



**WORK-LIFE BALANCE PADA APARATUR SIPIL NEGARA MILENIAL DI UNIT BIROKRASI DIGITAL: SEBUAH STUDI FENOMENOLOGI**

**Marfino Hamzah<sup>1</sup>, Fx Wahyu Widianoro<sup>2</sup>**

Departemen Psikologi, Universitas Proklamasi 45<sup>1,2</sup>

e-mail: [21310410055@student.up45.ac.id](mailto:21310410055@student.up45.ac.id)

Diterima: 11/6/2026; Direvisi: 26/6/2026; Diterbitkan: 6/7/2026

**ABSTRAK**

Transformasi digital dalam birokrasi pemerintah telah mengubah pola kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya generasi milenial yang berperan dalam pengelolaan layanan dan sistem digital. Perubahan ini memunculkan tantangan berupa beban kerja yang tinggi, penugasan lintas tim, tuntutan adaptasi teknologi, dan konflik peran yang berpotensi memengaruhi *work-life balance*. Penelitian ini bertujuan memahami pengalaman *work-life balance* ASN milenial di Pusat Data dan Sistem Informasi (PDSI) Kementerian Perdagangan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Empat ASN milenial level anggota tim pejabat fungsional dipilih secara *purposive*, terdiri atas dua informan yang telah menikah dan dua informan yang belum menikah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam *semi-structured* dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik Braun dan Clarke. Hasil penelitian menunjukkan bahwa distribusi beban kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi *work-life balance*, terutama akibat penugasan lintas tim, keterbatasan sumber daya manusia, konflik jadwal, dan ketimpangan alokasi tugas. Budaya kerja, dukungan organisasi, pemanfaatan teknologi digital, dan konflik peran turut membentuk pengalaman keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* ASN milenial di unit birokrasi digital lebih ditentukan oleh tata kelola kerja dan dukungan organisasi dibandingkan kemampuan individu dalam mengatur waktu.

**Kata Kunci:** *Work-Life Balance, Asn Milenial, Birokrasi Digital, Beban Kerja, Dukungan Organisasi.*

**ABSTRACT**

Digital transformation in government bureaucracy has changed the working patterns of *Aparatur Sipil Negara* (ASN), particularly among the millennial generation, who play a strategic role in managing public services and digital systems. These changes have created challenges, including high workloads, cross-team assignments, increasing demands for technological adaptation, and role conflicts that may affect *work-life balance*. This study aimed to explore the *work-life balance* experiences of millennial ASN at the *Pusat Data dan Sistem Informasi* (PDSI), Ministry of Trade of the Republic of Indonesia. The study employed a qualitative approach with a phenomenological design. Four millennial ASN serving as functional team members were purposively selected as participants, consisting of two married and two unmarried employees. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and observations and were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis. The findings revealed that workload distribution was the most dominant factor influencing *work-life balance*, particularly due to cross-team assignments, limited human resources, scheduling conflicts, and unequal task allocation. In addition, organizational culture, organizational support, the utilization of digital technology, and role conflict also shaped employees' experiences of



balancing work and personal life. These findings indicate that the *work-life balance* of millennial ASN in a digital bureaucracy is influenced more by work governance and organizational support than by individuals' time-management abilities.

**Keywords:** *Work-Life Balance, Millennial Aparatur Sipil Negara (Asn), Digital Bureaucracy, Workload, Organizational Support.*

## PENDAHULUAN

*Work-life balance* (WLB) merupakan salah satu konstruk penting dalam psikologi industri dan organisasi yang semakin mendapat perhatian seiring perubahan pola kerja pada era digital. Perkembangan teknologi informasi memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, tetapi pada saat yang sama juga memperluas tuntutan konektivitas, responsivitas, dan adaptasi teknologi yang berkelanjutan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan stres kerja dan mengaburkan batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Allen et al., 2021). Penelitian Prasad et al. (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan kesejahteraan psikologis, sementara stres kerja menjadi mekanisme yang dapat menurunkan kesejahteraan individu. Dalam konteks kerja berbasis teknologi, Capone et al. (2024) juga menemukan bahwa tuntutan penggunaan teknologi dan kerja jarak jauh dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan melalui peningkatan tekanan kerja dan kebutuhan adaptasi yang berkelanjutan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pengaturan waktu, tetapi juga dengan kemampuan individu dan organisasi dalam mengelola tuntutan kerja, stres, serta pemulihan psikologis.

