

## Dampak Work-Life Balance, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis Tempat Kerja di Indonesia

Anggi Firmanjaya Saputra<sup>1\*</sup>, Erni Masdupi<sup>2</sup>

<sup>1 2</sup> Universitas Negeri Padang

\* e-mail: [anggi.firman@unp.ac.id](mailto:anggi.firman@unp.ac.id)

### Abstract

*This study explores the impact of work-life balance and work motivation on employee performance within organizational contexts in Indonesia. Using a systematic literature review approach based on PRISMA, the study analyzes 64 peer-reviewed articles published between 2020 and 2024. The findings reveal that work-life balance, facilitated by flexible policies and supportive supervisor behavior, significantly enhances employee engagement and productivity. Work motivation, both intrinsic and extrinsic, also plays a crucial role in achieving optimal performance through internal incentives such as personal satisfaction and external support like organizational encouragement. In Indonesia's collectivist culture, social and familial values strongly influence the relationship between work-life balance, work motivation, and employee performance. This study highlights the importance of organizational strategies, such as flexible work arrangements and supportive leadership, in fostering a conducive and productive work environment. It provides practical insights for organizations in designing balanced policies to sustainably improve employee well-being and performance.*

**Keywords:** *Work-life balance, Work motivation, Employee performance, Family-supportive supervisor behaviors (FSSB), Indonesian workplace, Collectivism, Flexible work arrangements*

**How to cite :** Saputra, A. F., & Masdupi, E. (2024). Dampak Work-Life Balance, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis Tempat Kerja di Indonesia. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 24(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/pedagogi.v24i2.2381>



Licensees may copy, distribute, display and perform the work and make derivative and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits (attribution) in the manner specified by these. Licensees may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for non-commercial purposes

## INTRODUCTION

Work-life balance dan motivasi kerja telah menjadi perhatian penting dalam studi organisasi modern, terutama dengan meningkatnya tuntutan tempat kerja kontemporer (Hermanto et al., 2024). work-life balance berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan dapat menyamakan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab hidup. Hal ini berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya menentukan keberhasilan organisasi (Barasa, 2023; Pradoto et al., 2022).

Motivasi kerja, baik yang berasal dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, secara langsung berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja, serta retensi karyawan (Astuti & Suryani, 2024; Fachrudin & Sholihin, 2021; Udin, 2023). Faktor intrinsik mencakup kepuasan personal dalam pencapaian profesional, sedangkan faktor ekstrinsik melibatkan penghargaan finansial, pengakuan, dan dukungan dari kepemimpinan (Wibisono et al., 2023). Kedua elemen ini menjadi penggerak utama dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal.

Meskipun work-life balance dan motivasi kerja telah banyak diteliti secara terpisah, hanya sedikit penelitian yang mengkaji dampak gabungannya terhadap kinerja karyawan, terutama

dalam konteks budaya kolektif seperti Indonesia (Hermanto et al., 2024; Kustiawan et al., 2022). Dalam budaya kolektif, nilai-nilai sosial dan keluarga sering kali memiliki pengaruh besar pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berbeda signifikan dibandingkan dengan konteks budaya Barat (Surya et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan ini dengan meninjau secara sistematis literatur yang berfokus pada work-life balance, motivasi kerja, dan bagaimana kedua variabel tersebut berinteraksi untuk memengaruhi kinerja karyawan. Penekanan khusus diberikan pada konteks Indonesia, di mana faktor sosial budaya memiliki peranan signifikan dalam menentukan dinamika organisasi.

Secara teoritis, pemahaman tentang hubungan antara work-life balance dan motivasi kerja dapat menjadi landasan untuk merumuskan kebijakan kerja yang lebih efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, wawasan ini sangat penting bagi para pemimpin organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan (Hermanto et al., 2024; Pradoto et al., 2022).

Dalam ekonomi global saat ini, mempertahankan bakat dan memastikan kesejahteraan karyawan telah menjadi prioritas utama bagi organisasi di seluruh dunia. Perubahan kondisi kerja akibat pandemi COVID-19 juga menuntut adanya pendekatan organisasi yang lebih fleksibel, termasuk strategi untuk mendukung work-life balance tanpa mengorbankan kinerja ((Isa & Indrayati, 2023; Mustriwati et al., 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

