

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bekerja merupakan hal yang mendasar dan dibutuhkan oleh manusia untuk mempertahankan hidup. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sebelumnya. Bekerja merupakan hal yang dibutuhkan oleh wanita dan pria (Anoraga, 2009). Pekerjaan yang ada bisa dilakukan di berbagai bidang pekerjaan, baik pada bidang sosial, pendidikan, kesehatan, maupun industri. Dunia kerja merupakan dunia yang dinamis. Dalam menjalankan kehidupannya, terdapat lingkaran keseimbangan mengenai perkembangan kehidupan manusia, diantaranya *marital, parental, familial, financial*, dan *social* (James Clawson, 2010). Oleh karena itu, individu dituntut untuk menjalankan kehidupannya dalam berbagai peran, baik sebagai pasangan, orangtua, ataupun individu dalam kehidupan sosial.

Kehidupan seseorang yang sudah berkeluarga tentu akan memiliki perbedaan dalam perjalanannya membagi peran dalam kehidupan sehari-hari, baik bagi pria maupun wanita. Walaupun kebanyakan orang berfokus pada pekerjaan yang di jalani, mereka tetap perlu untuk menyeimbangkan diri agar kehidupan di luar pekerjaan pun tidak terabaikan. Seseorang yang sudah menikah dan memilih untuk bekerja akan menghadapi tantangan tersendiri dalam menjalani kehidupannya dengan adanya banyak peran tersebut. Banyak tuntutan yang harus dihadapi dalam menjalani banyak peran seperti ini. Pada satu sisi, mereka harus tetap bekerja secara profesional dalam pekerjaannya, namun mereka juga tetap tidak dapat mengabaikan tanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan di luar pekerjaan.

Baik wanita maupun pria memiliki kesulitan dalam menghadapi tuntutan-tuntutan tersebut. Pria memiliki tanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan di luar pekerjaan. Di dalam keluarga, pria memiliki kewajiban sebagai suami juga ayah. Pria memiliki kewajiban utama sebagai kepala keluarga dan pencari nafkah. Pada wanita yang sudah menikah, ketika berada di dalam keluarga memiliki tanggung jawab untuk mengurus rumah tangga seperti memasak, membersihkan rumah, atau mengasuh anak yang memang merupakan bagian dari tradisi masyarakat (Twenge dkk, 2002). Selain tanggung jawab di dalam keluarga, baik pria maupun wanita juga memiliki kebutuhan lain seperti kesehatan secara fisik maupun rohani yang dapat ditunjang dengan olahraga untuk menjaga kesehatan, *refreshing*, memiliki hubungan sosial dengan lingkungan luar, serta kegiatan spiritual.

Sebagai seorang karyawan, individu memiliki peranan berupa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik di dalam pekerjaannya, berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, meluangkan waktu lebih banyak untuk menyelesaikan pekerjaan, bekerja lembur jika dibutuhkan, dan sebagainya (Liman, 2012). Dalam menjalankan peran sebagai karyawan, bukan tidak mungkin karyawan perlu melakukan lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Terkadang, karyawan juga perlu bekerja di hari libur karena pekerjaan yang menumpuk. Oleh karena itu, energi yang dimiliki individu juga dapat terkuras lebih dalam karena beban kerja yang ada pun berat, juga dengan waktu kerja yang lebih panjang dari seharusnya. Selain itu, individu tetap harus meluangkan waktu untuk perannya di luar pekerjaan. Melihat keseluruhan hidup kita yang sukses membutuhkan kinerja dalam beberapa peristiwa (arena kehidupan) yaitu *work arena*, *family arena*, *spiritual arena*, *personal arena*, dan *community arena* yang dijelaskan dalam "*The Pentathlon: A Whole-Life Model of Success*" (Kaiser, 2011).

Banyak individu yang tetap dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan, namun banyak juga yang mengalami kesulitan untuk

