

Praktik MSDM Berorientasi Keluarga dan Implikasinya pada *Work-life balance* dan Keterikatan Kerja

Ila Sri Apriani¹, Susanti Saragih^{2*}

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha,
Bandung, Indonesia

Email: ¹ilasriapriani04@gmail.com, ^{2*}susanti.saragih@eco.maranatha.edu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja dan *work-life balance* karyawan, serta menguji peran gender sebagai variabel moderasi. Data dikumpulkan dari 85 karyawan yang bekerja di berbagai organisasi di Kota Bandung dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, mencakup serangkaian pengujian meliputi uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM berorientasi keluarga tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap keterikatan kerja maupun *work-life balance* karyawan. Namun demikian, gender terbukti mampu memoderasi hubungan antara praktik MSDM berorientasi keluarga dengan keterikatan kerja, meskipun efek moderasi tersebut tidak ditemukan pada variabel *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan kebijakan yang bersifat generik dan seragam cenderung kurang efektif dalam mendukung kehidupan profesional maupun pribadi karyawan secara optimal, mengingat kebutuhan karyawan pria dan wanita pada dasarnya berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan masukan strategis bagi para manajer dan pemangku kebijakan untuk merancang serta mempromosikan praktik-praktik MSDM yang lebih inklusif dan responsif terhadap gender guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan seluruh karyawan.

Kata Kunci: MSDM Berorientasi Keluarga, Keterikatan Kerja, *Work-Life Balance*, *Gender*, SmartPLS.

Abstract

This study aims to analyze the influence of family-oriented Human Resource Management (HRM) practices on employee work engagement and work-life balance, as well as to examine the role of gender as a moderating variable. Data were collected from 85 employees working across various organizations in Bandung City and analyzed using SmartPLS 4 software, encompassing a series of tests including validity, reliability, and hypothesis testing. The findings indicate that family-oriented HRM practices do not have a significant direct effect on either work engagement or work-life balance. Nevertheless, gender was found to moderate the relationship between family-oriented HRM practices and work engagement, although this moderating effect was not observed for work-life balance. These findings affirm that generic and uniform policy approaches tend to be less effective in optimally supporting employees' professional and personal lives, given that the needs of male and female employees are fundamentally different from one another. Therefore, this study provides strategic insights for managers and policymakers to design and promote more inclusive and gender-responsive HRM practices in order to create a conducive work environment that supports the well-being of all employees.

Keywords: Family-Oriented Human Resource Management Practices, Work Engagement, Work-Life Balance, Gender, SmartPLS.

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya tuntutan kerja dan kompleksitas peran individu dalam organisasi modern, isu mengenai keterikatan kerja dan *work-life balance* semakin mendapat perhatian dari praktisi maupun akademisi. *Work-life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi seseorang dan kehidupan kerjanya. Menurut Mardhatillah & Santoso (2019), *work-life balance* merupakan hubungan dua arah ketika karier dan kehidupan pribadi seseorang memiliki tujuan yang serupa, di mana karyawan memilih untuk memenuhi kewajiban pekerjaan dan tanggung jawab keluarga secara harmonis. Kondisi keseimbangan peran di keluarga dan profesional tidak hanya memberikan dampak pada kesehatan mental tapi juga sikap kerja positif dan produktifitas organisasi (Kurnia & Khairunnisa, 2024). Sementara itu, keterikatan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang positif, di mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan menikmati pekerjaan yang dijalani. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini selanjutnya berkontribusi pada munculnya perilaku kerja yang konstruktif, yang berdampak pada peningkatan kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan (Mazzetti et al., 2023). Keterikatan kerja juga memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi dan pencapaian keunggulan kompetitif, karena karyawan yang terikat cenderung lebih fokus, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Keterlibatan ini tercermin melalui keterpaduan aspek kognitif, emosional, dan perilaku kerja, yang tampak dalam antusiasme, konsentrasi, serta motivasi kerja yang berkelanjutan. Kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya produktivitas dan kepuasan kerja, sekaligus menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Margaretha et al., 2025)

Di era digitalisasi, teknologi telah merevolusi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melalui otomatisasi proses HR, platform kerja jarak jauh, dan sistem manajemen kinerja digital yang memungkinkan fleksibilitas lebih besar untuk mendukung keterikatan kerja dan *work-life balance* meskipun menimbulkan tantangan seperti *technostress* dan kelelahan (Borle et al., 2021; Saragih et al., 2021). Transformasi ini menuntut kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang secara langsung berpengaruh terhadap kesejahteraan individu maupun keluarga (Herrera-Ballesteros et al., 2025). Kondisi *work-life balance* yang baik tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang mendukung munculnya sikap dan perilaku kerja positif. Keterikatan kerja menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Azizah & Athoillah, 2025; Kristanti et al., 2023; Mardhatillah & Santoso, 2019; Sanz-vergel, 2025; Wahdiniawati et al., 2023). Menurut Mardhatillah & Santoso (2019), karyawan dapat menjaga kesejahteraan psikologis dan menghadapi tekanan pekerjaan melalui hubungan optimal antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka. Oleh karena itu, transformasi digital ini semakin mendesak, karena praktik MSDM berorientasi keluarga yang disediakan dengan jadwal fleksibel dan dukungan *remote work* menjadi kebutuhan yang relevan saat ini.