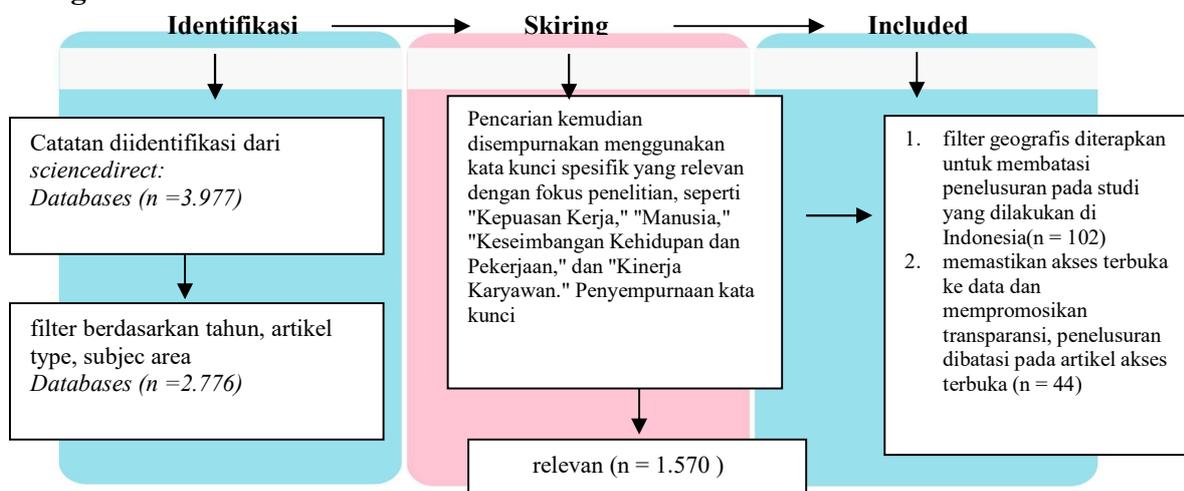
1. Bagaimana work-life balance dan motivasi kerja secara kolektif memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi Indonesia?
2. Bagaimana organisasi dapat mengembangkan strategi yang menyeimbangkan prioritas kehidupan kerja sambil mempertahankan tingkat kinerja tinggi di antara karyawan?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini bertujuan memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

## METHODS

SLR ini dilakukan secara ketat sesuai dengan pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk transparansi, ketelitian, dan replikasi yang maksimal. Makalah ini akan mengulas literatur yang ada tentang hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja kerja, dengan menekankan studi yang dilakukan di Indonesia (Podsakoff et al., 2012).

### Strategi Pencarian



Gambar 1. Alur Review Artikel

Pencarian literatur yang komprehensif dilakukan di berbagai basis data akademis, termasuk Scopus dan Web of Science, yang dikenal karena mencakup jurnal-jurnal berkualitas tinggi yang telah melalui peninjauan sejawat (Falagas et al., 2008). Pencarian dibatasi pada artikel-artikel yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2024 untuk memastikan bahwa hanya studi-studi terbaru dan relevan yang disertakan, karena perubahan cepat dalam dinamika tempat kerja, khususnya pascapandemi, dapat mengubah hubungan antara variabel-variabel yang diteliti (Mahmudah et al., 2022).

Rangkaian pencariannya adalah sebagai berikut: SEMUA (kerja-kehidupan DAN keseimbangan DAN pekerjaan DAN motivasi DAN organisasi DAN pekerjaan DAN kinerja). Pencarian awal yang luas ini menghasilkan 5.615 dokumen. Namun, beberapa filter diterapkan untuk memfokuskan tinjauan pada artikel yang sangat relevan. Pertama, jenis dokumen dibatasi pada artikel yang ditinjau sejawat, yang mengurangi hasil menjadi 3.977 dokumen. Pencarian kemudian dibatasi pada publikasi akhir, yang selanjutnya menyempurnakan pencarian menjadi 3.977 dokumen.

Untuk mempersempit cakupan ke studi terkini, rentang tanggal publikasi ditetapkan dari tahun 2020 hingga 2024, yang menghasilkan 2.776 dokumen. Pencarian kemudian disempurnakan menggunakan kata kunci spesifik yang relevan dengan fokus penelitian, seperti "Kepuasan Kerja," "Manusia," "Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan," dan "Kinerja Karyawan." Penyempurnaan kata kunci ini mengurangi hasil menjadi 1.570 dokumen.

Mengingat fokus studi ini di Indonesia, filter geografis diterapkan untuk membatasi penelusuran pada studi yang dilakukan di Indonesia, yang menghasilkan 102 dokumen. Secara geografis, Indonesia menjadi titik fokus yang menarik. Hal ini menunjukkan meningkatnya perhatian pada keseimbangan kehidupan kerja dan masalah kinerja pekerja Indonesia (Medina et al., 2024). Studi Indonesia menggaungkan tantangan budaya dan organisasi negara tersebut terkait nilai-nilai keluarga tradisional yang dipadukan dengan praktik organisasi modern (Hermanto et al., 2024). Terakhir, untuk memastikan akses terbuka ke data dan mempromosikan transparansi, penelusuran dibatasi pada artikel akses terbuka, yang menghasilkan 44 dokumen akhir untuk peninjauan teks lengkap.

## **Pemilihan Studi**

Pemilihan studi mengikuti proses terstruktur berdasarkan diagram alir PRISMA. Pada tahap identifikasi, 64 artikel dieksplor ke Mendeley, alat manajemen referensi, tempat duplikat dihapus secara otomatis. Proses ini diikuti dengan penyaringan awal judul dan abstrak untuk memastikan bahwa setiap studi membahas setidaknya satu variabel inti (keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, budaya organisasi, atau kinerja kerja). Studi yang tidak memenuhi kriteria ini dikecualikan pada tahap ini.