membagi waktu sehingga hanya fokus pada salah satu peran. Selain itu, tidak dapat diabaikan pula jika karyawan sudah berkeluarga, yang akan memengaruhi pekerjaan karyawan. Karyawan yang sudah berkeluarga akan menghadapi persoalan yang tentunya tidak mudah, karena harus dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan yang tentunya berbeda dengan ketika karyawan masih belum menikah. Ketika seseorang sudah menikah, masalah yang terjadi tidak hanya berkaitan antara pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan secara pribadi (kehidupan sosial, kesehatan), tetapi ditambah permasalahan dalam keluarga. Selain membagi waktu, karyawan juga harus bisa mengatur pola hidup agar tidak mudah lelah dan tetap dalam kondisi yang sehat walau harus menjalankan dua peran sekaligus. Namun, bagi karyawan yang sudah menikah pun belum tentu mengalami kesulitan dalam menjalankan dua peran (pekerjaan dan luar pekerjaan). Ketika pasangan bisa membantu untuk menggantikan, melengkapi, atau mendukung karyawan dalam menjalankan kehidupan di luar pekerjaan, karyawan bisa tetap menjalankan antara kehidupan pekerjaan dan luar pekerjaan secara selaras. Misalnya, pasangan menyediakan makanan sehat, mengingatkan karyawan untuk rajin berolahraga, atau setidaknya memberi dukungan ketika karyawan sedang memiliki permasalahan dan pekerjaan yang menumpuk di kantor.

Karyawan diharapkan dapat membagi waktunya secara seimbang antara pekerjaan dengan kehidupannya di luar pekerjaan. Dengan pekerjaan yang padat, bahkan sampai harus lembur, karyawan harus memiliki *time management* yang baik jika ingin tetap menjalankan kehidupan antara pekerjaan dan di luar pekerjaan secara seimbang. Namun, diantara semua karyawan, ada yang memiliki *time management* yang baik, ada pula yang tidak. Bagi karyawan yang dapat mengatur waktu dengan baik antara menjalankan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, tidak akan menjadi masalah yang berarti. Namun, bagi karyawan yang kesulitan mengatur waktu antara jam kerja yang padat dan kehidupannya di luar pekerjaan, akan merasa kewalahan dalam menjalankannya. Belum lagi ketika terdapat

keadaan *urgent* seperti anak yang sakit atau acara penting organisasi diluar pekerjaan yang harus dihadiri (bagi yang mengikutinya), namun disisi lain karyawan tetap harus datang ke kantor untuk bekerja. Masalah-masalah seperti ini yang kemudian dapat menimbulkan kecemasan serta menguras energi karyawan, yang dapat memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Dengan berbagai peranan di atas, baik peranan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan, sekaligus dianggap sebagai tuntutan tersendiri bagi individu. Ada karyawan yang tidak dapat meregulasi tuntutan yang ada, sehingga menimbulkan konflik dan kemudian menyebabkan ketidakseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan. Namun, ada juga karyawan yang dengan mudah dapat meregulasi tuntutan yang ada. Walaupun harus lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, rasa jenuh yang dirasakan oleh karyawan bisa teratasi ketika dikelilingi oleh orang-orang yang mendukungnya, misalnya keluarga yang tetap mendukung walaupun karyawan harus lembur (karena hasil dari bekerja diperuntukkan untuk keluarga), rekan kerja yang baik, serta atasan yang mengerti keluh kesah bawahannya. Selain itu, hal yang juga dapat membantu karyawan untuk tetap dapat bertahan dalam menjalankan tugas-tugasnya yaitu ketika pihak perusahaan menyediakan berbagai sarana dan prasarana yang membuat karyawan betah serta tetap bersemangat untuk bekerja di perusahaan tersebut. Hal-hal tersebut membuat karyawan lebih menikmati pekerjaannya sehingga ketika selesai bekerja tidak merasa tertekan dan tetap dapat menjalankan kegiatan lain di luar pekerjaan dengan tenang. Hal inilah yang kemudian dapat membuat kehidupan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan berjalan lebih seimbang.

Greenhaus, dkk (2003) memandang kehidupan pekerjaan dan luar pekerjaan ini berdasarkan konsep *work-life balance* yang didefinisikan sebagai keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam kehidupan. Menurut Fisher (2001), *work-life balance* didasari oleh

empat komponen yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Komponen waktu dapat dilihat berdasarkan seberapa banyak waktu yang digunakan oleh individu untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar pekerjaannya. Komponen perilaku dapat dilihat berdasarkan perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan di luar pekerjaan. Komponen ketegangan dapat dilihat berdasarkan tingkat ketegangan yang dialami oleh individu, baik saat bekerja maupun pada aspek kehidupan lain yang dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu, termasuk di dalamnya terdapat kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi, dan sulit memertahankan atensi. Komponen energi dapat dilihat berdasarkan energi yang digunakan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan lainnya, dimana adanya keterbatasan energi tersebut di dalam dirinya sehingga ketika terjadi kekurangan energi untuk melakukan aktivitas kerja maupun diluar kerja dapat menimbulkan stres.

