Peran *Digital Leadership* dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital

Kibriya Zia'ulhaq, Sri Wartini

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

kbriyazia@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.301>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Kesehatan mental di tempat kerja menjadi isu yang semakin krusial di tengah kompleksitas tuntutan kerja dan perkembangan teknologi pada era *Society 5.0*. Salah satu pendekatan yang dipandang strategis dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan adalah *Work-Life Balance* (WLB). Penelitian ini bertujuan untuk menelaah hubungan antara WLB dan kesehatan mental di tempat kerja melalui metode *literature review sistematis* dan *realist review* terhadap berbagai literatur akademik nasional dan internasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa WLB memiliki kontribusi signifikan dalam menurunkan tingkat stres, *burnout*, kecemasan, serta meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, terutama ketika diterapkan dalam konteks organisasi yang suportif dan fleksibel. Studi ini juga menyoroti peran strategis manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengintegrasikan kebijakan WLB secara holistik ke dalam budaya kerja organisasi. Kesimpulan dari artikel ini menegaskan bahwa WLB bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan fondasi strategis dalam membangun organisasi yang sehat secara psikologis dan kompetitif secara berkelanjutan. Kontribusi utama artikel ini terletak pada penggabungan pendekatan teoritis dan praktis dalam mengaitkan desain kerja berbasis kesejahteraan dengan tantangan transformatif *Society 5.0*.

Kata Kunci: Kesehatan mental, manajemen Sumber Daya Manusia, organisasi *modern*, *Society 5.0*, *Work-Life Balance*

PENDAHULUAN

Kesehatan mental di tempat kerja telah menjadi isu sentral dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*, khususnya dalam menghadapi perubahan ekosistem kerja di era *Society 5.0*. Perkembangan teknologi, model kerja *hybrid* dan meningkatnya tekanan psikososial memaksa organisasi untuk mengkaji ulang cara mereka mendesain sistem kerja yang inklusif dan sehat secara mental. Menurut WHO, kesehatan mental tidak hanya berarti ketiadaan gangguan psikologis, tetapi mencerminkan kapasitas individu untuk menghadapi tekanan, membina hubungan sehat, serta berkontribusi produktif dalam organisasi.

Burnout menjadi fenomena okupasional yang meningkat drastis, terutama pasca pandemi, ditandai dengan kelelahan emosional, sinisme terhadap pekerjaan dan menurunnya efektivitas profesional (Gaspar et al., 2024). Perubahan cara kerja yang radikal, seperti: kerja jarak jauh, turut memunculkan risiko *technostress*, ketidakseimbangan waktu kerja-pribadi, serta meningkatnya kecemasan dan depresi. Fenomena seperti *presenteeism*, di mana karyawan tetap bekerja meskipun dalam kondisi psikologis buruk, menunjukkan urgensi penanganan isu ini secara strategis.

Dalam konteks inilah, pendekatan *Work-Life Balance* (WLB) muncul sebagai salah satu determinan penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Studi-studi literatur menunjukkan bahwa WLB memiliki korelasi signifikan terhadap penurunan stres, *burnout* dan kecemasan, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas organisasi (Liswandi & Muhammad, 2023); (Khalid & Syed, 2024). Namun, efektivitas WLB sangat ditentukan oleh dukungan organisasi, fleksibilitas kerja dan budaya kerja yang mendukung.

Transformasi *Society 5.0* yang menekankan keseimbangan antara teknologi dan kemanusiaan turut mengubah paradigma pengelolaan SDM. Teknologi seperti: *Artificial Intelligence*, *wearable devices*, dan *HR analytics*

memungkinkan pemantauan beban kerja mental secara *real-time*. Namun, apabila tidak dikombinasikan dengan pendekatan humanistik, teknologi justru berisiko memicu *technostress* dan isolasi sosial (Yaraş & Öztürk, 2022); (Antonaci et al., 2024).

Di Indonesia, pergeseran menuju *Society 5.0* masih menghadapi tantangan seperti ketimpangan infrastruktur digital dan kesiapan regulasi (Rohayati & Abdillah, 2024). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang kontekstual dan kolaboratif agar organisasi mampu mendesain sistem kerja yang berorientasi pada kesejahteraan mental dan tidak menjadi sumber eksklusi baru di lingkungan kerja.