Selanjutnya, teks lengkap dari artikel yang tersisa ditinjau untuk mengetahui kelayakannya. Kriteria inklusi adalah sebagai berikut: (1) studi yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2024, (2) studi yang menyelidiki hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja kerja, (3) studi yang dilakukan dalam lingkungan organisasi dengan peserta karyawan, dan (4) artikel yang diterbitkan dalam jurnal peer-review. Studi yang tidak memenuhi kriteria ini atau yang tidak memiliki detail metodologi yang memadai tidak dimasukkan dalam tinjauan. Setelah tinjauan teks lengkap ini, kumpulan artikel terakhir yang disertakan dalam tinjauan terdiri dari 64 dokumen.

## **Ekstraksi Data**

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis menggunakan formulir ekstraksi yang telah ditentukan sebelumnya. Bidang data utama meliputi tujuan penelitian, kerangka teoritis, ukuran sampel, desain penelitian, metode analisis, temuan utama, dan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja kerja. Untuk meminimalkan bias, proses ekstraksi diselesaikan oleh dua peninjau independen, dan setiap perbedaan diselesaikan melalui konsensus atau konsultasi dengan peninjau ketiga.

Semua data dikategorikan ke dalam area tematik berdasarkan pertanyaan penelitian. Misalnya, penelitian yang berfokus pada dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterlibatan karyawan dikelompokkan bersama. Hal ini memungkinkan sintesis temuan yang jelas di berbagai penelitian dan memfasilitasi identifikasi pola dan kesenjangan dalam literatur.

### **Penilaian Kualitas**

Kualitas penelitian dinilai menggunakan alat Critical Appraisal Skills Programme (CASP), yang mengevaluasi ketelitian metodologis dari masing-masing penelitian (CASP, 2018). Setiap artikel dinilai berdasarkan kejelasan tujuan penelitiannya, kesesuaian metodologi, keandalan pengumpulan dan analisis data, serta validitas kesimpulan. Hanya penelitian yang memenuhi ketelitian metodologis tinggi yang disertakan dalam tinjauan akhir, yang memastikan sintesis didasarkan pada bukti yang andal dan kredibel (Higgins et al., 2019).

### **Sintesis Hasil**

Hasil-hasil ini disintesis menggunakan pendekatan naratif, sehingga memadukan temuan kuantitatif dan kualitatif dari studi-studi yang disertakan. Pendekatan ini diadopsi karena akan mengeksplorasi hubungan variabel yang kompleks, seperti bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dapat berinteraksi dengan variabel motivasi kerja dan budaya organisasi untuk memengaruhi kinerja kerja (Medina et al., 2024; Surya et al., 2023). Hal ini didukung oleh sintesis naratif, yang menyoroti tema-tema dan perbedaan yang berulang di berbagai studi sekaligus menunjukkan kesenjangan dalam literatur yang ada.

### **Pertimbangan Etis**

Karena penelitian ini tidak melibatkan partisipan manusia, standar etika penelitian telah terpenuhi dengan menyajikan temuan secara akurat dari semua studi yang disertakan. Manipulasi data atau pelaporan selektif tidak dilakukan, dan peninjauan dilakukan secara transparan untuk menghindari konflik kepentingan. Sumber data diakui dengan benar, dan karena studi yang dipilih bersifat akses terbuka, studi tersebut juga mematuhi standar etika terkait dengan pembagian dan aksesibilitas data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini membahas hasil tinjauan sistematis menggunakan proses PRISMA dan membahas pertanyaan penelitian melalui interpretasi data kritis. Selain mengembangkan respons terhadap pertanyaan penelitian, bagian ini merinci analisis dokumen secara keseluruhan mengenai tahun, negara, dan kontribusi penulis utama di bidang tersebut.

Kontributor utama di bidang ini, termasuk penulis terkemuka seperti Dudung Abdurachman, Rudy M. Ramdhan, dan Daniel Kisahwan, memberikan kontribusi signifikan dalam memahami fondasi mikro kinerja karyawan di Indonesia. Karya mereka tentang dampak tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kepuasan kerja memberikan wawasan berharga tentang bagaimana praktik organisasi memengaruhi kinerja karyawan (Abdurachman et al., 2023; Astuti & Suryani, 2024; Barasa, 2023; Hermanto et al., 2024; Syaifuddin et al., 2024).

### **Pertanyaan Penelitian 1: Bagaimana work-life balance, dan motivasi kerja, secara kolektif memengaruhi kinerja kerja dalam konteks organisasi Indonesia?**

Analisis literatur secara berkelanjutan menunjukkan bahwa work-life balance, motivasi kerja, dan budaya organisasi memang saling terkait, sementara hubungan tersebut secara kumulatif memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam lingkungan organisasi Indonesia (Barasa, 2023; Isa & Indrayati, 2023; Kustiawan et al., 2022; Surya et al., 2023). Masing-masing faktor ini berbeda tetapi saling terkait satu sama lain dalam memainkan perannya dalam membentuk pengalaman dan produktivitas karyawan.

