

# STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN *WORK LIFE BALANCE* KARYAWAN PADA ERA DIGITALISASI KERJA

*Human Resource Management Strategies For Achieving Employee Work Life Balance In The Era Of Work Digitalization*

Andi.Ar<sup>1</sup>, Ilham Wijaya<sup>2</sup>, Sahriah<sup>3</sup>, Mumammad Aslansyah<sup>4</sup>, Mawar Nur Indah Sari<sup>5</sup>  
Email, [andi.armj@gmail.com](mailto:andi.armj@gmail.com)<sup>1</sup>, [ilham.ii281@gmail.com](mailto:ilham.ii281@gmail.com)<sup>2</sup>, [sahriasahria80@gmail.com](mailto:sahriasahria80@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[muhaslansyah668@gmail.com](mailto:muhaslansyah668@gmail.com)<sup>4</sup>, [wawamniz1811@gmail.com](mailto:wawamniz1811@gmail.com)<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah  
Parepare

Jl. Jend. Ahmad Yani No.Km.6, Bukit Harapan, Kec. Soreang, Kota Parepare, Sulawesi Selatan Kode Pos 91131

## Abstrak

Digitalisasi kerja telah mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan personal karyawan, sehingga strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang adaptif dan humanistik menjadi semakin urgen. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi MSDM yang efektif dalam mewujudkan *work life balance* (WLB) karyawan di era digitalisasi kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi kebijakan HR digital pada tiga perusahaan teknologi dan jasa di Jakarta dan Bandung. Sebanyak 12 informan dipilih melalui *purposive sampling* yang terdiri atas karyawan dan manajer HR. Analisis tematik mengidentifikasi tiga tema utama: (1) fleksibilitas kerja digital sebagai strategi adaptif MSDM, (2) peran teknologi dalam membentuk budaya kerja berkelanjutan, dan (3) dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan menunjukkan bahwa efektivitas strategi MSDM digital sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara inovasi teknologi dan pendekatan humanistik dalam kebijakan organisasi. Secara teoretis, temuan ini memperkuat kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan *Socio Technical Systems* (STS) dalam konteks kerja digital. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan kebijakan kerja fleksibel, pelatihan *digital mindfulness*, serta dukungan kesehatan mental yang terintegrasi dalam sistem HR digital.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, *Work Life Balance*, Digitalisasi Kerja, Fenomenologi, Kesejahteraan Karyawan

## Abstract

*The digitalization of work has blurred the boundaries between employees' professional and personal lives, making adaptive and humanistic human resource management (HRM) strategies increasingly urgent. This study aims to analyze effective HRM strategies for achieving work-life balance (WLB) for employees in the era of work digitalization. The study employs a phenomenological qualitative approach, collecting data through semi-structured interviews, participant observation, and documentation of digital HR policies at three technology and service companies in Jakarta and Bandung. A total of 12 informants were selected through purposive sampling, comprising employees and HR managers. Thematic analysis identified three main themes: (1) digital work flexibility as an adaptive HRM strategy, (2) the role of technology in shaping a sustainable work culture, and (3) organizational support for employees' psychological well-being. The findings indicate that the effectiveness of digital HRM strategies is significantly influenced by the balance between technological innovation and humanistic approaches in organizational policies. Theoretically, these findings reinforce the frameworks of Strategic Human Resource Management (SHRM) and Socio-Technical Systems (STS) within the context of digital work. Practically, this study recommends strengthening flexible work policies, digital mindfulness training, and integrated mental health support within digital HR systems.*

**Keywords:** Human Resource Management, *Work Life Balance*, Work Digitalization, Phenomenology, Employee Welfare

## PENDAHULUAN

Perubahan lanskap dunia kerja akibat digitalisasi telah membawa dampak signifikan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) di berbagai sektor. Transformasi digital mempercepat adopsi teknologi seperti *remote working*, *digital collaboration tools*, dan sistem berbasis *Artificial Intelligence* (AI) dalam pengelolaan karyawan. Fenomena ini tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memunculkan tantangan baru terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (*work life balance*) I. Gigauri, 2020. Dalam konteks global, survei McKinsey (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 60% pekerja mengalami peningkatan tekanan psikologis akibat kaburnya batas antara ruang kerja dan rumah dalam era digital. Kondisi serupa juga ditemukan di Indonesia, di mana sekitar 55% karyawan melaporkan penurunan kualitas waktu keluarga selama penerapan kerja digital pasca-pandemi (Kemenaker, 2024).