Menurut Fisher (2009), keempat komponen tersebut (waktu, perilaku, ketegangan, energi) menghasilkan empat buah dimensi yang akan menggambarkan keseimbangan diri individu dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan, yaitu *WIPL (Work Interference with Personal Life)*, *PLIW (Personal Life Interference with Work)*, *PLEW (Personal Life Enhancement of Work)*, dan *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)*. Keempat dimensi tersebut dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu *demands* dan *resources*. *Demands* adalah segala sesuatu yang secara potensial menimbulkan tekanan dan menguras kemampuan untuk beradaptasi yang dimiliki oleh pekerja (Bakker, Hanaken, Demerouti, & Xanthopoulou, 2002:272). Aspek *demands* dilihat melalui dimensi *WIPL (Work Inteference with Personal Life)* dan *PLIW (Personal Life Interference with Work)*. Dimensi *WIPL (Work Interference with Personal Life)* adalah sejauh mana pekerjaan yang dijalani oleh individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya, sedangkan dimensi *PLIW (Personal Life Interference*

with Work) adalah sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya (Fisher, Bulger, & Smith; 2009). Untuk mencapai *work-life balance*, *demands* perlu diselaraskan dengan adanya *resources*, baik sebagai *job resources* maupun *personal resources*. *Job resources* merupakan dimensi-dimensi dari pekerjaan yang fungsional untuk mencapai *goal*, yang menimbulkan efek dari tuntutan kerja atau menstimulasi *personal growth* (Bakker, 2010). Sedangkan *personal resources* merupakan dimensi kognitif dan afektif dari kepribadian yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta dapat dikembangkan yang dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan (Heuvel, Demerouti, Bakker, dan Schaufeli, 2010). Aspek *resources* dapat dilihat melalui dimensi *PLEW* (*Personal Life Enhancement of Work*) dan *WEPL* (*Work Enhancement of Personal Life*). Dimensi *PLEW* (*Personal Life Enhancement of Work*) adalah sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja, sedangkan dimensi *WEPL* (*Work Enhancement of Personal Life*) mengacu pada sejauh mana pekerjaan individu dapat memengaruhi secara positif kehidupan di luar pekerjaan.

Menurut Rantanen (2008), penghayatan akan *demands* dan *resources* dikombinasikan agar terlihat keseimbangan dalam setiap perannya, baik di dalam maupun diluar pekerjaan. Kombinasi dari *demands* dan *resources* tersebut menghasilkan empat tipe, yaitu *beneficial work-life balance*, *active work-life balance*, *passive work-life balance*, dan *harmful work-life balance*. Tipe pertama dari *work-life balance* yaitu *beneficial work-life balance* yang mengacu pada dihayatinya *resources* secara simultan oleh individu dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan, serta menghayati *demands* yang rendah pada peran-peran tersebut, sehingga dapat meningkatkan fungsi psikologis dan kesejahteraan individu. Tipe kedua yaitu *active work-life balance*, yang mengacu pada dihayatinya *resources* maupun *demands* secara simultan oleh individu di dalam pekerjaan dan luar pekerjaan, begitu juga sebaliknya, yang

disebabkan oleh luasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Tipe ketiga yaitu *passive work-life balance*, yaitu rendahnya penghayatan akan *demands* maupun *resources* secara simultan oleh individu di dalam pekerjaan – luar pekerjaan, begitu pula sebaliknya, karena terbatasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Tipe terakhir yaitu *harmful work-life balance*, yaitu dihayatinya *demands* secara simultan oleh individu, serta rendahnya penghayatan *resources*, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Individu merasa bahwa tuntutan yang diterimanya, baik di dalam maupun diluar pekerjaan, melebihi manfaat yang diterimanya.

Di Indonesia, terdapat perusahaan besar yang bergerak di bidang industri farmasi, yaitu PT. “X” Bandung yang merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara di Indonesia serta terbesar di Asia Tenggara yang memproduksi vaksin dan antisera berkualitas internasional. PT. “X” Bandung merupakan pembuat vaksin yang memenuhi kualifikasi *World Health Organization* (WHO), maka PT. “X” Bandung dipercaya sebagai penyedia vaksin untuk lebih dari 122 Negara. PT. “X” Bandung terdiri dari enam direktorat, yaitu Direktorat Utama, Direktorat Keuangan, Direktorat Pemasaran, Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM), Direktorat Produksi, serta Direktorat Perencanaan dan Pengembangan (Renbang). Karyawan dan karyawan pada direktorat tersebut terdiri dari level struktural dan level operasional.