Peran manajemen SDM sangat penting dalam mengintegrasikan perspektif kesehatan mental ke dalam kebijakan organisasi. Menurut Hadi et al., (2023) pengelolaan berbasis budaya dan penciptaan pengetahuan internal organisasi mampu meningkatkan performa dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa kesehatan mental merupakan bagian integral dari strategi organisasi, bukan sekadar tanggung jawab sosial.

Program intervensi seperti *Connections for Work and Health (CWH)* membuktikan bahwa konektivitas sosial dan rasa memiliki dapat menurunkan distress psikologis dan meningkatkan kepuasan hidup di tempat kerja (Young et al., 2025). Strategi SDM yang menekankan identitas kolektif, kolaborasi tim dan keberagaman menjadi kunci dalam membangun ekosistem kerja yang sehat secara mental.

Studi yang dilakukan oleh Hadi et al., (2023) menekankan pentingnya integrasi antara pembelajaran organisasi dan budaya kerja dalam membangun sistem kerja yang berkelanjutan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa menjaga kesehatan mental di tempat kerja tidak hanya memerlukan pendekatan teknis, tetapi juga strategi kultural dan struktural dalam pembangunan organisasi secara menyeluruh.

Berbagai teori dijadikan fondasi dalam memahami dinamika ini, seperti: *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, *Conservation of Resources (COR) Theory*, *Self-Determination Theory (SDT)*, dan *Work-Family Conflict Theory*. Kesemua teori

tersebut menyoroti pentingnya keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, serta pengelolaan konflik peran sebagai penentu utama kondisi mental pekerja (Wei & Ye, 2022); (Shiri et al., 2022). Meskipun WLB telah terbukti berdampak positif dalam banyak studi, terdapat pula hasil yang menunjukkan konsistensi, tergantung pada sektor, budaya dan tingkat dukungan organisasi (Thilagavathy & Geetha, 2023). Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya membuat kebijakan formal WLB, tetapi juga memastikan persepsi dukungan nyata dari manajemen dan atasan langsung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* sistematis dan *realist* untuk menelaah hubungan antara WLB dan kesehatan mental dalam berbagai konteks organisasi kerja. Data diperoleh dari jurnal terindeks internasional yang memuat berbagai studi empiris dan teoritis tentang efektivitas intervensi mental health di tempat kerja. Fokus utama diarahkan pada bagaimana organisasi dapat merancang sistem kerja yang responsif terhadap kebutuhan psikososial karyawan.

Banyak penelitian menunjukkan manfaat WLB terhadap kesehatan mental. Namun, belum banyak studi yang secara komprehensif menggabungkan pendekatan sistematis dan *realist* dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan WLB dalam konteks *Society 5.0*, khususnya di lingkungan kerja Indonesia. Selain itu, masih terdapat inkonsistensi hasil dari berbagai penelitian sebelumnya, tergantung pada sektor industri, budaya organisasi, serta persepsi dukungan manajerial yang berbeda-beda. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya kajian literatur yang tidak hanya mendokumentasikan manfaat WLB, tetapi juga menelaah mekanisme, konteks dan faktor-faktor pendukung keberhasilannya secara konseptual dan praktis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran strategis *Work-Life Balance* dalam menjaga kesehatan mental di tempat kerja dengan pendekatan *literature review* sistematis dan *realist*, serta menyoroti implikasinya dalam desain kebijakan manajemen SDM yang adaptif, empatik dan berkelanjutan.

METODE

Penulisan ini menggunakan pendekatan *literature review sistematis* untuk menelaah hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan kesehatan mental di tempat kerja. Data yang digunakan bersumber dari literatur sekunder, yaitu jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku akademik, serta laporan kebijakan yang relevan dengan topik. Proses pencarian literatur dilakukan melalui *database* seperti: Scopus, ScienceDirect, Web of Science dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan antara lain: *mental health at work*, *work-life balance*, dan *employee well being*. Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan kriteria inklusi: relevan dengan topik, berada dalam konteks organisasi formal, dan menggunakan pendekatan empiris atau konseptual. Referensi dikelola menggunakan aplikasi Mendeley, agar proses telaah dan kutipan lebih terorganisir dengan baik (Thilagavathy & Geetha, 2023).