Dalam tataran nasional, digitalisasi kerja semakin masif dengan meningkatnya penggunaan platform daring dan sistem *human resource information system* (HRIS) di berbagai organisasi publik dan swasta. Meskipun demikian, efektivitas strategi MSDM dalam menjaga *work-life balance* belum sepenuhnya optimal. Penelitian M. Yatminiwati dan Z. Hidayat (2025) menunjukkan bahwa banyak organisasi masih berfokus pada produktivitas digital tanpa memperhatikan dimensi kesejahteraan psikologis dan sosial karyawan. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa strategi MSDM yang humanistik dan berkelanjutan sangat dibutuhkan untuk menjembatani kesenjangan antara kinerja digital dan keseimbangan hidup karyawan.

Secara teoretis, isu ini penting dikaji karena keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berkorelasi langsung dengan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kepuasan kerja, serta retensi tenaga kerja. Menurut A. Bajraliu dan G. Qorraj (2023), digitalisasi memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi namun juga dapat memperburuk stres kerja bila tidak diimbangi dengan kebijakan MSDM yang adaptif. Hal ini sejalan dengan pandangan teori *socio-technical systems*, yang menekankan pentingnya integrasi antara sistem teknologi dan aspek sosial dalam organisasi agar tercapai keseimbangan yang berkelanjutan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek kuantitatif seperti hubungan antara digitalisasi dan produktivitas, sementara makna dan pengalaman subjektif karyawan dalam menavigasi *work-life balance* di era digital masih kurang dieksplorasi. Misalnya, studi S. X. Duan et al. (2023) menggarisbawahi adanya kesenjangan penelitian terkait bagaimana karyawan memaknai batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di lingkungan kerja yang serba digital. Oleh karena itu, penelitian kualitatif menjadi relevan untuk menggali pengalaman mendalam karyawan dalam mengelola keseimbangan tersebut.

Dalam konteks Indonesia, E. Rekarti et al. (2025) menemukan bahwa dukungan keluarga, efikasi diri digital, dan fleksibilitas organisasi berperan penting dalam menjaga *work-life balance* di sektor jasa. Namun, belum banyak studi yang menganalisis bagaimana strategi MSDM di era digital dapat berfungsi sebagai mediator antara kebijakan teknologi dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan pendekatan fenomenologis untuk memahami strategi MSDM yang efektif dalam mewujudkan keseimbangan hidup karyawan di tengah digitalisasi kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan *work life balance* karyawan pada era digitalisasi kerja melalui pemahaman mendalam terhadap pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun oleh karyawan serta praktisi HR. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai model MSDM berbasis digital yang berorientasi pada kesejahteraan manusia, sedangkan secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja digital yang produktif sekaligus sehat secara psikososial.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi yang bertujuan memahami secara mendalam pengalaman subjektif karyawan dan manajer HR dalam mengelola *work life balance* di tengah proses digitalisasi kerja. Pendekatan fenomenologis dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna yang dirasakan partisipan terhadap realitas kerja digital, termasuk tantangan, strategi adaptasi, dan nilai-nilai yang mendasari keseimbangan kehidupan mereka (Escribá-Carda et al., 2024). Pendekatan ini tidak sekadar mengukur hubungan antarvariabel, tetapi menangkap kedalaman pengalaman insani yang tidak dapat direduksi ke dalam angka statistik.

Penelitian dilaksanakan di tiga perusahaan teknologi dan jasa di Jakarta dan Bandung yang telah menerapkan sistem kerja digital dan kebijakan kerja fleksibel sejak tahun 2020.

Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor tersebut merupakan pelopor transformasi digital di Indonesia dan memiliki dinamika kerja tinggi yang berpotensi memengaruhi keseimbangan hidup karyawan. Dua belas informan dipilih melalui *purposive sampling* dengan kriteria: (1) pengalaman kerja minimal dua tahun dalam sistem digital, (2) berperan aktif dalam perumusan atau pelaksanaan kebijakan WLB, dan (3) bersedia berbagi pengalaman secara mendalam (Zournatzidou et al., 2025).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi: (1) wawancara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman partisipan secara terbuka; (2) observasi partisipatif untuk memahami interaksi sosial dan budaya kerja digital secara kontekstual; dan (3) analisis dokumen internal perusahaan termasuk kebijakan HR digital dan laporan kinerja untuk memperkuat triangulasi data (Sulaiman et al., 2023). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta *member checking* di mana interpretasi peneliti dikonfirmasi kembali kepada informan (Gigauri, 2020). Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik Braun dan Clarke yang meliputi enam tahap, mulai dari transkripsi awal hingga interpretasi tema berbasis teori (Bajraliu & Qorraj, 2023).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terhadap 12 informan dari tiga perusahaan digital di Jakarta dan Bandung, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan strategi MSDM dalam mewujudkan *work-life balance* (WLB) di era digitalisasi kerja. Ketiga tema tersebut adalah: (1) fleksibilitas kerja digital sebagai strategi adaptif MSDM, (2) peran teknologi dalam membentuk budaya kerja berkelanjutan, dan (3) dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

#### 1. Fleksibilitas Kerja Digital sebagai Strategi Adaptif MSDM

Fleksibilitas kerja menjadi temuan dominan yang dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja. Sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa kebijakan kerja hibrid (*hybrid working policy*) memberikan ruang untuk mengelola waktu secara lebih mandiri. Hal ini tecermin dalam pernyataan salah satu partisipan:

*“Saya bisa bekerja dari rumah dua hari dalam seminggu. Itu membuat saya lebih fokus tanpa tekanan perjalanan, dan waktu dengan keluarga jadi lebih berkualitas.”* (Wawancara, Karyawan A, 2025)

Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja juga dikaitkan dengan peningkatan otonomi karyawan dalam mengatur ritme kerja mereka. Karyawan yang memiliki otonomi lebih tinggi menunjukkan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang lebih baik. Sebaliknya, sejumlah informan mengungkapkan bahwa fleksibilitas tanpa batas yang jelas justru menciptakan beban kerja tersembunyi dan kesulitan "memutus koneksi" dari pekerjaan di luar jam kantor.

Selain itu, ditemukan bahwa efektivitas kebijakan fleksibel sangat bergantung pada kejelasan standar operasional dan komitmen organisasi dalam menghormati batas waktu kerja karyawan. Perusahaan yang secara aktif mengomunikasikan ekspektasi kerja dan *right to disconnect* terbukti lebih berhasil dalam menjaga WLB karyawannya (Ljungkvist & Moore, 2023).

#### 2. Peran Teknologi dalam Membangun Budaya Kerja Berkelanjutan

Teknologi digital tidak sekadar menjadi alat produktivitas, tetapi juga sarana untuk memperkuat komunikasi dan kolaborasi lintas divisi. HR manager dari salah satu perusahaan teknologi mengungkapkan:

*“Kami menggunakan platform komunikasi internal berbasis AI untuk memantau beban kerja tim dan mendorong keseimbangan jadwal rapat. Itu membantu menjaga ritme kerja agar tidak terlalu intens.”* (Wawancara, HR Manager B, 2025)

Temuan ini mengindikasikan bahwa *technology affordance* yakni kemampuan teknologi untuk memfasilitasi tindakan tertentu dapat diarahkan secara strategis untuk mendukung WLB, bukan sekadar meningkatkan output kerja. Platform analitik beban kerja, sistem notifikasi otomatis di luar jam kerja, dan fitur *do not disturb* yang terintegrasi dalam HRIS merupakan contoh konkret pemanfaatan teknologi untuk mendorong keseimbangan.