Secara global, penerapan praktik MSDM yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja telah berkembang pesat, terutama di negara-negara maju. Sebagai contoh, di Australia, Parker & Jorritsma (2021) mengembangkan berbagai jalur pengaruh untuk menciptakan karakteristik pekerjaan yang dapat mengatasi isu kesehatan mental pekerja serta tantangan masa depan kerja. Sementara itu, di Swiss, Masdonati et al. (2019) menemukan bahwa praktik MSDM fokus pada pekerjaan aman (contoh: kebebasan memilih pekerjaan) dan secara signifikan memuaskan kebutuhan karyawan karena mendukung kesejahteraan holistik. Sebaliknya, di Asia, penerapan serupa masih terbatas. Sebagai contoh penelitian pada sektor hospitality dan tourism di Malaysia (Tan et al., 2020), menunjukkan bahwa kondisi kerja yang menantang seperti jam kerja panjang, pekerjaan tidak stabil, dan kurangnya kesejahteraan holistik, menandakan bahwa praktik MSDM progresif belum sepopuler di negara maju. Di Indonesia, praktik MSDM belum merata dan minim regulasi yang mewajibkan fleksibilitas kerja (Gallup Consulting, 2025). Kondisi ini menciptakan *research gap* di konteks Indonesia.

Keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan karena karyawan yang mampu menjaga *work-life balance* yang sehat akan lebih termotivasi, antusias, dan bersemangat, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas serta inovasi organisasi. Praktik MSDM dan dukungan organisasi sangat penting dalam menciptakan keseimbangan tersebut, terutama di era digital, namun temuan penelitian dapat berbeda-beda tergantung konteksnya. Lururlean et al. (2020) praktik MSDM meningkatkan komitmen karyawan terhadap kehidupan kerja mereka, yang selanjutnya meningkatkan retensi karyawan. Tampati et al. (2024) melaporkan kontribusi penjelasan sebesar 30,5% varians keterikatan kerja, sedangkan Pangestu et al. (2024) menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat dengan kontribusi 72,9% varians. Sebaliknya, Aristiyani et al. (2024) menemukan bahwa pada personel

kepolisian keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan dan budaya organisasi lebih menentukan. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara praktik MSDM, *work-life balance*, dan keterikatan kerja tidak selalu sama di setiap organisasi, yang juga dipengaruhi oleh kondisi dan karakteristik tempat kerja. Di organisasi yang lebih fleksibel, praktik MSDM dan *work-life balance* lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja namun, di organisasi yang lebih hierarkis dan kaku, faktor lain, seperti budaya organisasi, mungkin lebih signifikan. Perbedaan hasil yang disebutkan di atas menunjukkan adanya faktor lain yang memengaruhi kekuatan hubungan antara praktik MSDM, *work-life balance*, dan keterikatan kerja, sehingga hal ini perlu dibahas lebih lanjut.

Faktor gender penting dipertimbangkan dalam menilai pengaruh praktik MSDM terhadap keterikatan kerja dan *work-life balance*, karena laki-laki dan perempuan menghadapi tuntutan sosial serta tanggung jawab keluarga yang berbeda. Perbedaan peran gender dan stereotip di tempat kerja memengaruhi persepsi, fleksibilitas kerja, peluang karir, serta keterikatan psikologis, bahkan dapat menimbulkan hambatan kelembagaan seperti glass ceiling. Oleh karena itu, gender layak diposisikan sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik MSDM terhadap keterikatan kerja dan *work-life balance* serta menilai peran gender, sehingga memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu MSDM dan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan MSDM yang lebih inklusif.

Praktik MSDM mencakup serangkaian fungsi strategis yang terintegrasi dalam organisasi, antara lain perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi, kesejahteraan pegawai, serta pengembangan karier. Tenaga kerja dipandang sebagai aset strategis yang memiliki nilai penting bagi organisasi, sehingga penerapan praktik MSDM yang sistematis seperti seleksi yang tepat, pelatihan berkelanjutan, analisis jabatan, penilaian kinerja yang adil, dan pengelolaan kompensasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas, produktivitas, serta kualitas kerja karyawan secara keseluruhan. (Putri et al., 2022; Simbolon et al., 2021; Wijaya, 2024). Penelitian terkini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia MSDM yang dirasakan langsung oleh karyawan memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, keadilan kebijakan, dukungan organisasi, serta kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan dan manajemen kinerja berbasis hasil berkontribusi dalam membentuk motivasi kerja, perilaku kerja positif, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan (Pahira & Rinaldy, 2023). Model *Job Demands-Resources (JD-R)* dan teori *Conservation of Resources (COR)* menegaskan bahwa penyediaan sumber daya pekerjaan yang memadai mendorong sikap timbal balik berupa keterikatan kerja yang lebih tinggi, sekaligus mendukung kinerja profesional, menurunkan niat keluar, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Batubara et al., 2022; Evitha et al., 2021; Guan & Frenkel, 2018; Gustian et al., 2020; Mazzetti et al., 2023; Ramadhani & Ekowati, 2024; Sanz-vergel, 2025; Srie et al., 2021).