Di PT. “X” Bandung telah didirikan unit kerja khusus yang menangani masalah berkaitan dengan *work-life balance*. Adanya unit kerja tersebut di PT. “X” Bandung menjadi pertimbangan bagi peneliti untuk meneliti *work-life balance* karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, tidak semua, bahkan belum begitu banyak perusahaan yang memiliki seksi ini di perusahaannya. Seksi ini berada dibawah Divisi *Human Capital*, yang berada di dalam Direktorat Sumber Daya Manusia. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian Manajemen Kinerja PT. “X” Bandung, diketahui bahwa seksi *work-life*

balance dibentuk pada tahun 2015 dan sedang dalam proses pengembangan. Divisi ini dibentuk atas dasar beberapa permasalahan yang dihadapi karyawan berkaitan dengan *work-life balance*, seperti kesehatan fisik, psikologis individu, permasalahan dengan keluarga, dan masalah pekerjaan.

Banyak karyawan yang karena kelelahan hingga akhirnya kondisi fisiknya kurang sehat sampai akhirnya tidak masuk bekerja. Selain itu, berkaitan dengan psikologis, banyak karyawan yang mengikuti layanan konseling secara resmi untuk mengeluhkan berbagai permasalahan yang karyawan hadapi berkaitan dengan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (keluarga, kesehatan). Selain itu, permasalahan lain juga beberapa kali dikeluhkan seperti adanya pengaduan dari istri akibat suami yang jarang pulang ke rumah, hubungan yang kurang baik dengan anak, dan sebagainya. Kemudian, banyak pula keluhan berkaitan dengan waktu bekerja dan kedisiplinan dari karyawan. Beberapa karyawan yang sudah berkeluarga seringkali datang terlambat ke kantor karena mengantarkan pasangan atau anaknya terlebih dahulu. Beberapa unit atau level terkadang harus bekerja lembur di hari sabtu dan minggu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Di satu sisi, apabila karyawan memiliki waktu kerja yang tinggi (lembur) maka karyawan memiliki dedikasi yang tinggi ke perusahaan. Namun di sisi lain, dengan banyaknya lembur maka pengeluaran perusahaan meningkat (harus membayar uang lembur) dan karyawan tidak memiliki waktu yang cukup untuk menjalankan kehidupannya di luar pekerjaan (keluarga, kesehatan, dan sebagainya) dengan maksimal.

Berdasarkan wawancara yang juga dilakukan kepada Kepala Seksi *Work-Life Balance* PT. "X" Bandung, diketahui bahwa isu yang umum terjadi berkaitan dengan *work-life balance* di PT. "X" Bandung terdiri dari lima aspek utama, yaitu kehidupan kerja, keluarga, spiritual, pribadi, dan kehidupan sosial. Lima aspek ini pula yang dijadikan acuan oleh PT. "X" Bandung untuk membangun Seksi *Work-Life Balance*. Untuk aspek kehidupan kerja, hal

yang diangkat adalah berkaitan dengan cara karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan. Untuk aspek keluarga, hal yang diangkat adalah permasalahan dalam keluarga yang sekiranya dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. PT. “X” Bandung seringkali mengadakan pembinaan dan seminar terhadap para karyawan berkaitan tentang kehidupan berkeluarga. Bahkan, perusahaan juga menyediakan konsultasi bagi karyawan yang merasa bahwa permasalahannya cukup berat. Selain itu, PT. “X” Bandung juga menyediakan layanan rekreasi karyawan bersama keluarga setiap tahunnya.

Aspek selanjutnya adalah aspek spiritual, dimana hal yang diangkat adalah kegiatan kerohanian. Untuk aspek pribadi, hal yang diangkat adalah kegiatan olahraga, kesenian, dan pakaian yang sehari-hari digunakan karyawan untuk bekerja. PT. “X” Bandung menyediakan fasilitas untuk 15 cabang olahraga yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan, termasuk menyediakan tempat *fitness* agar karyawan tetap dapat berolahraga secara rutin setelah selesai bekerja. PT. “X” Bandung juga menyediakan sarana latihan musik, seperti angklung dan paduan suara. PT. “X” Bandung juga cukup memberi kelonggaran dalam berpakaian. Terdapat hari tertentu dimana karyawan diizinkan untuk memakai pakaian bebas sopan. Aspek terakhir adalah aspek kehidupan sosial, dimana karyawan diarahkan untuk dapat berkomunikasi dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara pula, diketahui bahwa permasalahan di atas secara umum lebih sering terjadi pada karyawan level operasional, terutama pada karyawan yang sudah berkeluarga. Hal ini terjadi karena para karyawan/karyawati level operasional berperan penting dalam menjalankan kebijakan-kebijakan dan fungsi PT. “X” Bandung dalam memproduksi vaksin dan antisera. Surat Keputusan Direksi PT. “X” Bandung yang menjelaskan tentang Sistem Perencanaan Karir Karyawan, Pasal 1 (Ketentuan Umum) menyatakan bahwa Jabatan Operasional adalah jabatan yang memiliki fungsi untuk mendukung pekerjaan operasional di bagian (untuk staf) dan seksi (untuk staff muda dan

