



Pengaruh *Work-Life Balance*, Beban Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Diperusahaan Perbankan

Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar ^{a,1}

^a Universitas Indonesia, Inodenisa

¹ bintang.mukhammad@ui.ac.id

INFO ARTIKEL

Kemajuan Artikel

Masuk
30 September 2025
Diperbaiki
15 Oktober 2025
Diterima
22 Oktober 2025

Keywords

Banking Sector;
Employee Performance;
Perceived Workload;
Work Motivation;
Work-life balance

Kata Kunci

Beban Kerja;
Kinerja Pegawai;
Motivasi Kerja;
Perbankan;
Work-life balance

ABSTRACT

The demanding nature of work and multifaceted roles in the banking industry have positioned Work-life balance, workload, and work motivation as crucial determinants of employee performance. This research adopts a quantitative methodology with a descriptive-associative framework, involving 100 participants from the Greater Jakarta region (Jabodetabek). Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on the Partial Least Squares (SEM-PLS) technique. Findings reveal that Work-life balance significantly and positively influences employee performance. Furthermore, it demonstrates a significant negative relationship with perceived workload, while its direct impact on work motivation is not statistically significant. Similarly, work motivation and workload do not directly affect performance significantly; nonetheless, both serve as mediators in the indirect pathway linking Work-life balance to performance. These outcomes underscore the pivotal role of Work-life balance in enhancing employee performance, directly and indirectly, through its effects on perceived workload and internal motivation. As such, Work-life balance should be prioritized in human resource management policies within the financial services industry

ABSTRAK

Tingginya tuntutan kerja dan kompleksitas peran dalam sektor perbankan menjadikan isu *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja sebagai faktor penting yang perlu dianalisis dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Studi ini dilakukan dengan pendekatan berbasis kuantitatif dengan desain deskriptif asosiatif, melibatkan 100 responden dari wilayah Jabodetabek, dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Penelitian ini membuktikan bahwa *Work-life balance* memiliki dampak langsung yang positif dan signifikan terhadap performa pegawai. *Work-life balance* juga terbukti mengurangi beban kerja secara signifikan, namun tidak secara langsung memengaruhi motivasi kerja secara signifikan. Meskipun motivasi kerja dan beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, keduanya berperan sebagai perantara dalam hubungan tidak langsung antara *Work-life balance* dan kinerja pegawai. Kesimpulannya, *Work-life balance* merupakan faktor kunci yang berdampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai, baik melalui persepsi terhadap beban kerja maupun motivasi internal, yang penting diperhatikan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia di sektor jasa keuangan.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](#) license.



1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan penentu utama keberhasilan organisasi, khususnya dalam sektor perbankan yang ditandai oleh tuntutan yang intensif dan lanskap operasional yang terus berkembang (Salman et al., 2020). Lembaga perbankan harus mengoptimalkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan strategis di era di kompetisi yang ketat dan perkembangan teknologi yang pesat. Hal ini penting untuk mempertahankan daya saing pasar dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah (Radha & Aithal,

2023). Langkah penting untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja.

Work-life balance ialah kondisi di mana suatu individu mampu menyeimbangkan secara efektif antara beban kerja dan kepentingan pribadinya. Dalam lingkungan yang sangat terhubung dan didorong oleh teknologi seperti saat ini, batasan antara aktivitas kerja dan aktivitas pribadi menjadi semakin menyatu tanpa kejelasan. Ketika pegawai mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara aktivitas kerja dan aktivitas pribadi, hal tersebut dapat menyebabkan peningkatan kelelahan, stress dan pada akhirnya burnout, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja mereka (Kumari & Vasantha, 2019). Oleh karena itu, instansi perbankan dituntut untuk mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung terjaganya keseimbangan yang baik antara peran profesional dan kesejahteraan individu. Namun demikian, masih menjadi pertanyaan yang relevan apakah pegawai yang mampu mencapai keseimbangan ini cenderung menunjukkan peningkatan kinerja, peningkatan kepuasan kerja, dan kemampuan yang lebih optimal dalam memberikan layanan pelanggan yang unggul.

Beban kerja merupakan aspek yang tidak terpisahkan dari aktivitas profesional dan sering kali dianggap sebagai faktor yang dapat secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan sering disebut sebagai sumber utama stres yang dapat menurunkan kualitas hasil kerja (Vasilouee et al., 2022). Pegawai bank sering kali menghadapi tekanan yang tinggi untuk memenuhi target kinerja dan tenggat waktu (Choirunnisa et al., 2023). Ketika volume pekerjaan menjadi terlalu berat untuk ditangani, hal ini dapat mengakibatkan kelelahan mental dan fisik, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas layanan kepada nasabah.

Pegawai yang didorong oleh motivator intrinsik dan ekstrinsik umumnya akan memperlihatkan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi terhadap tanggung jawab mereka (Cerasoli et al., 2014). Motivasi yang tinggi memungkinkan mereka untuk memenuhi bahkan melampaui tuntutan perusahaan (Pandya, 2024). Organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung motivasi pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui pengakuan atas pencapaian, insentif berbasis kinerja, serta jalur karier yang jelas dan transparan. Motivasi juga membantu pegawai mengatasi tantangan pekerjaan, termasuk stres akibat beban kerja yang over.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh cara mereka mengelola *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi mereka. Pegawai yang berhasil menyeimbangkan antara pekerjaan dan kepentingan pribadi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga lebih mampu menghadapi tekanan kerja yang besar. Sebaliknya, beban kerja yang over dapat mengganggu keseimbangan tersebut dan melemahkan motivasi, yang akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, institusi perbankan perlu memahami keterkaitan antara ketiga faktor ini dan mengeksplorasi bagaimana pengaruhnya secara kolektif terhadap hasil kerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti peran *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sebagian besar studi tersebut cenderung berfokus pada pengujian pengaruh faktor-faktor tersebut secara parsial dan terpisah, bukan secara simultan maupun interaktif. Selain itu, masih terbatas kajian yang mengkontekstualisasikan ketiga variabel tersebut secara komprehensif dalam sektor perbankan Indonesia yang memiliki karakteristik operasional berbeda dibandingkan sektor industri lainnya. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, terutama dalam memahami bagaimana interaksi antara *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja dapat secara kolektif membentuk dinamika kinerja pegawai. Lebih jauh, sebagian besar literatur masih mengabaikan kemungkinan adanya perbedaan persepsi dan respons pegawai terhadap ketiga faktor tersebut dalam lingkungan kerja yang diwarnai oleh digitalisasi dan target kinerja yang tinggi. Penelitian ini mengkaji bagaimana *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai di sektor perbankan. Memahami keterkaitan antara faktor-faktor ini dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif, menciptakan atmosfer kerja yang lebih positif, serta meningkatkan produktivitas pegawai dan kualitas layanan kepada nasabah.