Namun, temuan ini juga mengungkap paradoks digitalisasi: beberapa informan melaporkan bahwa konektivitas teknologi yang tidak terkelola justru memperpanjang jam kerja efektif dan memperparah fenomena *digital presenteeism* kondisi di mana karyawan merasa harus selalu online meskipun jam kerja formal telah berakhir. Hal ini menegaskan

bahwa teknologi bersifat netral; efeknya terhadap WLB sepenuhnya ditentukan oleh kebijakan dan budaya organisasi yang menggunakannya (Duan et al., 2023).

### 3. Dukungan Organisasi terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan

Dukungan organisasi baik dalam bentuk *employee assistance program*, konseling daring, maupun pelatihan manajemen stress muncul sebagai komponen yang tidak dapat dipisahkan dari strategi MSDM digital yang efektif. Karyawan secara konsisten mengapresiasi kebijakan yang memberikan akses mudah ke layanan kesehatan mental, sebagaimana dituturkan salah satu partisipan:

*“Dulu saya merasa stres karena pekerjaan daring tidak pernah berhenti. Setelah ada sesi mindfulness dari HR, saya merasa lebih tenang dan lebih produktif.”*  
(Wawancara, Karyawan C, 2025)

Temuan ini diperkuat oleh pengakuan manajer HR bahwa karyawan yang merasa didukung secara psikologis menunjukkan tingkat absensi yang lebih rendah, komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan produktivitas yang lebih konsisten. Program *digital mindfulness* yang dijadwalkan secara reguler, ditambah kebijakan hari tanpa rapat (*no-meeting day*) dan batas waktu respons pesan digital, terbukti efektif mengurangi akumulasi kelelahan digital di antara karyawan.

Di sisi lain, ditemukan bahwa dukungan organisasi yang bersifat reaktif hanya merespons karyawan yang sudah mengalami stres berat kurang efektif dibandingkan pendekatan proaktif yang mengintegrasikan pemantauan kesejahteraan dalam sistem manajemen kinerja secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan perlunya pergeseran paradigma dari manajemen kinerja berbasis output semata menuju manajemen berbasis kesejahteraan yang holistik.

## Pembahasan

Ketiga tema yang ditemukan dalam penelitian ini secara kolektif memperkuat argumen bahwa strategi MSDM berbasis digital harus bersifat adaptif, humanistik, dan berkelanjutan. Pembahasan berikut mengintegrasikan temuan empiris dengan kerangka teori yang relevan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan bernilai kontribusi ilmiah.

### 1. Fleksibilitas Kerja Digital dan Paradoks Otonomi

Temuan mengenai fleksibilitas kerja digital sejalan dengan studi Ljungkvist dan Moore (2023) yang menemukan bahwa pekerja muda cenderung lebih produktif ketika diberikan otonomi waktu dan ruang kerja. Penelitian ini menambahkan perspektif baru yang krusial: keberhasilan fleksibilitas tidak bersifat otomatis, melainkan sangat bergantung pada kejelasan kebijakan organisasi dan kapasitas individu untuk menetapkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dari perspektif SHRM, kebijakan kerja fleksibel yang tidak disertai panduan yang jelas dapat berubah menjadi instrumen eksploitasi terselubung karyawan secara de facto dituntut untuk selalu tersedia tanpa kompensasi yang sepadan (Bajraliu & Qorraj, 2023). Hal ini selaras dengan temuan Rekarti et al. (2025) di Indonesia, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi hanya efektif mendukung WLB ketika disertai dengan dukungan efikasi diri digital dan kekuatan jaringan sosial karyawan. Dengan demikian, strategi MSDM yang efektif harus memadukan kebijakan structural formal dengan penguatan kapasitas individual karyawan secara simultan.