Dalam sektor publik, isu *work-life balance* menjadi semakin relevan seiring percepatan transformasi digital birokrasi. Digitalisasi layanan publik, pemanfaatan sistem informasi, serta adopsi teknologi digital telah mengubah cara organisasi pemerintah bekerja dan berinteraksi dengan masyarakat (Kim et al., 2024). Bahkan, penggunaan teknologi digital yang semakin luas, termasuk kecerdasan buatan generatif, mulai memengaruhi proses kerja di sektor publik dan menciptakan bentuk-bentuk tuntutan kerja baru bagi pegawai pemerintah (Bright et al., 2024). Transformasi digital tersebut tidak hanya berpotensi meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga dapat memperluas kompleksitas pekerjaan, koordinasi lintas unit, serta ekspektasi terhadap kinerja pegawai. Fleischer dan Wanckel (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam sektor publik berhubungan dengan kepuasan kerja melalui peran otonomi kerja, yang mengindikasikan pentingnya aspek psikologis dalam proses perubahan organisasi.

Di Indonesia, kajian mengenai *work-life balance* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh faktor individual maupun organisasional. Pada tingkat individu, kemampuan mengelola waktu, mengendalikan konflik peran, serta beradaptasi dengan perubahan pola kerja menjadi faktor yang berkontribusi terhadap terciptanya *work-life balance*. Hal ini tercermin dalam penelitian Tongam et al. (2021) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan kemampuan bekerja secara jarak jauh selama pandemi berkontribusi positif terhadap *work-life balance* ASN di Jakarta Pusat. Sementara itu, pada tingkat organisasi, dukungan institusi melalui kebijakan, budaya kerja, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja. Harsanto et al. (2023) menegaskan bahwa pengembangan *work-life balance* ASN pascapandemi memerlukan dukungan yang terintegrasi dari pemerintah, organisasi, individu, dan keluarga. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan kepuasan kerja ASN (Hidayatullah & Aprilyani, 2025) serta kesejahteraan psikologis pegawai negeri sipil (Hidayat & Arisandy, 2024), bahkan berperan



sebagai mediator dalam hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan kesejahteraan psikologis (Bian & Sukor, 2024). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu dan dukungan organisasi, sehingga kedua aspek tersebut perlu dipertimbangkan secara bersamaan dalam memahami pengalaman kerja ASN.

Kajian mengenai generasi milenial juga menunjukkan bahwa *work-life balance* menjadi salah satu aspek yang sangat dihargai oleh pekerja muda. Melalui tinjauan sistematis, Waworuntu et al. (2022) menemukan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja generasi milenial maupun Generasi Z. Hasil serupa ditunjukkan oleh Setiono dan Sadana (2025) serta Harsiwi dan Paleva (2025), yang menegaskan bahwa fleksibilitas kerja dan pengelolaan batas antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi kebutuhan penting bagi pekerja milenial di era digital. Pada sektor publik, Lee et al. (2023) menemukan bahwa kebijakan *work-life balance* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kelompok pegawai Generasi MZ (*Millennial* dan *Generation Z*) dibandingkan generasi yang lebih tua, menunjukkan adanya karakteristik dan kebutuhan yang berbeda pada kelompok usia tersebut.