pelaksana). Secara umum, pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan/karyawati level operasional adalah pekerjaan yang berinteraksi langsung dengan alat dan mengikuti *Standard Operating Procedure* (SOP) yang telah ditentukan. Keluasan dalam berinovasi pun dibatasi, karena jika ada ide yang ingin disampaikan hanya bisa disampaikan melalui Kepala Bagian atau Kepala Seksi.

Apabila melihat dari bisnis prosesnya, PT. "X" Bandung melakukan kegiatan pemasaran (dilakukan oleh Direktorat Pemasaran), baik ke dalam maupun ke luar negeri. Direktorat Pemasaran bertanggung jawab atas pangsa pasar. Setelah dilakukan proses pemasaran, terdapat bagian yang bernama *Production Planning and Inventory Control* (PPIC) yang bertugas merencanakan dan mengendalikan rangkaian proses produksi agar berjalan sesuai rencana yang sudah ditetapkan. Bagian ini lah yang menjembatani antara Direktorat Pemasaran dengan Direktorat Produksi. Bagian ini menerjemahkan kebutuhan pemasaran kedalam bentuk rencana produksi dan ketersediaan bahan baku yang akan dijalankan agar pesanan yang diterima bagian pemasaran dapat dikirimkan tepat waktu dan sesuai dengan pesanan. Setelah pesanan produk disampaikan ke Direktorat Produksi, produk kemudian dibuat sesuai dengan SOP yang ada. Semakin tepat waktu dan terjaga kualitas produksinya, maka akan semakin meningkatkan kualitas perusahaan di mata konsumen.

Direktorat Produksi menjadi salah satu penentu untung dan ruginya perusahaan. Oleh karena itu, tugas yang dibebankan kepada karyawan Direktorat Produksi ini memang berat karena harus memperhatikan waktu dan kualitas. Karyawan harus ekstra hati-hati karena dalam pembuatan vaksin pasti melibatkan virus, sehingga apabila terjadi kesalahan dalam proses produksi maka dapat membahayakan diri karyawan. Ketika menjalankan mesin produksi, karyawan tidak bisa sembarangan meninggalkan mesin, harus terus berada dalam pantauan. Jika karyawan level operasional pada Direktorat Produksi ini melakukan kesalahan sedikit saja akan berakibat sangat fatal karena produk yang dihasilkan PT. "X" Bandung

berhubungan secara langsung dengan tubuh manusia (konsumen). Oleh karena itulah proses pembuatannya sendiri dilakukan pada ruangan khusus yang memiliki suhu dan tekanan udara yang berbeda dengan udara normal sehingga karyawan juga memerlukan kondisi fisik yang fit. Resiko yang harus ditanggung sangat besar dan perlu kehati-hatian, sehingga tidak heran jika karyawan pada Direktorat Produksi seringkali harus lembur untuk menyelesaikan pekerjaan demi menghasilkan produk yang berkualitas dan mencapai target perusahaan. Selain itu, hal yang juga membuat pekerjaan Direktorat Produksi PT. "X" Bandung semakin berat adalah karena perusahaan ini merupakan salah satu penghasil vaksin terbesar di dunia, sehingga permintaan produk pun sangat besar. Situasi inilah yang membuat beban kerja karyawan semakin besar untuk mempertahankan kualitas produk sehingga nama baik perusahaan pun menjadi taruhannya.

