

WORK -LIFE BALANCE SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN SDM UNTUK MENINGKATKAN EMPLOYEE PERFORMANCE

Muh. Jusman¹, Ghina Attikah², Rinda Syaharani³, May Syaroh⁴, Mada Aditia Wardhana⁵

¹Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Mulia

Article history

Received: Desember 2025

Revised: Desember 2025

Accepted: Desember 2025

***Corresponding author**

ghina12attikah@gmail.com

Abstrak

Work-Life Balance (WLB) diakui sebagai strategi penting dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (Employee Performance/EP). Tinjauan literatur sistematis ini bertujuan menganalisis peran Employee Engagement (EE) sebagai mediator dan Work Interference with Personal Life (WIPL) sebagai moderator dalam hubungan antara inisiatif WLB dan EP. Metode yang digunakan adalah penelusuran sistematis artikel pada database Taylor & Francis (2021-2025) dengan kata kunci utama "work-life balance," "HR development," dan "employee performance." Dari 42 artikel yang terpilih, hasil kajian menunjukkan bahwa inisiatif WLB yang suportif seperti fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi dapat meningkatkan EE melalui mekanisme pertukaran sosial, yang selanjutnya memperkuat motivasi, komitmen, dan kinerja. Namun, dalam konteks kerja digital yang menuntut, WIPL berperan sebagai moderator negatif yang melemahkan hubungan antara fleksibilitas kerja dan EP karena memicu kelelahan emosional dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kajian ini juga mengidentifikasi kesenjangan penelitian, yakni kurangnya eksplorasi terhadap transfer pengayaan dari domain non-kerja (misalnya hobi) sebagai sumber daya pengembangan SDM, serta perlunya memposisikan WLB secara eksplisit sebagai strategi PSDM yang sistematis. Implikasinya, organisasi perlu merancang kebijakan WLB yang tidak hanya berfokus pada kesejahteraan, tetapi juga mengintegrasikan sumber daya non-kerja untuk mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan secara terukur.

Kata Kunci: Work-Life Balance, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Employee Engagement, Work Interference with Personal Life

Abstract

Work-Life Balance (WLB) is recognized as a crucial Human Resource Development (HRD) strategy for enhancing Employee Performance (EP). This systematic literature review aims to analyze the role of Employee Engagement (EE) as a mediator and Work Interference with Personal Life (WIPL) as a moderator in the relationship between WLB initiatives and EP. The method employed was a systematic search of articles in the Taylor & Francis database (2021-2025) using the main keywords "work-life balance," "HR development," and "employee performance." From 42 selected articles, the review results indicate that supportive WLB initiatives such as work flexibility and organizational support can enhance EE through social exchange mechanisms, subsequently strengthening motivation, commitment, and performance. However, in demanding digital work contexts, WIPL acts as a negative moderator that weakens the relationship between work flexibility and EP by triggering emotional exhaustion and blurring the boundaries between work and personal life. This study also identifies research gaps, namely the lack of exploration into the transfer of enrichment from non-work domains (e.g., hobbies) as HRD resources, and the need to explicitly position WLB as a systematic HRD strategy. The implication is that organizations need to design WLB policies that not only focus on well-being but also integrate non-work resources to support measurable improvements in employee competencies and performance.

Keywords: Work-Life Balance, Human Resource Development, Employee Performance, Employee Engagement, Work Interference with Personal Life

Copyright © 2025 Author. All rights reserved

PENDAHULUAN

Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*Work-Life Balance* atau WLB) merupakan strategi penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk secara fundamental meningkatkan Kinerja Karyawan (*Employee Performance* atau EP), yang mana ini dilakukan melalui pengakuan akan pentingnya integrasi harmonis antara tanggung jawab profesional dan kehidupan personal (Ahad et al., 2024; Riasnugrahani et al., 2025; Tushabe et al., 2025). WLB didefinisikan secara luas sebagai kemampuan individu untuk mengelola kedua lingkup kehidupan pekerjaan dan pribadi secara efektif (Avadhani & B Menon, 2022). yang juga dapat diartikan sebagai evaluasi karyawan terhadap kesesuaian kombinasi peran kerja dan non-kerja mereka (Berndtsson & Österberg, 2023).