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian *work-life balance* pada ASN. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel seperti kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, atau kinerja pegawai (Hidayatullah & Aprilyani, 2025; Hidayat & Arisandy, 2024). Pendekatan tersebut memberikan pemahaman mengenai hubungan statistik antarvariabel, tetapi belum mampu menjelaskan bagaimana ASN memaknai, mengalami, dan menegosiasikan keseimbangan kehidupan kerja dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Di sisi lain, penelitian mengenai ASN pada unit birokrasi digital masih relatif terbatas, padahal lingkungan kerja tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, seperti intensitas penggunaan teknologi, koordinasi lintas tim, tuntutan respons yang cepat, dan ketergantungan pada sistem digital. Penelitian terkait transformasi digital sektor publik juga lebih banyak berfokus pada aspek teknologi, produktivitas, atau efektivitas organisasi dibandingkan pengalaman psikologis pegawai yang menjalankannya (Kim et al., 2024; Bright et al., 2024; Fleischer & Wanckel, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman *work-life balance* ASN milenial pada unit birokrasi digital melalui pendekatan fenomenologi. Fokus penelitian diarahkan pada ASN milenial level anggota tim pejabat fungsional di Pusat Data dan Sistem Informasi (PDSI) Kementerian Perdagangan, sebuah unit yang memiliki karakteristik kerja berbasis teknologi, koordinasi lintas tim, serta tuntutan adaptasi digital yang tinggi. Dengan mengeksplorasi pengalaman subjektif ASN dalam memaknai distribusi beban kerja, budaya kerja, dukungan organisasi, pemanfaatan teknologi, dan konflik peran, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai *work-life balance* sebagai fenomena psikologis-organisasional dalam lingkungan birokrasi digital. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan fenomenologi untuk mengungkap pengalaman subjektif ASN milenial pada unit birokrasi digital, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika *work-life balance* yang belum banyak dijelaskan oleh penelitian kuantitatif sebelumnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk mengkaji pengalaman *work-life balance* pada ASN milenial di Pusat Data dan Sistem Informasi (PDSI) Kementerian Perdagangan. Pendekatan ini dipilih karena berfokus pada pemahaman



terhadap pengalaman subjektif yang dialami partisipan dalam konteks kehidupan dan pekerjaannya. Melalui desain fenomenologi, peneliti dapat menggali persepsi, makna, serta interpretasi partisipan terhadap fenomena yang mereka alami secara langsung. Pendekatan tersebut dinilai sesuai untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika *work-life balance* dalam lingkungan birokrasi digital (Creswell & Poth, 2024).

## Partisipan

Partisipan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi meliputi ASN generasi milenial (lahir antara tahun 1980–2000), bekerja di PDSI Kementerian Perdagangan pada level anggota tim pejabat fungsional, serta memiliki pengalaman terkait pengelolaan *work-life balance* dalam pekerjaan sehari-hari. Sebanyak empat partisipan terlibat dalam penelitian, terdiri atas dua ASN yang telah menikah dan dua ASN yang belum menikah untuk memperoleh variasi pengalaman berdasarkan kondisi kehidupan personal.

Tabel 1. Karakteristik Partisipan

Kode	Status Pernikahan	Unit Kerja	Alasan Pemilihan
Partisipan A	Menikah	PDSI, Kemendag	Menggambarkan titik temu antara tuntutan kerja, tanggung jawab keluarga, dan upaya menjaga <i>work-life balance</i>
Partisipan B	Menikah	PDSI, Kemendag	Memberikan variasi dalam pengalaman pengelolaan pekerjaan dan keluarga serta konflik peran
Partisipan C	Belum Menikah	PDSI, Kemendag	Mencerminkan pengalaman <i>work-life balance</i> dari perspektif fleksibilitas waktu, beban kerja, dan kehidupan pribadi
Partisipan D	Belum Menikah	PDSI, Kemendag	Memberikan variasi dalam pengalaman <i>work-life balance</i> ASN milenial belum menikah terkait fleksibilitas kerja

## Pengumpulan dan Analisis Data

Data dikumpulkan pada April 2024 melalui wawancara mendalam semi terstruktur dan observasi. Wawancara berlangsung selama 60–90 menit, direkam dengan persetujuan partisipan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim. Validasi data dilakukan melalui *member checking* dengan mengonfirmasi hasil transkrip kepada partisipan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik Braun dan Clarke yang meliputi proses familiarisasi data, pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, dan penyusunan laporan. Untuk meningkatkan kredibilitas temuan, penelitian menerapkan triangulasi sumber melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta *peer debriefing* selama proses analisis (Creswell & Poth, 2024).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Analisis data dilakukan melalui proses pengkodean, pengelompokan kategori, dan penarikan tema berdasarkan kesamaan makna dari hasil wawancara dan observasi. Proses tersebut menghasilkan sejumlah tema yang merepresentasikan pengalaman partisipan dalam



memaknai *work-life balance* di lingkungan birokrasi digital. Setiap tema saling berkaitan dan memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang membentuk keseimbangan kehidupan kerja ASN milenial. Ringkasan hasil identifikasi tema disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Ringkasan Tema dan Temuan Penelitian**

