

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bekerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi sebagian orang yang sudah berada pada usia dewasa (Frone et al, 1992) dimana seseorang akan melakukan suatu pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dirinya, keluarganya maupun perkembangan kehidupannya. Dalam kehidupan seseorang, terdapat lingkaran keseimbangan mengenai perkembangan kehidupan manusia, diantaranya *marital, parental, familial, financial, social*, dan lain-lain (James Clawson, 2010). Mengacu pada hal diatas, setiap individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi sesuai dengan lingkaran perkembangan yang dijalannya dan terdapat peran-peran yang dijalankannya baik sebagai orangtua, pasangan, maupun individu di dalam lingkungan sosial yang membutuhkan pemenuhan akan perannya tersebut.

Fenomena wanita yang bekerja merupakan hal yang menarik dimana masyarakat Indonesia menganut budaya patriarkhi yang mana hal tersebut menimbulkan pandangan awal dimana wanita merasa lebih bertanggung jawab dalam hal pengasuhan dan perawatan, emosional, pasif, tidak kompetitif dan tidak mandiri sedangkan pria menjadi asertif, ambisius dan mandiri (Wood & Lindorff, 2001). Pria yang sudah bekerja dan berumah tangga memiliki kewajiban utama yaitu sebagai kepala keluarga yang mencari nafkah bagi kebutuhan keluarganya dan diarahkan pada hal-hal untuk pencapaian prestasi dan keahlian, namun disisi lain pria tetap memiliki keluarga dan anak dimana pria diharapkan memberikan kasih sayang maupun perlindungan yang cukup bagi keluarganya (Sumiyatiningsih, 2012), sedangkan wanita yang sudah menikah, ketika berada

di dalam keluarga memiliki tugas mengurus rumah tangga seperti memasak, membersihkan rumah atau mengasuh anak yang juga ada dalam tradisi masyarakat (Twenge dkk, 2002). Saat ini telah banyak berkembang emansipasi wanita dimana dengan masuknya wanita didalam dunia pekerjaan, maka membuat wanita mengalami pergeseran tugas dimana awalnya *me-manage* keluarganya menjadi tugas untuk *me-manage* pekerjaannya tersebut, namun seorang wanita profesional yang telah menikah dan memiliki status karier yang sama dengan suaminya, tetap menghadapi pola tradisional yang tidak seimbang dalam tugas menjaga anak dan pekerjaan rumah tangga sehari-hari dan hal tersebut tidak dapat terelakkan (Vinokur, Piere & Buck 1999, dalam Voydanoff, 2005).

Dalam perannya di pekerjaan, pria dan wanita dapat berperan sebagai seorang manajer, yaitu seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Judge, 2009). Dalam hal ini, perannya sebagai manajer yang dijalannya terbagi pada level *first line manager* dan *middle manager* yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Pegawai yang berada pada level *first-line manager* atau dikenal pula dengan istilah manajer operasional, merupakan manajer tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi pegawai non-manajerial, sedangkan pegawai pada level *middle manager* memiliki tugas untuk menginformasikan langkah-langkah pencapaian target sehingga dapat diaplikasikan kepada bawahannya secara operasional mengenai apa yang dibutuhkan dalam proses penggunaan strategi tersebut.

Mengacu pada perannya sebagai manager, maka terdapat tempat dimana individu tersebut bekerja. Perusahaan yang disoroti dalam penelitian ini adalah perusahaan “X” Jakarta yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam memproduksi barang yaitu barang keperluan rumah tangga seperti produk pembersih, pengharum ruangan, pembersih serangga,

wadah penyimpanan makanan, perawatan sepatu, dan perawatan mobil. Melalui barang yang diproduksi, Perusahaan “X” berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu *safety, health, and environment*. *Safety* pada tujuan perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan menjunjung tinggi keamanan bagi pekerja maupun bagi lingkungan agar tidak terkontaminasi dengan limbah pabrik yang ada. *Health* dimaksudkan bahwa pegawai yang ada akan dipastikan memiliki jaminan asuransi bagi dirinya dan keluarga. Selain itu, produk yang dihasilkan dapat dipastikan tidak membahayakan konsumen yang menggunakan barang hasil produksi perusahaan “X”, sedangkan *Environment* dimaksudkan bahwa lingkungan merupakan bagian dari perusahaan yang perlu dijaga dan juga perlu dipelihara dengan terus mengolah limbah pabrik yang ada. ([www.scjhonson.com](http://www.scjhonson.com))

Terdapat dua bagian struktur di perusahaan “X” yaitu bagian *commercials* dan *manufacture*. Bagian *commercials* merupakan bagian dalam perusahaan yang bergerak dalam hal memasarkan dan menjual produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sedangkan bagian *manufacture* bergerak dalam memproduksi dan menjaga kualitas produk yang akan dipasarkan ke masyarakat. Kedua bagian tersebut berjalan beriringan, namun terdapat perbedaan dalam sistem manajerial yang ada di dalamnya. Masing-masing bagian tersebut memiliki HRD yang berbeda dan berpengaruh pada sistem kerja yang ada di perusahaan tersebut. Pada bagian *commercials*, pegawai pada level manajerial memiliki waktu yang lebih fleksibel dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer, sedangkan bagian *manufacture* memiliki waktu kerja yang ketat atau *fixed time* di dalam kantor untuk *normal shift* yaitu pukul 07.30 hingga 16.15 dan untuk *non-shift* mulai pukul 08.00 hingga 17.00.

Pada perusahaan “X” Jakarta, bagian yang disoroti adalah bagian *manufacture* dimana perusahaan “X” memiliki 299 orang pegawai, dimana terdapat 38 orang pegawai atau sekitar 12,7% pegawai merupakan karyawan level manajerial yang terbagi menjadi dua level manajerial

dengan waktu kerja yang terikat. Pegawai pada level *first-line* manajer perusahaan “X”, memiliki tugas untuk mengawasi proses produksi barang keperluan rumah tangga yang dilakukan pegawainya dan bertanggung jawab kepada level *middle manager*, sedangkan pegawai pada level *middle manager* di perusahaan “X” bertugas untuk menetapkan strategi dan menginfomasikannya sehingga dapat dimengerti bawahannya. Disamping dengan adanya tugas serta keterikatan waktu, pegawai juga dituntut untuk menyelesaikan seluruh pekerjaannya meskipun menggunakan waktu diluar jam kerja *fixed* untuk melakukan *conference call* hingga membawa pekerjaannya ke rumah. Pegawai pada level *first-line manager* maupun level *middle manager* dapat bekerja pada sistem *non-shift* maupun *normal shift* di dalam perusahaan yang berkaitan dengan keterikatan waktu. Menurut Rantanen (2008), pembagian waktu yang tidak fleksibel merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kesejahteraan pegawai serta hal yang memunculkan konflik dalam kehidupan kerja dan non-kerja.