### *Keseimbangan Kehidupan dan Kinerja Kerja*

Keseimbangan kehidupan kerja telah diusulkan dan dianggap sebagai salah satu prediktor kinerja karyawan yang paling relevan di Indonesia karena tekanan budaya sering kali menjadikan kewajiban keluarga dan sosial sebagai bagian penting dari kehidupan sehari-hari (Isa & Indrayati, 2023; Pradoto et al., 2022). Memang, Ricardianto et al., (2020) telah menunjukkan bahwa perubahan positif dalam keseimbangan kehidupan kerja di antara awak kapal di Indonesia telah menghasilkan peningkatan yang sangat besar dalam komitmen pekerja, sehingga meningkatkan efektivitas mereka di tempat kerja. Oleh karena itu, keseimbangan yang dirasakan antara kehidupan profesional dan pribadi membuat karyawan lebih terlibat dalam menerapkan diri mereka pada hasil kerja mereka (Jelly et al., 2024). Hal ini terutama berlaku untuk industri yang sangat menuntut seperti pengiriman barang, di mana sifat pekerjaan sering kali mengganggu waktu pribadi.

Hal ini bahkan lebih penting dalam konteks budaya Indonesia. Masyarakat Indonesia menekankan keluarga dan komunitas, sehingga membuat karyawan kesulitan untuk menyeimbangkan tanggung jawab di tempat kerja dengan kehidupan pribadi mereka, yang dapat menimbulkan stres di antara mereka dan membuat mereka melepaskan diri dari situasi tersebut (Kustiawan et al., 2022; Maharani & Tamara, 2024). (Susanto et al., 2022) menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja membantu kepuasan kerja dan peningkatan kinerja secara keseluruhan, terutama bagi UKM di Indonesia. Temuan ini penting karena secara umum, UKM kurang terstruktur secara organisasi untuk mendukung sistem, dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi motivator penting dalam mempertahankan dorongan karyawan sambil meminimalkan kelelahan (Astuti & Suryani, 2024; Hermanto et al., 2024; Setyaningrum & Muafi, 2023).

### *Motivasi Kerja dan Kinerja*

Dalam konteks Indonesia, motivasi kerja berkaitan dengan faktor intrinsik dan ekstrinsik (Kustiawan et al., 2022). Studi yang dikaji menunjukkan bahwa motivasi intrinsik didorong oleh kepuasan pribadi dalam mencapai tujuan profesional, yang merupakan landasan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Pradoto et al., 2022; Wibisono et al., 2023). Namun, motivator ekstrinsik, seperti penghargaan finansial, pengakuan, dan dukungan dari pimpinan, sama pentingnya dalam memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik (Dami et al., 2022; Kuntadi et al., 2023).

Menurut Susanto et al., (2022), perilaku supervisor yang mendukung keluarga merupakan salah satu mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana work-life balance dan motivasi memengaruhi kinerja. Supervisor di organisasi Indonesia yang secara proaktif mendukung karyawannya dalam menyeimbangkan tanggung jawab mereka di seluruh lini profesional dan pribadi cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Astuti & Suryani, 2024; Siddiqi et al., 2024). Peran suportif supervisor merupakan motivator eksternal yang mendorong karyawan untuk lebih produktif (Zakiy, 2024). Hal ini sangat penting di Indonesia, di mana struktur hierarki dominan di tempat kerja, dan bimbingan serta persetujuan paling sering datang dari supervisor. Pemimpin dapat secara langsung memengaruhi motivasi karyawannya dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang menghasilkan kinerja yang lebih baik (Karunia et al., 2023).

### *Pengaruh Kolektif work-life balance dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*

Model terpadu menunjukkan bahwa work-life balance dan motivasi kerja memiliki efek gabungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peran kepemimpinan yang mendukung dan kebijakan organisasi yang responsif (Hermanto et al., 2024; Pradoto et al., 2022). work-life balance memungkinkan karyawan untuk memberikan perhatian yang lebih besar pada tugas-tugas profesional di tempat kerja tanpa terganggu oleh tanggung jawab pribadi yang tidak terpenuhi (Isa & Indrayati, 2023). Dengan kondisi ini, karyawan dapat mengembangkan motivasi intrinsik yang kuat karena mereka mampu mengelola waktu dan energi mereka secara efektif.

Selain itu, motivasi ekstrinsik seperti dukungan kepemimpinan, komunikasi yang jelas, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan memberikan insentif yang memperkuat kinerja. Faktor-faktor ini menciptakan sinergi yang mendukung keberlanjutan kinerja tinggi (Dami et al., 2022; Pradoto et al., 2022).

Dalam konteks organisasi Indonesia, konsep budaya organisasi memiliki peran yang lebih besar karena masyarakat Indonesia sangat menjunjung tinggi hubungan personal dan komitmen keluarga. Nilai-nilai ini tercermin dalam tempat kerja, di mana integrasi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan lebih diutamakan daripada memisahkannya (Hermanto et al., 2024; Jelly et al., 2024). Budaya organisasi yang mendukung keseimbangan ini memungkinkan karyawan untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Isa & Indrayati, 2023; Pradoto et al., 2022; Wibisono et al., 2023).

Konflik antara tanggung jawab profesional dan pribadi sering menjadi tantangan dalam budaya keluarga yang berorientasi pada kolektivisme seperti Indonesia (Zulkarnain et al., 2024). Namun, organisasi yang mampu mengelola keseimbangan ini melalui kebijakan dan program yang mendukung dapat membantu mengurangi konflik tersebut dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Studi literatur menunjukkan bahwa work-life balance, jika digabungkan dengan motivasi kerja yang kuat dan dukungan budaya organisasi yang positif, dapat menciptakan karyawan yang lebih terlibat dan termotivasi. Keterlibatan ini pada akhirnya mendorong kinerja kerja yang lebih baik (Isa & Indrayati, 2023). Dinamika ini, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia, sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya seperti rasa hormat terhadap otoritas dan hubungan sosial yang erat dalam organisasi (Dami et al., 2022; Foster et al., 2022).