Selain menggunakan pendekatan sistematis, penulisan ini juga mengadopsi metode *realist review* untuk memahami hubungan antara konteks, mekanisme intervensi, dan hasil dalam implementasi WLB terhadap kesehatan mental. Pendekatan ini digunakan agar bisa menjelaskan lebih dalam bagaimana efektivitas kebijakan WLB dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, dukungan manajerial dan karakteristik pekerjaan. Analisis dilakukan dengan mencermati pola-pola konseptual, mengidentifikasi faktor mediasi dan moderasi, serta merumuskan strategi SDM yang adaptif di era *Society 5.0*. Dengan pendekatan ini, penulisan diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual dan praktis terhadap desain kerja yang lebih manusiawi dan berkelanjutan (Hadi et al., 2023); (Bartram et al., 2024); (Axtell et al., 2025).

PEMBAHASAN

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) memiliki hubungan yang erat dan signifikan terhadap kesehatan mental karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Dalam penelitian sistematis yang dilakukan oleh (Liswandi & Muhammad, 2023). WLB secara konsisten

dikaitkan dengan peningkatan *psychological well being*, serta penurunan stres kerja, *burnout* dan risiko gangguan mental lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi bukan hanya kebutuhan personal semata, melainkan juga menjadi instrumen strategis organisasi dalam membangun produktivitas dan loyalitas jangka panjang. Hal ini memperkuat paradigma bahwa keberhasilan organisasi di era *Society 5.0* tidak hanya ditentukan oleh efisiensi atau *output* semata, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam melindungi dan memelihara kesehatan psikologis sumber dayanya.

Penelitian oleh Wei & Ye, (2022) pada dosen perguruan tinggi di Tiongkok memperluas pemahaman ini dengan menyoroti konteks kerja akademik yang penuh tekanan dan ekspektasi tinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika institusi pendidikan menyediakan ruang fleksibilitas dan mendukung pemenuhan kebutuhan personal dosen, maka tingkat kelelahan emosional dapat ditekan secara signifikan. Selain itu, terdapat peningkatan pada kepuasan kerja, keterlibatan emosional, serta komitmen terhadap institusi. Dalam hal ini, WLB tidak hanya berfungsi sebagai pelindung terhadap stres kerja, tetapi juga sebagai pendorong semangat kerja yang berkelanjutan. Temuan ini penting karena sektor pendidikan seringkali menghadapi kendala struktural dan budaya kerja kaku yang menyulitkan pencapaian keseimbangan hidup, sehingga dukungan institusional menjadi kunci utama keberhasilan WLB dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis.

Konfirmasi terhadap universalisme efek WLB juga ditemukan dalam studi multikultural oleh Haar et al., (2014), yang membandingkan tujuh negara dengan karakteristik budaya kerja yang beragam. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa WLB secara konsisten mampu menurunkan kecemasan dan depresi, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup. Ini menunjukkan bahwa terlepas dari perbedaan norma sosial dan kebijakan ketenagakerjaan antarnegara, kebutuhan manusia untuk memperoleh harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tetap menjadi landasan utama kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa WLB memiliki

nilai strategis yang berlaku lintas budaya dan lintas negara, sehingga menjadi kebutuhan dasar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di berbagai sistem ekonomi dan organisasi global.

Penting untuk diakui bahwa tidak semua studi menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian oleh Ybema et al., (2010) menemukan bahwa hubungan antara WLB dan kesehatan mental menjadi tidak signifikan ketika dianalisis bersamaan dengan variabel kontrol seperti: jenis pekerjaan, status sosial dan tingkat dukungan sosial. Hal ini mengindikasikan bahwa efek WLB tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan kerja dan kondisi personal karyawan. Misalnya, seseorang yang memiliki jadwal fleksibel tetapi tidak mendapat dukungan dari rekan atau atasan mungkin tetap mengalami stres tinggi. Oleh karena itu, dalam menerapkan kebijakan WLB, organisasi perlu memperhatikan konteks mikro dan makro yang mempengaruhi persepsi dan efektivitas kebijakan tersebut.