Hal lainnya yang menjadi sorotan pada bagian *manufacture* adalah rentang koordinasi yang pendek dimana beberapa manager pada level *middle manager* hanya memiliki satu bawahan atau tidak memiliki bawahan sama sekali, sehingga pegawai bertanggungjawab mulai dari *task* sederhana hingga kompleks. Selain itu, perusahaan juga melakukan restrukturisasi pada pegawai dimana beberapa pegawai pada level *middle manager* maupun *first line* dipindahtugaskan ke daerah lain, sehingga terdapat beberapa departemen yang pada awalnya memiliki *Head Manager* dan *Associate Manager*, hanya diorganisir oleh salah satu dari kedua jabatan tersebut. Dalam pembagian tugasnya pula, perusahaan “X” membuat spesifikasi yang rinci mengenai *job description* dari tiap jabatan yang ada dan apabila terdapat perbedaan spesifikasi seperti perbedaan pertanggung jawaban maupun perbedaan *control* pada proses produksi, maka rincian tugas yang akan dijalankan berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga apabila salah satu posisi kosong, maka pegawai lainnya akan kesulitan untuk melakukan pengerjaan pada tugas tersebut.

Selain perannya sebagai manajer, pegawai di perusahaan “X” berada di rentang usia 20 tahun hingga 40 tahun sehingga secara umum pegawai sudah menikah atau sudah memiliki keluarga yang juga memiliki peran sebagai istri, suami, pasangan, maupun sebagai orang tua. Pegawai yang berperan sebagai suami dan istri memiliki tuntutan untuk melakukan pengurusan rumah tangga secara bersama maupun menjadi *partner* yang menemani maupun memenuhi kebutuhan masing-masing pihak. Disamping itu pula, pegawai yang telah memiliki anak memiliki peran sebagai ayah yang tidak hanya berperan sebagai pencari nafkah melainkan juga berperan sebagai *role model* bagi anaknya atau dibutuhkan *paternal participation* dalam pengasuhan anak (Carbera et al 2000, dalam Trambley, 2004), sedangkan sebagai seorang ibu, wanita tetap memiliki peran untuk mengurus rumah tangga, memastikan pendidikan anaknya, serta mendampingi anaknya maupun pasangannya. Selain itu, suatu keluarga dapat pula tinggal dengan keluarga besarnya seperti dengan kakek, nenek, ayah mertua hingga kakak ipar ataupun adik ipar. Dengan adanya hal tersebut, maka pegawai memiliki tuntutan peran lain yang harus dijalani di dalam keluarga dengan memenuhi kebutuhan anggota keluarga lainnya.

Pelaksanaan kedua perannya dalam domain yang berbeda dapat memunculkan adanya ketidakseimbangan sebagai tekanan yang tidak kompatibel timbul secara bersamaan antar peran pekerjaan dengan peran keluarga dikenal dengan istilah *work family conflict* (Greenhaus dan Beutell, 1985). Dalam penelitian ini, *conflict* dijaring melalui banyaknya *demands* yang dirasakan pegawai. Dalam hal ini *demands* dapat dilihat dari tuntutan-tuntutan peran yang dijalani individu baik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga (Rantanen, 2013). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Galinsky et al 2001, dalam Trambley, 2004, ditemukan bahwa peran yang dijalani sebagai manajer dan profesional dirasakan lebih berat dibandingkan dengan pegawai lainnya. Hal ini juga didukung oleh Prunier-Poulmaire dan Gadbois 1999, dalam Trambley, 2004, mengungkapkan bahwa waktu kerja dalam organisasi adalah *stressor* bagi pegawai dikarenakan

hal tersebut mempengaruhi kehidupan kerja dan kehidupan diluar pekerjaan serta mempengaruhi kesehatannya. Dalam hal ini konflik mungkin dirasakan pada kedua level manajerial dikarenakan waktu yang digunakan untuk bekerja menyita waktu di dalam keluarga, seperti pada departemen produksi yang memiliki rotasi dimana pegawai akan mulai bekerja dari malam hingga pagi hari. Selain itu, pada departemen SHE (*Safety, Health and Environment*), memiliki tugas untuk melakukan *follow up* di malam hari pada cabang perusahaan di luar negeri, yang membuat kurangnya waktu untuk berbincang dengan pasangan atau kelelahan ketika sampai di rumah.

Meskipun tuntutan yang ada dalam suatu peran memungkinkan munculnya konflik, namun peran-peran yang dijalankan oleh seseorang juga dapat memberikan manfaat dalam bentuk hak, keamanan status, energi psikologis, dan perkembangan pribadi yang dapat memperluas sumber daya individu serta memfasilitasi kinerja dari peran yang dijalankan (Marks, 1977). Dalam melaksanakan perannya, terdapat pula pengalaman atau sumber-sumber yang dapat bermanfaat bagi pegawai level manajerial sebagai individu atau yang dikenal dengan *resources*. *Resources* tidak hanya dirasakan dari keterlibatan pegawai dalam bekerja tetapi juga dari keterlibatannya di dalam rumah. Banyaknya *resources* yang didapat dari peran-peran yang dijalani dapat mengurangi *demands* yang individu rasakan baik di pekerjaan dan keluarga, serta mengacu pada diperolehnya pengalaman *enrichment*. *Enrichment* merupakan *resources* yang didapat dari suatu peran, baik secara langsung meningkatkan performa dalam peran lainnya atau disebut sebagai *instrumental pathways*, maupun secara tidak langsung dengan memberikan efek positif atau yang disebut dengan *affective pathways* (Greenhaus and Powell, 2004). Istilah *enrichment* dibahas pula oleh Rantanen (2013) di dalam penelitiannya dengan menggunakan istilah *enhancement*. Berdasarkan hal tersebut, Rantanen (2013) juga mengemukakan bahwa seseorang yang bekerja tidak selalu mengenai tuntutan (*demands*) tapi adanya peningkatan *skill* yang didapatkan dari aktivitas bekerja yang dapat menunjang kesejahteraan psikologis individu (*resources*).