Selain itu, praktik MSDM tidak hanya tercermin dalam kebijakan formal, tetapi juga dalam pengalaman langsung karyawan, yang meliputi persepsi terhadap peluang pengembangan karier, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Implementasi praktik MSDM secara strategis dan menyeluruh, termasuk integrasi kebijakan yang ramah keluarga seperti fleksibilitas waktu kerja, compressed workweeks, cuti keluarga, fasilitas penitipan anak, serta budaya organisasi yang responsif terhadap kebutuhan keluarga merupakan sumber daya penting yang dapat memperkuat keterikatan kerja sekaligus mendukung terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. (Feeney & Stritch, 2019; Kurnia & Khairunnisa, 2024; Putri et al., 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa orientasi praktik MSDM yang berfokus pada keluarga menjadi isu penting, karena berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang melindungi kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung keterlibatan kerja. Efektivitas praktik MSDM sangat bergantung pada peran kepemimpinan serta keselarasan dengan budaya organisasi, sehingga setiap kebijakan dan tindakan yang diterapkan benar-benar dirasakan memberikan manfaat dan dampak positif bagi karyawan. (Salsabilah et al., 2022). Dengan demikian, praktik MSDM, baik secara umum maupun berorientasi keluarga, diperkirakan memberi kontribusi penting terhadap peningkatan keterikatan kerja dan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Meskipun demikian, keberhasilan pengaruh praktik MSDM terhadap keterikatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja sangat bergantung pada dukungan pemimpin dan keselarasan dengan budaya organisasi agar benar-benar dirasakan positif oleh karyawan.

Tujuan penelitian dari studi ini adalah untuk menganalisis pengaruh praktik MSDM terhadap keterikatan kerja dan *work-life balance* karyawan, serta menilai peran gender sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana praktik MSDM yang berorientasi karyawan dan keluarga memengaruhi keterikatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Secara praktis, penelitian ini juga diharapkan menjadi panduan bagi organisasi dalam merancang kebijakan HR yang lebih strategis,

inklusif, dan sensitif terhadap kebutuhan individu dan keluarga karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini di kembangkan hipotesis sebagai berikut:

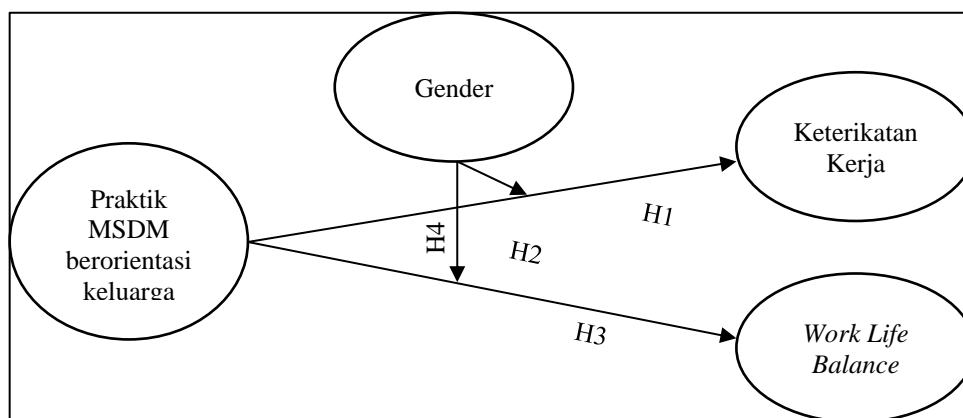
H1: Praktik MSDM berorientasi keluarga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

H2: Praktik MSDM berorientasi keluarga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, dengan gender sebagai variabel mediator.

H3: Praktik MSDM berorientasi keluarga berpengaruh signifikan terhadap work life balance.

H4: Praktik MSDM berorientasi keluarga berpengaruh signifikan terhadap work life balance, dengan gender sebagai variabel mediator.

Adapun model penelitian ini disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Model penelitian

METODE

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 85 karyawan yang bekerja di perusahaan swasta di kota Bandung, tanpa adanya batasan industri dan jabatan. Bandung merupakan salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia dengan keragaman sektor industry sehingga dianggap relevan dengan penelitian ini. Pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan beberapa kriteria. yaitu responden harus memiliki masa kerja minimal satu tahun dan berstatus karyawan tetap. Kedua kriteria ini relevan dengan variabel yang diukur dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan secara daring maupun langsung kepada responden. Penelitian ini juga memperoleh persetujuan etik, dan seluruh responden berpartisipasi secara sukarela.