Perspektif ini penting bagi profesional HRD karena menyoroti perlunya memelihara pandangan holistik mengenai pengembangan karyawan, dengan mengakui bahwa aktivitas non-kerja dapat meningkatkan kualitas kinerja dalam peran kerja melalui transfer sumber daya (dikenal sebagai *nonwork-to-work enrichment*) (Beigi et al., 2025). Ketika individu mencapai WLB, mereka cenderung mengalami peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja mereka (Duan & Deng, 2025; Quinn & Hartland-Grant, 2024). Karyawan yang merasa didukung dan diberi fleksibilitas untuk memenuhi komitmen pribadi mereka akan lebih puas dan berminat pada pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Tushabe et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa WLB yang positif memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil terkait pekerjaan seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan intensi untuk keluar dari perusahaan (*turnover intentions*) (Beigi et al., 2025). Secara mekanistik, WLB yang ditingkatkan memengaruhi sikap dan keterlibatan individu secara positif, dan hal ini yang pada akhirnya secara positif memengaruhi kinerja pekerjaan (Duan & Deng, 2025). Organisasi dapat memanfaatkan WLB sebagai alat untuk mengurangi konflik kerja-kehidupan, seperti *Work Interference with Personal Life* (WIPL) dan *Personal Life Interference with Work* (PLIW), karena ketidakseimbangan yang terjadi dapat menyebabkan konsekuensi negatif seperti kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) (Ahad et al., 2024). Dalam lingkungan kerja digital saat ini, di mana batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur (Duan & Deng, 2025).

Strategi WLB sangat penting; organisasi perlu menyediakan pengaturan kerja fleksibel seperti jam kerja yang fleksibel atau opsi *telecommuting* yang memberdayakan karyawan untuk mengelola batasan waktu mereka secara efektif (Ahad et al., 2024). Kebijakan-kebijakan ini, seperti cuti orang tua yang netral gender atau sistem dukungan yang inklusif, dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan pekerja berbakat, terutama wanita, yang sering kali menanggung beban ganda (Tushabe et al., 2025). Sehingga pada akhirnya menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional dan kinerja yang lebih baik (Tushabe et al., 2025; Karlina et

al, 2025). Dengan demikian, WLB berfungsi sebagai katalis untuk mendorong tenaga kerja yang tidak hanya terampil dan kompeten, tetapi juga terlibat (*engaged*), sehat secara psikologis, dan bersemangat untuk memberikan kinerja yang tinggi (Riasnugrahani et al., 2025).

Penelitian terdahulu yang membahas Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (*Work-Life Balance* atau WLB) sebagai strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (*Employee Performance* atau EP) telah mencapai tingkat pemahaman yang canggih, terutama dalam mengkonseptualisasikan mekanisme yang menghubungkan kedua domain kehidupan tersebut. Secara mendasar, WLB didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengelola dan mencapai kepuasan yang harmonis dalam peran kerja dan non-kerja mereka (Ahad et al., 2024; Avadhani & B Menon, 2022; Berndtsson & Österberg, 2023), dan studi telah menunjukkan bahwa WLB merupakan faktor penting yang mempengaruhi sikap kerja karyawan dan hasil organisasi (Avadhani & B Menon, 2022). Kerangka teori utama yang mendukung hubungan ini mencakup Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* - SET), yang menyatakan bahwa ketika organisasi menyediakan kebijakan fleksibilitas (seperti *telecommuting* atau jam kerja fleksibel), karyawan cenderung membalas dengan sikap kerja yang lebih baik dan kinerja yang lebih tinggi (Astuti & Suryani, 2025; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024; Riasnugrahani et al., 2025).

Tinjauan Mutakhir (State of the Art) dari Penelitian Terdahulu

Penjelasan mengenai *state of the art* dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa konsep *Work-Life Balance* (WLB) telah diakui secara luas sebagai elemen penting yang memengaruhi hasil kerja individu dan organisasi secara keseluruhan, didefinisikan secara luas sebagai kemampuan individu untuk mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan komitmen di luar pekerjaan, seperti kehidupan pribadi dan keluarga, yang bertujuan mencapai kepuasan dan fungsi yang baik di kedua ranah tersebut (Ahad et al., 2024; Avadhani & B Menon, 2022; Berndtsson & Österberg, 2023; Quinn & Hartland-Grant, 2024). Studi-studi terdahulu secara konsisten mengaitkan WLB yang positif dengan hasil organisasional yang menguntungkan, termasuk meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen afektif, berkurangnya niat untuk keluar (*turnover intentions*), dan membaiknya kesehatan mental (Alotaibi & Aldossry, 2023; Beigi et al., 2025; Filippi et al., 2024; Quinn & Hartland-Grant, 2024).

