

# PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN

*Human Resource Management and Its Role in Enhancing Employee Welfare  
and Work Life Balance.*

Nur Asnita<sup>1</sup>, Riswan<sup>2</sup>, Muh. Aslan Syah<sup>3</sup>

Email: [basariasnitanur@gmail.com](mailto:basariasnitanur@gmail.com)<sup>1</sup>, [riswanone@gmail.com](mailto:riswanone@gmail.com)<sup>2</sup>, [muhaslansyah668@gmail.com](mailto:muhaslansyah668@gmail.com)<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</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 91113

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran MSDM dalam meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan serta mengidentifikasi strategi MSDM yang efektif melalui perspektif pengalaman dan narasi karyawan. Untuk memahami fenomena tersebut secara mendalam, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis guna menggali pengalaman hidup dan makna subjektif individu terkait kesejahteraan di tempat kerja. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, serta analisis dokumentasi terhadap 15 partisipan yang dipilih melalui teknik purposive dan snowball sampling. Partisipan terdiri atas karyawan, supervisor, dan manajer HR dengan pengalaman kerja minimal dua tahun, sehingga memungkinkan diperolehnya perspektif yang komprehensif dari berbagai level organisasi. Hasil analisis tematik mengidentifikasi tiga pilar utama keberhasilan MSDM dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, yaitu fleksibilitas kebijakan kerja, penguatan kesehatan mental melalui dukungan psikologis, serta pembentukan budaya kerja inklusif yang didukung oleh komunikasi empatik. Temuan ini tidak hanya memperkuat relevansi teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Social Exchange Theory* (SET), tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi MSDM yang mampu menyeimbangkan efisiensi operasional dengan pemenuhan kebutuhan manusiawi karyawan. Dengan demikian, kajian ini menjadi pijakan penting dalam pengembangan model MSDM yang adaptif dan responsif terhadap dinamika sosial dan digital di masa depan.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Kesejahteraan, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Fenomenologi.

## Abstract

*This study aims to deeply understand the role of HRM in enhancing employee well-being and work-life balance, and to identify effective HRM strategies through the lens of employee experiences and narratives. To explore this phenomenon in depth, a qualitative phenomenological approach was employed to capture individuals' lived experiences and subjective meanings related to workplace well-being. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, participant observation, and document analysis involving 15 participants selected using purposive and snowball sampling techniques. The participants consisted of employees, supervisors, and HR managers with a minimum of two years of work experience, ensuring rich and credible perspectives across organizational levels. Thematic analysis revealed three key pillars of effective HRM in enhancing employee well-being: flexible work policies, strengthened mental health support through psychological assistance, and the development of an inclusive work culture grounded in empathetic communication. These findings not only reinforce the relevance of the Job Demands-Resources (JD-R) model and Social Exchange Theory (SET), but also offer practical insights for organizations in designing HRM strategies that balance operational efficiency with genuine concern for employees' human needs. Accordingly, this study provides an important foundation for the development of adaptive and responsive HRM models in the face of future social and digital transformations.*

**Keywords:** Human Resource Management, Employee Well-Being, Work-Life Balance, Qualitative Research, Phenomenology.

## PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja (*worklife balance*) karyawan menjadi isu global yang semakin mendesak untuk diperhatikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM). Perubahan pola kerja akibat digitalisasi, meningkatnya tekanan produktivitas, serta pandemi COVID-19 mempertegas kebutuhan organisasi untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan (Marecki, 2023). Di tingkat global, penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berkorelasi erat dengan performa organisasi, retensi tenaga kerja, serta kepuasan pelanggan. Hal ini menempatkan MSDM sebagai aktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (Saleh et al., 2025).

Dalam konteks nasional, fenomena meningkatnya tingkat stres kerja dan kelelahan emosional (*burnout*) juga banyak ditemukan di berbagai sektor, terutama industri jasa dan pendidikan. Studi yang dilakukan oleh Eddine et al. (2021) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi di Indonesia. Namun, banyak organisasi masih berfokus pada pencapaian target produktivitas jangka pendek tanpa memperhatikan aspek psikologis dan kesejahteraan individu. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara ekspektasi organisasi dan kebutuhan personal karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

Dari perspektif teoretis, pendekatan *Job Demands-Resources* (JD-R) menawarkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya organisasi (*job resources*) saling memengaruhi kesejahteraan dan keterlibatan kerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Beberapa studi seperti Stankevičienė et al. (2021) dan Asotie et al. (2025) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai mediator penting antara budaya kerja, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan. Namun, mayoritas penelitian sebelumnya masih berorientasi pada pendekatan kuantitatif, sehingga kurang menggali makna dan pengalaman subjektif karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja mereka.