### 2. Teknologi sebagai Fasilitator atau Disruptor WLB

Paradoks teknologi yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa digitalisasi dapat sekaligus meningkatkan dan merusak WLB memberikan konfirmasi empiris terhadap teori *Socio Technical Systems* (STS). Teori STS menegaskan bahwa sistem teknologi dan sistem sosial harus didesain dan dikelola secara sinergis agar menghasilkan keseimbangan organisasional yang optimal (Escribá-Carda et al., 2024). Ketika teknologi diimplementasikan tanpa mempertimbangkan dampak social psikologisnya, alih-alih menjadi solusi, ia justru menjadi sumber tekanan baru.

Duan et al. (2023) menemukan bahwa *technology affordance* dapat meningkatkan WLB jika dikelola dengan prinsip transparansi dan otonomi kerja. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan mengidentifikasi bahwa konteks organisasi khususnya budaya kepemimpinan dan norma komunikasi digital memainkan peran moderasi yang menentukan apakah teknologi akan berfungsi sebagai fasilitator atau disruptor WLB. Manajer yang secara aktif memodelkan perilaku *digital boundaries* seperti tidak mengirim pesan kerja di

luar jam kantor terbukti menciptakan norma budaya yang melindungi WLB karyawan secara lebih efektif dibandingkan kebijakan tertulis semata.

### 3. Dukungan Psikososial sebagai Inti Strategi MSDM Digital

Temuan mengenai pentingnya dukungan psikologis mengonfirmasi hasil penelitian Györfy et al. (2023) yang menyoroti pentingnya kesadaran diri dan komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan dalam mencapai keseimbangan hidup di era digital. Penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris bahwa program kesejahteraan mental yang bersifat proaktif bukan reaktif secara signifikan lebih efektif dalam menurunkan tingkat stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Dari perspektif SHRM, fungsi HR perlu bertransformasi dari sekadar pengelola administrasi dan produktivitas menjadi fasilitator kesejahteraan karyawan yang strategis (Bajraliu & Qorraj, 2023). Implikasinya, evaluasi kinerja HR tidak cukup hanya diukur dari efisiensi proses dan retensi tenaga kerja, tetapi juga dari indikator kesejahteraan psikososial karyawan yang terukur. Integrasi kesejahteraan ke dalam *Key Performance Indicators* (KPI) manajer dan departemen HR merupakan langkah strategis yang direkomendasikan penelitian ini.

### 4. Implikasi Kebijakan dan Kerangka Strategis MSDM Digital

Secara keseluruhan, penelitian ini merumuskan kerangka strategis MSDM digital yang efektif melalui tiga pilar yang saling terkait: (1) **Kebijakan Fleksibel Berstruktur** implementasi kerja hibrid disertai panduan batas waktu digital yang jelas dan hak untuk tidak terhubung (*right to disconnect*); (2) **Teknologi yang Berpusat pada Manusia** penggunaan platform HRIS dan AI tidak hanya untuk memantau produktivitas, tetapi juga untuk mendeteksi dini risiko *burnout* dan mendistribusikan beban kerja secara adil; dan (3) **Ekosistem Kesejahteraan Terintegrasi** penyediaan layanan kesehatan mental, pelatihan *digital mindfulness*, dan sistem evaluasi berbasis kesejahteraan yang tertanam dalam budaya organisasi secara menyeluruh (Hidayat et al., 2025; Sulaiman et al., 2023).

Kerangka ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 86 yang mewajibkan perlindungan kesehatan kerja, sekaligus merespons kekosongan regulasi terkait perlindungan karyawan dari dampak *always-on culture* yang belum secara eksplisit diatur dalam perundang-undangan ketenagakerjaan Indonesia yang berlaku saat ini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori MSDM digital, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perumusan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih responsif terhadap realitas era digital.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi MSDM yang efektif dalam mewujudkan *work-life balance* karyawan di era digitalisasi kerja harus bertumpu pada tiga pilar: fleksibilitas kerja digital yang terstruktur, pengelolaan teknologi yang berorientasi manusia, dan dukungan psikososial yang proaktif dan terintegrasi (Bajraliu & Qorraj, 2023; Gigauri, 2020).