Dalam penelitian ini, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis keluarga dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap kebijakan dan praktik MSDM yang diterapkan perusahaan untuk mendukung keseimbangan antara peran kerja dan peran keluarga. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator, meliputi kebijakan cuti keluarga, fleksibilitas waktu kerja, dukungan perusahaan terhadap kebutuhan keluarga karyawan, serta pemahaman atasan terhadap kondisi keluarga karyawan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin dan diadaptasi dari (Feeney & Stritch, 2019).

Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengatur dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga konflik peran yang berlebihan dapat diminimalkan. Praktik MSDM berbasis keluarga diukur melalui beberapa indikator, yaitu gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, serta tingkat kepuasan individu terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dan diadaptasi dari (Herrera-Ballesteros et al., 2025). Sementara itu, keterikatan kerja didefinisikan sebagai tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, yang tercermin dari semangat bekerja, rasa keterikatan terhadap pekerjaan, serta kemampuan untuk fokus dan terlibat sepenuhnya dalam melaksanakan tugas. Variabel ini diukur melalui indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dari Guan & Frenkel (2018). Adapun defisini operasional dan pengukuran variabel disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Contoh	Sumber
Praktik MSDM berbasis keluarga	Perusahaan tempat Anda bekerja memiliki kebijakan cuti melahirkan?	Feneey & Stritch (2017) Sembilan butir pertanyaan
<i>Work life balance</i>	Saya terus mengkhawatirkan pekerjaan saat Anda tidak sedang bekerja.	Herrera-Ballesteros et al. (2025) Tiga butir pertanyaan
Keterikatan kerja	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi.	Guan & Frenkel (2018) Sembilan butir pertanyaan

Data penelitian dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis untuk menilai hubungan antarvariabel. Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS berbasis PLS-SEM guna mengevaluasi pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap *work-life balance* dan keterikatan kerja. Tahapan analisis diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner, kemudian dilanjutkan dengan path analysis untuk pengujian hipotesis (Hair et al., 2019). Validitas diuji melalui convergent validity dengan nilai outer loading $\geq 0,70$ serta discriminant validity. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan pada analisis selanjutnya.

Selanjutnya, pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi jawaban responden menggunakan Cronbach's Alpha ($\geq 0,60$) dan Composite Reliability ($\geq 0,70$). Hasil menunjukkan seluruh konstruk reliabel sehingga data konsisten dan dapat dipercaya (Hair et al., 2019). Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, pengujian hipotesis dilakukan melalui path analysis dengan memperhatikan path coefficient, t-value, dan p-value untuk menilai pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap *work-life balance* dan keterikatan kerja. Apabila melibatkan variabel moderator, analisis diperluas menggunakan moderated PLS-SEM. (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 85 orang, dengan mayoritas 53 orang (62,4%) berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang 30-35 tahun (25,9%), diikuti oleh usia 25-30 tahun (23,5%) dan 40-45 tahun (20,0%). Sebagian besar responden telah menikah (69,4%), dan kelompok dengan masa kerja 1-5 tahun merupakan yang terbanyak (32,9%). Berdasarkan pengalaman cuti atau liburan dalam satu tahun terakhir, 37 responden (43,5%) pernah mengambil cuti atau liburan, sedangkan 48 responden (56,5%) tidak pernah. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang beragam, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif untuk dianalisis lebih lanjut. Karakteristik lengkap responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	32	37,6%
Perempuan	53	62,4%
Usia		
> 25-30 tahun	20	23,5%
> 30-35 tahun	22	25,9%
> 35-40 tahun	13	15,3%
> 40-45 tahun	17	20,0%
> 45-50 tahun	8	9,4%
> 50 tahun	5	5,9%
Status Pernikahan		
Belum menikah	26	30,6%
Menikah	59	69,4%

Lama Bekerja		
> 1-5 tahun	28	32,9%
> 5-10 tahun	26	30,6%
> 10-15 tahun	13	15,3%
> 15 tahun	18	21,2%
Cuti/Liburan (1 tahun terakhir)		
Pernah	37	43,5%
Tidak Pernah	48	56,5%

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang mengukur konstruk yang sama benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut. Dengan kata lain, indikator-indikator tersebut saling berkorelasi tinggi dan secara konsisten mengukur konsep yang dimaksud (Hair et al., 2019). Kriteria yang digunakan adalah nilai outer loading $> 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,5$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa beberapa indikator perlu dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut, sementara indikator yang memenuhi persyaratan tetap digunakan untuk analisis selanjutnya. Hasil lengkap uji validitas konvergen disajikan pada Tabel 3, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini cukup kuat dan dapat diandalkan.