Oleh karena itu, organisasi yang dapat mengembangkan strategi efektif untuk mendukung work-life balance dan meningkatkan motivasi kerja akan lebih mampu mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi dengan cara yang berkelanjutan (Barasa, 2023; Syaifuddin et al., 2024). Strategi ini mencakup pelibatan kepemimpinan yang proaktif, kebijakan yang fleksibel, serta penghargaan terhadap kontribusi individu yang selaras dengan budaya kolektifis Indonesia.

## **Pertanyaan Penelitian 2: Bagaimana organisasi dapat mengembangkan strategi yang menyeimbangkan prioritas kehidupan kerja sambil mempertahankan tingkat kinerja tinggi di antara karyawan?**

Secara keseluruhan, temuan dari kajian yang dikaji menunjukkan bahwa organisasi harus mempertimbangkan pendekatan yang strategis dan holistik bagi karyawan untuk mencapai work-life balance tanpa mengorbankan kinerja mereka (Isa & Indrayati, 2023). Memang, beberapa strategi muncul dari literatur tentang apa yang dapat dilakukan organisasi untuk memastikan work-life balance yang positif dan sekaligus mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan (Barasa, 2023; Syaifuddin et al., 2024).

### *Perilaku Supervisor yang Mendukung Keluarga (FSSB)*

Di antara sejumlah strategi efektif yang diidentifikasi dalam literatur, FSSB merujuk pada perilaku dan tindakan tertentu yang diambil oleh supervisor untuk mendukung karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab mereka (Siddiqi et al., 2024). Menurut (Susanto et al., 2022), dukungan aktif supervisor terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja sekaligus meningkatkan kinerja. FSSB merupakan perilaku suportif berupa fleksibilitas dalam jam kerja, dukungan emosional, dan pemahaman terhadap tanggung jawab keluarga karyawan (Astuti & Suryani, 2024).

Dalam praktiknya, mengaktifkan supervisor untuk mengambil peran yang jauh lebih aktif dalam mendukung kebutuhan karyawan bisa jadi cukup efektif dalam menemukan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Medina et al., 2024). Latihlah supervisor untuk mengenali dan bereaksi terhadap tantangan khusus yang dialami karyawan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Program pembinaan bagi supervisor juga dapat diberikan untuk

meningkatkan keterampilan interpersonal dan kecerdasan emosional mereka terkait masalah kehidupan kerja (Siddiqi et al., 2024). Supervisor, yang berada dalam posisi yang lebih baik, dapat memahami dan mengakomodasi tantangan kehidupan kerja yang dihadapi oleh karyawan, sehingga mengarah pada tingkat kinerja dan keterlibatan yang lebih tinggi berdasarkan kepercayaan dan keterbukaan yang dipromosikan (Maryati & Astuti, 2022; Pradoto et al., 2022; Utomo et al., 2023).

Peran supervisor menjadi sangat penting dalam konteks Indonesia, dengan hubungan hierarkis dan rasa hormat terhadap otoritas yang sangat mengakar (Kustiawan et al., 2022). Biasanya, karyawan di Indonesia mencari arahan dan persetujuan dari supervisor mereka; oleh karena itu, perilaku yang ditunjukkan oleh supervisor sangat berarti bagi iklim organisasi (Foster et al., 2022; Hidayati et al., 2022; Zakiy, 2024). Manajer yang menunjukkan minat vital dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja di antara bawahan menciptakan budaya organisasi yang mendukung dengan menetapkan suasana yang baik di mana karyawan memberikan yang terbaik tanpa harus berdampak buruk pada kesejahteraan mereka (Hermanto et al., 2024; Virgiawan et al., 2021).

### *Pengaturan Kerja Fleksibel dan Kerja Jarak Jauh*

Dari bekerja jarak jauh dan jam kerja fleksibel hingga model hybrid, pengaturan kerja fleksibel telah berkembang sebagai strategi utama bagi organisasi dalam menyeimbangkan prioritas kehidupan kerja, terutama di tengah pandemi COVID-19 (Mustriwati et al., 2021; Suhariadi et al., 2023; Tleuken et al., 2022). Studi ini juga menemukan bahwa fleksibilitas dalam mengelola jadwal dan lokasi kerja membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, selain mengurangi tingkat stres dan meningkatkan produktivitas, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai studi seperti (Ibrahim et al., 2022). Terungkap juga bahwa bekerja dari rumah terutama membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka karena kesengsaraan perjalanan ke dan dari tempat kerja dihindari, dan karyawan dapat bekerja di lingkungan yang mereka anggap cocok (Karunia et al., 2023; Pranata et al., 2022; Wolor et al., 2020).