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi teori SHRM dan STS dalam konteks digitalisasi kerja, sekaligus mengisi kesenjangan literatur mengenai pengalaman subjektif karyawan Indonesia dalam menavigasi WLB di lingkungan kerja digital (Duan et al., 2023; Rekarti et al., 2025). Temuan ini mengonfirmasi bahwa keberhasilan digitalisasi MSDM tidak semata-mata ditentukan oleh efisiensi teknologi, tetapi secara fundamental oleh perhatian terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Dari sisi regulasi, terdapat urgensi untuk memperkuat landasan yuridis perlindungan karyawan dari dampak negatif *digital presenteeism* dan *always-on culture* yang saat ini belum secara memadai diatur dalam perundang-undangan ketenagakerjaan Indonesia. Riset ini memberikan dasar empiris bagi pemerintah dan pemangku kepentingan untuk merumuskan regulasi ketenagakerjaan digital yang lebih komprehensif dan protektif.

### Saran

Pertama, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan *right to disconnect* yang secara eksplisit melindungi karyawan dari tekanan komunikasi digital di luar jam kerja, disertai panduan implementasi yang terukur dan mekanisme evaluasi berkala (Ljungkvist & Moore, 2023).

Kedua, departemen HR perlu bertransformasi perannya menjadi fasilitator kesejahteraan strategis, dengan mengintegrasikan indikator kesejahteraan psikososial ke dalam sistem

evaluasi kinerja organisasi, bukan hanya mengukur output dan produktivitas semata (Hidayat et al., 2025).

Ketiga, penelitian lanjutan disarankan memperluas cakupan dengan melibatkan sektor industri yang lebih beragam termasuk sektor manufaktur, pertanian, dan layanan public dan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk menghasilkan generalisasi temuan yang lebih luas. Studi komparatif antara perusahaan multinasional dan lokal di Indonesia juga akan memperkaya pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi strategi MSDM digital.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bajraliu, A., & Qorraj, G. (2023). Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country. *Public Policy and Administration*, 22(3), 358–369.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik ketenagakerjaan Indonesia 2023*. BPS RI.
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425.
- Escribá-Carda, N., Redondo-Cano, A., & Escribá-Moreno, M. (2024). Firms' digital transformation and e-human resource management: A qualitative approach. *Tec Empresarial*, 18(3), 103–128.
- Gigauri, I. (2020). Effects of COVID-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1–10.
- Gyórfy, Z., Boros, J., Döbrössy, B., & Girasek, E. (2023). Older adults in the digital health era: Insights on the digital health related knowledge, habits and attitudes of the 65 year and older population. *BMC Geriatrics*, 23(1), 779.
- Hidayat, Z., Yatminiwati, M., & Ermawati, E. (2025). The role of learning agility in performance improvement. *International Journal of Accounting and Management Research*, 6(1), 23–29.
- ILO. (1981). *Convention No. 156: Workers with Family Responsibilities Convention*. International Labour Organization.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2024). *Laporan kondisi ketenagakerjaan digital pasca pandemi*. Kemenaker RI.
- Ljungkvist, H., & Moore, M. (2023). The challenges of achieving work-life balance in the digital age: A study of young professionals. *International Journal of Work and Digital Balance*, 5(1), 45–61.
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute.
- Owusu, E. K. O. (2024). Gender equality and work-life balance in the digital era: A bibliometric analysis. *Virtual Economics*, 7(1), 66–81.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, dan Upah. Lembaran Negara RI Tahun 2021 Nomor 45.
- Rekart, E., et al. (2025). Work-life balance in the digital era: Role of family support, digital self-efficacy, and organizational flexibility in the service sector. *International Journal of Research in Education*, 3(2), 112–128.

Sulaiman, H., Ramli, R., & bin Abdul Rahman, M. A. (2023). Factors affecting work-life balance in the digital transformation age of the post-COVID-19 era. In *Digital Transformation for Business and Society* (pp. 64–90). Routledge.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 39.

Zournatzidou, G., Staikouras, C., Ragazou, K., Zopounidis, C., & Sariannidis, N. (2025). Unlocking the threshold effects of ESG performance towards policy energy efficiency of the European energy sector. *Energy Economics*, 108915.