Tabel 3. Hasil validitas konvergen

Variabel	Indikator	Outer loadings	AVE
Praktik MSDM berorientasi keluarga (P)	P2	0,924	0,684
	P5	0,728	
	P7	0,818	
Keterikatan kerja (W)	W1	0,894	0,852
	W2	0,960	
	W3	0,915	
<i>Work-life balance</i> (WL)	WL1	0,887	0,713
	WL2	0,909	
	WL3	0,926	
	WL4	0,841	
	WL5	0,756	
	WL6	0,753	
	WL7	0,760	
	WL8	0,902	

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menerapkan pendekatan Fornell-Larcker, yang menilai keterpisahan konstruk melalui perbandingan antara nilai akar kuadrat AVE dan hubungan korelasional antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Mengacu pada hasil yang disajikan dalam Tabel 4, seluruh konstruk telah memenuhi ketentuan tersebut, yang terlihat dari nilai diagonal yang lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antarvariabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel Gender (G), Praktik MSDM Berorientasi Keluarga (P), Keterikatan Kerja (W), dan *work-life balance* (WL) memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai. Hasil pengujian kriteria Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria *Fornell-Larcker*

Variabel	G	P	W	WL
G	1,000			
P	-0,118	0,827		
W	0,199	-0,046	0,923	
WL	0,052	0,289	0,039	0,845

Note: G: Gender; P: Praktik MSDM Berorientasi Keluarga;
 W: Keterikatan Kerja; WL: *Work-life balance*

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Reliabilitas instrumen pengukuran dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) (Hair et al., 2019). Cronbach's Alpha berfungsi untuk mengukur konsistensi internal suatu skala atau kuesioner, menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam suatu variabel saling berkorelasi; nilai berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, semakin konsisten indikator tersebut dalam mengukur konstruk yang sama. Composite Reliability (CR) juga menilai konsistensi internal, mirip dengan Cronbach's Alpha, namun dihitung berdasarkan factor loading masing-masing indikator dalam variabel, dengan nilai tinggi mencerminkan reliabilitas yang baik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel Praktik MSDM Berorientasi Keluarga (P), Keterikatan Kerja (W), dan *Work-life balance* (WL) memenuhi kriteria reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c) masing-masing di atas 0,7. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen pengukuran dapat dianggap reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Rincian nilai reliabilitas tiap variabel disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Reliability test

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)
P	0,807	1,151	0,866
W	0,926	1,218	0,945
WL	0,942	0,958	0,952

Note: P: Praktik MSDM Berorientasi Keluarga; W: Keterikatan Kerja; WL: *Work-life balance*
 Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Nilai *R-square* (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja (W) dapat dijelaskan oleh praktik MSDM Berorientasi Keluarga (P) dan gender (G) sebesar 14,8%, sementara 85,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Sedangkan *work-life balance* (WL) dijelaskan oleh P dan G sebesar 10,3%, dengan 89,7% sisanya ditentukan oleh faktor eksternal lain. Rincian nilai R^2 untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. R-square

Variable	R-square
W	0,148
WL	0,103

Note: W: Keterikatan Kerja; WL: *Work-life balance*
 Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) tidak didukung, karena praktik MSDM berorientasi keluarga belum memberikan pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,090 ($>0,05$) dan nilai t-statistik sebesar 1,698 ($<1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak, yang menunjukkan bahwa penerapan praktik MSDM berorientasi keluarga belum secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Berbeda dengan pengaruh langsung tersebut, hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa gender memoderasi pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja. Bukti ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,023 ($<0,05$) dan t-statistik sebesar 2,277 ($>1,96$). Koefisien jalur sebesar 0,678 mengindikasikan bahwa pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja menjadi lebih kuat ketika dimoderasi oleh gender. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan temuan serupa dengan H1, yaitu praktik MSDM berorientasi keluarga belum memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, ditunjukkan oleh p-value sebesar 0,090 ($>0,05$) dan t-statistik sebesar 1,698 ($<1,96$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga ditolak, mengonfirmasi bahwa pengaruh langsung praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja belum signifikan. Sementara itu, pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa gender tidak memoderasi pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap *work-life balance*, dengan p-value sebesar 0,394 ($>0,05$) dan t-statistik sebesar 0,853 ($<1,96$). Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak. Hasil lengkap pengujian hipotesis penelitian ini disajikan pada Tabel 7.

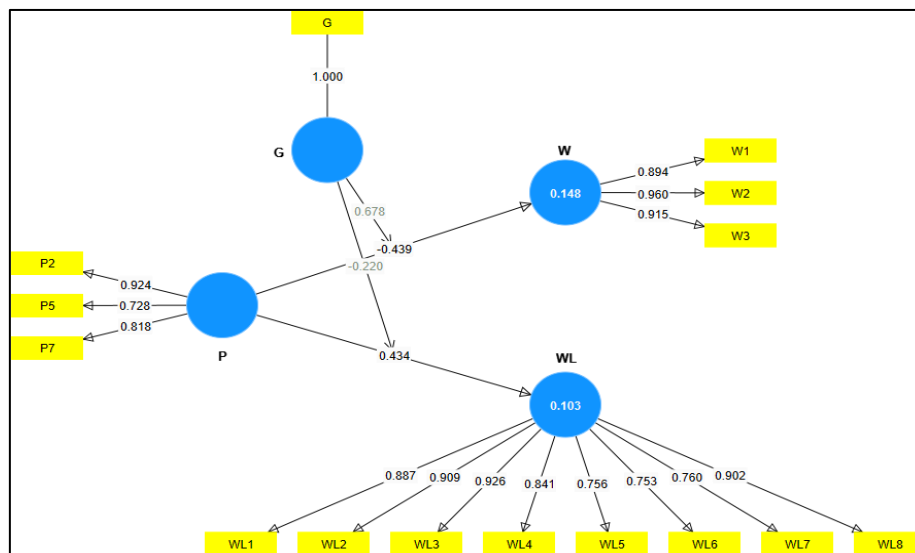
Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Path	Original sample	T statistics	P values	Status
P -> W	-0,439	1,698	0,090	Ditolak
P -> WL	0,434	1,948	0,052	Ditolak
G x P -> W	0,678	2,277	0,023	Diterima
G x P -> WL	-0,220	0,853	0,394	Ditolak