Oleh karena itu, Direktorat Produksi menjadi salah satu direktorat yang disoroti dengan beban kerjanya yang berat. Semua direktorat sebenarnya memiliki beban kerja masing-masing yang juga tidak mudah. Kekhasan dari Direktorat Produksi ini adalah karena direktorat ini memiliki peranan yang sangat penting dalam menghasilkan produk vaksin dan antisera, karena kualitas dari produk sangat ditentukan dari bagaimana Direktorat Produksi bekerja, sedangkan divisi produksi farmasi berfokus pada proses formulasi, pengisian (*filling*) dan pengemasan produk. Formulasi produk dilakukan menggunakan bahan baku yang sebelumnya sudah di olah di divisi produksi vaksin virus dan divisi produksi vaksin bakteri. Terdapat satu divisi lagi pada Direktorat Produksi, yaitu divisi teknis dan pemeliharaan, yang bertugas untuk melakukan *maintenance* alat dan mesin yang digunakan untuk membuat produk.

Berdasarkan fenomena di atas berkaitan dengan usaha untuk menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan, maka peneliti tertarik untuk

melakukan penelitian deskriptif mengenai *work-life balance* pada karyawan level operasional direktorat produksi di PT. “X” Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui tentang bagaimanakah *work-life balance* karyawan level operasional direktorat produksi yang sudah berkeluarga di PT. “X” Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini memiliki maksud untuk memperoleh gambaran mengenai tipe *work-life balance* yang terdiri *beneficial work-life balance*, *active work-life balance*, *passive work-life balance*, dan *harmful work-life balance* pada karyawan level operasional direktorat produksi di PT. “X” Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tipe *work-life balance* yang dimiliki oleh mayoritas karyawan level operasional direktorat produksi di PT. “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *work-life balance* pada karyawan yang sudah berkeluarga.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman teoretis mengenai *work-life balance* pada karyawan yang sudah berkeluarga.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi data awal bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian mengenai *work-life balance*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi PT. “X” Bandung mengenai tipe *work-life balance* yang dimiliki oleh mayoritas karyawan level operasional direktorat produksi di PT. “X” Bandung untuk keperluan pengembangan unit kerja *work-life balance*.
2. Memberikan informasi bagi karyawan level operasional direktorat produksi di PT. “X” Bandung untuk memahami *demands* dan *resources* dari peran yang dijalankannya, baik di dalam maupun diluar pekerjaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sebelumnya (Anoraga, 2001). Berbagai alasan dan tujuan dilakukan seseorang untuk bekerja, terutama untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari, terutama bagi karyawan yang sudah berkeluarga. Seseorang yang sudah berkeluarga memiliki tuntutan yang lebih besar untuk bekerja semaksimal mungkin karena kebutuhan yang harus karyawan penuhi pun lebih besar, seperti memenuhi kebutuhan sehari-hari, membiayai anak sekolah, dan sebagainya. Karyawan tidak bisa memilih apakah ingin lebih fokus untuk bekerja atau menjalankan kehidupan di luar pekerjaan, karena keduanya harus berjalan secara beriringan.

Pekerjaan dapat dilakukan di berbagai bidang, salah satunya pada bidang farmasi. PT. “X” Bandung merupakan salah satu perusahaan berlatarbelakang bidang farmasi yang terdiri dari level struktural dan level operasional. Setiap level jabatan dan unit yang ada di PT. “X” Bandung memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda, sehingga kesulitan dan keuntungan yang didapatkan pun akan berbeda-beda. Karyawan yang sudah berkeluarga di PT. “X” Bandung yang menjabat pada level operasional, khususnya pada Direktorat Produksi, memiliki permasalahan yang mengganggu kehidupannya, baik kehidupan pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Karyawan Direktorat Produksi level operasional yang sudah berkeluarga di PT. “X” Bandung selanjutnya akan disebut sebagai Karyawan PT. “X” Bandung.

Karyawan PT. “X” Bandung memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, terutama jika dibandingkan dengan direktorat lainnya. Karyawan harus berhubungan langsung dengan produk yang akan dipasarkan. Risiko yang dihadapi pun cukup berat, karena produk yang dibuat merupakan vaksin dan antisera, yang sangat berpengaruh terhadap hidup manusia. Jika karyawan melakukan kesalahan sedikit saja maka dapat berakibat sangat fatal yaitu dapat memengaruhi kesehatan pada orang-orang yang menggunakan produk yang karyawan hasilkan, lebih jauh lagi dapat berujung kematian. Hal ini dikarenakan produk tersebut dibuat oleh berbagai bahan kimia, serta melibatkan virus. Jika terjadi kesalahan, dapat membahayakan penggunanya, ataupun membahayakan diri karyawan bila dalam proses pembuatannya tidak dijalankan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku. Oleh karena itu, karyawan harus bekerja dengan sangat berhati-hati dan bertahap sehingga karyawan membutuhkan waktu untuk bekerja lebih banyak, yang pada akhirnya membuat karyawan perlu lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Karyawan PT. “X” Bandung memiliki tuntutan untuk fokus bekerja karena karyawan terikat dengan peraturan yang berlaku di PT. “X” Bandung sebagai karyawan, namun karyawan pun memiliki kehidupan di luar pekerjaan yang juga penting, seperti keluarga,