Studi lain oleh Steenbergen & Ellemers, (2009) turut memperkuat pemahaman bahwa fleksibilitas waktu kerja, yang sering dijadikan indikator utama WLB, belum tentu selalu berdampak positif pada kesehatan mental. Mereka mencatat bahwa ketika fleksibilitas tidak dibarengi oleh kultur organisasi yang mendukung, maka karyawan justru mengalami ambiguitas peran dan peningkatan beban tanggung jawab tanpa dukungan yang memadai. Akibatnya, tekanan psikologis bisa meningkat meskipun secara formal karyawan diberi kebebasan mengatur waktunya. Situasi ini sering terjadi dalam organisasi yang mendorong budaya selalu siap atau responsif, di mana fleksibilitas berubah menjadi tekanan terselubung. Temuan ini menjadi pengingat bahwa WLB yang efektif tidak bisa dilepaskan dari faktor-faktor kontekstual seperti: kepemimpinan, persepsi keadilan, dan pola komunikasi internal.

Penelitian oleh Medina-Garrido et al., (2023) memperkuat argumen bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi menjadi variabel mediasi penting yang menentukan keberhasilan kebijakan WLB. Dalam situasi di mana organisasi memberikan fleksibilitas kerja namun tidak disertai dengan komunikasi yang terbuka dan dukungan

konkret dari pimpinan, kebijakan tersebut seringkali hanya bersifat simbolik. Studi ini menemukan bahwa ketika WLB diiringi dengan persepsi adanya empati dan komitmen organisasi, maka dampaknya terhadap kesehatan mental menjadi jauh lebih signifikan. Sebaliknya, tanpa persepsi dukungan nyata, karyawan cenderung mengalami konflik peran dan kelelahan emosional meskipun struktur kerja sudah fleksibel secara formal.

Job Demands–Resources (JD-R) (2007) Model oleh Bakker dan Demerouti memberikan fondasi teoritis yang kokoh dalam memahami dinamika ini. Model ini menjelaskan bahwa beban kerja, tekanan waktu dan kompleksitas tugas sebagai *job demands* perlu diseimbangkan dengan *job resources* seperti: otonomi, dukungan sosial, serta kejelasan peran agar tidak menyebabkan kelelahan kerja yang kronis. Dalam konteks WLB, fleksibilitas dan pengakuan atas peran pribadi karyawan berfungsi sebagai *job resources* yang membantu meredam efek negatif dari tuntutan kerja. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis.

Sejalan dengan JD-R, teori *Conservation of Resources* (COR) (1989) dari Hobfoll menyatakan bahwa stres timbul ketika seseorang mengalami kehilangan atau ancaman terhadap sumber daya seperti: waktu, energi dan dukungan sosial. Dalam dunia kerja yang penuh tekanan, upaya menjaga keseimbangan kehidupan menjadi sangat penting agar sumber daya pribadi karyawan tidak terus terkuras. Implementasi WLB yang efektif memungkinkan individu untuk memulihkan sumber daya tersebut, meningkatkan kapasitas resiliensi, dan menurunkan risiko distress psikologis. Studi oleh Shiri et al., (2022) menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki kontrol waktu lebih besar cenderung memiliki tingkat depresi dan kecemasan yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bekerja dengan jadwal kaku.

Transformasi digital di era *Society 5.0* menambah dimensi baru dalam pembahasan ini. Teknologi membawa harapan besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan fleksibel. Namun, tanpa pengaturan yang etis dan manusiawi, teknologi juga menciptakan tekanan baru seperti

technostress, beban komunikasi digital, dan kehilangan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Ferreira & Gomes, (2023) menunjukkan bahwa kelelahan digital kini menjadi salah satu penyebab utama terganggunya WLB dan meningkatnya gangguan psikologis. Oleh sebab itu, implementasi teknologi dalam organisasi harus dibarengi dengan kebijakan perlindungan psikososial yang jelas.