Banyaknya tuntutan peran (*demands*) yang dialami oleh individu akan mengakibatkan munculnya konflik peran dalam diri individu, namun disisi lain, tuntutan tersebut dapat menghasilkan peningkatan *skill (resources)* yang didapatkan individu dari pekerjaan yang digelutinya sehingga hal tersebut memberikan pengalaman yang positif (*enhancement*) bagi individu untuk mengembangkan dirinya.

Pengalaman *enhancement* dari pekerjaan sebagai manajer dapat berupa otonomi, perencanaan, pengoordinasian, pengambilan keputusan serta keterampilan dalam memastikan keselamatan pegawai maupun keamanan dari produk yang dihasilkan. Hal tersebut selaras dengan peran yang dilakukan oleh pria didalam keluarga yaitu memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, pengawasan dan *role model* bagi anak hingga memastikan keselamatan anggota keluarganya, sedangkan wanita dapat mengumpulkan informasi terlebih dahulu dan mempertimbangkan mengenai pendidikan anak maupun pengasuhan anak tanpa terburu-buru dalam pengambilan keputusan. Pengalaman *enhancement* tidak hanya berupa peran yang sejalan yang dapat diterapkan di dalam kedua domain, melainkan juga pengembangan keterampilan, peningkatan kepercayaan diri yang dapat dihayati ketika berada di perusahaan maupun di dalam keluarga dan bermanfaat dalam pelaksanaan pada domain lainnya. Pegawai dapat mengembangkan keterampilan dalam *me-manage* rumah tangganya maupun anaknya dan manambah pengetahuan ketika memastikan keselamatan kerja pada bawahannya.

Selain itu, dengan bekerja pegawai mampu mendapatkan penghasilan yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Sebagai manajer pula di perusahaan “X” Jakarta, pegawai akan dihadapkan pada beberapa tugas dimana nantinya pegawai akan membuat suatu skala prioritas dalam pengerjaannya. Keterampilan tersebut dapat membantu pegawai dalam mendidik anaknya ketika mengerjakan tugas sekolah maupun bagi pengaturan rumah tangganya. Disisi lain, pengalaman *enhancement* tidak hanya didapatkan pegawai dari

keterlibatannya di dalam perusahaan, melainkan juga dari keluarga yang dapat diterapkan di dalam perusahaan. Pegawai di perusahaan “X” Jakarta juga melakukan manajemen waktu untuk dapat mencurahkan perhatian dalam keluarga dimana hal tersebut dapat diterapkan sebagai manajer di perusahaan pula. Kemudian, adanya dukungan dari pasangan dan pembagian pengurusan rumah tangga dan pengasuhan anak juga dapat memberikan perasaan menyenangkan dan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai. Hal ini juga membantu pegawai ketika berkoordinasi maupun berkomunikasi dengan rekan, atasan, maupun bawahan dengan dukungan yang di dapatkan di dalam keluarga.

Adanya interaksi positif antara peran individu di dalam keluarga dan di pekerjaannya tersebut dikenal sebagai *work-life balance* (Jones et al, 2006). Menurut Grzywacz dan Carlson (2007), *work-life balance* didefinisikan sebagai pemenuhan ekspektasi peran (terkait), yang dinegosiasikan dan diterima antara individu dengan pasangannya dalam perannya masing-masing di domain pekerjaan dan domain keluarga. Dalam penelitian yang dilakukan J.Rantanen (2008), terdapat empat tipologi yang dapat dilihat dari *work-life balance*. Keempat tipologi tersebut digambarkan dengan adanya kombinasi pengalaman *enhancement* dan *conflict* yang dihayati dalam usahanya untuk menyeimbangkan perannya dalam domain kerja dan keluarga. Keempat tipologi dari *work-life balance* tersebut, *beneficial work-life balance types*, *harmful work-life balance types*, *active work-life balance types*, dan *passive work-life balance types*.

Tipologi dari tipe yang pertama adalah *beneficial work-life balance* mengacu pada dialaminya pengalaman *enhancement* secara simultan oleh individu di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya, serta tidak dialaminya *conflict* di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya. Hal ini terjadi karena individu mendapatkan energi yang tinggi atau pengalaman *enhancement* dari pengalaman kerja dan keluarganya dan memperoleh keuntungan dari peran yang dijalannya, melebihi tuntutan (*demands*) peran yang diharapkan darinya. Pegawai yang bekerja dalam level manajerial



mendapatkan pengalaman dalam bekerja dimana mereka mengoordinasi, mengatur dan merencanakan dalam perusahaan yang membantu peran mereka di dalam rumah tangga, dan disisi lain, pegawai juga mendapatkan dukungan dari keluarga maupun kemampuan untuk melakukan manajemen tugas yang dapat digunakan dalam pekerjaan. Keterampilan yang didapatnya dan dipergunakannya memungkinkan untuk mengurangi tuntutan dikarenakan pengembangan yang diterimanya. Hal ini didukung oleh pandangan bahwa *work-life balance* terdiri dari tingginya *rewards*, sumber daya dan *enhancement* yang dikombinasikan dengan rendahnya kecemasan, tuntutan dan konflik yang dialami individu terhadap peran yang dijalannya di dalam kehidupan (Barnett dan Baruch, 1985; Frone, 2003; Grzywacz dan Carlson, 2007; Tiedje et al., 1990; Voydanoff, 2005).