Pendekatan *Human Resource Development* (HRD) sejajar dengan tujuan WLB karena fokusnya adalah pada pembelajaran, pengembangan, dan peningkatan kinerja individu dan organisasi (Beigi et al., 2025; Danquah et al., 2023). Selain itu, penelitian telah mengidentifikasi bahwa WLB dapat meningkatkan *Employee Performance* (Kinerja Karyawan/EP) melalui mekanisme mediasi penting, seperti peningkatan *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dan modal psikologis (Hyder et al., 2022; Zhang et al., 2024). Namun, meskipun WLB sering kali dikaitkan dengan hasil positif, hubungan langsung antara faktor-faktor WLB tertentu (seperti kecenderungan telekomuting) dan

kinerja karyawan terbukti tidak meyakinkan di beberapa konteks, yang menunjukkan bahwa mekanisme yang lebih mendalam masih perlu dieksplorasi (Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024).

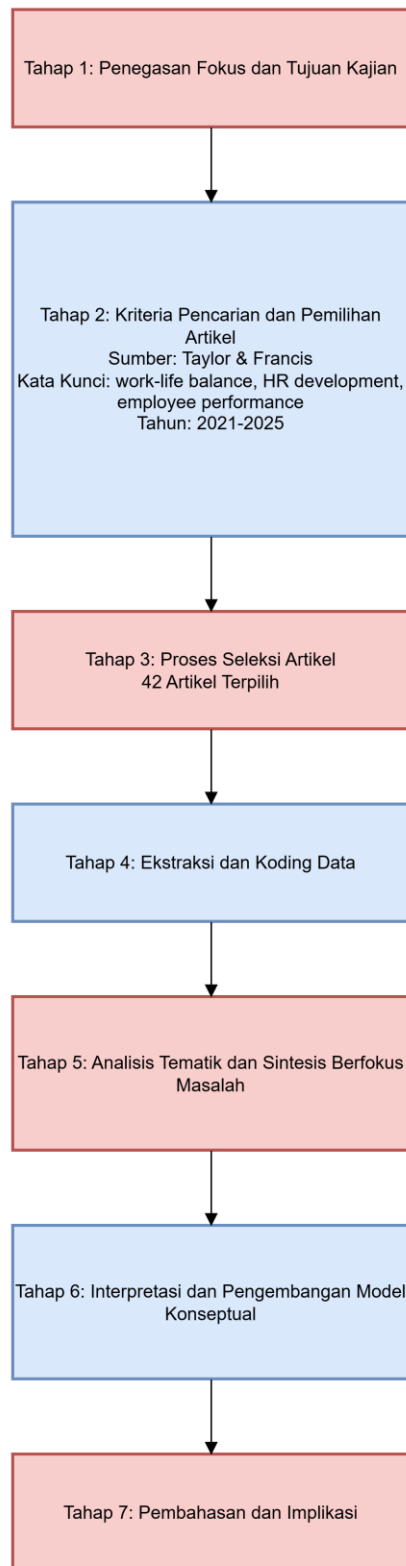
Berdasarkan tinjauan ini, ditemukan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan sehingga memunculkan urgensi untuk mengkaji Work-Life Balance sebagai Strategi Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Pertama, secara historis, kajian *Work-Life Balance* cenderung berfokus secara eksklusif pada konteks keluarga (*work-family conflict/enrichment*), mengabaikan domain non-kerja yang lebih luas, seperti hobi atau kegiatan di luar rumah (Beigi et al., 2025; Filippi et al., 2024). Kesenjangan ini diperparah oleh fakta bahwa penelitian HRD umumnya membatasi fokus pada pengalaman pengayaan dan pembelajaran yang terjadi *di dalam* batas-batas lingkungan kerja konvensional, dan belum mengintegrasikan secara eksplisit aktivitas non-kerja sebagai sumber daya pengembangan yang dapat ditransfer ke tempat kerja (Beigi et al., 2025). Oleh karena itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk memperluas cakupan WLB dan secara sistematis meneliti *hobby-to-work enrichment* transfer keterampilan dan pembelajaran positif dari domain non-kerja ke domain kerja sebagai intervensi formal HRD (Beigi et al., 2025). Kedua, meskipun ada hubungan yang jelas antara WLB dan EP (Kinerja Karyawan), mekanisme kausalnya seringkali masih ambigu atau tidak langsung (Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Kebutuhan studi baru adalah untuk secara eksplisit memposisikan dan menguji inisiatif WLB bukan hanya sebagai kebijakan kesejahteraan, tetapi sebagai strategi Pengembangan SDM (PSDM) yang bertujuan memanfaatkan sumber daya non-kerja (seperti keterampilan yang diperoleh dari hobi atau waktu luang) untuk secara terukur meningkatkan kompetensi dan kinerja di tempat kerja (Beigi et al., 2025; Greenan, 2023). Mengatasi kesenjangan ini akan memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dengan mengintegrasikan konsep pengayaan non-kerja ke dalam kerangka HRD dan menawarkan implikasi praktis yang kuat bagi manajer yang ingin mengoptimalkan investasi mereka dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih tinggi (Beigi et al., 2025; Greenan, 2023).