Sun et al., (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki infrastruktur digital yang baik, serta bersikap proaktif terhadap teknologi, mampu memitigasi dampak negatif transformasi digital terhadap kesehatan mental. Misalnya, penggunaan sistem pelaporan beban kerja secara *real-time*, pemantauan kelelahan emosional melalui *wearable technology*, serta aplikasi konseling daring, dapat membantu mendeteksi dan merespons tekanan psikologis sebelum menjadi kronis. Namun, penggunaan teknologi ini harus berbasis pada kepercayaan, bukan kontrol, agar tidak justru memperburuk stres kerja.

Intervensi digital juga mulai banyak diterapkan melalui *e-mental health apps*, *HR analytics*, dan pelatihan daring. Axtell et al., (2025) dalam studi *realist review*-nya menyimpulkan bahwa efektivitas intervensi digital sangat tergantung pada kecocokan konteks dan kesiapan organisasi. Intervensi yang berhasil adalah yang tidak hanya menasar individu, tetapi juga membenahi struktur kerja, mengedepankan keterlibatan karyawan, serta disertai pelatihan bagi pimpinan untuk memahami dimensi psikologis pekerjaan. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan multilevel dalam menjaga keseimbangan mental karyawan di era digital.

Dalam kerangka *human-centered transformation*, *Society 5.0* menuntut perubahan dari paradigma kerja berbasis efisiensi menjadi kerja berbasis kesejahteraan manusia (Antonaci et al., 2024) Di sini peran manajemen SDM sangat krusial, karena pengelolaan SDM bukan hanya bertugas merekrut atau menilai kinerja, tetapi juga merancang sistem kerja yang memperhatikan kebutuhan psikologis individu. Fleksibilitas waktu, ruang untuk pemulihan mental, dan pemberian kepercayaan menjadi instrumen penting dalam membentuk ekosistem kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Studi oleh Hadi et al., (2023) menegaskan bahwa pengintegrasian budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, adaptasi dan keberlanjutan dapat memperkuat kesehatan mental karyawan. Mereka mengungkap bahwa organisasi yang mendorong penciptaan pengetahuan, refleksi dan kolaborasi lintas fungsi, cenderung lebih resilien dalam menghadapi tekanan dan perubahan. Dalam konteks ini, WLB menjadi bagian dari sistem nilai yang tertanam dalam budaya kerja, bukan sekadar kebijakan terpisah.

Program “*Connections for Work and Health (CWH)*” seperti yang diteliti oleh Young et al., (2025) menjadi salah satu contoh intervensi yang menggabungkan pendekatan sosial dan kesehatan secara efektif. Program ini difokuskan pada peningkatan konektivitas sosial dan rasa memiliki dalam kelompok kerja, yang terbukti menurunkan tingkat distress dan memperkuat kesejahteraan mental, khususnya dalam industri yang sangat menuntut seperti konstruksi. Ini menegaskan bahwa intervensi yang memperhatikan dinamika kelompok lebih efektif dibanding intervensi individual semata. Dalam konteks teori konflik peran, *Work-Family Conflict Theory* menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dan keluarga menjadi salah satu penyebab utama terganggunya kesehatan mental. Medina-Garrido et al., (2023) menegaskan bahwa ketidakseimbangan ini menimbulkan tekanan ganda, terutama pada pekerja dengan tanggung jawab rumah tangga yang besar. WLB yang efektif bukan hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga pengakuan terhadap keberagaman kebutuhan karyawan.

Penelitian oleh Ayar et al., (2022) pada tenaga kesehatan selama masa pandemi menunjukkan bahwa *work addiction*, jam kerja panjang dan kurangnya fleksibilitas menyebabkan tingginya kebutuhan bantuan psikologis. Dalam situasi ekstrim seperti: krisis kesehatan global, tekanan kerja menjadi eksponensial, dan WLB menjadi salah satu variabel pelindung yang sangat vital. Oleh karena itu, dalam desain kebijakan SDM, perlu ada ketentuan khusus yang mendukung sektor-sektor kerja esensial yang memiliki eksposur tinggi terhadap tekanan kronis.