Tipologi dari tipe yang kedua adalah *harmful work-life balance*, yang mengacu pada dialaminya *conflict* secara simultan oleh individu di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya, serta tidak dialaminya *enhancement* di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya. Hal ini terjadi karena individu mendapatkan kombinasi tuntutan (*demands*) dari beberapa peran yang dialaminya, melebihi manfaat yang diterimanya dari peran tersebut. Pegawai yang bekerja dalam level manajerial mendapatkan tuntutan baik *deadline* penyelesaian pekerjaan dan tekanan dari atasan yang menyebabkan pengaruh pada keluarga seperti ketidakmampuan untuk mengendalikan emosi yang disalurkan kepada anggota keluarga. Dengan adanya tuntutan tersebut, pegawai menghayati pengalaman *enhancement* yang rendah dimana pegawai merasa mendapatkan penghasilan yang kurang sesuai dengan tuntutan dan adanya kesulitan untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga maupun sebaliknya, pegawai merasa perannya di dalam keluarga kurang memberikan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tipologi yang ketiga, *active work-life balance* yang mengacu pada dialaminya banyak *enhancement* maupun *conflict* secara simultan oleh individu di pekerjaan-keluarga dan

sebaliknya, yang disebabkan luasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Pegawai yang bekerja dalam level manajerial mendapatkan kesenangan berupa imbalan dalam pencapaian pekerjaan yang dapat dialokasikan kepada keluarga yang mensejahterakan kehidupan pegawai dalam rumah tangga, namun sesuai dengan penghasilan yang didapatkan terdapat pula waktu yang harus dicurahkan dalam pekerjaan sehingga mengurangi aktivitas di dalam keluarga, maupun sebaliknya. Sedangkan *passive work-life balance*, mengacu pada tidak dialaminya *conflict* maupun *enhancement* secara simultan oleh individu di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya, karena terbatasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Pegawai yang bekerja dalam level manajerial memilih untuk menjadi pegawai dan ibu rumah tangga sehingga mengurangi konflik yang dirasakan dengan pembatasan tersebut, namun dari keterlibatannya tersebut pegawai menghayati tidak adanya pengembangan keterampilan yang diperolehnya. Tipologi tersebut terjadi karena individu mendapatkan energi baik tinggi maupun rendah (*resources*) dari pengalaman kerja dan keluarganya, serta terdapatnya tuntutan (*demands*) peran yang diharapkan darinya.

Terdapat beberapa hasil penelitian mengenai tipe dari *work-life balance*, oleh J.Rantanen (2008) antara lain, penelitian terhadap 1214 responden di *Finnish managers* yang memperlihatkan hasil prevalensi tipe *beneficial work-life balance* sebanyak 57%, tipe *harmful work-life balance* sebanyak 5%, tipe *active work-life balance* sebanyak 34%, dan tipe *passive work-life balance* sebanyak 4%, dan terdapat 396 responden di *Estonian manager* yang memperlihatkan hasil prevalensi tipe *beneficial work-life balance* sebanyak 74%, tipe *harmful work-life balance* sebanyak 1,5%, tipe *active work-life balance* sebanyak 23%, dan tipe *passive work-life balance* sebanyak 1,5%. Berdasarkan data tersebut dapat terlihat bahwa meskipun mereka memiliki peran dalam keluarga maupun bekerja, hal tersebut tidak secara langsung mengarahkan pada konflik dikarenakan terdapat penyebaran yang berbeda pada tiap tipe *balance*. Konflik itu sendiri dapat

berupa konflik dari pekerjaan yang mengganggu keluarga ataupun konflik keluarga yang mengganggu pekerjaan. Dari hasil penelitian hal tersebut dapat mengarah pada tipe yang menitik beratkan pada *demand* maupun *resources*, maupun keterlibatan dan pemenuhan peran yang dialami maupun dijalankan baik pria maupun wanita.

Berdasarkan survey yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara terhadap 6 pegawai level manajerial perusahaan “X” di Jakarta dimana terdapat 2 orang pegawai atau 33,33% pegawai level manajerial perusahaan “X” yang memiliki penghayatan bekerja merupakan hal yang menyenangkan terlepas dari kesulitan dalam mengatur waktu yang sangat ketat di dalam perusahaan seperti masuk pukul 08.00 dan pulang pada pukul 17.00 yang terkadang melebihi waktu kerja pegawai dalam satu hari. Terdapat pula banyaknya tuntutan seperti pengambilan keputusan maupun kerja luar ruangan yang menyebabkan kurangnya waktu dengan keluarga, namun mereka merasa bahwa mereka memiliki waktu untuk bersama dengan keluarga seperti hari Sabtu maupun Minggu, dimana mereka dapat mencurahkan perhatian terhadap keluarga dan keluarga menerima dengan adanya keadaan seperti itu. Para pegawai ini meluangkan waktu bersama keluarga dengan menonton atau mengobrol bersama, bahkan hingga berlibur keluar kota.

Terdapat pula, 3 orang pegawai atau 50% pegawai level manajerial perusahaan “X” yang berangkat dari rumah pukul 05.00 WIB. Saat diwawancarai, pegawai tersebut merasa bahwa timbul masalah diantara kerja dan keluarga dimana mereka harus memberikan perhatian kepada keluarga dan kepada pekerjaan dengan porsi yang sama. Belum lagi, saat berfokus pada pekerjaan dengan tuntutan untuk mengkoordinir pegawai lain maka mereka kekurangan waktu untuk mengurus diri mereka sendiri. Saat tiba di rumah, adanya perbedaan pendapat yang berhubungan dengan keterlambatan sampai di rumah atau kondisi tubuh yang terlalu lelah untuk mengerjakan pekerjaan rumah tangga dalam keluarga. Menurut mereka, seringkali pekerjaan

dipersalahkan karena terlalu banyak menghabiskan waktu ketika menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja maupun ketika perusahaan membutuhkan kehadiran mereka secara penuh di dalam perusahaan. Dalam hal ini, usaha yang dilakukan biasanya memberikan pengertian hingga melakukan konsultasi dengan *psikolog* yang ada di tempat kerja mengenai masalah.

Terdapat 1 orang pegawai atau 16,66% pegawai level manajerial perusahaan “X” yang merasa bahwa posisinya ada pada bagian yang cukup nyaman dimana terdapat bawahan yang dapat diminta untuk menyelesaikan pekerjaan sedangkan dirinya bertugas lebih pada pengawasan dan pengambilan keputusan sehingga dirinya merasa senang dengan posisi tersebut, belum lagi saat di rumah keluarga memahami dikarenakan posisinya sebagai tulang punggung keluarga sehingga tidak banyak pekerjaan yang dilakukan saat di rumah dan hal tersebut membuat dirinya dapat beristirahat maupun melakukan hobi yang disukainya. Dalam perusahaan terdapat juga beberapa *event* yang diadakan dan menurut pegawai tersebut dirinya dapat menikmati pengembangan diri dan memilih untuk ikut kegiatan tersebut seperti *team building* hingga *gathering*.