Kesenjangan penelitian ini membuka peluang untuk eksplorasi kualitatif yang lebih mendalam. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami bagaimana karyawan memaknai kesejahteraan, strategi adaptif yang digunakan untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, serta peran nyata MSDM dalam mendukung keseimbangan tersebut. Penelitian eksploratif seperti yang dilakukan oleh Bakar (2024) menegaskan bahwa kebijakan kerja fleksibel, dukungan psikologis, dan komunikasi empatik dari manajer memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan emosional dan komitmen kerja karyawan.

Konsep *Manajemen Sumber Daya Manusia* (MSDM) secara teoretis berakar pada pendekatan strategis yang menekankan pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Model *Mutual Gains* yang dikemukakan oleh Guest (2017) menegaskan bahwa praktik MSDM seharusnya memberikan manfaat timbal balik bagi organisasi dan individu, menandai pergeseran paradigma dari efisiensi menuju humanisasi kerja.

Salah satu teori yang relevan adalah *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory yang diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bakker & Demerouti (2007). Teori ini berasumsi bahwa kesejahteraan karyawan bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*). Ketika organisasi mampu menyediakan dukungan emosional, fleksibilitas waktu, dan pengakuan atas kinerja, kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan meningkat. Teori ini memberikan dasar bagi MSDM untuk mengembangkan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja, termasuk penerapan *remote working* dan keseimbangan digital pasca-pandemi.

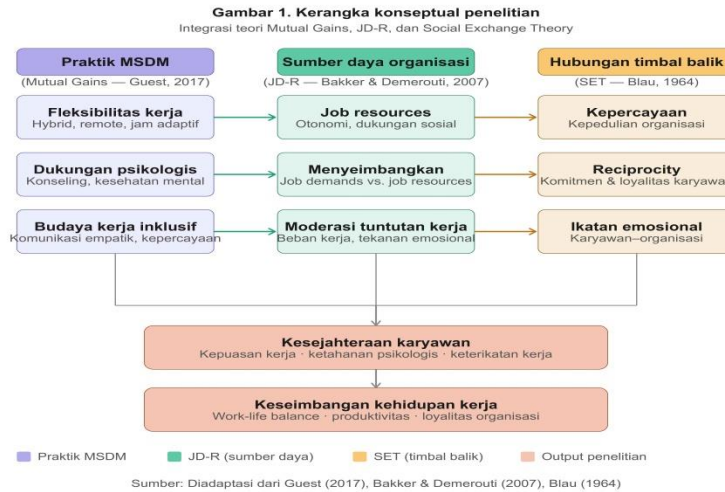
Selain JD-R, *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan Blau (1964) juga memberikan kontribusi teoretis yang penting. Menurut teori ini, hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar timbal balik (*reciprocity*). Ketika karyawan menerima perlakuan adil, dukungan, dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi (Marecki, 2023).

Penelitian terdahulu mendukung pentingnya hubungan antara MSDM dan kesejahteraan karyawan. Asotie et al. (2025) menemukan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan. Eddine et al. (2021) menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan, sedangkan Bakar (2024) menegaskan pentingnya kebijakan fleksibel dan dukungan psikologis bagi karyawan pasca-pandemi.

Namun demikian, kesenjangan teoretis masih terlihat dalam penelitian-penelitian tersebut. Sebagian besar penelitian berfokus pada pengaruh langsung praktik MSDM terhadap kinerja dan kesejahteraan, tetapi belum banyak yang menggali bagaimana karyawan memaknai pengalaman kesejahteraan dan keseimbangan kerja dalam konteks budaya organisasi tertentu. Di sisi lain,

kesejajaran empiris juga muncul karena pendekatan yang dominan bersifat kuantitatif, sehingga belum mampu menjelaskan dinamika subjektif, emosi, dan makna personal yang melekat dalam keseimbangan kehidupan kerja.