Studi oleh Randall, (2023) menyoroti bahwa apresiasi

organisasi terhadap kehidupan pribadi karyawan, seperti: memberi waktu luang untuk keluarga, kegiatan sosial atau pemulihan pribadi, secara langsung meningkatkan keterikatan emosional dan ketahanan psikologis. Organisasi yang menunjukkan empati dan kepedulian terhadap dimensi personal karyawan cenderung menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat, sehat dan produktif dalam jangka panjang.

Fenomena *nomophobia* atau ketakutan berlebihan ketika tidak memiliki akses ke perangkat digital, menjadi tantangan baru dalam menjaga kesehatan mental di lingkungan kerja berbasis teknologi. Bai & Morteza Vahedian, (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan iklim etika kerja dapat memoderasi dampak negatif dari tekanan digital tersebut. Dengan membangun lingkungan kerja yang etis dan berkeadilan, organisasi dapat memperkuat WLB meskipun berada dalam ekosistem digital yang sangat dinamis.

Model kerja *hybrid* dan *Work From Home* (WFH) semakin populer, tetapi juga memunculkan ambiguitas peran dan kebingungan batas waktu kerja. Studi oleh Orešković et al., (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang berbasis pada pilihan karyawan memiliki efek positif terhadap kepuasan dan keseimbangan hidup. Namun, Edith et al., (2025) memperingatkan bahwa ketika fleksibilitas disertai dengan tuntutan *always on*, maka kesehatan mental karyawan justru terancam karena hilangnya batas kerja yang jelas.

Kemampuan personal seperti *self compassion* juga menjadi variabel penting dalam menengahi hubungan antara stres kerja dan kesejahteraan mental. Krijger et al., (2025) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat belas kasih diri yang tinggi lebih tahan terhadap tekanan kerja, mampu mengelola emosi negatif, dan memiliki risiko depresi serta kecemasan yang lebih rendah. Ini menunjukkan perlunya pelatihan atau intervensi berbasis psikologi positif dalam kebijakan pengembangan SDM.

Kebijakan SDM yang berorientasi pada kesejahteraan atau *well-being oriented HRM*, seperti yang diteliti oleh Bartram et al., (2024), menunjukkan bahwa investasi pada lingkungan kerja yang suportif, program pelatihan emosional dan pemberian ruang suara karyawan terbukti meningkatkan

kondisi psikologis secara signifikan. Pendekatan ini juga berdampak positif pada retensi karyawan dan memperkuat budaya kerja yang inklusif.

Keamanan kerja (*job security*) menjadi pelengkap penting dalam konteks WLB. Studi oleh (Wang et al., 2024) menemukan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap stabilitas pekerjaan, semakin rendah tingkat kecemasan harian dan kebutuhan intervensi psikologis. Keamanan kerja menciptakan rasa kontrol dan kepastian, yang secara psikologis berfungsi sebagai penyangga terhadap berbagai tekanan eksternal.

Crafting strategi keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi menjadi langkah penting yang mulai diakui secara ilmiah. Brogle et al., (2024) menyatakan bahwa *work nonwork balance crafting* yang dilakukan secara sadar oleh karyawan dapat memperbaiki keseimbangan hidup dan meningkatkan keterlibatan kerja. Namun, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada ruang otonomi yang diberikan oleh organisasi.

Temuan dari berbagai studi ini membuka peluang penerapan yang lebih luas terhadap konsep *Work-Life Balance* di berbagai sektor yang sebelumnya kurang tersentuh kebijakan berbasis kesejahteraan psikologis. Di luar organisasi formal skala besar, misalnya pada sektor UMKM, pendidikan non-formal, atau *startup* digital, pendekatan WLB dapat diadaptasi untuk membangun iklim kerja yang lebih sehat dan produktif. Selain itu, pemerintah sebagai pemangku kebijakan publik juga dapat menjadikan hasil kajian ini sebagai dasar dalam merumuskan regulasi ketenagakerjaan yang lebih progresif dan berbasis kebutuhan psikososial masyarakat kerja *modern*. Dengan memperluas cakupan penerapannya, WLB tidak hanya berdampak pada perbaikan kondisi kerja internal organisasi, tetapi juga menjadi strategi pembangunan manusia yang relevan dengan agenda nasional dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing tenaga kerja secara menyeluruh.