Sehubungan dengan adanya permasalahan diatas serta fenomena yang terkait dengan usaha untuk menyeimbangkan antara pemenuhan peran kerja dan keluarga pada pegawai maka, peneliti tertarik dan bermaksud untuk melakukan penelitian deskriptif mengenai tipe *work-life balance* pada pegawai level manajerial di Perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian ini, peneliti ingin mengetahui tipe *work-life balance* manakah yang paling dominan pada pegawai level manajerial di perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah.

### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

#### 1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai *work-life balance* yang terdapat pada pegawai level manajerial di perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah.

#### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui tipe *work-life balance* yang paling dominan pada pegawai level manajerial di perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan pada bidang Ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai tipe *work-life balance* pada pegawai level manajerial yang sudah menikah di perusahaan “X” Jakarta.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada peneliti lain yang membutuhkan bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai gambaran dan perbedaan tipe *work-life balance*.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi pegawai level manajerial di perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah untuk memahami konflik dan pengalaman *enhancement* dari peran-peran yang dijalannya baik dalam pekerjaan maupun keluarga.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan sebagai bahan acuan untuk tindakan lebih lanjut (seperti konseling) kepada pegawai level manajerial di perusahaan “X” Jakarta yang sudah menikah dalam meningkatkan kesejahteraan hidup dan performa kerja.

## 1.5 Kerangka Pikir

Manager merupakan peran yang dilakukan seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan (Robbins & Judge, 2009). Pegawai pria maupun wanita sebagai manajer memiliki peran antarpersonal, informasional dan pengambilan keputusan sebagai negosiator maupun individu yang menyelesaikan suatu masalah dalam organisasi. Peran antarpersonal yang dilakukan manajer adalah tugas-tugas rutin, tanggung jawab dalam memotivasi bawahannya dan mempertahankan koneksi dengan jaringan luar. Peran manajer juga sebagai jembatan kebijakan yang ditetapkan oleh atasan untuk disosialisasikan kepada bawahannya. Hal ini didukung oleh peran informasional manajer dimana pegawai memiliki tugas untuk menerima dan meneruskan informasi (Mintzberg 1960, dalam Glynn 2002).

Pegawai pada level manajerial di perusahaan “X” Jakarta berada pada level *first-line* manajer dan memiliki tuntutan untuk mengawasi proses produksi barang keperluan rumah tangga yang dilakukan pegawainya agar sesuai dengan prosedur yang ada. Selain itu, pegawai pada level *first-line manager* diharapkan memiliki kemampuan dalam bekerja sama dalam tim sehingga dapat mengarahkan bawahannya secara langsung yang mengacu pada kemampuan untuk memimpin bawahannya dan bertanggung jawab kepada level *middle manager*. Disisi lain, pegawai pada level *middle manager* di perusahaan “X” bertugas untuk menetapkan strategi dan menginformasikannya sehingga dapat dimengerti bawahannya, memiliki integritas, dan dapat

mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan dan tugas bawahannya masing-masing. Pegawai pada level *middle manager* bekerja dengan minimnya supervisi, karena itu pegawai tersebut harus dapat mengambil keputusan secara mandiri dan mempertimbangkan resiko atas keputusan yang diambilnya. Perannya sebagai manajer mengacu pada keterlibatan mereka dalam kegiatan-kegiatan yang membutuhkan energi atau tenaga, waktu serta pemikiran yang dicurahkan selama jam kerja atau ketika memikirkan pekerjaannya sebagai manajer.

Saat berada di rumah, pegawai memiliki peran sebagai anggota keluarga yaitu sebagai pasangan suami-istri, ayah maupun ibu, menantu dan lainnya. Adapun tuntutan yang dimiliki pegawai ketika berada di dalam keluarga yaitu, mengurus rumah, memelihara rumah, hingga berperan sebagai *role model* bagi anaknya (Glynn, C., 2002; Steinberg, I., & McCartney, C., 2002)., Pegawai yang sudah menikah memiliki peran dalam berumah tangga dengan kewajiban utama yaitu sebagai kepala keluarga yang mencari nafkah bagi kebutuhan keluarganya (Sumiyatiningsih, 2012), maupun kewajiban pokok untuk memasak, mengasuh anak, dan membersihkan rumah (Gerald Leslie, 1982). Tuntutan yang berasal dari kedua peran tersebut berpotensi untuk menimbulkan adanya konflik antara kerja dan keluarga. Beberapa penelitian melihat bahwa terdapat peningkatan pada kemunculan konflik peran yang disebabkan karena adanya ketidakpuasan dalam pemenuhan di lingkup pekerjaan atau ketika di dalam rumah (Frone et al., 1997; Frone, 2002; Greenhaus and Parasuraman, 1999).

Dalam melaksanakan perannya dalam kedua domain, pekerja akan mendapatkan *demands* (tuntutan) yang memicu munculnya penghayatan akan adanya konflik. *Conflict* merujuk pada konflik antar peran yang muncul saat tekanan atau ketidakseimbangan tuntutan di dalam suatu peran mengganggu pemenuhan peran di area atau bagian lain (Greenhaus&Beutell, 1985). Hal ini merujuk pada segala sesuatu yang merupakan bagian dari domain kerja dan keluarga, yang secara potensial dapat menimbulkan tekanan, dan menguras kemampuan untuk beradaptasi yang

dimiliki pekerja (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007:272). Hal ini dialami sehubungan dengan dijalankannya peran di satu domain seperti pekerjaan dan menimbulkan kesulitan untuk menjalankan peran di domain yang lainnya seperti keluarga, dan hal tersebut berlaku sebaliknya.