kehidupan sosial, serta kehidupan pribadi lainnya (kesehatan, spiritual, dan lain sebagainya). Karyawan PT. “X” Bandung memiliki keluarga yang juga harus diperhatikan. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki tuntutan untuk menjalankan perannya di dalam keluarga, seperti mengurus anak, membantu pasangan mengurus rumah, serta memiliki komunikasi yang baik dengan keluarga.

Namun, fokus untuk menjalankan peran-peran dalam keluarga tersebut harus terbagi karena Karyawan PT. “X” Bandung juga harus bekerja dan menghabiskan banyak waktu untuk bekerja. Selain keluarga, kehidupan sosial juga menjadi salah satu hal yang juga harus diperhatikan di luar pekerjaan, seperti bersosialisasi dengan lingkungan sekitar. Selain itu, kehidupan pribadi seperti kesehatan dan spiritual pun cukup terabaikan ketika karyawan lebih fokus pada pekerjaannya dibandingkan hal lain di luar pekerjaan. Untuk tetap dapat menjalankan kehidupan pekerjaan dan luar pekerjaan secara beriringan, Karyawan PT. “X” Bandung perlu menyeimbangkan keduanya agar tetap dapat berjalan dengan baik dan selaras. Greenhaus, dkk (2003) memandang kehidupan pekerjaan dan luar pekerjaan ini berdasarkan konsep *work-life balance* yang didefinisikan sebagai keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam kehidupan. Menurut Fisher (2001), *work-life balance* didasari oleh empat komponen yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi.

Komponen waktu dapat dilihat pada Karyawan PT. “X” Bandung berdasarkan seberapa banyak waktu yang karyawan gunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar pekerjaannya di PT. “X” Bandung. Disamping jam kerja utama (07.00 – 16.00), karyawan seringkali harus lembur. Karyawan PT. “X” Bandung juga perlu memiliki waktu untuk kehidupan di luar pekerjaan, seperti keluarga (mengurus anak dan pasangan), kehidupan sosial, dan kehidupan pribadi individu (spiritual, kesehatan, dan lain sebagainya). Komponen perilaku lebih mengarah kepada perbandingan antara

perilaku karyawan PT. “X” Bandung dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lainnya serta cara karyawan di PT. “X” Bandung berperilaku dalam usaha mencapai tujuan, baik tujuan di pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Selain itu, perlu dilihat pula perilaku mana yang lebih banyak dilakukan oleh karyawan PT. “X” Bandung, perilaku dalam bekerja atau aktivitas di luar pekerjaan.

Komponen ketegangan dapat dilihat berdasarkan tingkat ketegangan yang dialami oleh Karyawan PT. “X” Bandung, termasuk di dalamnya terdapat kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi, dan sulit memertahankan atensi. Ketika menghadapi pekerjaannya, ada kalanya Karyawan PT. “X” Bandung menghadapi kecemasan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut karena jika sampai melakukan kesalahan sedikit saja akan berakibat sangat fatal pada kualitas produk yang dihasilkan. Komponen berikutnya adalah komponen energi, yang dapat dilihat berdasarkan energi yang digunakan Karyawan PT. “X” Bandung dalam menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan lainnya, dimana terdapat keterbatasan energi tersebut di dalam dirinya sehingga ketika terjadi kekurangan energi untuk melakukan aktivitas kerja maupun diluar kerja akan meningkatkan stres.

Keempat komponen di atas akan membentuk pola yang dapat menunjukkan adanya pengaruh dari kehidupan pekerjaan terhadap aspek kehidupan lain di luar pekerjaan, begitu juga sebaliknya. Pengaruh yang muncul dapat bersifat menghambat ataupun mendukung satu sama lainnya. Seseorang akan menghayati bahwa dirinya memperoleh *demands* jika mengalami dimensi *WIPL* atau *PLIW*, dan menghayati bahwa dirinya memperoleh *resources* jika mengalami dimensi *PLEW* atau *WEPL*. Dimensi *WIPL* (*Work Interference with Personal Life*) yaitu ketika pekerjaan yang dijalani oleh Karyawan PT. “X” Bandung dapat mengganggu kehidupan pribadinya. Dimensi *PLIW* (*Personal Life Interference with Work*) yaitu ketika kehidupan pribadi Karyawan PT. “X” Bandung mengganggu kehidupan

pekerjaannya. Dimensi *PLEW (Personal Life Enhancement of Work)* yaitu ketika kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Dimensi *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)* yaitu ketika kehidupan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan individu dapat tetap menjalankan kehidupan di luar pekerjaan dengan baik pula.