Tema	Temuan Utama
Budaya kerja	Dipersepsikan beragam; sebagian partisipan merasa lingkungan kerja suportif, sementara sebagian lainnya menilai masih terdapat ketidakadilan dan perlakuan berbeda.
Distribusi beban kerja	Menjadi faktor paling dominan yang memengaruhi <i>work-life balance</i> akibat penugasan lintas tim, konflik jadwal, dan keterbatasan SDM.
Dukungan organisasi	Fasilitas organisasi tersedia, namun pemanfaatan dan aksesibilitasnya belum dirasakan merata oleh seluruh partisipan.
Pemanfaatan teknologi	Membantu fleksibilitas dan efisiensi kerja, tetapi juga meningkatkan tuntutan adaptasi dan konektivitas kerja.
Manajemen konflik peran	Dipengaruhi oleh status pernikahan, tanggung jawab keluarga, dan kemampuan mengatur prioritas.
Evaluasi <i>work-life balance</i>	Belum terdapat mekanisme evaluasi yang sistematis; partisipan melakukan refleksi secara personal.

Tabel 2 memperlihatkan bahwa pengalaman *work-life balance* tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai aspek organisasi dan individu. Keterkaitan antartema menunjukkan bahwa perubahan pada satu aspek berpotensi memengaruhi aspek lainnya dalam pengalaman kerja partisipan. Pola tersebut mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja di lingkungan birokrasi digital bersifat kompleks dan kontekstual. Temuan ini menjadi dasar untuk pembahasan lebih rinci pada setiap tema berikutnya.

### Dinamika Budaya Kerja

Budaya kerja muncul sebagai salah satu tema yang memperlihatkan adanya variasi pengalaman di antara partisipan. Perbedaan persepsi tersebut dipengaruhi oleh pengalaman kerja, pola interaksi dalam tim, serta cara partisipan memaknai lingkungan organisasinya. Variasi tersebut penting untuk dipahami karena dapat memengaruhi pengalaman keseimbangan kehidupan kerja secara tidak langsung. Gambaran persepsi partisipan disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Persepsi Partisipan terhadap Budaya Kerja**

Partisipan	Persepsi Utama
A	Budaya kerja belum sepenuhnya sesuai harapan
B	Budaya kerja suportif dan menciptakan rasa kekeluargaan
C	Terdapat perlakuan yang tidak merata
D	Budaya kerja tidak terlalu memengaruhi <i>work-life balance</i>



Tabel 3 menunjukkan bahwa pengalaman terhadap budaya kerja bersifat subjektif dan tidak sepenuhnya seragam. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa kualitas budaya organisasi dipersepsikan sesuai dengan pengalaman masing-masing individu dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian, budaya kerja lebih tepat dipahami sebagai konteks yang membentuk pengalaman kerja daripada sebagai faktor yang bekerja secara langsung. Temuan ini memperlihatkan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang lebih konsisten di seluruh unit kerja.

### Distribusi Beban Kerja

Distribusi beban kerja menjadi tema yang paling sering muncul selama proses wawancara. Hampir seluruh partisipan mengaitkan pengalaman *work-life balance* dengan cara organisasi mengelola pembagian pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek struktural organisasi memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman keseimbangan kehidupan kerja. Faktor-faktor yang paling banyak muncul selama analisis disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Faktor Penyebab Tingginya Beban Kerja**

Faktor	Frekuensi Muncul
Penugasan lintas tim	4
Konflik jadwal	3
Keterbatasan SDM	3
Ketimpangan distribusi tugas	2

Tabel 4 memperlihatkan adanya kecenderungan bahwa persoalan beban kerja lebih banyak dipengaruhi oleh mekanisme organisasi dibandingkan faktor personal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengalaman *work-life balance* berkaitan erat dengan efektivitas pengelolaan pekerjaan dalam organisasi. Temuan ini memperkuat bahwa perbaikan sistem distribusi pekerjaan berpotensi memberikan dampak terhadap keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja menjadi isu utama dalam konteks birokrasi digital.

