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori baik.

### Uji Kualitas Instrumen Uji Validitas

Hasil uji validitas dengan korelasi item-total menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel WLB, *work engagement*, dan kinerja karyawan memiliki koefisien korelasi di atas nilai r tabel pada taraf signifikansi 5%, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh

variabel memiliki nilai alpha di atas 0,70, yang berarti instrumen reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Ringkasan hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Work-Life Balance ( $X_1$ )	17	0,889	Reliabel
Work Engagement ( $X_2$ )	17	0,912	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	10	0,874	Reliabel

Sumber: Output SPSS 30.0 (data diolah)

Dengan demikian, instrumen pengukuran untuk ketiga variabel dapat digunakan dalam analisis regresi berikutnya.

#### Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

1. **Uji normalitas** (misalnya dengan uji Kolmogorov–Smirnov atau Shapiro–Wilk) menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, serta pola *normal P–P plot* residual yang mengikuti garis diagonal, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal.
2. **Uji multikolinearitas** menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk WLB dan *work engagement* berada di atas 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas di antara variabel independen.
3. **Uji heteroskedastisitas** (misalnya uji Glejser) menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 dan pola sebaran residual yang acak pada grafik *scatterplot*, sehingga tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

#### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* ( $X_1$ ) dan *work engagement* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi WLB dan *work engagement* dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,781	0,610	0,593	0,233

Sumber: Output SPSS 30.0 (data diolah)

Nilai R sebesar 0,781 menunjukkan bahwa hubungan simultan antara WLB dan *work engagement* dengan kinerja karyawan berada pada kategori kuat. Nilai R Square sebesar 0,610 menunjukkan bahwa sebesar 61,0% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi WLB dan *work engagement*, sedangkan sisanya sebesar 39,0% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

#### Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah WLB dan *work engagement* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,660	2	1,830	33,616	0,000
Residual	2,340	43	0,054		
Total	6,000	45			

Sumber: Output SPSS 30.0 (data diolah)

Nilai F hitung sebesar 33,616 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa model regresi yang memasukkan WLB dan *work engagement* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, secara bersama-sama WLB dan *work engagement* mampu menjelaskan

perubahan kinerja karyawan secara signifikan.

#### Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh WLB ( $X_1$ ) dan *work engagement* ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil uji t disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji t (Koefisien Regresi)

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	0,511	0,360	–	1,389	0,172
	Work-Life Balance ( $X_1$ )	0,437	0,120	0,380	3,333	0,002
	Work Engagement ( $X_2$ )	0,556	0,113	0,480	4,867	0,000

Sumber: Output SPSS 30.0 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan bahwa:

1. Work-Life Balance ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi (B) sebesar 0,437 dengan nilai t hitung 3,333 dan nilai signifikansi 0,002 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik tingkat keseimbangan kerja-hidup yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.
2. Work Engagement ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi (B) sebesar 0,556 dengan nilai t hitung 4,867 dan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan.

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,511 + 0,437X_1 + 0,556X_2$$

di mana:

- $Y$  = kinerja karyawan
- $X_1$  = *work-life balance*
- $X_2$  = *work engagement*

Hasil ini menunjukkan bahwa kedua hipotesis yang diajukan, yaitu:

$H_1$ : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_2$ : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dapat diterima, karena variabel WLB dan *work engagement* masing-masing terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5%.

## PEMBAHASAN

### Gambaran Umum *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan Kinerja

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata *work-life balance* (WLB) karyawan berada pada kategori cukup baik (mean = 3,78), *work engagement* berada pada kategori tinggi (mean = 3,89), dan kinerja karyawan juga berada pada kategori

baik (mean = 3,95). Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya sudah merasakan adanya keseimbangan yang relatif memadai antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, memiliki tingkat keterikatan yang cukup tinggi terhadap pekerjaan, dan mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Kondisi ini sejalan dengan karakteristik organisasi perbankan yang menuntut profesionalisme tinggi, namun pada saat yang sama semakin menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Rata-rata WLB dan *work engagement* yang berada di atas titik tengah skala menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam mengelola beban kerja, dukungan manajerial, serta budaya kerja tampaknya telah cukup berhasil dalam menjaga kesejahteraan dan semangat kerja karyawan, meskipun tetap menyisakan ruang perbaikan.