2. Tinjauan Pustaka

Work-life balance mengacu pada keadaan keseimbangan ideal dimana seorang individu secara efektif membagi prioritas dan komitmennya antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi (Barlett 2021).

Konsep *Work-life balanced* sekadar pembagian waktu yang setara, melainkan suatu kondisi terpenuhinya tuntutan dari kedua domain tersebut sehingga tercapai kepuasan dan terhindar dari konflik peran (Greenhaus et al., 2003). Pencapaian keseimbangan ini dianggap sebagai prasyarat penting untuk meminimalisir stres, meningkatkan kesejahteraan psikologis (*well-being*) dan mempertahankan produktivitas jangka panjang. Organisasi yang mendukung penerapan *Work-life balance* melalui kebijakan fleksibel cenderung menuai manfaat berupa peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan (Haar & Brougham, 2020).

Teori motivasi berupaya menjelaskan faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Bandhu et al., 2024). Dalam konteks organisasi teori ini dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan utama: intrinsik dan ekstrinsik (Van Den Broeck *et al.*, 2021); (Hattie et al., 2020). Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu, seperti rasa ingin tahu, tantangan pribadi, atau kepuasan atas penyelesaian tugas, sementara motivasi ekstrinsik digerakkan oleh faktor eksternal seperti imbalan finansial, pengakuan, atau promosi. Teori hierarki kebutuhan (Maslow 1943) dan teori dua faktor Herzberg (Acquah & Nsiah, 2021) memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami bagaimana berbagai kebutuhan, mulai dari yang paling dasar hingga aktualisasi diri, serta faktor hygiene dan motivator, berperan dalam membangkitkan dan memelihara semangat kerja karyawan.

Workload atau beban kerja didefinisikan sebagai jumlah dan intensitas tugas yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu. Beban kerja dapat bersifat kuantitatif, yang diukur melalui volume pekerjaan, maupun kualitatif, yang mengacu pada tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas tersebut (Macdonald, 2020). Beban kerja yang tidak sesuai, baik yang berlebihan (*overload*) maupun yang kurang (*underload*), dapat menimbulkan konsekuensi negatif. *Overload* berpotensi menyebabkan kelelahan mental dan fisik (*burnout*), stres, serta penurunan akurasi kerja, sementara *underload* dapat memicu kebosanan dan perasaan tidak berkontribusi. Penilaian dan pengelolaan beban kerja yang objektif merupakan hal krusial untuk menjaga kesehatan karyawan dan efektivitas organisasi (Longo et al., 2022).

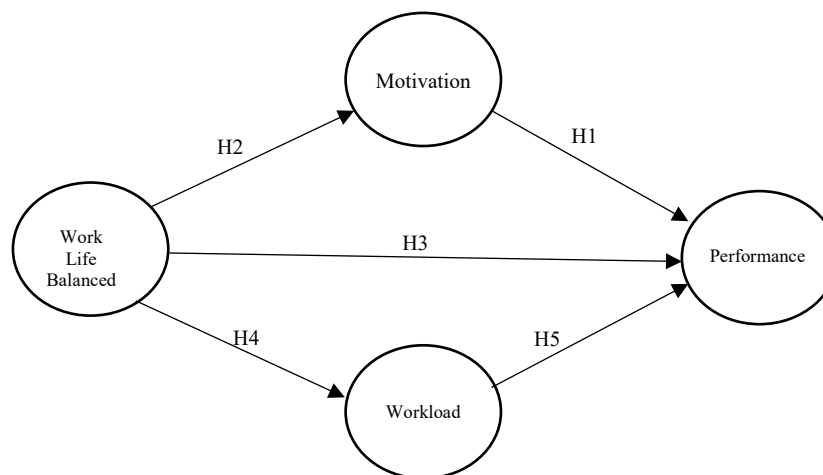
Teori kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensi yang mengacu pada hasil atau pencapaian kerja seorang individu yang diukur terhadap standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Pradhan & Jena, 2018). Kinerja yang baik umumnya dimanifestasikan melalui tiga indikator utama: kualitas kerja (akurasi dan ketelitian), kuantitas output (volume produksi), dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas (Doan et al., 2022). Pencapaian kinerja optimal tidak dapat dilepaskan dari interaksi berbagai faktor, termasuk kemampuan (*ability*) individu, motivasi, dukungan sumber daya, serta lingkungan kerja yang kondusif. Evaluasi kinerja secara berkala berfungsi sebagai alat umpan balik yang esensial bagi pengembangan diri karyawan dan peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif asosiatif untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance*, tekanan kerja, dan motivasi terhadap kualitas kinerja pegawai di sektor perbankan. Pendekatan deskriptif asosiatif dipilih karena memungkinkan untuk menggambarkan kondisi variabel-variabel yang ada dan menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti secara mendalam (Waruwu et al., 2025). Penelitian ini memanfaatkan data primer dan sekunder sebagai sumber informasi untuk menjawab rumusan masalah. Untuk memperoleh data primer, peneliti membagikan kuesioner kepada responden dengan tujuan menggali informasi seputar keseimbangan kerja-hidup, tekanan kerja, motivasi, dan performa pegawai. Sedangkan data sekunder dihimpun dari berbagai sumber yang relevan dan kredibel, seperti laporan tahunan perusahaan, literatur, serta studi sebelumnya yang mendukung kerangka teori dalam penelitian.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*, di mana pemilihan responden didasarkan pada tingkat kemudahan dalam menjangkau mereka. Sebanyak 100 pegawai dari berbagai perusahaan perbankan di wilayah Jabodetabek berpartisipasi sebagai responden, dimana jumlahnya tersebut telah memenuhi batasan dari jumlah sampel yang ditetapkan (Hair et al., 2014). Pemilihan wilayah Jabodetabek sebagai lokasi penelitian tentunya dengan pertimbangan bahwa daerah ini merupakan pusat kegiatan perbankan di Indonesia, sehingga memberikan gambaran yang representatif mengenai kondisi pegawai di sektor perbankan. Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini dipilih secara acak dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan Structural Equation Modeling dengan teknik Partial Least Squares (SEM-PLS) sebagai alat analisis utama dalam menjawab tujuan studi. SEM-PLS dipilih karena komprehensif dalam menguji hubungan kompleks antar variabel yang tidak hanya bersifat linier, tetapi juga mengukur hubungan antar variabel yang bersifat reflektif dan formatif (Henseler et al., 2009). SEM-PLS juga cocok digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan model yang memiliki banyak indikator. Analisis data dengan metode SEM-PLS dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah menguji validitas dan reliabilitas model pengukuran guna memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel secara akurat. Pengujian model struktural pada tahap kedua bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel *Work-life balance*, beban kerja, serta motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Adapun informasi terkait dengan kerangka konseptual disajikan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