Di Indonesia, bekerja jarak jauh dapat menjadi cara yang sangat efektif untuk mengurangi stres dan meningkatkan kinerja karena banyak karyawan harus menghabiskan banyak waktu untuk bepergian di tengah kemacetan lalu lintas di kota-kota padat penduduk seperti Jakarta (Kustiawan et al., 2022; Tleuken et al., 2022). Dengan demikian, opsi bekerja jarak jauh atau bahkan model hibrida memberi staf fleksibilitas untuk mengelola keseimbangan kehidupan dan pekerjaan secara lebih efektif (Medina et al., 2024). Organisasi dapat mulai mengadopsi metrik berbasis kinerja alih-alih metrik berbasis waktu, yang pada dasarnya berfokus pada keluaran dan hasil karyawan dibandingkan dengan jam kantor yang diperoleh. Pergeseran ke lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil dapat meningkatkan tingkat kinerja dan memberi karyawan fleksibilitas untuk mengelola tanggung jawab mereka (Karunia et al., 2023).

### *Kepemimpinan dan Komunikasi*

Oleh karena itu, kepemimpinan sangat penting dalam merumuskan dan menerapkan kebijakan keseimbangan kerja-hidup (Dami et al., 2022). Pemimpin yang menghargai komunikasi terbuka dan kepekaan terhadap masalah pribadi orang-orangnya dapat melembagakan budaya kepercayaan dan fleksibilitas yang memungkinkan kinerja tinggi (Pradoto et al., 2022; Utomo et al., 2023). Bahkan, Rahim et al., (2022) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif tentang kebijakan tentang praktik manajemen kerja-hidup dan waktu sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan memahami dan dapat memaksimalkan sumber daya yang tersedia.

Rasa hormat terhadap atasan sudah sangat mengakar dalam budaya Indonesia; oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang menekankan empati dan fleksibilitas dengan menawarkan dukungan dapat memengaruhi kinerja karyawan (Kustiawan et al., 2022). Pemimpin sendiri harus komunikatif secara terbuka. Mereka mendukung inisiatif keseimbangan kehidupan kerja dan mempraktikkan apa yang mereka khotbahkan: waktu istirahat saat dibutuhkan atau memberikan

fleksibilitas dalam jadwal memberikan contoh yang baik bagi seluruh organisasi (Medina et al., 2024). Gaya kepemimpinan ini menghasilkan lingkungan kerja di mana individu tidak takut akan pembalasan atau penghakiman saat menjaga diri sendiri dan, akibatnya, menjadi lebih produktif (Karunia et al., 2023).

### **Implikasi**

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi praktik organisasi, khususnya bagi negara-negara seperti Indonesia, yang memiliki nilai-nilai budaya kolektivisme dan orientasi keluarga yang tinggi (Hermanto et al., 2024). Lingkungan kerja yang mendukung keluarga juga akan sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Jelly et al., 2024). Kepuasan kerja dan kinerja dapat ditingkatkan melalui berbagai kebijakan yang dapat memberikan fleksibilitas, dukungan pengasuhan anak, dan perilaku supervisor yang ramah keluarga, yang pada gilirannya mengurangi pergantian karyawan dan kelelahan (Astuti & Suryani, 2024; Setyaningrum & Muafi, 2023; Siddiqi et al., 2024). Di sisi lain, kepemimpinan juga dapat berkontribusi atau membentuk budaya organisasi yang mendukung. Gaya kepemimpinan transformasional selaras dengan komunikasi terbuka dan fleksibilitas, menghubungkan nilai-nilai karyawan dengan organisasi dalam memajukan keterlibatan dan kinerja (Dami et al., 2022). Hal ini bahkan lebih menonjol dalam budaya kolektivistis seperti Indonesia, di mana para pemimpin dipandang sebagai sosok yang mampu membentuk norma-norma di tempat kerja.

Makalah ini mengidentifikasi kepentingan strategis dalam mengembangkan keseimbangan kehidupan kerja dalam sistem manajemen kinerja—bahwa keseimbangan kehidupan kerja bukan sekadar masalah kesejahteraan karyawan, tetapi merupakan sumber daya utama untuk meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan kinerja organisasi jangka panjang (Hermanto et al., 2024; Maryati & Astuti, 2022; Surya et al., 2023). Organisasi yang mengakui dan melembagakan keseimbangan kehidupan kerja dengan dukungan struktural dapat mencapai tingkat inovasi dan retensi karyawan yang lebih tinggi (Lin et al., 2024; Sutiyatno et al., 2022).

### **Keterbatasan**

Bahkan dengan kontribusi di atas, studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang harus diakui. Fokus tunggal pada Indonesia memberikan wawasan penting tentang keseimbangan kehidupan kerja dan dimensi budaya motivasi dan organisasi dalam lingkungan kolektivistis; namun, temuan tersebut mungkin tidak sepenuhnya digeneralisasi ke lingkungan budaya lain, terutama budaya individualistis di mana dinamika kehidupan kerja tidak sama (Hermanto et al., 2024). Hal ini dapat mengeksplorasi hubungan ini lebih jauh dalam studi perbandingan. Selain itu, generalisasi ke industri lain, seperti teknologi atau perawatan kesehatan, tidak mudah diterapkan pada industri yang paling menjadi fokus bidang studi ini, termasuk pelayaran, UKM, dan sektor publik (Jabid et al., 2023). Memahami bagaimana keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi industri-industri di mana tuntutan operasional sangat berbeda dapat memberikan perspektif yang lebih luas (Medina et al., 2024).