### Dukungan Organisasi

Selain distribusi pekerjaan, dukungan organisasi juga menjadi tema penting yang muncul dalam pengalaman partisipan. Bentuk dukungan yang tersedia dipersepsikan secara berbeda sesuai dengan pengalaman masing-masing individu selama bekerja. Perbedaan tersebut memberikan gambaran mengenai bagaimana kebijakan organisasi diterima pada tingkat pelaksana. Ringkasan persepsi partisipan terhadap dukungan organisasi disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Persepsi terhadap Dukungan Organisasi**

Bentuk Dukungan	Persepsi Partisipan
Konseling	Tersedia, tetapi jarang dimanfaatkan
Pelatihan	Belum dirasakan merata
Dukungan atasan	Bervariasi antarunit dan tim
Fasilitas kesehatan	Tersedia dan mudah diakses



Tabel 5 mengindikasikan bahwa keberadaan kebijakan organisasi belum selalu diikuti oleh pengalaman yang sama pada setiap partisipan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas dukungan organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan program, tetapi juga pada implementasi dan aksesibilitasnya. Kondisi tersebut memperlihatkan perlunya evaluasi terhadap mekanisme pemberian dukungan agar manfaatnya dapat dirasakan secara lebih merata. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi aspek penting dalam mendukung *work-life balance* ASN.

### Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi merupakan karakteristik utama lingkungan kerja birokrasi digital yang banyak disampaikan oleh partisipan. Kehadiran teknologi tidak hanya mengubah cara bekerja, tetapi juga memengaruhi pola komunikasi dan penyelesaian tugas sehari-hari. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa teknologi memberikan konsekuensi yang beragam terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Ringkasan dampak pemanfaatan teknologi disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Dampak Pemanfaatan Teknologi terhadap Work-Life Balance**

Dampak Positif	Dampak Negatif
Memudahkan kerja jarak jauh	Meningkatkan tuntutan respons cepat
Mempercepat koordinasi	Menambah intensitas rapat daring
Meningkatkan efisiensi kerja	Menuntut adaptasi berkelanjutan

Tabel 6 menunjukkan bahwa penggunaan teknologi menghadirkan konsekuensi yang bersifat dinamis dalam pengalaman kerja partisipan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa digitalisasi tidak dapat dipandang hanya sebagai faktor pendukung produktivitas, tetapi juga sebagai sumber tuntutan kerja baru. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi perlu diimbangi dengan pengelolaan pekerjaan yang proporsional. Pendekatan tersebut penting agar manfaat digitalisasi tetap dapat dirasakan tanpa mengurangi keseimbangan kehidupan kerja.

### Manajemen Konflik Peran

Konflik peran menjadi tema yang memperlihatkan adanya variasi pengalaman berdasarkan kondisi kehidupan partisipan. Perbedaan tanggung jawab personal memengaruhi cara mereka mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengalaman *work-life balance* dipengaruhi pula oleh karakteristik individu. Ringkasan bentuk konflik peran disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Bentuk Konflik Peran Berdasarkan Status**

Status	Bentuk Konflik Dominan
Menikah	Konflik antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga
Belum menikah	Konflik antara pekerjaan, waktu pribadi, dan interaksi sosial

Tabel 7 memperlihatkan bahwa pengalaman konflik peran berkembang sesuai dengan konteks kehidupan masing-masing partisipan. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi menjaga *work-life balance* tidak dapat disamaratakan bagi seluruh pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan keberagaman kondisi personal dalam merancang



kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan yang lebih adaptif diharapkan mampu menjawab kebutuhan pegawai dengan karakteristik yang berbeda.

### Evaluasi *Work-Life Balance*

Evaluasi terhadap *work-life balance* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipan belum memiliki mekanisme formal yang digunakan secara sistematis untuk menilai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Selama ini, penilaian lebih banyak dilakukan secara informal melalui refleksi pribadi berdasarkan pengalaman dan kondisi kerja yang mereka rasakan sehari-hari. Meskipun demikian, partisipan mampu mengidentifikasi beberapa aspek yang perlu diperbaiki agar keseimbangan kehidupan kerja dapat ditingkatkan secara lebih optimal. Berbagai usulan yang muncul meliputi pemerataan distribusi beban kerja, penguatan koordinasi antartim, optimalisasi komunikasi antara atasan dan bawahan, serta pemanfaatan aplikasi manajemen proyek untuk meningkatkan transparansi dalam pembagian dan pemantauan tugas.