Note: P: Praktik MSDM Berorientasi Keluarga; W: Keterikatan Kerja; WL: *Work-life balance*
 Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Diagram model SmartPLS yang disajikan menunjukkan arah hubungan antar variabel dalam model penelitian. Arah panah pada diagram tersebut menggambarkan adanya pengaruh antara variabel yang diteliti, yaitu praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keluarga, keterikatan kerja, dan *work-life balance*. Selain hubungan antar variabel penelitian, panah yang menghubungkan variabel dengan indikator mencerminkan keterkaitan antara konsep yang diteliti dan butir-butir pertanyaan yang digunakan sebagai alat pengukuran.

Tidak ditemukannya pengaruh langsung praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap *work-life balance* dapat dijelaskan oleh karakteristik responden, di mana karyawan telah memiliki akses terhadap kebijakan cuti. Dari 85 responden, 43,5% pernah mengambil cuti dalam satu tahun terakhir, sementara 56,5% tidak. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun tidak berpengaruh langsung, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tetap dapat terjaga melalui kebijakan cuti. Seluruh hasil pengujian model penelitian disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model penelitian
 Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Pembahasan

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa praktik MSDM berorientasi keluarga belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap keterikatan kerja maupun keseimbangan kehidupan profesional dan personal karyawan. Hal ini terlihat dari nilai p-value sebesar 0,090 dan t-statistik 1,698 untuk keterikatan kerja, serta p-value 0,052 dan t-statistik 1,948 untuk WLB. Hal ini bertentangan dengan temuan Kusumah dan Negoro (2025) yang menemukan bahwa semakin banyak praktik di organisasi yang berorientasi pada keluarga, semakin tinggi keseimbangan hidup karyawan dan ikatannya terhadap pekerjaan. Temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa keberadaan kebijakan ramah keluarga dalam perusahaan tidak secara otomatis meningkatkan keterlibatan, semangat, dedikasi, maupun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Faktor-faktor seperti beban kerja, target yang harus dicapai, jam kerja, dan dukungan atasan cenderung lebih menentukan tingkat keterikatan kerja maupun WLB dibandingkan dengan kebijakan formal yang hanya tercantum dalam regulasi perusahaan. Dalam kontak di negara berkembang, seperti di Indonesia, kebijakan MSDM berorientasi keluarga mungkin belum merata dan masih sebatas dokumen regulasi internal tanpa disertai internalisasi nilai yang memadai ke dalam budaya kerja sehari-hari. Hal ini disampaikan dalam penelitian Tan et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kondisi kerja di Asia memiliki tantangan spesifik dengan budaya dan struktur sosial. Selain itu,

sebagian besar responden (lihat tabel 2) berada pada tahap pengembangan karier dengan fokus pada pencapaian kinerja dan stabilitas pekerjaan, sehingga pengaruh kebijakan keluarga terhadap keterikatan kerja dan WLB menjadi relatif terbatas.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa gender memoderasi pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja, dengan *p-value* 0,023, *t-statistik* 2,277, dan koefisien jalur 0,678. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan yang ramah keluarga lebih optimal pada jenis kelamin tertentu. Hal ini menjadi logis karena karyawan pria dan wanita memiliki peran yang berbeda di keluarga. Misalnya, fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan perempuan menyeimbangkan peran pekerjaan dan keluarga tanpa mengurangi komitmen terhadap pekerjaan, sementara karyawan laki-laki dapat merasakan pengakuan dan dukungan perusahaan melalui hak cuti keluarga. Sebaliknya, gender tidak memoderasi pengaruh praktik MSDM berorientasi keluarga terhadap *work life-balance*, sebagaimana terlihat dari *p-value* 0,394 dan *t-statistik* 0,853, yang menandakan bahwa kesulitan dalam mencapai keseimbangan kerja keluarga dialami secara seragam oleh seluruh karyawan, tanpa memandang jenis kelamin. Hal ini menjadi temuan yang paling menarik dalam konteks sosiokultural Indonesia. Secara struktural, masyarakat Indonesia masih kuat dipengaruhi oleh norma gender berbasis budaya patriarki, di mana perempuan secara sosial diharapkan lebih dominan dalam peran domestik di keluarga dan laki-laki sebagai pencari nafkah utama. Oleh karena itu, bagi karyawan perempuan, praktik ramah keluarga di perusahaan dimaknai sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap peran karyawan perempuan, dan akhirnya memperkuat keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Bagi karyawan laki-laki, kebijakan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai bentuk dukungan yang melampaui ekspektasi budaya, sehingga menciptakan rasa kewajiban timbal balik untuk lebih terikat dengan pekerjaan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Chenny & Saragih (2025), yang menekankan bahwa pengaruh fleksibilitas kerja terhadap WLB relatif seragam bagi semua karyawan laki-laki dan perempuan.