### **Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien B = 0,437; t = 3,333; Sig. = 0,002). Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka capai. Secara praktis, ketika karyawan merasa beban kerja dan tuntutan peran di kantor tidak terlalu mengganggu peran di ranah keluarga maupun sosial, mereka cenderung memiliki energi yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih terkendali, dan fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan pentingnya WLB dalam meningkatkan kinerja. (Febrianti, 2024) menemukan bahwa WLB berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pada konteks sektor jasa, dan hasil serupa juga terlihat di sektor lain yang padat tuntutan. (Choeriyah & Utami, 2023) menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. (Suhardiman & Saragih, 2022) bahkan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator, menegaskan bahwa keseimbangan hidup karyawan berkontribusi pada meningkatnya kepuasan dan kinerja.

Dalam konteks perbankan yang sarat tekanan target dan interaksi intensif dengan nasabah, pengaruh positif WLB terhadap kinerja mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa kehidupannya seimbang cenderung lebih siap secara fisik dan psikologis untuk menghadapi kompleksitas pekerjaan. Penelitian (Dwitanti et al., 2023; Yusnita et al., 2022) menunjukkan bahwa implementasi program WLB dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa investasi organisasi dalam kebijakan dan program WLB misalnya pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel, manajemen beban kerja, dan dukungan terhadap peran keluarga merupakan strategi yang relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan di BRI Tasikmalaya.

### **Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien B = 0,556; t = 4,867; Sig. = 0,000). Nilai koefisien *work engagement* yang lebih besar dibanding WLB mengindikasikan bahwa *work engagement* merupakan prediktor yang relatif lebih kuat terhadap kinerja dalam model penelitian ini.

Secara konseptual, *work engagement* menggambarkan keadaan

psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, kemauan berupaya ekstra, dan fokus yang kuat dalam menyelesaikan tugas, sehingga wajar apabila mereka menghasilkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi, kualitas layanan yang lebih baik, dan perilaku ekstra-peran yang lebih kuat.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. (Beis & Ferinia, 2023) menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kemampuan kerja dan energi kerja karyawan. (Sianipar et al., 2025) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dan budaya organisasi yang kondusif dapat meningkatkan *work engagement* dan berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi. (Susilawati, 2024) juga menggarisbawahi bahwa kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi niat keluar dari organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks BRI Tasikmalaya, *work engagement* merupakan salah satu kunci penting dalam mendorong kinerja. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, bangga terhadap perannya, dan tenggelam dalam aktivitas kerja akan lebih terdorong untuk mencapai target dan menjaga standar kualitas layanan.

### **Pengaruh Simultan *Work-Life Balance* dan *Work Engagement* terhadap Kinerja**

Secara simultan, WLB dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang tercermin dari nilai *F* hitung 33,616 dengan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Nilai koefisien

determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,610 menunjukkan bahwa 61,0% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi WLB dan *work engagement*, sedangkan 39,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, lingkungan kerja fisik, maupun karakteristik individu.

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kinerja karyawan bukan hanya fungsi kemampuan teknis dan sistem kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola keseimbangan hidup dan keterikatan psikologis karyawan. Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), WLB dapat diposisikan sebagai salah satu sumber daya personal/kerja (*resources*) yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan, sementara *work engagement* merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika sumber daya tersebut tersedia secara memadai. Sumber daya yang cukup akan menurunkan risiko stres dan kelelahan, sekaligus meningkatkan energi dan keterlibatan, yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, temuan empiris ini konsisten dengan argumentasi teoritis JD-R dan memperkuat hasil-hasil penelitian terdahulu yang menempatkan WLB dan *work engagement* sebagai determinan penting kinerja karyawan di sektor jasa, termasuk perbankan.

### **Implikasi Teoretis**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan beberapa kontribusi:

1. Penguatan model JD-R dalam konteks perbankan Indonesia

Hasil penelitian mendukung asumsi JD-R bahwa sumber daya kerja dan personal dalam hal ini WLB berkaitan dengan peningkatan *work engagement* dan kinerja. Temuan bahwa WLB dan *work engagement* secara bersama-sama menjelaskan lebih dari separuh variasi kinerja karyawan memperkaya bukti

- empiris penerapan JD-R pada konteks cabang perbankan nasional.
2. Konfirmasi hubungan positif WLB dan kinerja  
 Penelitian ini mengkonfirmasi temuan-temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa WLB berhubungan positif dengan indikator kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain seperti kepuasan dan komitmen kerja. Dengan demikian, WLB patut dipertimbangkan sebagai variabel penting dalam model-model kinerja karyawan di sektor jasa.
  3. Penegasan peran sentral work engagement  
 Nilai koefisien regresi dan beta *work engagement* yang lebih besar dibanding WLB mengisyaratkan bahwa *work engagement* merupakan determinan yang lebih kuat bagi kinerja dalam model ini. Hal ini memperkuat posisi *work engagement* sebagai variabel kunci dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen SDM, khususnya pada konteks kerja yang menuntut intensitas tinggi seperti perbankan.