Berdasarkan tinjauan tersebut, penelitian ini membangun kerangka konseptual yang mengintegrasikan tiga teori utama: teori *Mutual Gains* (Guest, 2017), *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007), dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Kerangka ini menggambarkan bagaimana praktik MSDM berupa fleksibilitas kerja, dukungan psikologis, dan budaya inklusif berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang menyeimbangkan tuntutan kerja dan mendorong hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Gambar 1 di bawah ini menyajikan visualisasi kerangka konseptual tersebut.



Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami secara mendalam peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan; (2) mengidentifikasi strategi MSDM yang efektif dalam menciptakan keseimbangan tersebut melalui perspektif pengalaman dan narasi karyawan; serta (3) mengembangkan kerangka konseptual MSDM berbasis kesejahteraan yang integratif dan kontekstual. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur tentang hubungan antara MSDM dan kesejahteraan kerja dalam konteks kualitatif, sementara secara praktis memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang kebijakan MSDM yang lebih humanistik dan berkelanjutan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif fenomenologis**, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna pengalaman karyawan terkait peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan fenomenologis dipilih karena sesuai dengan fokus penelitian yang ingin menggali persepsi, emosi, dan pengalaman subjektif individu dalam konteks organisasi. Menurut Basnyat & Lao (2020), pendekatan ini efektif dalam mengungkap hubungan antara praktik MSDM dan persepsi karyawan terhadap kesejahteraan psikologis serta intensi keluar dari organisasi.

Penelitian dilakukan di tiga perusahaan sektor jasa dan pendidikan di Indonesia yang menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, seperti *flexible working arrangement* dan *employee well-being programs*. Subjek penelitian terdiri atas 15 partisipan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, mencakup karyawan tetap, supervisor, serta manajer HR yang memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam organisasi. Dalam proses lanjutan, teknik *snowball sampling* juga digunakan untuk menambah informan yang direkomendasikan oleh partisipan awal, sebagaimana diterapkan oleh Nakra et al. (2024) dalam studi kualitatif mengenai HRM berkelanjutan dan kesejahteraan karyawan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan daring dengan durasi 45–60 menit per sesi, berfokus pada pengalaman karyawan mengenai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peran kebijakan MSDM dalam mendukungnya. Observasi dilakukan terhadap aktivitas kerja dan interaksi antarpegawai di lingkungan kantor untuk mengidentifikasi

dinamika sosial yang memengaruhi kesejahteraan. Dokumen yang dikaji meliputi kebijakan perusahaan terkait jam kerja fleksibel, program kesejahteraan, dan laporan SDM. Menurut Haricharan (2023), kombinasi metode ini dapat memperkuat pemahaman kontekstual terhadap faktor organisasi yang memengaruhi kesejahteraan kerja.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, serta *member checking*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan guna memperoleh data yang konsisten. *Member checking* diterapkan dengan meminta partisipan meninjau kembali hasil transkrip wawancara dan interpretasi awal peneliti. Prosedur validasi ini mengikuti rekomendasi Liu & Jia (2021), yang menekankan pentingnya keterlibatan partisipan dalam menjaga keabsahan interpretasi fenomenologis.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan model interaktif Miles & Huberman yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses koding dilakukan secara terbuka untuk mengidentifikasi tema-tema awal, diikuti dengan koding aksial untuk menghubungkan antarkategori yang relevan. Tahapan analisis tematik ini sejalan dengan Basnyat & Lao (2020), yang menekankan pentingnya eksplorasi makna subjektif dalam studi hubungan MSDM dan kesejahteraan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Dari hasil analisis data kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan: (1) kebijakan kerja fleksibel dan dukungan organisasi, (2) kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan, serta (3) budaya kerja inklusif dan komunikasi empatik. Ketiga tema ini muncul secara konsisten dari narasi partisipan di berbagai level organisasi, yang menunjukkan keterkaitan erat antara praktik MSDM dan pengalaman kesejahteraan kerja sehari-hari.

#### 1. Kebijakan Kerja Fleksibel dan Dukungan Organisasi

Penerapan sistem kerja hybrid dan pengaturan jam kerja yang adaptif menjadi faktor utama dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja. Partisipan menggambarkan bahwa kebijakan ini tidak hanya membantu mereka mengelola tanggung jawab profesional dan keluarga, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Seorang partisipan menyampaikan:

*“Saya merasa perusahaan memberi kepercayaan untuk mengatur waktu sendiri, dan itu membuat saya lebih tenang serta tidak cepat lelah.”*

Selain kebijakan jam kerja yang adaptif, dukungan organisasi berupa program kesejahteraan dan fasilitas kerja yang memadai juga turut berkontribusi. Partisipan dari level manajerial mengonfirmasi bahwa kebijakan kerja fleksibel mendorong peningkatan produktivitas karena karyawan merasa lebih dipercaya dan dihargai. Partisipan dari posisi supervisor juga mengindikasikan bahwa fleksibilitas waktu kerja membantu mengurangi konflik antara tanggung jawab keluarga dan profesional, yang merupakan sumber utama stres kerja.