Meskipun demikian, bekerja tidak selalu mengarahkan pegawai pada pengalaman konflik tetapi pegawai juga mendapatkan energi atau sumber daya yang dapat membantu dalam menjalankan peran di pekerjaan dan keluarga atau yang dikenal sebagai *resources*. *Resources* terdiri dari keterampilan yang didapatkan, perspektif, fleksibilitas, material dan secara fisik maupun psikis dapat berguna secara sosial (Greenhaus and Powell, 2004). Dengan adanya *resources* dapat membantu pegawai dalam mengurangi tuntutan (*demands*) yang mereka rasakan baik di pekerjaan maupun di rumah. *Resources* juga dapat diperoleh pegawai dari perannya di dalam perusahaan maupun keluarga, seperti dukungan dari atasan, dukungan dari rekan dalam menyelesaikan *job description* maupun seperti bantuan pasangan dalam pengasuhan anak dan rumah tangga yang meminimalisir tugas yang harus di kerjakan di rumah. Pegawai juga dapat meminta bantuan adanya asisten rumah tangga yang dapat membantu meringankan pekerjaan rumah, maupun anggota keluarga lain dalam pengurusan rumah tangga dan anak. Dalam bekerja, pegawai akan menerima upah hingga dirasakannya keterampilan yang berkembang dan bermanfaat ketika di rumah, maupun sebaliknya. Keterampilan tersebut dapat berupa, pengambilan keputusan mandiri yang dilakukan di pekerjaan nantinya dapat membantu pegawai ketika menghadapi persoalan di dalam rumah dengan melakukan pengumpulan informasi hingga melakukan pertimbangan-pertimbangan sebelum mengambil keputusan. Dukungan dari atasan maupun pasangan juga menjadi salah satu sumber daya bagi pegawai yang bekerja, dimana dukungan tersebut dapat mengarah pada pembagian tugas oleh pasangan di dalam rumah maupun koordinasi antar rekan di dalam perusahaan.



Semakin banyak *resources* yang diterima, maka pegawai akan semakin menghayati adanya pengalaman *enhancement* yang tinggi akan keterlibatannya di kerja dan keluarga. *Enhancement* sendiri merupakan *resources* yang didapat dari suatu peran, baik secara langsung meningkatkan performa dalam peran lainnya atau disebut sebagai *instrumental pathways*, maupun secara tidak langsung dengan memberikan efek positif atau yang disebut *affective pathways* (Greenhaus and Powell, 2004). *Enhancement* merujuk pada manfaat seperti kemudahan karena diperolehnya *skill* baru, sudut pandang maupun penghasilan dan kepuasan yang didapatkan pegawai dalam perannya di pekerjaan untuk menjalankan perannya di rumah, maupun sebaliknya. Banyak atau sedikitnya pengalaman *enhancement* yang dihayati pegawai di pekerjaan dapat memudahkan pelaksanaan peran di rumah maupun sebaliknya. Begitu pula dengan banyak sedikitnya pengalaman konflik yang dialami di rumah dapat menyulitkan pelaksanaan peran di tempat kerja maupun sebaliknya hingga pembatasan atau perluasan keterlibatan di berbagai peran.

Pengalaman *conflict* maupun *enhancement* pada pegawai level manajerial dapat berupa waktu yang dicurahkan oleh pegawai akan perannya di dalam pekerjaan maupun di dalam keluarga. Hal ini dapat berupa jam kerja yang mengikat pegawai untuk bekerja dalam sehari yang mempengaruhi pencurahan waktu ketika berada di dalam keluarga, maupun sebaliknya. Keterlibatan individu dapat menimbulkan pengalaman *enhancement* maupun *conflict* yang merujuk pada upaya psikologis dan kehadiran yang dikerahkan pegawai level manajerial pada perannya sebagai pegawai dan sebagai anggota di dalam keluarga. Hal ini terjadi pada pegawai dalam hal mengurus rumah tangga seperti terlibat dalam keputusan penting di dalam keluarga hingga menjadi *role model* bagi anaknya disaat mereka juga memiliki tanggung jawab sebagai negosiator hingga pengambilan keputusan mandiri pada jabatannya sebagai manajer. Pegawai pada level manajerial di perusahaan “X” Jakarta memiliki waktu kerja yang terikat, yaitu mulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 16.15, namun terkadang terdapat situasi dimana pegawai

diharuskan untuk membawa pulang pekerjaannya atau bekerja melebihi jam kerjanya. Hal ini menunjukkan penggunaan waktu yang lebih banyak pada area kerja. Pegawai yang berangkat lebih pagi ke kantor mengalami kesulitan untuk hadir serta memberikan perhatian di rumah seperti berkomunikasi dengan pasangan maupun dengan anak dan istri. Ketika sudah sampai dirumah, pegawai sudah merasa lelah untuk melakukan aktivitas rumah tangga. Meskipun demikian, apabila terdapat dukungan pasangan serta pembagian dalam pengurusan rumah tangga, maka penggunaan waktu yang cukup banyak di area kerja tidak selalu menimbulkan kesulitan bagi pegawai ketika berada di rumah. Pegawai juga dapat meminimalisirnya dengan menghabiskan waktu pada akhir pekan atau mengantarkan anaknya ke sekolah sebelum pergi bekerja.

Selain itu, kepuasan yang dirasakan pegawai juga menjadi salah satu sumber pengalaman *conflict* maupun *enhancement* yang merujuk pada dirasakannya dan diekspresikannya suatu kepuasan oleh pegawai secara seimbang terhadap peran yang dijalannya di pekerjaan dan keluarga. Pegawai dapat merasa puas atau menikmati kedua peran yang dijalannya dalam domain kerja dan keluarga ataupun merasa terbebani dalam pemenuhan peran tersebut. Hal ini diperkuat dengan pernyataan bahwa peran ganda dengan tuntutan yang tak terbatas mungkin menyebabkan ketegangan peran dan konflik bagi individu, dimana individu harus mampu memenuhi tuntutan-tuntutan yang terbatas dan langka dengan sumber daya yang mereka miliki (Goode, 1960), namun dapat juga memberikan manfaat dalam bentuk hak, keamanan status, energi psikologis dan perkembangan pribadi yang memperluas sumber daya individu dan memfasilitasi kinerja dari peran (Marks, 1977; Sieber, 1974).