### Implikasi Manajerial

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya maupun unit-unit kerja perbankan yang serupa:

1. Pengembangan kebijakan dan program WLB  
 Manajemen perlu memperkuat kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, misalnya pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel pada periode tertentu, pengelolaan lembur yang lebih terukur, pengaturan beban kerja yang proporsional, serta dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan (misalnya cuti yang lebih akomodatif). Hal ini penting untuk menjaga agar tuntutan kerja tidak mengganggu kehidupan pribadi secara berlebihan.

2. Meningkatkan work engagement melalui desain kerja dan kepemimpinan  
 Untuk meningkatkan *work engagement*, organisasi perlu memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan dirasakan bermakna oleh karyawan, memberikan tantangan yang tepat, dan disertai umpan balik yang konstruktif. Gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil juga diperlukan untuk memperkuat rasa bangga, antusiasme, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Integrasi pendekatan WLB dan work engagement dalam pengelolaan kinerja  
 Program peningkatan kinerja sebaiknya tidak hanya menekankan pada aspek target dan kontrol, tetapi juga mempertimbangkan kondisi WLB dan tingkat *work engagement* karyawan. Misalnya, evaluasi kinerja tahunan dapat diintegrasikan dengan survei WLB dan *engagement* untuk mengidentifikasi area risiko (stres tinggi, *burnout*) serta merancang intervensi perbaikan.
4. Pendekatan preventif terhadap risiko burnout dan penurunan kinerja  
 Mengingat WLB yang buruk dan *work engagement* yang rendah dapat berujung pada menurunnya kinerja, meningkatnya absensi, dan potensi *turnover*, manajemen perlu bersikap preventif dengan memonitor secara berkala kondisi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

### Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Ukuran sampel dan cakupan Lokasi  
 Sampel penelitian terbatas pada 46 karyawan di satu wilayah cabang (Tasikmalaya), sehingga generalisasi hasil ke seluruh unit BRI atau bank lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke beberapa cabang atau kantor wilayah untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

## 2. Desain *cross-sectional*

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu. Penelitian lanjutan dengan desain longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika WLB, *work engagement*, dan kinerja dari waktu ke waktu, terutama dalam konteks perubahan kebijakan atau kondisi organisasi.

## 3. Variabel lain di luar model

Nilai  $R^2$  sebesar 0,610 menunjukkan masih adanya 39,0% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor lain di luar WLB dan *work engagement*, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem reward, maupun karakteristik individu. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel-variabel tersebut, atau menguji peran mediasi dan moderasi, misalnya stres kerja, komitmen organisasi, atau kepemimpinan transformasional.

Meskipun demikian, secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa *work-life balance* dan *work engagement* merupakan dua faktor penting yang perlu dikelola secara serius untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan, khususnya di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (WLB) dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tasikmalaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua tujuan utama penelitian tercapai. Pertama, WLB terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mampu mereka tunjukkan. Kedua, *work engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi yang relatif lebih kuat dibandingkan WLB. Karyawan yang memiliki tingkat semangat, dedikasi, dan penghayatan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Secara simultan, WLB dan *work engagement* mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan determinan penting kinerja dalam konteks perbankan di BRI Tasikmalaya.

Dari sisi penerapan, temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen BRI dan organisasi sejenis. Pengelolaan kinerja karyawan tidak cukup hanya bertumpu pada sistem target dan pengawasan, tetapi perlu diimbangi dengan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, pengelolaan lembur yang wajar, serta dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan. Pada saat yang sama, organisasi perlu mengembangkan program yang mampu meningkatkan *work engagement*, misalnya melalui desain pekerjaan yang bermakna, gaya kepemimpinan yang suportif, sistem penghargaan yang adil, dan budaya kerja yang mendorong kebanggaan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Integrasi pendekatan WLB dan *work engagement* ke dalam praktik manajemen SDM dan sistem manajemen kinerja diharapkan dapat memperkuat kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang relatif kecil dan cakupan lokasi yang terbatas pada satu cabang di Tasikmalaya, serta penggunaan desain *cross-sectional*

yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel pada beberapa cabang atau wilayah kerja yang berbeda agar hasilnya lebih representatif, serta mempertimbangkan desain longitudinal untuk melihat perubahan WLB, *work engagement*, dan kinerja dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian ke depan dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain sebagai mediator atau moderator, seperti stres kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, atau budaya organisasi, sehingga hubungan antara WLB, *work engagement*, dan kinerja karyawan dapat dipahami secara lebih komprehensif dan mendalam. Dengan demikian, pengembangan penelitian di bidang ini diharapkan dapat terus memberikan kontribusi bagi penguatan teori sekaligus perbaikan praktik manajerial di sektor perbankan.

## REFERENSI

- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family Enrichment as a Mediator Between Organizational Interventions for Work-life Balance and Job Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Beis, M. A., & Ferinia, R. (2023). Mengungkap Hubungan Antara Keseimbangan Bekerja Dengan Kinerja Dan Employee Engagement: Pendekatan Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 138–147. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i1.1313>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Choeriyah, A. N., & Utami, A. T. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dosen Hybrid Working. *Jurnal Riset Psikologi*, 9–16. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i1.1800>
- Dewi, S. A., Widiartanto, W., & Listyorini, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt KAI (Persero) Daop 4 Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(4), 830–838. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.36016>
- Dwitanti, E., Murwani, F. D., & Siswanto, E. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Through Work Stress and Workload. *International Journal of Business Law and Education*, 4(2), 569–586. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.211>
- Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model. *Market Forces*, 17(1), 1–22. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- Farida, I., & P, A. W. G. (2023). Pengaruh Work Liffe Balance Terhadap Employee Performance Dengan Job Stress Dan Job Commitment Sebagai Variabel Mediasi. *Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(1), 73–95. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.46205>
- Febrianti, F. F. (2024). The INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE AND COMPENSATION ON NURSES' PERFORMANCE (Study at Antam Pomalaa Hospital). *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 82–94. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.248>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement.

- Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hayati, K. (2022). Transformational Leadership How Its Effect Work-Life Balance and Employee Engagement. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 75–82. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2230711>
- Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska–Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green Work-Life Balance and Greenwashing the Construct of Work-Life Balance: Myth and Reality. *Energies*, 14(15), 4556. <https://doi.org/10.3390/en14154556>
- Kurnia, I., Whidiastuti, H., & Nusandari, A. (2025). Pengaruh Work Family Conflict Dan Stres Kerja Terhadap Psychological Well-Being Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawati Bank X Wilayah Kerja Pematang. *Paedagogy Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 5(1), 143–148. <https://doi.org/10.51878/paedagogy.v5i1.4817>
- Maszura, L. (2025). Exploring the Link Between Neuroticism and Work–Life Balance in High-Pressure Banking Jobs. *Nusantara Journal of Behavioral and Social Sciences*, 4(3), 161–168. <https://doi.org/10.47679/njbss.202512443>
- Munawara, A. H., & Hadianib, D. (2020). Determinasi Funding dan Lending Terhadap Profitabilitas Bank (Kasus pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk). In *Jurnal Perbankan dan Keuangan* (Vol. 1, Issue 1).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sianipar, F., Chairudin, R., Hutabarat, R., & Jofanka, D. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia. *Strategi*, 15(1). <https://doi.org/10.52333/strategi.v15i1.1263>
- Suhardiman, M., & Saragih, S. (2022). Technostress Dan Work Life Balance Pada Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(1), 30–45. <https://doi.org/10.31842/journalinobis.v6i1.255>
- Susilawati, M. (2024). Analisis Pengaruh Praktek Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Tingkat Stres Terhadap Retensi Karyawan Di Industri Perbankan Di Indonesia. *Budgeting Journal of Business Management and Accounting*, 6(1), 189–199. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v6i1.10984>
- Suwarsi, S. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Cimahi). *Bandung Conference Series Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v5i2.20009>
- Syrek, C., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Wijaya, I. M. A. P., & Wibawa, I. M. A. (2020). Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Burnout Dengan Variabel Work Family Conflict Sebagai Pemediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 597.

<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p10>

- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>
- Yuwono, W., Willyanto, L., & muchsinati, E. S. (2024). Analisis Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Batam. *Equilibrium Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 21(01), 92–103. <https://doi.org/10.25134/equi.v21i01.8955>