#### 2. Kesejahteraan Psikologis dan Emosional Karyawan

Partisipan mengungkapkan bahwa dukungan dari atasan, pelatihan kesehatan mental, serta program *employee assistance* berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan ketahanan psikologis. Beberapa karyawan mengaitkan hal ini dengan kepedulian organisasi terhadap keseimbangan emosional dan beban kerja yang realistis. Data wawancara mengindikasikan bahwa karyawan yang mendapat dukungan psikologis dari organisasi menunjukkan tingkat komitmen dan keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak mendapat dukungan serupa.

Temuan juga mengungkap bahwa program pelatihan manajemen stres yang difasilitasi oleh departemen HR membantu karyawan mengenali tanda-tanda awal kelelahan kerja dan mengembangkan strategi pengelolaan emosi yang efektif. Beberapa partisipan menyatakan bahwa ketersediaan konselor internal di tempat kerja memberikan rasa aman dan nyaman dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

#### 3. Peran Budaya Kerja Inklusif dan Komunikasi Empatik

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menciptakan kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan rasa saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang merasa didengarkan dan dihargai melaporkan tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Budaya kerja yang mengedepankan

keterbukaan, saling menghormati, dan apresiasi terhadap kontribusi individu terbukti memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Partisipan juga menyebutkan bahwa pemimpin yang menerapkan komunikasi empatik yakni yang mampu mendengarkan keluhan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menunjukkan perhatian nyata terhadap kebutuhan tim berkontribusi secara signifikan terhadap iklim kerja yang positif. Hal ini memperkuat peran kepemimpinan sebagai mediator penting antara kebijakan MSDM formal dan pengalaman kesejahteraan karyawan sehari-hari.

## Pembahasan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat tiga tema utama dalam peran MSDM terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja: fleksibilitas kebijakan kerja, dukungan psikologis, dan budaya kerja inklusif. Ketiga tema ini muncul secara konsisten dari narasi partisipan lintas level organisasi dan saling memperkuat satu sama lain dalam membentuk ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Temuan penelitian ini memperkuat teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan Bakker & Demerouti (2007). Berdasarkan teori ini, keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi menentukan tingkat kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasi dalam bentuk fleksibilitas kerja, pelatihan mental, dan komunikasi terbuka menjadi "sumber daya" penting yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan Gauche et al. (2017), yang menegaskan bahwa sumber daya pribadi dan organisasi berperan penting dalam menjaga kesejahteraan pekerja berisiko tinggi.

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan komitmen kerja yang dihasilkan. Ketika karyawan merasakan dukungan emosional dan kebijakan yang berpihak pada keseimbangan kerja, mereka menunjukkan perilaku prososial dan loyalitas yang lebih tinggi. Pola ini juga ditemukan oleh Marecki (2023), yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesamaan dan pembaruan perspektif. Gadzali (2023) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja pada sektor perbankan di Indonesia masih terhambat oleh budaya kerja hierarkis dan target yang tinggi, sedangkan penelitian ini menemukan bahwa sektor jasa dan pendidikan lebih adaptif terhadap pendekatan humanistik MSDM. Hal ini menunjukkan bahwa konteks industri memengaruhi implementasi strategi kesejahteraan karyawan.