H1 : Terdapat hubungan signifikan antara *motivation* dengan *performance*

H2 : Terdapat hubungan signifikan antara *work life balanced* dengan *motivation*

H3 : Terdapat hubungan signifikan antara *work life balanced* dengan *performance*

H4 : Terdapat hubungan signifikan antara *work life balanced* dengan *workload*

H5 : Terdapat hubungan signifikan antara *workload* dengan *performance*

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil yang diperoleh diuraikan secara sistematis untuk memberikan gambaran yang jelas tentang temuan empiris yang ada. Bagian pertama merujuk kepada kondisi sosial demografi dari responden penelitian, hal ini ditujukan untuk mendapatkan deskripsi responden.

Tabel 1. Profil Demografi Responden

Demografi		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	55%
	Wanita	45	45%
Usia	26 - 30 tahun	37	37%
	31 - 35 tahun	33	33%
	35 - 40 tahun	30	30%
Posisi Kerja	Back Office	27	27%
	Legal	24	24%
	Marketing	22	22%
	HRD	27	27%
Domisili	Bekasi	18	18%
	Bogor	19	19%
	Depok	20	20%
	Jakarta	20	20%
	Tangerang	23	23%

Sumber: Data Primer Diolah, (2025)

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1, sebanyak 55% responden merupakan laki-laki, sedangkan 45% sisanya berjenis kelamin perempuan. Perbedaan gender memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman individu terhadap *Work-life balance*. Pegawai perempuan menjalankan peran ganda dalam karier dan tanggung jawab rumah tangga cenderung mengalami lebih banyak hambatan dalam menyeimbangkan kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Uddin, 2022). Manajemen beban kerja yang tidak baik cenderung memberikan dampak yang lebih signifikan bagi perempuan akibat beban ganda di ranah pekerjaan dan domestik. Sebaliknya, pegawai laki-laki umumnya lebih berorientasi pada karier, dengan penekanan yang lebih kuat pada pencapaian pendapatan dan mobilitas ke atas, yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja mereka (Abele & Spurr, 2009).

Terkait distribusi usia, mayoritas partisipan berada dalam rentang usia produktif. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 37% berusia 26–30 tahun, 33% berusia 31–35 tahun, serta 30% berada dalam kategori usia 36–40 tahun. Pegawai berusia 26 hingga 30 tahun umumnya berada pada tahap awal perjalanan profesional mereka dan cenderung memiliki tanggungan keluarga yang lebih sedikit, sehingga memiliki fleksibilitas lebih besar dalam mengelola *Work-life balance* (Darcy et al., 2012). Kelompok usia 31–35 tahun lebih mungkin telah membentuk keluarga, yang dapat memperberat tantangan dalam menjaga keseimbangan antara ranah pribadi dan profesional (Isa et al., 2019). Individu berusia 36–40 tahun mungkin telah mengembangkan mekanisme penyesuaian yang lebih efektif, meskipun peningkatan tanggung jawab pekerjaan tetap dapat menjadi hambatan (Richert-ka, 2016). Pengalaman terhadap beban kerja juga bervariasi menurut kelompok usia. Pegawai yang lebih muda, khususnya usia 26–30 tahun, cenderung menerima beban kerja yang lebih tinggi dalam upaya membuktikan kompetensi dan membangun kredibilitas di tempat kerja. Sebaliknya pegawai yang lebih senior mungkin telah menyesuaikan beban kerja mereka dengan kewajiban pribadi, walaupun tetap menghadapi tekanan untuk memenuhi ekspektasi profesional (Mauno et al. 2013). Pekerja muda umumnya menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi karena didorong oleh ambisi untuk pengembangan karier, sementara pegawai yang lebih tua cenderung berfokus pada kontribusi terhadap organisasi dan pencapaian pengakuan atas peran mereka.