Rumusan Masalah

1. Sejauh mana *Employee Engagement* (EE) berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara implementasi inisiatif *Work-Life Balance* (WLB) yang suportif (seperti *work flexibility* dan *organizational support*) dan peningkatan *Employee Performance* (EP)?
2. Bagaimana dimensi-dimensi *Work-Life Conflict* (khususnya *Work Interference with Personal Life* - WIPL) memoderasi hubungan antara penggunaan *Workplace Flexibility* yang diinisiasi oleh organisasi dan *Employee Performance* (EP), khususnya dalam konteks pekerjaan yang menuntut secara digital atau profesional?

METODE

Penelitian ini diawali dengan penegasan fokus dan tujuan kajian untuk memperjelas ruang lingkup dan arah analisis. Selanjutnya, ditetapkan kriteria pencarian dan pemilihan artikel dengan menggunakan database Taylor & Francis, menggunakan kata kunci utama seperti work-life balance, HR development, dan employee performance, serta membatasi publikasi pada rentang tahun 2021 hingga 2025 untuk memastikan relevansi temuan. Berdasarkan kriteria tersebut, dilakukan proses seleksi artikel yang menghasilkan 43 artikel paling relevan yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel terpilih kemudian menjalani tahap ekstraksi dan koding data untuk mengidentifikasi informasi inti dan pola-pola yang muncul. Data yang terkoding dianalisis secara tematik dan disintesis dengan fokus pada permasalahan mediasi dan moderasi yang diajukan dalam rumusan penelitian. Hasil analisis tersebut diinterpretasikan untuk mengembangkan sebuah model konseptual yang menjelaskan hubungan dinamis antar variabel. Tahap akhir dari prosedur ini adalah pembahasan mendalam beserta implikasi teoretis dan praktis yang dapat diambil dari sintesis temuan kajian artikel ini.



Gambar 1. Tahapan proses pengolahan data

HASIL DAN DISKUSI

Kajian terkini sebagai mana pada lampiran menunjukkan bahwa kinerja karyawan (EP) dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional dan personal, seringkali dimediasi oleh variabel sikap. Keadilan organisasi, seperti keadilan distributif dan prosedural, secara positif memengaruhi kinerja melalui *organizational embeddedness*. Sementara itu, gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional (TL) dapat secara negatif memoderasi dampak konflik kerja terhadap EP, dan kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan EP melalui keterlibatan kerja. Dalam konteks Pengembangan SDM, studi telah mengembangkan indeks baru yang terdiri dari 22 kategori kekuatan kerja (*occupational strengths*) yang spesifik untuk konteks kerja (BIOS). Uniknya, hobi non-kerja seperti bermain *gaming* MMO ditemukan dapat mentransfer hasil pembelajaran afektif, perilaku, dan kognitif yang relevan ke tempat kerja. Isu Work-Life Balance (WLB) disoroti sebagai prediktor penting bagi kesejahteraan subjektif, bahkan di kalangan personel militer wanita, di mana fleksibilitas kerja dimediasi oleh WLB. Namun, WLB menghadapi tantangan, terutama bagi wanita profesional ICT yang harus menyeimbangkan peran ganda, dan adanya bias prioritas yang lebih besar diberikan kepada wanita dengan anak dibandingkan tanpa anak di beberapa negara. Selain itu, faktor kepribadian seperti *Conscientiousness* dan *Neuroticism* juga secara signifikan memengaruhi WLB dan kinerja dalam pekerjaan digital.