Temuan mengenai pentingnya komunikasi empatik juga selaras dengan penelitian Widawska-Stanis (2024) yang menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan meningkat signifikan ketika perusahaan menerapkan tanggung jawab sosial berbasis humanistik dan komunikasi dua arah yang efektif. Sementara itu, Raghuwanshi (2025) menemukan bahwa praktik MSDM yang berfokus pada kesehatan mental dan manajemen stres terbukti mampu mengurangi tingkat burnout dan meningkatkan keterikatan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, tujuan penelitian ini telah tercapai. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa MSDM memainkan peran strategis dan multidimensional dalam meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan melalui tiga strategi utama: (1) kebijakan kerja fleksibel yang memberikan otonomi dan adaptabilitas bagi karyawan dalam mengelola tanggung jawab profesional dan personal; (2) dukungan psikologis yang terstruktur melalui program kesehatan mental, konseling, dan manajemen stres; serta (3) pembangunan budaya kerja inklusif yang didukung oleh komunikasi empatik dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang teori *Job Demands Resources* (JD-R) dan *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks MSDM Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi merupakan determinan utama kesejahteraan karyawan, sedangkan hubungan timbal balik berbasis kepercayaan dan dukungan emosional memperkuat keterikatan kerja. Penelitian ini juga berhasil membangun kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori *Mutual Gains* (Guest, 2017), JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), dan SET (Blau, 1964) sebagai model MSDM berorientasi kesejahteraan yang adaptif terhadap konteks Indonesia.

## Saran

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi khususnya di sektor jasa dan pendidikan perlu mengalihkan fokus dari target produktivitas jangka pendek menuju strategi MSDM yang lebih humanistik dan berkelanjutan. Integrasi fleksibilitas kerja, dukungan emosional, dan budaya inklusif menjadi kunci. Implementasinya mencakup kebijakan jam kerja adaptif seperti sistem hybrid atau remote, program kesehatan mental, dukungan sosial, serta pelatihan kepemimpinan empatik untuk menekan stres dan *burnout*.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas konteks studi ke sektor lain seperti manufaktur atau pemerintahan guna menguji konsistensi temuan pada karakteristik pekerjaan yang berbeda. Pendekatan longitudinal diperlukan untuk memahami perubahan persepsi karyawan terhadap *work-life balance* seiring dinamika lingkungan kerja. Studi lintas budaya juga penting untuk mengembangkan model MSDM yang lebih adaptif, sementara eksplorasi peran teknologi digital sebagai mediator antara dukungan organisasi dan kesejahteraan emosional karyawan menjadi agenda riset yang semakin relevan dalam pola kerja modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asotie, P. O., Ehigie, B. O., & Aderibigbe, S. Y. (2025). Work-life balance and employee well-being: The moderating effect of employee engagement among millennials in front-line service companies. *Human Resource Management Studies*. <https://doi.org/10.1177/27324745251328482>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakar, A. Y. A. (2024). The application of 'work-life balance' in relation with employees' well-being: An exploratory study. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e3243. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i2.3243>
- Basnyat, S., & Lao, C. S. (2020). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453–470. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eddine, B. A. S., Ishaq, M. S. H. B., & Darmawan, D. (2021). Employee well-being and performance evaluation: Integrating quality of work life in HR management. *JOS3 Journal of Social Science Studies*, 1(2), 63–75. <https://doi.org/10.56244/jos3.v1i2.63>
- Gadzali, S. S. (2023). Application of work-life balance in banking: A study of its impact on employee well-being. *Journal of Return*, 2(8), 1–12.
- Gauche, C., de Beer, L. T., & Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *South African Journal of Human Resource Management*, 15(0), a957. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.957>
- 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), 1–8.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haricharan, S. J. (2023). Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 21, 2080. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2080>
- Liu, L., & Jia, Y. (2021). Guanxi HRM and employee well-being in China. *Employee Relations*, 43(2), 383–397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0379>

- Marecki, Ł. (2023). Impact of work-life balance on employee productivity and wellbeing. *Scientific Papers of Silesia University of Technology. Organization and Management Series, 2023*(185), 303–316. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.22>
- Nakra, N., Kashyap, V., & Arora, R. (2024). Interactive effects of sustainable HRM, career adaptability and career sustainability on employee well-being. *Employee Relations, 46*(3), 621–641. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2024-0021>
- Raghuwanshi, B. (2025). *Study how HRM practices contribute to employee well-being, including mental health initiatives, work-life balance, and stress management programs* [Thesis]. National College of Ireland. <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/7877>
- Saleh, R. M., Koburtay, T., & Staniszewska, Z. (2025). Leadership, work-life balance and employee well-being in Dubai's service industries: Implications for HRM. *Personnel Review, 46*(3), 621–641. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0231>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Diskienė, D. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management, 22*(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14702>
- Widawska-Stanisz, A. (2024). Corporate social responsibility, work-life balance and well-being: The employee perspective. *Management Papers / Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Seria Organizacja i Zarządzanie, 209*, 569–586. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.209.37>