Responden dalam penelitian ini berasal dari empat divisi utama, yaitu *Back Office* (27%), *Legal* (24%), *Marketing* (22%), dan Sumber Daya Manusia (27%). Setiap divisi memiliki tantangan tersendiri terkait *Work-life balance* dan beban kerja. Pegawai di bidang pemasaran, misalnya, sering menghadapi target kinerja yang tinggi dan tuntutan kerja yang dinamis, sehingga menyulitkan mereka dalam mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional secara efektif. Tekanan untuk mencapai kuota penjualan dapat meningkatkan tingkat stres dan berdampak negatif terhadap motivasi kerja. Meskipun divisi seperti *Back Office* dan Sumber Daya Manusia tidak menghadapi tekanan eksternal sebesar divisi pemasaran, mereka tetap dituntut untuk menyeimbangkan berbagai tugas administratif dan operasional secara cermat. Sementara itu, staf divisi hukum sering bekerja dengan tenggat waktu yang ketat serta harus memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum, yang menambah lapisan stres dalam pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi juga bervariasi antar divisi; pegawai di bidang pemasaran umumnya termotivasi oleh insentif berbasis kinerja, sementara mereka yang berada di divisi SDM dan *Back Office* lebih terdorong oleh peluang pengembangan profesional dan jaminan keamanan kerja.

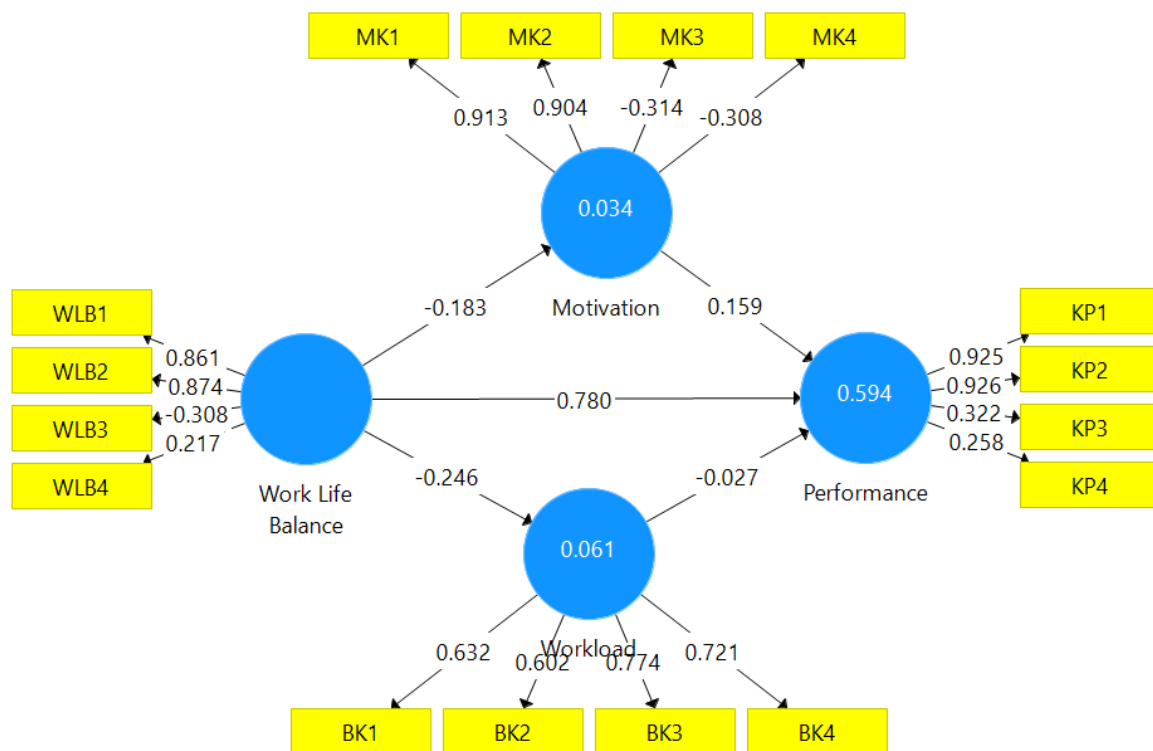
Responden mayoritas berdomisili di wilayah Jabodetabek, dengan rincian 23% tinggal di Tangerang, 20% di Jakarta, 20% di Depok, 19% di Bogor, dan 18% di Bekasi. Jarak tempuh yang panjang, khususnya bagi mereka yang bepergian dari luar pusat kota Jakarta, menjadi tantangan signifikan dalam menjaga *Work-life balance* yang sehat. Perjalanan yang memakan waktu lama mengurangi waktu untuk aktivitas pribadi, meningkatkan tingkat stres, dan menurunkan kepuasan hidup secara keseluruhan. Pegawai yang tinggal lebih dekat dengan tempat kerja, seperti yang berdomisili di Jakarta, memiliki keunggulan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan urusan pribadi. Namun demikian, kemacetan lalu lintas di wilayah perkotaan tetap menjadi permasalahan yang berkelanjutan, yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan kesejahteraan. Individu yang harus menempuh perjalanan jauh setiap hari dapat merasakan beban kerja lebih berat akibat kelelahan fisik dan mental yang ditimbulkan dari perjalanan. Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, organisasi sebaiknya mengevaluasi penerapan kebijakan kerja fleksibel, misalnya melalui pilihan kerja dari rumah atau pengaturan waktu kerja yang lebih luwes. Insentif finansial atau bentuk pengakuan formal dapat menjadi strategi motivasi yang efektif bagi pegawai yang menanggung beban perjalanan jauh. Sementara itu, pegawai yang tinggal dekat kantor mungkin lebih

terdorong oleh peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kesempatan untuk memberikan kontribusi bermakna bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam studi ini metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*) digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan. Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji pengaruh antara *Work-life balance*, dan beban kerja, serta motivasi kerja terhadap performa kinerja pegawai, serta mengeksplorasi keterkaitan antarvariabel tersebut. Proses analisis diawali dengan pengujian validitas konvergen dan diskriminan guna memastikan bahwa setiap indikator secara akurat merepresentasikan konstruk yang diukur. Untuk memastikan bahwa pengukuran konstruk bersifat konsisten, dilakukan pengujian reliabilitas. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) dimanfaatkan guna mengetahui proporsi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Terakhir, dilakukan analisis koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hasil dari tahap awal analisis ini disajikan dalam Gambar 2.