1. Peran *Employee Engagement* (EE) sebagai variabel mediasi

Peran *Employee Engagement* (EE) sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara implementasi inisiatif *Work-Life Balance* (WLB) yang suportif, seperti *work flexibility* dan *organizational support*, dan peningkatan *Employee Performance* (EP) adalah sentral dan dapat dijelaskan secara komprehensif melalui mekanisme timbal balik dan psikologis (Beigi et al., 2025; Hyder et al., 2022; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Inisiatif WLB yang suportif, yang dimanifestasikan sebagai perlakuan adil atau dukungan dari organisasi (*organizational support*), membangun kepercayaan timbal balik (resiprositas) dari karyawan sesuai dengan prinsip *Social Exchange Theory* (Astuti & Suryani, 2025; Hyder et al., 2022). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan membalas dengan menunjukkan sikap yang lebih positif dan perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, yang termanifestasi sebagai peningkatan EE yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan absorpsi (Astuti & Suryani, 2025; Hyder et al., 2022; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Selain itu, dimensi WLB berupa *work flexibility*, yang seringkali didukung oleh praktik *empowering leadership* (kepemimpinan yang memberikan otonomi dan delegasi), secara positif terkait dengan EE karena memberikan kontrol dan sumber daya psikologis yang lebih besar kepada individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Medhn Desta & Mulie, 2024; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Pemberian otonomi dan dukungan tersebut berfungsi sebagai sumber

daya penting yang membantu individu menghadapi tantangan, mengurangi konflik, dan meningkatkan keterlibatan, sejalan dengan tujuan HRD untuk mempromosikan tenaga kerja yang lebih terlibat dan berkinerja tinggi (Beigi et al., 2025; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024).

Keterlibatan karyawan ini kemudian menjadi saluran utama untuk meningkatkan EP, sebab karyawan yang terlibat tinggi akan mengalokasikan upaya fisik, kognitif, dan emosional mereka secara penuh dalam mengejar tujuan pekerjaan, sehingga meningkatkan motivasi, komitmen, dan pada akhirnya, kinerja yang lebih baik (Astuti & Suryani, 2025; Berhanu, 2023; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi melibatkan perilaku yang didikte oleh pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan, yang semuanya diperkuat melalui unsur-unsur EE (semangat, dedikasi, dan absorpsi) (Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Dalam konteks kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*), *work engagement* ditemukan memediasi secara parsial hubungan tersebut dengan EP, menegaskan bahwa meskipun kebijakan WLB memiliki dampak langsung, keterlibatan (EE) adalah mekanisme psikologis yang sangat penting dan sentral yang menjelaskan bagaimana kebijakan tersebut berhasil ditransformasikan menjadi hasil kinerja (Medhn Desta & Mulie, 2024). Dengan demikian, EE adalah jembatan psikologis yang mengubah kebijakan WLB yang suportif (termasuk *work flexibility* dan *organizational support*) menjadi luaran organisasional yang terukur (EP) (Astuti & Suryani, 2025; Beigi et al., 2025; Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024). Penemuan ini semakin diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun faktor WLB tertentu seperti kecenderungan untuk *telecommuting* mungkin tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan EP, EE tetap menjadi faktor yang mendorong EP, menunjukkan bahwa EE adalah mekanisme kausal yang jauh lebih penting daripada sekadar ketersediaan fasilitas WLB itu sendiri (Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024).

2. Dimensi-dimensi *Work-Life Conflict*

Peran dimensi Interferensi Kerja dalam Kehidupan Pribadi (*Work Interference with Personal Life* WIPL) memiliki dampak moderasi negatif yang signifikan terhadap hubungan antara *Workplace Flexibility* (WF) yang diinisiasi oleh organisasi dan peningkatan Kinerja Karyawan (*Employee Performance* EP), terutama dalam lingkungan kerja profesional dan digital yang menuntut. Secara rasional, inisiatif WF, seperti kerja jarak jauh (*telecommuting*) dan jam kerja fleksibel, seharusnya berfungsi sebagai sumber daya yang mengurangi konflik peran dan meningkatkan otonomi, yang pada gilirannya meningkatkan EP melalui keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Namun, dalam konteks profesional modern, fleksibilitas seringkali memfasilitasi "budaya selalu terhubung" (*always on culture*), terutama di sektor-sektor seperti TIK dan akademisi, di mana penggunaan teknologi digital cenderung mengaburkan batas antara domain kerja dan pribadi (Duan & Deng, 2025; Quinn & Hartland-Grant, 2024; Riasnugrahani et al.,

2025). Peningkatan *boundary blurring* ini secara langsung memicu WIPL, di mana tuntutan waktu, stres, dan keterlibatan kerja merambah dan mengganggu kewajiban pribadi (Alotaibi & Aldossry, 2023; Duan & Deng, 2025; Alfariaida et al., 2025).