Sayangnya, banyak organisasi masih menerapkan pendekatan simbolik terhadap WLB. Hennekam et al. (2021) dalam (Bartram et al., 2024) mengungkapkan bahwa program seperti *Employee Assistance Program* (EAP) seringkali gagal

memberikan dampak nyata karena minimnya evaluasi, keterlibatan karyawan, dan keberanian untuk menantang norma budaya kerja yang *toxic*. Hal ini menegaskan bahwa WLB yang efektif memerlukan perubahan struktural dan budaya yang menyeluruh.

Secara keseluruhan, temuan dari literatur yang dikaji menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak dapat dipandang sebagai kebijakan pelengkap, tetapi harus ditempatkan sebagai inti dari strategi manajemen SDM di era *Society 5.0*. Dengan mengintegrasikan fleksibilitas kerja, dukungan sosial, kepemimpinan yang etis, serta transformasi teknologi yang humanistik, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga tangguh secara mental dan sosial. Pendekatan ini menawarkan solusi multidimensi terhadap kompleksitas tekanan kerja *modern* dan menjadi dasar bagi pembangunan organisasi yang inklusif, adaptif dan berkelanjutan.

PENUTUP

Penulisan ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam menjaga dan meningkatkan kesehatan mental karyawan, khususnya di tengah tekanan dan kompleksitas kerja di era *Society 5.0*. Melalui pendekatan *literature review sistematis* dan *realist review*, penelitian ini menegaskan bahwa WLB tidak hanya berkaitan dengan pengaturan waktu kerja, tetapi juga mencakup aspek struktural, budaya, dan psikososial yang membentuk kesejahteraan karyawan secara holistik. Efektivitas WLB sangat ditentukan oleh konteks organisasi, kualitas implementasi kebijakan, serta persepsi dukungan manajerial yang dirasakan oleh karyawan. Temuan ini memperkuat urgensi integrasi WLB ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga pada perlindungan mental pekerja melalui pendekatan empatik, teknologi humanistik dan pengembangan budaya kerja yang suportif. Kontribusi utama dari tulisan ini adalah memberikan gambaran komprehensif mengenai pentingnya WLB sebagai jembatan antara keseimbangan hidup

personal dan keberlanjutan organisasi, sekaligus menegaskan bahwa peran SDM harus melampaui fungsi administratif menuju penciptaan ekosistem kerja yang adaptif, inklusif dan manusiawi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonaci, F. G., Olivetti, E. C., Marcolin, F., Angelica, I., Jimenez, C., Eynard, B., Vezzetti, E., & Moos, S. (2024). Workplace Well-Being in Industry 5.0: A Worker-Centered Systematic Review. *Sensors*, 24(17), 1–47. <https://doi.org/10.3390/sensors24173792>
- Axtell, C., Vasquez, C., Christensen, M., Innstrand, S. T., Angelis, M. De, Mazzetti, G., Pelzer, V., Heuvel, M. van den, Tušl, M., Šíповá, I., Muschalla, B., Llorens, S., & Zuberbuhler, J. P. (2025). Adapting Mental Health Needs Analysis Activities to Online and Hybrid Methods: Lessons Learned During COVID-19. *Information & Management*, 62(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104132>
- Ayar, D., Karaman, M. A., & Karaman, R. (2022). Work-Life Balance and Mental Health Needs of Health Professionals During COVID-19 Pandemic in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20, 639–655. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00717-6>
- Bai, A., & Morteza Vahedian. (2023). Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4623055>
- Bartram, T., Byrne, L., Wang, Y., & Jiang, Z. (2024). Editorial: Caring for our workers: advancing human resource management to support workforce. Editorial: Caring for Our Workers: Advancing Human Resource Management to Support Workforce Mental Health. *Personnel Review*, 53(5), 1077–1091. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2024-935>
- Brogle, S. E., Kerksieck, P., Bauer, G. F., & Morstatt, A. I. (2024). Managing Boundaries for Well-Being: A Study of Work-Nonwork Balance Crafting During the COVID-19 Pandemic. *Current Psychology*, May 2020, 33626–33639. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06118-X>