Merujuk pada Gambar 2. Diketahui bahwa setiap variabel didukung oleh 4 indikator, dimana setiap indikatornya harus melewati uji validitas sesuai dengan batasan *goodness of fit* sebesar 0,5 (Nurhalizah et al., 2023). Diketahui bahwa ditemukan nilai indikator yang tidak sesuai dengan batasan validitas yang ditetapkan, adapun diantaranya WLB3, WLB4, MK3, MK4, KP3 dan KP4. Indikator yang tidak memenuhi harus dikeluarkan dalam model (Junianto dan Sabtohadhi 2020) sehingga didapatkan model baru yang diolah kembali untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang diuji telah memenuhi dalam pengujian uji validitas. Adapun hasil pengolahan tahap 2 disajikan pada Tabel 2.

Merujuk Tabel 2 diketahui bahwa seluruh indikator telah memenuhi standar dalam pengujian validitas, sehingga seluruh indikator tersebut dapat dilanjutkan untuk proses pengolahan selanjutnya. Adapun deskripsi dari model terakhir disajikan pada Gambar 3. Tahap selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas dari tiap variabel, menurut (Diamantopoulos et al., 2012) ditujukan untuk mengetahui keandalan dengan batasan 0,6. Nilai tersebut dijadikan batasan dari tiap variabel untuk dikatakan reliabel.



Sumber : Output SmartPLS (2025)

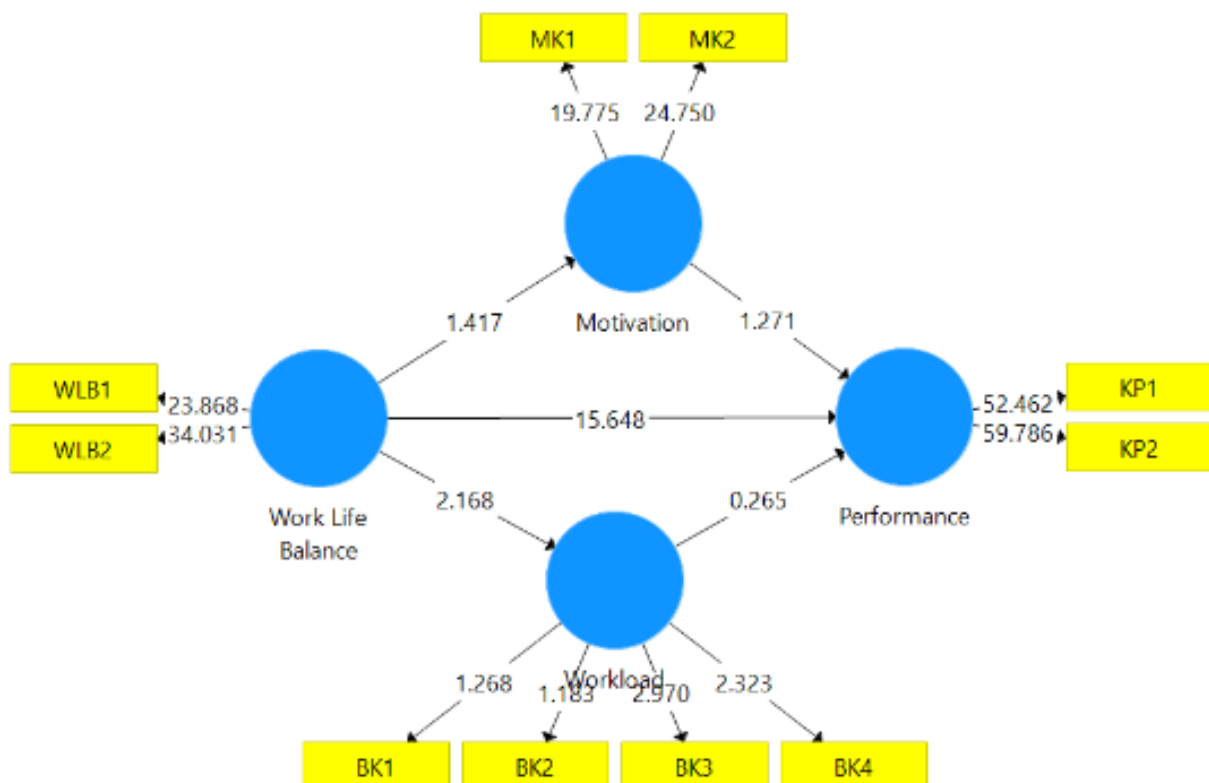
Gambar 2. Model Partial Least Square

Tabel 2. Uji Validitas Tahap Dua

Indikator	Motivation	Performance	Work Life Balance	Workload
BK1	-	-	-	0,5445
BK2	-	-	-	0,5149
BK3	-	-	-	0,8333
BK4	-	-	-	0,7621
KP1	-	0,9365	-	-
KP2	-	0,9400	-	-
MK1	0,9783	-	-	-
MK2	0,9701	-	-	-
WLB1	-	-	0,8698	-
WLB2	-	-	0,8950	-

Sumber : Output SmartPLS (2025)

Pengujian reliabilitas di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, termasuk *Work-life balance*, lalu beban kerja, dan motivasi kerja, serta kinerja pegawai, telah memenuhi kriteria keandalan dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,6. Rinciannya, *Work-life balance* memperoleh nilai 0,717; *workload* 0,643; *work motivation* 0,947; dan *employee performance* 0,864. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa setiap kelompok pertanyaan yang merepresentasikan masing-masing konstruk bersifat konsisten dan andal. Artinya, instrumen yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor tersebut layak dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis yang lebih mendalam. Terpenuhinya standar reliabilitas ini memberikan landasan yang kuat bagi proses pemodelan lebih lanjut. Selain itu, hal ini juga mendukung pemahaman mengenai bagaimana keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai di industri perbankan, sebagaimana juga ditemukan dalam studi oleh (Maria et al., 2017).