Hal diatas sejalan dengan yang dikemukakan Rantanen (2013) dimana seseorang yang bekerja tidak selalu mengenai tuntutan (*demands*) tapi adanya peningkatan *skill* yang didapatkan dari aktivitas bekerja yang dapat menunjang kesejahteraan psikologis individu (*resources*).

Banyaknya tuntutan peran (*demands*) yang dialami oleh individu akan mengakibatkan munculnya konflik peran dalam diri individu, namun disisi lain, tuntutan tersebut dapat menghasilkan peningkatan *skill (resources)* yang didapatkan individu dari pekerjaan yang digelutinya sehingga hal tersebut memberikan pengalaman yang positif (*enhancement*) bagi individu untuk mengembangkan dirinya. Hal tersebut mengacu pada munculnya *Work-Life Balance*, dimana hal tersebut merupakan pemenuhan ekspektasi peran (terkait), yang dinegosiasikan dan diterima antara individu dengan pasangannya dalam perannya masing-masing di domain pekerjaan dan domain keluarga (Grzywacz dan Carlson, 2007, hal.458). *Work-life balance* sendiri dijarang berdasarkan tinggi dan rendahnya pengalaman *enhancement* dan *conflict* yang dihayati pegawai.

Kombinasi atas tinggi dan rendahnya pengalaman *enhancement* maupun *conflict* yang dialami pegawai level manajerial di perusahaan sehingga memudahkan maupun menyulitkan pelaksanaan peran di keluarga dan sebaliknya, serta kombinasi pembatasan atau perluasan keterlibatan di berbagai peran pada domain kerja dan keluarga, menghasilkan empat tipologi (Rantanen, 2008), yaitu *beneficial work-life balance (high enhancement; low conflict)*, *harmful work-life balance (low enhancement; high conflict)*, *active work-life balance (high enhancement; high conflict)* dan *passive work-life balance (low enhancement; low conflict)*.

Pegawai level manajerial di perusahaan “X” dapat dikatakan memiliki tipe *beneficial work-life balance* apabila dialaminya keadaan dimana pegawai level manajerial mendapatkan pengalaman yang tinggi dari kegiatan di tempat kerja dan keluarga serta rendahnya konflik antara kerja dan keluarga, dapat meningkatkan fungsi psikologis dan kesejahteraan pegawai perusahaan “X”. Hal ini ditunjukkan dari pegawai pada level manajerial perusahaan “X” memiliki pengalaman dalam melakukan koordinasi maupun pengambilan keputusan di dalam pekerjaannya sehingga dapat membantunya dalam mengambil keputusan maupun mengkoordinir kehidupan rumah tangganya seperti mengurus anak maupun pasangan. Selain itu, pengalaman seperti

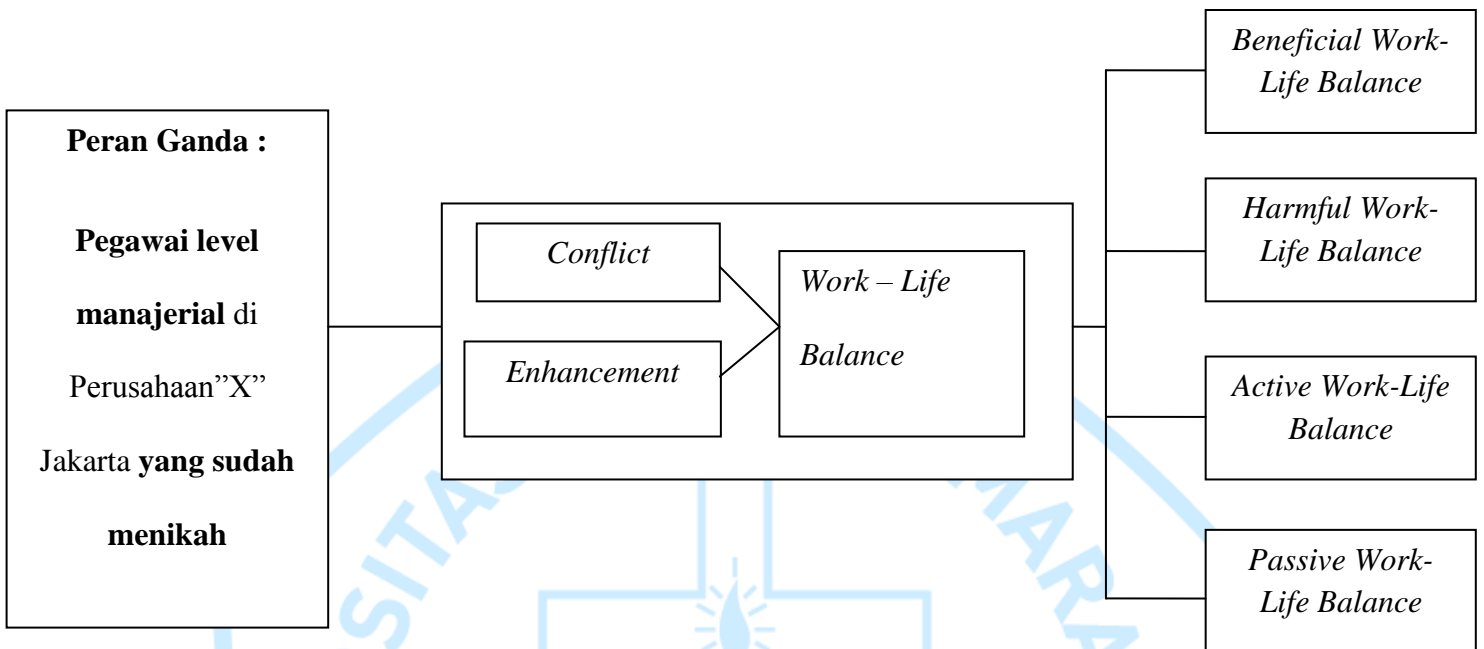
memaparkan *step-by-step* kegiatan yang dilakukan akan membantu di dalam keluarga ketika berurusan dengan permasalahan dengan pasangan maupun anak. Selain itu, pegawai dengan inisiatif dan kemampuan untuk berperan secara mandiri dalam pekerjaan, membantunya dalam berperan menjadi sosok yang diikuti oleh anaknya. Pada tipe ini, pegawai merasakan pengalaman *enhancement* yang tinggi dalam keterlibatannya di dua domain. Pegawai merasakan adanya dukungan dari pasangan ketika bekerja sehingga meningkatkan performa bekerja di dalam perusahaan, pegawai juga dapat merasakan perasaan menyenangkan ketika menjalankan peran di dalam kedua domain tersebut. Hal diatas membuat konflik yang dirasakan pegawai lebih rendah sebagai hasil dari banyaknya *resources* yang diterima pegawai.