Dukungan terhadap temuan ini juga ditemukan pada penelitian Alfina & Najwa (2024), yang menyoroti pentingnya pengaturan kerja fleksibel untuk mencapai WLB, terutama bagi pekerja yang menjalani peran ganda antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Selanjutnya, Cakranegara & Irmawati, (2025) menekankan bahwa dukungan organisasi memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap WLB dan mampu mengurangi stres kerja. Penelitian Rizana et al, (2025) juga menekankan bahwa fleksibilitas jam kerja dan budaya organisasi yang mendukung memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penyediaan praktik MSDM berorientasi keluarga saja tidak cukup untuk meningkatkan keterikatan kerja maupun WLB secara langsung. Keberhasilan kebijakan sangat bergantung pada dukungan atasan, kemudahan penerapan, kesesuaian dengan kondisi kerja, serta kemampuan karyawan dalam memanfaatkan kebijakan tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan ramah keluarga selaras dengan sistem kerja dan budaya perusahaan agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap keterikatan kerja dan kesejahteraan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berorientasi keluarga terhadap keterikatan kerja serta keseimbangan *work-life balance* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengevaluasi peran gender sebagai variabel yang berpotensi memengaruhi hubungan tersebut, sehingga memungkinkan pemahaman mengenai perbedaan pengalaman dan persepsi karyawan laki-laki dan perempuan terhadap praktik MSDM berorientasi keluarga. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai efektivitas kebijakan ramah keluarga dalam meningkatkan keterikatan kerja dan kesejahteraan karyawan, sekaligus memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk merancang praktik MSDM yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Penelitian ini melibatkan 85 orang responden yang bekerja di kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM berorientasi keluarga belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja maupun *work-life balance* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan kebijakan ramah keluarga saja tidak cukup untuk meningkatkan semangat, dedikasi, atau kesejahteraan karyawan. Hal ini terjadi karena ikatan terhadap pekerjaan tidak hanya tercipta dari praktik SDM di organisasi tetapi juga faktor motivasional lain, seperti iklim organisasi dan desain pekerjaan. Selain itu keseimbangan kehidupan profesional dan personal sulit tercapai apabila beban pekerjaan tetap tinggi mengingat kondisi tersebut tetap menuntut curahan energi dan perhatian yang besar dari karyawan. Analisis lebih lanjut juga memperlihatkan bahwa gender memoderasi hubungan antara praktik MSDM berorientasi

keluarga dan keterikatan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh kebijakan SDM menjadi lebih kuat pada gender tertentu. Hal ini dapat dipahami dalam konteks sosiokultural Indonesia yang masih dipengaruhi norma patriarki, di mana karyawan perempuan memaknai kebijakan ramah keluarga sebagai pengakuan organisasi atas peran ganda mereka sehingga memperkuat keterikatan emosional, sementara karyawan laki-laki menginterpretasikannya sebagai dukungan yang melampaui ekspektasi budaya sehingga mendorong rasa kewajiban timbal balik (*reciprocity*) terhadap organisasi. Sebaliknya, gender tidak memoderasi hubungan praktik MSDM berorientasi keluarga dengan *work-life balance*, yang menunjukkan bahwa kesulitan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dialami secara relatif merata oleh seluruh karyawan tanpa memandang gender.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah responden yang relatif terbatas, yaitu 85 orang, sehingga hasil penelitian mungkin belum sepenuhnya mencerminkan kondisi populasi yang lebih luas. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di Kota Bandung, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu berlaku pada kota lain atau pada sektor industri yang berbeda. Dengan demikian, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar, mencakup berbagai wilayah, serta mempertimbangkan variabel tambahan, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau faktor individu, yang berpotensi memengaruhi keterikatan kerja dan *work-life balance*.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk meningkatkan efektivitas praktik MSDM berorientasi keluarga dengan memastikan dukungan nyata dari atasan serta penerapan kebijakan yang sesuai dengan kondisi kerja dan budaya organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja dan *work-life balance*, seperti karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, dengan menggunakan sampel yang lebih luas dan beragam.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga data yang diperoleh dapat mendukung analisis dan penyusunan temuan penelitian dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ana Aristiyani, Hardani Widhiastuti, R. D. (2024). Analysis Work of Balance and Organizational Culture. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 4(3), 264–272. <https://doi.org/10.51878/paedagogy.v4i3.3416>
- Azizah, M. Z., & Athoillah. (2025). Keseimbangan Kehidupan Kerja : dalam Perspektif Produktivitas Kerja Modern (Vol 1, pp. 294–328). *Bookchapter Manajemen SDM* 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.321>
- Batubara, M., Aprilingga, F. H., & Fadlillah, A. B. (2022). Organizational Commitment as a Personal Resource in Forming of Work Engagement. 11(2), 259–268. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Cakranegara, O. M. P., & Irmawati, I. (2025). Pengaruh Work Life-Balance Dan Kebijakan Fleksibilitas Kerja Terhadap Tingkat Stres Kerja Yang Di Mediasi Dukungan Organisasi Lingkungan Kerja Rs Muhammadiyah Selogiri. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2487–2504. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1627>
- Evitha, Y., Vikaliana, R., Sabaruddin, L. O., Sapta, A., & Abdul, F. W. (2021). Ilomata International Journal of Management (IJIM). 2(3), 206–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.52728/ijjm.v2i3.282>
- Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422–448. <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Gustian, W., Candra, L., & Idulfilastri, R. M. (2020). The Effect of Job Resources and Personal Resources on Turnover Intention Through Work Engagement as a Mediator on Operational Employee. 478(Ticash), 435–442. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.067>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Herrera-Ballesteros, J., de las Heras-Rosas, C. J., Mota Veiga, P., & Sampaio Rodrigues, F. (2025). How do flexible working time policies, telework from home and work fatigue impact on the *work-life balance*? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 153–173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5353>

- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara (Revisi, Issue 1, p. 391).
- Kurnia, M. I., & Khairunnisa, A. (2024). Peran *Work-life balance* Dalam Meningkatkan Etos Kerja Profesional. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 256–260. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13543>
- Luturlean, B. S., Witjara, E., Prasetio, A. P., & Adhanissa, S. (2020). Managing Human Resources Management Policies in a Private Hospital and its Impact on *Work-life balance* and Employee Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 216–227. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.23499>
- Mardhatillah, A., & Santoso, A. S. (2019). Implementasi Work Life Balance Dalam Kehidupan Sehari-Hari. *Jurnal Abdi Masyarakat (JAM)*, 5(1), 41. <https://doi.org/10.22441/jam.2019.v5.i1.008>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Margaretha et al. (2025). Workplace Spirituality and Person-Organization Fit: Pathways to Faculty Engagement and Retention. *European Journal of Educational Research*, 15(1), 65–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.12973/eu-jer.15.1.65>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Pangestu, A., Wolor, C. W., & Usman, O. (2024). Pengaruh *Work-life balance* and Job Crafting Terhadap Work Engagement. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1327–1342. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5163>
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., Jati, G., Karawang, U. S., Sumber, M., & Manusia, D. (2022). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12, 343–356. <https://doi.org/https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.618>
- Ramadhani, R. W., & Ekowati, V. M. (2024). Dampak *Work-life balance* dan Work Motivation terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5842–5849. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4583>
- Rizana et al. (2025). *Work-life balance*. *Plastic and Aesthetic Nursing*, 10(81–90), 3. <https://doi.org/10.1097/PSN.0000000000000477>
- Salsabilah, F., Fahmi Setiawan, M., & Prasista Whardani, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Lingkungan External, Keputusan-Keputusan Organisasional, Persediaan Karyawan (Literature Review Msdm). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(2), 141–149. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i2.932>
- Sanz-vergel, A. (2025). Job demands-resources theory : Ten years later Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later. 2023, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Chenny & Saragih, S. (2025). Work Flexibility and *Work-life balance* : Gender and Workload Analysis. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 9(2), 71–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.31098/ijmesh.v9i2.3463>
- Shabrina, D., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). Hubungan antara Work Life Balance dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertani (Persero). *Jurnal EMPATI*, 8(1), 27–32. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.23570>
- Simbolon, A. S., Padliansyah, R., & Karunia, E. (2021). Dampak Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 69–78. <https://doi.org/10.31294/jeco.v5i1.9524>
- Siti Annisa Wahdiniawati¹ Fatimah Malini Lubis² Dila Erlianti³ Vina Budiarti Mustika Sari⁴ Sabalius Uhai⁵ Wenny Desty Febrian. (2023). 24683-Article Text-79298-1-10-20240118. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen Sdm Yang Berkelanjutan, 7, 1–11.
- Srie, R., Maisyuri, I., & Ariyanto, E. (2021). The Affect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance at PT. Mandiri Utama Finance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 689–702. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4>
- Tampati, R., Mora, L., & Ibad, M. C. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement pada Karyawan di Kabupaten Karawang. *Jurnal Psikologi Dan Konseling West Science*, 2(04), 245–254. <https://doi.org/10.58812/jpkws.v2i04.1620>
- Wijaya, A. (2024). The Amalgamation of Digital and Leadership as a Key Role in Organization: Literature Review. 8(2), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/IJHCM.08.02>