- Edith, L., Garcia, T., & Christensen, J. O. (2025). Hybrid Work and Mental Distress: A Cross-Sectional Study of 24,763 Office Workers in the Norwegian Public Sector. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s00420-025-02136-9>
- Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Work–Life Balance and Work from Home Experience: Perceived Organizational Support and Resilience of European Workers during COVID-19. *Administrative Sciences*, 13(6), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci13060153>
- Gaspar, T., Guedes, F. B., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Matos, M. G. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? Burnout as a Multidimensional Phenomenon: How Can Workplaces Be Healthy Environments? *Journal of Public Health*, 34. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-malaterre, A. (2014). Outcomes of work – life balance on job satisfaction , life satisfaction and mental health : A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hadi, F. S., Wartini, S., & Widjaja, M. E. L. K. (2023). *Green Organizational Culture as Mediator of the Effect of Knowledge Creation on Green* (Vol. 2). Atlantis Press International BV. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4>
- Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental Health and Well-Being at Work: A Systematic Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100998>
- Krijger, E. de, Klooster, P. M. ten, Geuze, E., Kelders, S. M., & Bohlmeijer, E. T. (2025). Work-Stressors and Depression and Anxiety—A Longitudinal Study of the Moderating Role of Self-Compassion. *Stress and Health*, 41(1), 1–12. <https://doi.org/10.1002/smi.70006>
- Liswandi, & Muhammad, R. (2023). The Association Between Work-Life Balance and Employee Mental Health: A

- Systemic Review. *Asua Pacific Journal of Health Management*, 18(3).
<https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2565>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational Support for Work-Family Life Balance as an Antecedent to the Well-Being of Tourism Employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57(September), 117–129.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>
- Orešković, T., Milošević, M., Košir, B. K., Horvat, D., Glavaš, T., Sadarić, A., Knoop, C., & Orešković, S. (2023). Associations of Working from Home With Job Satisfaction, Work-Life Balance, and Working-Model Preferences. *Frontier*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258750>
- Randall, C. A. (2023). Mental Health in the Workplace: Strategies for Promoting Employee Well-Being. *Global International Journal of Innovative Research*, 23–30.
- Rohayati, Y., & Abdillah, A. T. for E. S. 5 . 0 and R. : U. I. from I. (2024). Digital Transformation for Era Society 5.0 and Resilience: Urgent Issues from Indonesia. *Societies*, 14(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/soc14120266>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health : A Systematic Review. *Healthcare*, 10(5).
- Steenbergen, E. F. V. A. N., & Ellemers, N. (2009). *Is Managing the Work – Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health*. 642(November 2007), 617–642.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Sun, J., Shen, H., & Ibn-ul-hassan, S. (2022). The Association Between Digitalization and Mental Health: The Mediating Role of Well-being at Work. *Frontiers in Psychiatry*, 13(2), 10.3389/fpsy.2022.934357.
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2023). Work-Life Balance -A Systematic Review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276.
<https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Wang, M. L., Narcisse, M., Togher, K., & Mcelfish, P. A. (2024). Job Flexibility, Job Security, and Mental Health Among US Working Adults. *JAMA Network Open*, 7(3).

- <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.3439>
Wei, C., & Ye, J. (2022). The Impacts of Work-Life Balance on the Emotional Exhaustion and Well-Being of College Teachers in China. *Healthcare*, 10(11), 1–16. <https://doi.org/10.3390/healthcare10112234>
- Yaraş, Z., & Öztürk, F. K. (2022). Society 5.0 in Human Technology Integration: Digital Transformation in Educational Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 18(1). <https://doi.org/10.29329/ijpe.2022.426.26>
- Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., Bongers, P. M., Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective on the Role of Job Satisfaction and Burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 0643. <https://doi.org/10.1080/13594320902793691>
- Young, T., Ph, D., Hunter, J. A., Bentley, S. V, Ph, D., Millear, P., Haslam, S. A., & Haslam, C. (2025). A Social Identity Intervention to Improve Mental Health in Construction Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 151(7), 1–11. <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-15283>