Keterbatasan lainnya adalah bahwa sebagian besar penelitian mengandalkan survei laporan diri dan desain lintas bagian. Metode-metode ini mungkin bermasalah karena bias yang terkait dengan bias metode umum dan bias keinginan sosial. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang harus mempertimbangkan studi longitudinal atau pendekatan metode campuran yang akan memperkuat temuan dan memberikan kesimpulan kausal yang lebih jelas tentang bagaimana keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, dan kinerja saling terkait (Isa & Indrayati, 2023).

### **Saran untuk Penelitian Masa Depan**

Keterbatasan yang dicatat menjadi dasar bagi beberapa cara untuk dieksplorasi dalam penelitian mendatang. Perbandingan lintas budaya dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja di berbagai budaya (Hermanto et al., 2024). Latar budaya individualistis, yang sangat menekankan pencapaian pribadi, dapat memberikan kontras yang berguna dengan latar budaya kolektivistis Indonesia

(Maharani & Tamara, 2024). Yang sama pentingnya adalah perluasan penelitian ke berbagai industri yang lebih beragam, seperti teknologi, perawatan kesehatan, dan ekonomi pertunjukan, yang mungkin memiliki dinamika kehidupan kerja yang berbeda yang dapat memengaruhi cara karyawan mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka (Jabid et al., 2023).

Selain itu, studi longitudinal harus dilakukan bersamaan dengan studi eksperimental yang dapat memberikan bukti substansial mengenai dampak strategi work-life balance terhadap kinerja (Isa & Indrayati, 2023). Studi longitudinal dapat membantu peneliti melacak perubahan dari waktu ke waktu, sementara desain eksperimental menguji efek langsung dari intervensi tertentu terhadap hasil kerja karyawan. Lebih jauh, penelitian di masa mendatang harus menyelidiki lebih dalam mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara work-life balance dan kinerja dengan mendalami konsep-konsep seperti keamanan psikologis, kecerdasan emosional, dan konstruk ketahanan yang, mungkin lebih baik daripada yang lain, akan memungkinkan penyelidikan yang lebih rinci tentang kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Maryati & Astuti, 2022; Mulyadi et al., 2024; Pradoto et al., 2022).

Bidang baru lainnya yang membutuhkan banyak perhatian adalah peran teknologi dalam membentuk keseimbangan kehidupan kerja. Dengan meningkatnya jumlah pekerja jarak jauh dan perangkat digital, diharapkan kita akan mendapatkan gambaran tentang perkembangan yang memengaruhi kemampuan staf untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional (Medina et al., 2024; Tleuken et al., 2022). Hasil dari topik penelitian ini dapat menunjukkan apakah mengintegrasikan teknologi ke dalam manajemen kehidupan kerja memberikan manfaat atau tantangan.

## KESIMPULAN

Tinjauan sistematis ini menegaskan pentingnya work-life balance dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja Indonesia. work-life balance, yang didukung oleh kebijakan berorientasi keluarga dan fleksibilitas kerja, memungkinkan karyawan untuk mengelola tanggung jawab profesional dan pribadi secara lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memberikan pengaruh signifikan melalui insentif internal dan dukungan eksternal, seperti kepemimpinan yang responsif dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Dalam konteks budaya kolektivistis Indonesia, nilai-nilai sosial dan keluarga memainkan peran kunci dalam membentuk dinamika work-life balance dan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menyoroti peran penting kepemimpinan yang mendukung, pengaturan kerja fleksibel, dan strategi organisasi yang disesuaikan dengan budaya lokal dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan mengintegrasikan temuan ini, organisasi dapat merancang kebijakan yang tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

## REFERENSI

- Abdurachman, D., Ramdhan, R. M., Karsoma, A., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2023). Corporate Social Responsibility: Micro Foundation Framework for High Employee Performance in a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(8), 186. <https://doi.org/10.3390/admsci13080186>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2024). Job satisfaction of Indonesian workers: An analysis and forecasting using STAR model. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 443–452. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.34](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.34)

- Barasa, L. (2023). An Empirical Study on the Influence of Internal and External Factors on Port Enterprise Employee Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of ETA Maritime Science*, 11(4), 290–303. <https://doi.org/10.4274/jems.2023.05657>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7, 1036668. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>
- Fachrudin, K. A., & Sholihin, M. (2021). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1968990. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>
- Falagas, M., Pitsouni, E., Malietzis, G., & Pappas, G. (2008). Perbandingan PubMed, Scopus, Web of Science, dan Google Scholar: Kekuatan dan kelemahan. *Jurnal FASEB*, 22(2), 338–342.
- Foster, B., Muhammad, Z., Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Johansyah, M. D., Yong, J. Y., ul-Haque, A., Saputra, J., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2022). Determinants of Pro-Environmental Behaviour in the Workplace. *Sustainability*, 14(8), 4420. <https://doi.org/10.3390/su14084420>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1431–1440. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170507>
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., & Welch, V. (2019). *Buku Pegangan Cochrane untuk Tinjauan Sistematis Intervensi*. John Wiley & Sons.
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13, 908966. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>
- Jabid, A. W., Syahdan, R., Fahri, J., & Buamonabot, I. (2023). The Role of Receiving Technology on Employee Performance: Job Satisfaction as Mediation. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(3). <https://doi.org/10.22146/jieb.v38i3.5361>
- Jelly, Y. L., Mus, A. R., Ramlawati, & Serang, S. (2024). The Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance through Motivation in PT. Bank People Indonesia Tbk Makassar City Region. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05265. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006>

- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2285265. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture. *Sustainability*, 16(15), 6621. <https://doi.org/10.3390/su16156621>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Mahmudah, S., Sadari, S., Karimah, U., & Asnawi, H. S. (2022). Job Stress, Role Expectation Conflict, Co-Worker Support, and Work-Life Balance among Muslimah Scholars: A Study in the Indonesian Historical Women Political Movement Members. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 5(2), 172–184. <https://doi.org/10.25217/igcj.v5i2.3000>
- Maryati, T., & Astuti, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan: Peran Komitmen Organisasi. *Akses Berkualitas Menuju Kesuksesan*, 23(189), 322–331.
- Medina, H., Campoverde, R., Paredes-Aguirre, M., Vargas, E., & Barzola, C. (2024). Implikasi kinerja kerja terhadap makna hidup: Peran mediasi Motivasi. *Kesejahteraan, Ruang Dan Masyarakat*, 7.
- Mustriwati, K. A., Sudarmika, P., & Made Candiasa, I. (2021). The impact of self-leadership and organizational commitment on the performance of Covid-19 nurses. *Kontak*, 23(1), 40–44. <https://doi.org/10.32725/kont.2021.005>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012). Sumber bias metode dalam penelitian ilmu sosial dan rekomendasi tentang cara mengendalikannya. *Tinjauan Tahunan Psikologi*, 63(1), 539–569.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Pranata, J. A., Hendrawan, S., Putra Riyanto, M. R., & Gunadi, W. (2022). The Effect of Work-Life Balance and Work Motivation towards Intention to Work from Home in the Future

- with Job Satisfaction as a Mediator. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 78, 7–25. <https://doi.org/10.33788/rcis.78.1>
- Rahim, N. A. A. B. A., Omar, K., Haque, A. U., Muhammad, H., Saputra, J., & Hulu, F. (2022). Impacts of Work–Family Culture on Employee Job Performance in Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 14(12), 7003. <https://doi.org/10.3390/su14127003>
- Ricardianto, P., Ikhsan, R. B., Setiawati, R., & Gugat, R. M. D. (2020). How to improve ship crew’s work effectiveness through the leadership style, work life balance and employee engagement in Indonesia national shipping. *Management Science Letters*, 399–410. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.030>
- Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2023). Managing job burnout from workplace telepressure: A three way interaction. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2151>
- Siddiqi, K. O., Rahman, M. H., Esquivias, M. A., & Hutapea, L. M. N. (2024). The effect of perceived organizational and supervisor support on nurses’ turnover intention in Bangladesh: Does work-family conflict play a role? *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 100992. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100992>
- Suhariadi, F., Sugiarti, R., Hardaningtyas, D., Mulyati, R., Kurniasari, E., Saadah, N., Yumni, H., & Abbas, A. (2023). Work from home: A behavioral model of Indonesian education workers’ productivity during Covid-19. *Heliyon*, 9(3), e14082. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14082>
- Susanto, Y., Gunadi, Wicaksono, A., Murliasari, R., & Sampe, F. (2022). Employee Performance Analysis Along Work from Home During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), e0459. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.e459>
- Sutiyatno, S., Santoso, K. I., & Susilo, G. (2022). The Role of Innovation Leadership in Teacher Commitment: A Study of Organizational Culture. *International Journal of Educational Methodology*, 8(3), 595–607. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.3.595>
- Syaifuddin, S., Fakultas Ekonomi, Universitas Prima Indonesia, Medan City, Indonesia, Sofiyan, S., & Rosnaida, R. (2024). Exploring the impact of social relationships on work productivity of employees: A structural equation modeling approach. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 11(4), 100–108. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.012>
- Tleuken, A., Turkyilmaz, A., Sovetbek, M., Durdyev, S., Guney, M., Tokazhanov, G., Wiechetek, L., Pastuszak, Z., Draghici, A., Boatca, M. E., Dermol, V., Trunk, N., Tokbolat, S., Dolidze, T., Yola, L., Avcu, E., Kim, J., & Karaca, F. (2022). Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers’ perceptions. *Building and Environment*, 219, 109234. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109234>
- Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>

- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e417. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.417>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Wibisono, G., Setiawan, Y., Aprianda, B., & Cendana, W. (2023). Understanding the effects of gamification on work engagement: The role of basic need satisfaction and enjoyment among millennials. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2287586. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2287586>
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9(01).
- Zakiy, M. (2024). Linking Person Supervisor Fit With Employee Performance and Work Engagement: The Mediating Role of LMX. *Sage Open*, 14(3), 21582440241271183. <https://doi.org/10.1177/21582440241271183>
- Zulkarnain, Z., Ginting, E. D. J., Adnans, A. A., & Sianturi, M. M. (2024). Organisational justice and work-family conflict: Impact to quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2393>