Sumber : Output SmartPLS (2025)

Gambar 3. Model Partial Least Square Akhir

Tabel 3. Uji Reliabilitas Konstruk tiap Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability
Motivation	0,947	0,964	0,974
Performance	0,864	0,865	0,936
Work Life Balance	0,717	0,722	0,876
Workload	0,643	0,673	0,765

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Uji determinasi merupakan prosedur statistik yang krusial dalam analisis regresi, karena mampu mengukur derajat variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Pengujian ini bertujuan untuk menentukan seberapa besar variasi data yang mampu dijelaskan oleh model regresi, yang diukur melalui koefisien determinasi (R^2). (Mweshi & Muhyila, 2024) menjelaskan bahwa semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variabilitas data, yang menunjukkan tingkat kecocokan model terhadap data yang digunakan.

Tabel 4. Uji Determinasi

Uraian	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Motivation	0,0204	0,0104
Performance	0,6073	0,5951
Workload	0,0543	0,0446

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil analisis determinasi yang ditunjukkan dalam Tabel *R Square* diketahui bahwa variabel *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja mampu menunjukkan variable performa kinerja pegawai sebesar 60,73%, sedangkan sisanya sebesar 39,27% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Variabel *work life balance* hanya mampu menjelaskan variasi motivasi kerja sebesar 2,04% dan variasi beban kerja sebesar 5,43%. Tingginya nilai *R Square* pada variabel kinerja mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan nilai yang rendah pada motivasi dan beban kerja mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang belum tercakup dalam model dan perlu dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan (Gao, 2024).

Path coefficient dalam model *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* menjadi indikator penting yang menggambarkan intensitas dan kecenderungan (positif atau negatif) hubungan antar variabel dalam model structural. Dalam interpretasi model analisis, koefisien berperan menunjukkan sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, dan nilainya yang tinggi menandakan pengaruh yang kuat. *Path coefficient* dihitung berdasarkan data empiris yang tersedia, memperhitungkan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Pada penelitian ini terdapat 5 *direct effect* dan 2 *direct effect*. Adapun hasil pengolahan disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. *Path Coefficient*

Uraian	<i>Original Sample (O)</i>	P Values	Keterangan
<i>Direct Effect</i>			
Motivation -> Performance	0,174	0,204	+ & Tidak Signfikan
Work Life Balance -> Motivation	-0,143	0,157	- & Tidak Signfikan
Work Life Balance -> Performance	0,764	0	+ & Signfikan
Work Life Balance -> Workload	-0,233	0,031	- & Signfikan
Workload -> Performance	-0,038	0,791	- & Tidak Signfikan
<i>Indirect Effect</i>			
Work Life Balance -> Motivation -> Performance	0,739	0,032	+ & Signfikan
Work Life Balance -> Workload -> Performance	0,773	0,025	+ & Signfikan

Sumber : Output SmartPLS (2025)

Analisis statistik mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,174. Nilai ini mengonfirmasi arah hubungan yang positif, di mana peningkatan motivasi kerja diiringi oleh kecenderungan peningkatan kinerja. Namun, temuan ini tidak mencapai signifikansi statistik ($p\text{-value} = 0,204$), yang mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dinyatakan bermakna dalam populasi. Kondisi ini dapat diakibatkan oleh homogenitas tingkat motivasi di kalangan responden atau adanya variabel intervening lain seperti kepemimpinan, sistem imbalan, atau dinamika tim—yang lebih dominan dalam memoderasi hubungan ini. Dalam konteks organisasi perbankan yang bersifat terstruktur dan berorientasi pada target, motivasi kerja mungkin berfungsi lebih sebagai faktor penunjang (*enabling factor*) yang memerlukan aktivasi melalui kebijakan organisasi dan sistem penghargaan yang strategis untuk dapat berkontribusi secara nyata terhadap kinerja (Hamdani & Ali, 2023); (Fahrizal et al., 2025).

Hubungan antara *Work-life balance* (WLB) dan motivasi kerja menunjukkan pola yang kontrainuitif. Koefisien jalur sebesar -0,143 dengan tingkat signifikansi 0,157 mengisyaratkan bahwa WLB tidak secara signifikan meningkatkan motivasi kerja, suatu temuan yang bertolak belakang dengan mayoritas literatur empiris. Fenomena ini mengundang interpretasi bahwa meskipun pegawai telah merasakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, hal tersebut tidak serta-merta mentransformasi diri menjadi dorongan internal (*intrinsic drive*) untuk berkinerja lebih optimal (Bocean et al., 2023). Penjelasan yang mungkin melatarbelakangi adalah rendahnya kepuasan intrinsik, budaya kerja yang terlalu kaku, atau persepsi pegawai bahwa WLB merupakan hak dasar (*entitlement*) sehingga tidak lagi dipandang sebagai faktor pemacu motivasi (Hadi & Alitabar, 2023).

Pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai justru sangat signifikan dan substantif, dengan koefisien mencapai 0,764 ($p\text{-value} = 0,000$). Temuan ini memperkuat proposisi bahwa keseimbangan antara ranah profesional dan personal merupakan determinan penting bagi pencapaian kinerja. Dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan seperti perbankan, individu yang mampu mengelola waktu dan energi secara seimbang cenderung lebih produktif, fokus, dan stabil secara emosional. Dengan kata lain, WLB memungkinkan pegawai untuk hadir secara penuh (*whole self*) dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya terefleksi dalam capaian kinerja yang unggul.

Hubungan antara WLB dan beban kerja juga signifikan dan bersifat negatif ($\beta = -0,233$; $p = 0,031$). Artinya, peningkatan WLB berkorelasi dengan penurunan persepsi pegawai terhadap beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi atas beban kerja tidak semata-mata ditentukan oleh volume tugas yang bersifat objektif, melainkan juga oleh kapasitas subjektif individu dalam mengelola tuntutan tersebut (Hasan et al., 2020). Ketika pegawai merasa memiliki kendali atas waktu dan kehidupannya, beban kerja yang tinggi tidak lagi dipersepsikan sebagai distres yang menghambat. Temuan ini selaras dengan pendekatan psikologis-kognitif yang menekankan bahwa keseimbangan emosional dan pengelolaan peran ganda dapat mereduksi persepsi stres kerja (Sari et al., 2024).

Pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja ternyata tidak signifikan ($\beta = -0,038$; $p\text{-value} = 0,791$). Meskipun arah hubungannya negatif yang berarti beban kerja berlebih berpotensi menurunkan kinerja—besaran koefisien dan ketidaksigifikannya mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut sangat lemah. Realitas ini dapat dijelaskan melalui karakteristik pegawai perbankan yang telah teraklimatisasi dengan lingkungan kerja berintensitas tinggi. Di samping itu, adanya faktor mediasi atau moderasi seperti ketahanan kerja (*resilience*), efikasi diri, atau dukungan sosial—dapat membuat pengaruh beban kerja terhadap kinerja menjadi tidak langsung (Bruggen, 2015). Meskipun beberapa jalur langsung tidak signifikan, analisis jalur tidak langsung justru mengungkap pola hubungan yang lebih kompleks dan bermakna. Pertama, hubungan tidak langsung antara *Work-life balance* dan kinerja melalui motivasi kerja terbukti signifikan (koefisien = 0,739; $p\text{-value} = 0,032$). Temuan ini mengonfirmasi peran motivasi sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh WLB terhadap kinerja, sekalipun pengaruh langsung WLB terhadap motivasi tidak signifikan (Patria et al., 2025). Hal ini mengindikasikan terjadinya *suppression effect*, di mana motivasi berfungsi sebagai katalisator tersembunyi yang mentransmisikan manfaat WLB menjadi peningkatan kinerja, meski tidak secara langsung terdongkrak oleh WLB itu sendiri (Wicaksono & Hendri, 2024).

Pengaruh tidak langsung WLB terhadap kinerja melalui beban kerja juga signifikan (koefisien = 0,773; $p\text{-value} = 0,025$). Hasil ini menegaskan bahwa meskipun beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, ia berperan sebagai mediator penting dalam hubungan kausal WLB-kinerja. Dengan demikian,

peningkatan WLB dapat menurunkan persepsi beban kerja, yang pada gilirannya menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi terwujudnya kinerja tinggi (Dwitanti et al., 2023). Secara keseluruhan, baik motivasi kerja maupun beban kerja dapat dikategorikan sebagai variabel mediator yang memperkuat dampak tidak langsung *Work-life balance* terhadap kinerja dalam kerangka model kausal yang diusulkan (Ahmad et al., 2022).

5. Penutup

5.1. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa peningkatan *Work-life balance* berkontribusi secara langsung, positif, dan signifikan terhadap peningkatan performa pegawai. Temuan ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan antara urusan pribadi dan pekerjaan merupakan faktor kunci dalam mendorong produktivitas dan kinerja, terutama di lingkungan kerja perbankan yang memiliki tekanan tinggi. Hubungan antara *Work-life balance* dan beban kerja menunjukkan arah negatif yang signifikan, yang berarti peningkatan *Work-life balance* berkorelasi dengan penurunan beban kerja, yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap intensitas beban kerja dapat ditekan melalui pengelolaan waktu dan peran yang seimbang. Pengaruh langsung dari motivasi kerja dan beban kerja terhadap performa pegawai tidak signifikan berdasarkan hasil pengujian statistik. Meskipun demikian, *Work-life balance* menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui jalur motivasi dan beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berperan sebagai mediator dalam memperkuat dampak *Work-life balance* terhadap hasil kinerja. Dengan demikian, menunjukkan bahwa *Work-life balance* berfungsi sebagai faktor kunci yang memengaruhi pegawai tidak hanya secara langsung, melainkan juga melalui jalur psikologis dan perseptual. Hasil ini mendukung pentingnya integrasi pendekatan kesejahteraan kerja dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor jasa keuangan.

Perusahaan perbankan secara proaktif mengembangkan kebijakan kerja yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai, khususnya dalam hal menciptakan *Work-life balance* yang optimal, mengingat faktor tersebut terbukti memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kebijakan yang dapat diterapkan antara lain fleksibilitas jam kerja, sistem kerja hibrida, serta penyediaan program dukungan psikologis dan pengembangan karier. Pengelolaan beban kerja hendaknya disesuaikan dengan karakteristik individu berdasarkan posisi kerja, usia, dan domisili, untuk menghindari ketimpangan antara kapasitas dan ekspektasi organisasi. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor demografis seperti jenis kelamin dan tahapan karier dalam merancang strategi motivasi yang lebih kontekstual, baik melalui pendekatan intrinsik seperti pengakuan atas prestasi maupun insentif yang bersifat finansial. Pendekatan manajerial yang adaptif dan berbasis data diharapkan mampu membangun ekosistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dan humanistik.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan *convenience sampling* yang dapat memengaruhi representativitas sampel, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke seluruh populasi pegawai perbankan di Indonesia. Selain itu, jumlah sampel yang relatif kecil (100 responden) dan lingkup geografis yang terbatas pada wilayah Jabodetabek mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan keragaman kondisi kerja di berbagai daerah. Keterbatasan lain terletak pada pendekatan kuantitatif yang tidak menggali perspektif kualitatif mendalam mengenai dinamika *Work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja. Variabel-variabel lain di luar model, seperti dukungan sosial, budaya organisasi, atau kepemimpinan, juga tidak diikutsertakan, sehingga mungkin ada faktor eksternal yang turut memengaruhi kinerja pegawai yang belum terakomodasi dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The Longitudinal Impact of Self-Efficacy And Career Goals On Objective And Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53–62.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Acquah, A., & Nsiah, T. K. (2021). *Literature Review On Theories Motivation*. October 2022.
<https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Ahmad, A. M., Handaru, A. W., & Usman, O. (2022). *The Effect of Workload, Work Stress And Work- Life*