Ketika WIPL mencapai tingkat yang tinggi, mekanisme yang seharusnya positif dari WF untuk meningkatkan EP menjadi terkorupsi dan tumpul. WIPL yang parah mengarah pada konsekuensi negatif yang menguras sumber daya psikologis dan fisik karyawan, seperti stres, kecemasan (*anxiousness*), dan kelelahan emosional (*emotional exhaustion* EE) (Ahad et al., 2024; Duan & Deng, 2025; Filippi et al., 2024). Kelelahan emosional ini adalah prediktor kuat bagi penurunan EP (Ahad et al., 2024). Dalam konteks pekerjaan yang menuntut, EP membutuhkan energi mental, fisik, dan emosional yang tinggi, namun WIPL menggerogoti sumber daya ini, sehingga kemampuan karyawan untuk berkinerja optimal terutama dalam dimensi kinerja kontekstual dan adaptif terhambat secara signifikan (Duan & Deng, 2025; Haryanto et al., 2022). Oleh karena itu, WIPL yang tinggi memoderasi hubungan WF EP secara negatif karena fleksibilitas yang diberikan organisasi, alih-alih menjadi mekanisme pemulihan, justru menjadi saluran bagi tuntutan kerja untuk terus menyerbu ranah pribadi (Duan & Deng, 2025; Munyeka & Maharaj, 2023). Argumentasinya adalah, apabila karyawan telah berada dalam kondisi WIPL yang akut akibat beban kerja yang intens (seperti yang dilaporkan oleh para profesional TIK atau akademisi), penawaran WF (seperti *telecommuting* atau *work from home*) tidak lagi berfungsi sebagai *buffer* atau sumber daya, melainkan sebagai izin bagi pekerjaan untuk mengintensifkan dan meluas, sehingga meniadakan manfaat potensial EP (Duan & Deng, 2025).

Bukti pendukungnya terlihat dalam konteks digital, di mana *neuroticism* (sifat yang berkorelasi dengan stres dan kecemasan, cerminan WIPL) secara signifikan menyebabkan WLB yang buruk, yang pada gilirannya menurunkan EP (Duan & Deng, 2025). Selanjutnya, temuan menunjukkan bahwa bahkan faktor suportif lain, seperti kepemimpinan partisipatif, gagal memoderasi efek langsung dari WIPL terhadap EE, yang menyiratkan bahwa ketika gangguan kerja terhadap kehidupan pribadi sudah kuat, dukungan atau fleksibilitas dari luar tidak cukup untuk mencegah kelelahan dan penurunan kinerja (Ahad et al., 2024). Dengan demikian, WIPL yang tinggi mengubah fleksibilitas menjadi bumerang disfungsional, yang pada akhirnya menekan EP dengan memberikan lebih banyak peluang bagi pekerjaan untuk mengganggu kehidupan pribadi, terutama dalam lingkungan yang menuntut pengorbanan waktu dan energi tinggi (Alotaibi & Aldossry, 2023; Quinn & Hartland-Grant, 2024).

KESIMPULAN

Work-Life Balance (WLB) merupakan strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) yang krusial untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (Employee Performance/EP). WLB didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, yang berdampak positif pada

kesejahteraan, produktivitas, dan kepuasan kerja. Kajian ini mengidentifikasi bahwa hubungan antara WLB dan EP tidak selalu langsung, tetapi sering dimediasi oleh faktor psikologis seperti Employee Engagement (EE). Inisiatif WLB yang suportif, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi, dapat meningkatkan EE melalui prinsip pertukaran sosial, yang pada gilirannya memperkuat motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Di sisi lain, konflik kerja-kehidupan, khususnya Work Interference with Personal Life (WIPL), berperan sebagai moderator negatif yang dapat melemahkan manfaat fleksibilitas kerja, terutama dalam lingkungan digital yang menuntut. Tingginya WIPL dapat menyebabkan kelelahan emosional dan mengurangi efektivitas kebijakan fleksibilitas, sehingga justru menghambat peningkatan kinerja. Penelitian ini juga menyoroti adanya kesenjangan dalam literatur, seperti kurangnya perhatian pada pengayaan dari domain non-kerja (misalnya hobi) sebagai sumber daya pengembangan SDM, serta perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi untuk memposisikan WLB sebagai strategi PSDM yang sistematis. Implikasinya, organisasi perlu merancang kebijakan WLB yang tidak hanya bersifat kesejahteraan, tetapi juga diarahkan untuk memanfaatkan sumber daya non-kerja guna mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan secara terukur.