### Pembahasan

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* ASN milenial di PDSI Kementerian Perdagangan merupakan hasil interaksi yang kompleks antara faktor organisasional dan personal, bukan semata-mata ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengelola waktu. Pengalaman partisipan memperlihatkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja terbentuk melalui dinamika hubungan antara karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, budaya kerja, dan kondisi personal yang saling memengaruhi. Pola tersebut sejalan dengan berbagai penelitian yang menegaskan bahwa *work-life balance* berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis serta dipengaruhi oleh konflik peran, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja (Prasad et al., 2025; Bian & Sukor, 2024; Hidayat & Arisandy, 2024). Dengan demikian, *work-life balance* pada ASN tidak dapat dipahami sebagai tanggung jawab individu semata, melainkan sebagai hasil dari sistem organisasi yang mengatur bagaimana pekerjaan didistribusikan, dikoordinasikan, dan didukung dalam praktik kerja sehari-hari.

Distribusi beban kerja muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam membentuk pengalaman *work-life balance* partisipan. Temuan ini tidak hanya memperkuat hasil penelitian Tongam et al. (2021), Harsanto et al. (2023), dan Lee et al. (2023), tetapi juga memperluas pemahaman bahwa tantangan utama pada birokrasi digital bukan sekadar tingginya volume pekerjaan. Pengalaman partisipan menunjukkan bahwa ketidakseimbangan lebih banyak dipicu oleh pembagian tugas yang tidak proporsional, penugasan lintas tim, koordinasi yang belum optimal, serta keterbatasan sumber daya manusia. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi menata ulang proses kerja sehingga peningkatan efisiensi tidak justru menghasilkan beban kerja baru bagi pegawai (Lehmann & Beckmann, 2024).

Budaya kerja dan dukungan organisasi juga memperlihatkan peran yang signifikan dalam membentuk pengalaman *work-life balance*. Meskipun organisasi telah menyediakan berbagai bentuk dukungan, seperti pelatihan, konseling, dan fasilitas penunjang lainnya, pengalaman partisipan menunjukkan bahwa akses dan pemanfaatannya belum dirasakan secara merata. Kondisi tersebut memperkuat pandangan bahwa kebijakan organisasi hanya akan memberikan dampak apabila diimplementasikan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari (Waworuntu et al., 2022; Hidayatullah & Aprilyani, 2025). Temuan ini sejalan dengan



Dessa et al. (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, *work-life balance*, dan literasi digital merupakan faktor yang saling berkaitan dalam membentuk kualitas kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Dengan demikian, efektivitas dukungan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan, tetapi juga oleh kualitas implementasi dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja pegawai.

Peran teknologi dalam penelitian ini menunjukkan karakter yang bersifat ambivalen terhadap pengalaman *work-life balance*. Di satu sisi, pemanfaatan platform kolaborasi digital, sistem berbasis *cloud*, dan berbagai aplikasi kerja meningkatkan fleksibilitas, mempercepat koordinasi, serta mendukung penyelesaian pekerjaan secara lebih efisien. Namun di sisi lain, teknologi juga memperluas ekspektasi terhadap respons yang cepat, meningkatkan intensitas komunikasi digital, dan memperpanjang keterhubungan pegawai dengan pekerjaan di luar jam kerja. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian Capone et al. (2024), Kim et al. (2024), Bright et al. (2024), dan Fleischer dan Wanckel (2024), serta didukung oleh Molino et al. (2020) yang menjelaskan bahwa penggunaan teknologi secara intensif dapat memunculkan *technostress* yang berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan kerja yang memadai.