- Balance On Employee Performance (Case Study On Startup Employees In Jakarta)*. 3(14), 2749–2757.
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Anurag, N., Nittala, P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). *Acta Psychologica Theories Of Motivation : A Comprehensive Analysis of Human Behavior Drivers*. *Acta Psychologica*, 244(February), 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). *Work-life balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic*. 1–15.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377–2389. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance : A 40-Year Meta-Analysis Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance* : <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Choirunnisa, A., Prabowo, H., & Darmaputra, M. F. (2023). *Effect of Workload , Job Stress and Job Training on Employee Performance at Bank BPR BKK Semarang Pengaruh Beban Kerja , Stres Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BPR BKK Semarang*. 2(1), 29–42.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work – life balance: One size fits all? An Exploratory Analysis Of The Differential Effects Of Career Stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines For Choosing Between Multi-Item And Single-Item Scales For Construct Measurement: A Predictive Validity Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434–449. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3>
- Doan, T., Vuong, N., & Nguyen, L. T. (2022). *The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies : A Systematic Review*.
- 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.
- Fahrizal, W., Natsir, M., & Respati, H. (2025). *The Influence of Retirement Age and Rewards on Employee Performance at Bank Indonesia with Work Motivation as a Mediating Variable*, *International Journal of Social Science and Human Research*. 08(02), 1232–1241. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i2-53>
- Gao, J. (2024). *R-Squared (R) – How much variation is explained ?* <https://doi.org/10.1177/26320843231186398>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). *The relation between work – family balance and quality of life*. 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of *Work-life balance* : A two sample study within New Zealand, *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- Hair, J. F. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121
- Hadi, S., & Alitabar, S. (2023). *Effects of Work-life balance Training Programs on Employee Job*. May.
- Hamdani, S. F., & Ali, H. (2023). *The Influence of Rewards , Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance*. 1(3), 105–113.
- Hasan, Z., Khan, M. I., Butt, T. H., & Abid, G. (2020). *The Balance between Work and Life for Subjective Well-Being : A Moderated Mediation Model*.
- Hattie, J., Hodis, F. A., & Kang, S. H. K. (2020). *Theories of motivation : Integration and Ways Forward*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Isa, M., Indrayati, N., Muhammadiyah, U., Muhammadiyah, U., & Isa, M. (2019). *The Role Of Work – Life Balance As Mediation Of The Effect Of Work – Family Conflict On Employee Performance*. 1–10.
- Kumari, V., & Vasantha, S. (2019). Impact of Work-Life Balance On Employee Performance. *Indian*

-
- Journal of Public Health Research & Development*, 10(10), 219–222. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.02800.6>.
- Longo, L., Wickens, C. D., Hancock, G., & Hancock, P. A. (2022). *Human Mental Workload : A Survey and a Novel Inclusive Definition*. 13(June), 1–26. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883321>
- Macdonald, W. (2020). *The Impact of Job Demands and Workload*. July 2003. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707107>
- Maria, N., Alexandre, C., Campinas, U. E. De, & Enfermagem, F. De. (2017). *Psychometric Properties In Instruments Evaluation Of Reliability And Validity*. 26(3). <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Maslow, A. (1943). Preface to Motivation Theory. *Psychosomatic Medicine*, 5, 85–92. <https://doi.org/10.1097/00006842-194301000-00012>.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., & Kinnunen, U. (2013). *Aging & Mental Health Does Aging Make Employees More Resilient To Job Stress ? Age As A Moderator In The Job Stressor – Well- Being Relationship In Three Finnish Occupational Samples*. February 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/13607863.2012.747077>
- Mweshi, G. K., & Muhyila, M. (2024). *Determining a Statistical Analysis for the Quantitative Study*. 11(7), 187–231.
- Nurhalizah, S., Kholijah, G., & Jambi, U. (2023). *Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square pada*. 6(2), 125–135.
- Pandya, J. D. (2024). *Intrinsic & Extrinsic Motivation & Its Impact On Organizational Performance At Rajkot City : A Review*. 11(1), 46–53.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2018). *Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Validation*. December 2016. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Radha, P., & Aithal, P. S. (2023). *A Study on the Performance of Employees in the Banking Sector and its Impact on the Organizational Health*. 1–8.
- Richert-ka, A. (2016). *Work – life balance : Does age matter ?* 55, 679–688. <https://doi.org/10.3233/WOR-162435>
- Salman, M., Ganie, S., & Saleem, I. (2020). *Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance : A Study of Public and Private Sector Banks Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance : A Study of Public and Private Sector Banks*. August. <https://doi.org/10.1177/0258042X20939014>
- Sari, S. N., Safitri, A., Wulandari, A. R., Sinaga, V. L., & Mulyani, N. (2024). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja , Work Engagement Dan Work Life Balance terhadap Motivasi Kerja Tenaga Pengajar*. 1333–1339. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03>.
- Uddin, W. (2022). Mobile and Area Sources of Greenhouse Gases and Abatement Strategies. *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation: Third Edition*, 2, 743–808. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72579-2_23
- Van Den Broeck, A., Howard, J., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond Intrinsic And Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis On Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization Of Work Motivation. *Organizational Psychology Review*, 11, 240 - 273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
- Vasilouee, V., Karimi, A., & Talebi, S. (2022). Evaluate The Relationship Between Mental Workload And Fatigue In Shahroud Bank Employees. *Occupational Hygiene and Health Promotion*, 6(2), 208–219. <https://doi.org/10.18502/ohhp.v6i2.10307>.
- Waruwu, M., Natijatul, S., Utami, P. R., & Yanti, E. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif : Konsep , Jenis, Tahapan dan Kelebihan*. 10, 917–932.
- Wicaksono, A. S., & Hendri, M. I. (2024). *The Effect of Communication , Work Discipline and Work Life Balance on Employee Performance* 1219. 12(4), 1219–1226. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2728>
-