REFERENSI

- Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. M. (2024). Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372456>.
- Alfarialda ER; Annisa; Ahmad A; Riyana TD; Wardhana MA.(2025). Studi Kajian: Memahami Teamwork. *HUMANUS : Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 2(3), 509-517. <https://doi.org/10.62180/ndv0r405>
- Alotaibi, A., & Aldossry, T. (2023). Work-Life Balance of Working Mothers in the Healthcare Industry in Riyadh, Saudi Arabia. *Journal of Social Service Research*, 50(1), 14–24. <https://doi.org/10.1080/01488376.2023.2271037>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2025). The role of proactive attitude and employee engagement in mediating the effect of perceived organizational Support and workplace spirituality on public servant performance in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2547960>
- Avadhani, V. D., & B Menon, R. (2022). Development and standardization of the work-life balance scale for the insurance sector employees. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2154994>
- Beigi, M., Ayoobzadeh, M., & Shirmohammadi, M. (2025). Learning by gaming: nonwork-to-work enrichment among successful massive multiplayer online gamers. *Human Resource Development International*, 28(3), 446–475. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2404818>
- Berhanu, K. Z. (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance. *Cogent Education*, 10(1).

<https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>

- Berndtsson, J., & Österberg, J. (2023). A question of time? Deployments, dwell time, and work-life balance for military personnel in Scandinavia. *Military Psychology*, 35(2), 157–168. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2093090>
- Danquah, J. K., Crocco, O. S., Mahmud, Q. M., Rehan, M., & Rizvi, L. J. (2023). Connecting concepts: bridging the gap between capacity development and human resource development. *Human Resource Development International*, 26(3), 246–263. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108992>
- Duan, S. X., & Deng, H. (2025). Job Performance in Digital Work: Do Personality Traits Matter? *Journal of Computer Information Systems*, 65(1), 15–27. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2255551>
- Filippi, S., Yerkes, M., Bal, M., Hummel, B., & de Wit, J. (2024). (Un)deserving of work-life balance? A cross country investigation of people's attitudes towards work-life balance arrangements for parents and childfree employees. *Community, Work and Family*, 27(1), 116–134. <https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2099247>
- Greenan, P. (2023). The impact of implementation intentions on the transfer of training from a management development program. *Human Resource Development International*, 26(5), 577–602. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2174976>
- Haryanto, B., Suprpti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105578>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Karlina, M; Hasbiyah, D; Kusumadinata, AA. (2025). Komunikasi Penerapan Budaya ICARE di Yasmina Foundation. *HUMANUS : Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 2(2), 324-334. <https://doi.org/10.62180/42dr1d63>
- Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: the case of ethio-telecom. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066>
- Munyeka, W., & Maharaj, A. (2023). Female information and communication technology professionals' perceptive description of work and home intricacies. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2224990>
- Quinn, A., & Hartland-Grant, L. (2024). The importance of personality and personal beliefs for understanding work-life balance in higher education. *Studies in Higher Education*, 5079, 1–12. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2423227>
- Ravhudzulo, H., & Eresia-Eke, C. (2024). Employee engagement, telecommuting propensity, and employee performance in the virtual workplace. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422559>
- Riasnugrahani, M., Setiawan, T., & Batara, A. (2025). Workplace flexibility and subjective

well-being: the role of work-life balance in Air Force women. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2561239>

Tushabe, M., Kyambade, M., Namatovu, A., & Oyella, S. (2025). Advancing gender diversity in leadership: the role of work-life balance and gender participation in Ugandan public universities. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2486553>

Zhang, J., Rehman, S., Addas, A., & Ahmad, J. (2024). Influence of Work-Life Balance on Mental Health Among Nurses: The Mediating Role of Psychological Capital and Job Satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 4249–4262. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S497305>