Perbedaan pengalaman berdasarkan status pernikahan juga menunjukkan bahwa *work-life balance* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik kehidupan individu. ASN yang telah menikah cenderung menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga, sedangkan ASN yang belum menikah lebih banyak menghadapi konflik antara pekerjaan, waktu pribadi, dan aktivitas sosial. Temuan ini memperlihatkan bahwa kebutuhan terhadap keseimbangan kehidupan kerja tidak bersifat homogen sehingga organisasi perlu mempertimbangkan keberagaman kondisi pegawai ketika merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Marthalina et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengalaman *work-life balance* pada sektor pemerintahan dipengaruhi oleh kombinasi tuntutan pekerjaan, kondisi keluarga, serta dukungan organisasi yang tersedia.

Secara interpretatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* ASN milenial dalam birokrasi digital lebih banyak ditentukan oleh kualitas tata kelola kerja dibandingkan kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran. Ketidakseimbangan yang dialami partisipan bukan hanya disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh belum optimalnya integrasi antara sistem digital, koordinasi organisasi, distribusi beban kerja, dan mekanisme dukungan psikososial. Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa distribusi beban kerja menjadi faktor paling dominan dalam membentuk pengalaman *work-life balance* ASN milenial pada unit birokrasi digital, sehingga memperluas kajian sebelumnya yang lebih banyak menekankan fleksibilitas kerja atau karakteristik individu sebagai determinan utama. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa *work-life balance* pada birokrasi digital merupakan hasil konfigurasi sistem kerja digital-organisasional yang dibentuk melalui interaksi antara teknologi, tata kelola organisasi, dan pengalaman subjektif pegawai.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan *work-life balance* ASN milenial memerlukan pendekatan organisasi yang lebih komprehensif dibandingkan hanya mendorong kemampuan individu dalam mengelola waktu. Organisasi perlu menata distribusi beban kerja secara lebih proporsional, memperkuat koordinasi lintas tim, memperluas akses terhadap dukungan psikologis, serta mengembangkan sistem kerja digital yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Selain itu, pengembangan kebijakan fleksibilitas kerja



berbasis digital perlu diimbangi dengan mekanisme pengendalian beban kerja agar efisiensi organisasi tidak mengorbankan kesejahteraan pegawai, sebagaimana ditegaskan oleh Gunawan et al. (2025). Penelitian selanjutnya disarankan mengeksplorasi peran variabel lain, seperti kepemimpinan digital, budaya organisasi, maupun *digital well-being*, sehingga mekanisme pembentukan *work-life balance* pada lingkungan birokrasi digital dapat dipahami secara lebih komprehensif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman *work-life balance* ASN milenial di Pusat Data dan Sistem Informasi (PDSI) Kementerian Perdagangan melalui pendekatan fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* ASN milenial merupakan pengalaman yang dibentuk oleh interaksi antara faktor organisasional dan faktor personal, sehingga tidak dapat dipahami hanya sebagai kemampuan individu dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Distribusi beban kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi pengalaman *work-life balance*, diikuti oleh budaya kerja, dukungan organisasi, pemanfaatan teknologi, dan konflik peran yang saling berinteraksi dalam membentuk keseimbangan kehidupan kerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* pada birokrasi digital lebih banyak dipengaruhi oleh tata kelola kerja dan sistem organisasi dibandingkan oleh strategi individu semata, sekaligus menjadi kontribusi ilmiah penelitian dalam memperkaya pemahaman mengenai *work-life balance* pada konteks birokrasi digital di sektor publik.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* ASN milenial memerlukan perbaikan pada aspek organisasi, khususnya melalui pemerataan distribusi beban kerja, penguatan koordinasi lintas tim, optimalisasi dukungan organisasi, serta pengelolaan sistem kerja digital yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan pegawai secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini masih terbatas pada satu unit organisasi dan jumlah partisipan yang relatif sedikit sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada seluruh instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan partisipan dari berbagai lembaga pemerintah atau menerapkan pendekatan *mixed methods* agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika *work-life balance* dalam lingkungan birokrasi digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>  
<https://doi.org/10.1111/apps.12300>  
[Digital Object Identifier \(DOI\)](https://doi.org/10.1111/apps.12300)
- Bian, X., & Mohd Sukor, M. S. (2024). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and psychological well-being among Chinese working women. *Scientific Reports*, 14(1), 27421. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-79322-1>
- Bright, J., Enock, F. E., Esnaashari, S., Francis, J., Hashem, Y., & Morgan, D. (2024). Generative AI is already widespread in the public sector. *arXiv preprint arXiv:2401.01291*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.01291>



- Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology, 15*, 1340094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th edition). SAGE. <https://books.google.co.id/books?id=nFr2EAAAQBAJ>
- Dessa, R., Hidayat, R., & Mubarak, E. S. (2025). Influence of Organizational Culture, Work-Life Balance, and Digital Literacy on Employee Performance (A Case Study at the General Bureau of the Coordinating Ministry for Political, Legal, and Security Affairs of the Republic of Indonesia). *Jurnal Multidisiplin Sahombu, 5*(5), 1287-1304. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS/article/view/7088>
- Fleischer, J., & Wanckel, C. (2024). Job satisfaction and the digital transformation of the public sector: The mediating role of job autonomy. *Review of public personnel administration, 44*(3), 431-452. <https://doi.org/10.1177/0734371X221148403>
- Gunawan, E., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2025). Redefining Employee Commitment: The Role of Digital Work Flexibility and Work-Life Balance in Enhancing Public Service Efficiency. *International Journal Of Economics (Ijec), 4*(1). <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.1210>
- Harsanto, B. T., Rosyadi, S., & Untari, S. (2023). Literature Study on The Development of a Work-Life Balance for State Civil Apparatuses (ASN) Following the Pandemic in Indonesia. *KnE Social Sciences, 8*(3), 118-131. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i3.12821>
- Harsiwi, T. A. M., & Paleva, M. R. (2025). The Impact of Remote Working on Productivity and Work-Life Balance of Millennial Employees in DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 6*(3), 161-175. <https://doi.org/10.52300/jms.v6i3.22787>
- Hidayat, R., & Arisandy, D. (2024). Psychological well-being and work-life balance in female civil servants at BKKBN of South Sumatera Selatan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K), 5*(3), 586-594. <https://www.jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/article/view/444>
- Hidayatullah, H., & Aprilyani, R. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara (BKN). *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial, 2*(10). <https://www.ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/1339>
- Kim, S., Fan, B., Yang, W. Y., Ramey, J., Fox, S. E., Zhu, H., ... & Eslami, M. (2024, June). Public technologies transforming work of the public and the public sector. In *Proceedings of the 3rd Annual Meeting of the Symposium on Human-Computer Interaction for Work* (pp. 1-12). <https://doi.org/10.1145/3663384.3663407>
- Lee, G., Kim, H., & Jung, H. (2023). *The Effects of Work-Life Balance Policies on Public Employees' Turnover Intention: Focusing on Differences Between Generation MZ and Older Generations*. [https://www.kci.go.kr/kciportal/landing/article.kci?arti\\_id=ART003045612&utm](https://www.kci.go.kr/kciportal/landing/article.kci?arti_id=ART003045612&utm)
- Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). Digital Transformation in Switzerland: The Current State and Expectations. *arXiv preprint arXiv:2412.12784*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12784>



- Marthalina, M., Joeliaty, J., Yunizar, Y., & Soemaryani, I. (2025). Work-life balance woman working in the government sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(9), 3359-3408. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2024-4372>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Prasad, K. D. V., Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S., & Srinivas, V. (2025). The relationship between work-life balance and psychological well-being: an empirical study of metro rail travelers working in the information technology sector. *Frontiers in Psychology*, 15, 1472885. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472885>
- Setiono, Y. E., & Sadana, S. M. S. (2025). *Analysis of Work-Life Balance of Millennial Generation in the Digital Era*. Management Research Studies Journal. <https://doi.org/10.56174/mrsj.v6i2.874>
- Tongam, E. G., Linardy, M. F. E., Saputra, M. K., & Saputra, N. (2021). Meneropong work-life balance selama covid-19: Studi kasus aparaturn sipil negara di Jakarta Pusat (Observing work-life balance during covid-19: Case study of civil servants in Central Jakarta). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(2), 77-95. <https://pdfs.semanticscholar.org/4266/b603bcf31ce9386780c05571f6579229b22d.pdf>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384-398. <https://societyfisisubb.id/index.php/society/article/view/464>