Pegawai level manajerial di perusahaan “X” dapat dikatakan memiliki tipe *harmful work-life balance* apabila pegawai mendapatkan sedikit pengalaman *enhancement*, namun mengalami konflik yang tinggi dari keterlibatannya di tempat kerja dan keluarga. Dalam hal ini, pegawai dapat merasa kesulitan akan peran gandanya, seperti tidak didapatkannya dukungan dari pasangannya karena sebagian besar waktu yang dipergunakan untuk bekerja sehingga menyebabkan suatu tekanan dalam diri pegawai ketika melaksanakan tugasnya di perusahaan. Disisi lain, tuntutan yang diberikan di dalam pekerjaan melebihi *job description* yang telah disepakati seperti bekerja lebih dari waktu yang ditetapkan maupun ketika terdapat perbedaan pendapat antara satu atasan dengan yang lainnya dirasakan sebagai konflik dan diikuti dengan tidak didapatkannya upah yang seimbang atas hasil kerjanya tersebut. Hal ini juga terjadi apabila pegawai level manajerial perusahaan “X” yang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan secara mandiri, tidak dapat menerapkan hal tersebut di dalam rumah dikarenakan posisinya di dalam rumah tangga sehingga pegawai mengalami kesulitan dalam menyesuaikan perannya antara kerja dan keluarga.

Pegawai pada level manajerial di perusahaan “X” yang mendapatkan dukungan dari keluarga dan komunikasi yang baik di dalam keluarga dapat membantu ketika berelasi secara formal maupun non-formal dengan atasan maupun rekan kerja. Dalam pekerjaan, pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan seperti melakukan *checking* barang produksi hingga menyampaikan informasi pada pihak eksternal sesuai dengan *deadline* yang ditetapkan oleh atasannya. Pegawai juga merasa bahwa sebagai pekerja mendapatkan keterlibatan yang penuh seperti ambil bagian dalam mengambil keputusan yang besar dan tetap dapat berada pada situasi penting seperti kelahiran anak di dalam keluarga. Pegawai level manajerial juga memilih untuk melibatkan diri dalam beberapa peran maupun kegiatan contohnya seperti *Team Building* maupun *Gathering* sehingga mendapatkan energi maupun *skill* dari keterlibatannya tersebut. Dalam keterlibatannya di beberapa peran, pegawai merasakan adanya keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam kedua domain seperti mengatur penggunaan mesin hingga mengatur keuangan yang dapat diterapkan di dalam keluarga. Namun, dengan keterlibatannya pula, pegawai merasakan adanya konflik dimana ketika melakukan peran-perannya dalam satu domain, pegawai akan kesulitan ketika mencurahkan waktu di domain lainnya. Peran yang ada juga menghasilkan tuntutan baru yang harus diselesaikan pada waktu yang bersamaan ataupun tidak, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan penghayatan akan konflik yang dialami pegawai. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut memiliki tipe *active work-life balance*, dimana tipe ini menitikberatkan pada penggunaan peran atau keterlibatan individu pada peran yang dijalani atau dipilihnya sehingga dari beberapa peran tersebut pegawai level manajerial mendapatkan pengalaman *enhancement* yang tinggi dan *conflict* yang tinggi pula.

Di sisi lain, pegawai memilih untuk tidak terlibat pada beberapa peran maupun peran yang besar di dalam suatu pekerjaan. Dalam keluarga pula, pegawai yang berperan sebagai kepala keluarga yang berkewajiban memenuhi kebutuhan rumah tangga sehingga dalam hal

pengambilan keputusan maupun dalam mempertimbangkan masalah yang terjadi kepada anak dianggap merupakan hal yang dapat ditangani pasangannya. Pegawai juga dalam pekerjaannya menghindari pengambilan keputusan sulit dan hanya mengerjakan apa yang menjadi *job description*-nya, hal ini berkaitan pula dengan penghasilan yang diterima pegawai dimana semakin sedikitnya peran yang dijalani membuat pemasukan pegawai berkurang hingga keterampilan yang tidak berkembang. Pegawai memilih untuk tidak ambil bagian dari suatu *gathering* maupun *team building*, sehingga pegawai merasa tidak mendapatkan manfaat dari pekerjaannya yang dapat diaplikasikan ke keluarganya apabila pegawai bekerja keras untuk terlibat dalam kegiatan lain dalam perusahaan. Dalam pekerjaannya pula, pegawai merasakan tidak adanya fasilitas dalam pemberian informasi yang dapat meningkatkan karirnya di dalam pekerjaan yang membuat pegawai mengalami lebih sedikit pengalaman *enhancement*. Hal ini membuat pegawai tidak mengalami pengalaman *conflict* maupun *enhancement* secara simultan di pekerjaan-keluarga dan sebaliknya, karena terbatasnya partisipasi pegawai dalam peran yang diambilnya maka, pegawai dapat dikatakan memiliki tipe *passive work-life balance*.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi yang mendasari penelitian ini adalah :

1. Pegawai Level Manajerial yang sudah menikah memiliki beberapa peran yang harus dijalani baik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga.
2. Tuntutan-tuntutan dari peran yang dijalani oleh pegawai level manajerial baik dalam pekerjaan maupun keluarga dapat dihayati sebagai konflik.
3. Manfaat-manfaat dari peran yang dijalani oleh pegawai level manajerial baik dalam pekerjaan maupun keluarga dapat dihayati sebagai pengalaman *enhancement*.
4. Kombinasi dari adanya pengalaman *conflict* dan pengalaman *enhancement* yang dirasakan oleh pegawai level manajerial perusahaan “X” Jakarta di pekerjaan dan pelaksanaan peran di keluarga akan menghasilkan empat (4) macam tipe *work-life balance*, yaitu *beneficial work-life balance*, *harmful work-life balance*, *active work-life balance*, dan *passive work-life balance*.