Dalam menjalankan setiap perannya, karyawan akan mendapatkan *demands* dan *resources*. *Demands* adalah segala sesuatu yang secara potensial menimbulkan tekanan dan menguras kemampuan untuk beradaptasi yang dimiliki oleh pekerja (Bakker, Hanaken, Demerouti, & Xanthopoulou, 2002:272). Hal ini dapat terjadi dengan adanya peran yang dijalankan karyawan di dalam pekerjaan sehingga menyulitkan dalam menjalankan peran lain di luar pekerjaan, begitu pula sebaliknya. Aspek *demands* dapat digali melalui dua dimensi penting di dalam *work-life balance*, yaitu *WIPL (Work Inteference with Personal Life)* dan *PLIW (Personal Life Interference with Work)*.

Karyawan PT. "X" Bandung dapat menghayati bahwa dirinya banyak berhadapan dengan *demands* ketika tingginya tuntutan yang perlu dihadapi, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Besarnya tanggung jawab yang dituntut kepada karyawan dapat menjadi tekanan. Hal ini juga menjadi beban bagi karyawan, mengingat pekerjaan yang ada menyita banyak waktu, tenaga, dan pikiran, sehingga membutuhkan ketelitian dari karyawan. Misalnya, didalam pekerjaan, karyawan memiliki banyak tugas yang harus dikerjakan dengan tujuan untuk mengejar target perusahaan. Pekerjaan yang ada seringkali tidak dapat diselesaikan pada jam kerja utama, jadi karyawan harus melakukan lembur untuk menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Akibatnya, Karyawan PT. "X" Bandung kurang memiliki waktu dan energi untuk melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan, seperti waktu lebih banyak dengan keluarga, mengajak keluarga berlibur, berolahraga, dan lain sebagainya. Selain itu, berbagai tuntutan yang ada juga dapat mengakibatkan ketegangan dimana karyawan merasa cemas karena tidak

dapat menjalankan kedua peran secara seimbang. Perasaan cemas juga dapat terjadi ketika karyawan khawatir pekerjaannya tidak berjalan sesuai dengan harapan, yang pada akhirnya karyawan membutuhkan waktu kerja lebih banyak dan energi pun terkuras. Akibatnya, dengan energi yang terkuras, pada akhirnya karyawan kurang memiliki energi untuk melakukan aktivitas lain seperti berkumpul bersama keluarga, berolahraga, bahkan kegiatan spiritual pun terlewatkan karena kelelahan. Ketika sampai di rumah, karena waktu yang ada terbatas, waktu tersebut terkadang digunakan Karyawan PT. “X” Bandung untuk beristirahat (tidur). Walau di sela kesibukannya, Karyawan PT. “X” Bandung selalu berusaha untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan yang harus dilakukan, tetapi dengan waktu yang terbatas, tidak semua kegiatan dapat dilakukan secara maksimal.

Beban di dalam pekerjaan saja sudah cukup menjadi tekanan bagi karyawan, belum lagi ditambah dengan beban lain di luar pekerjaan. Semakin banyak peran yang dimiliki oleh karyawan, semakin banyak pula tuntutan yang akan diterima sehingga dapat menjadi tekanan tersendiri bagi karyawan. Belum lagi ketika karyawan memiliki masalah diluar pekerjaannya, konsentrasi Karyawan PT. “X” Bandung ketika bekerja juga dapat terpecah-pecah karena dirinya memikirkan masalah yang dihadapi di luar pekerjaan sehingga menimbulkan kecemasan, misalnya ketika anak sakit dan tidak bisa mendampingi sehingga Karyawan PT. “X” Bandung merasa cemas, dimana hal tersebut dapat memengaruhi produktifitas kerja. Hal yang juga dapat dihayati sebagai *demands* adalah ketika karyawan datang terlambat ke kantor karena perlu mengantarkan anak ke sekolah atau pasangan ke kantornya, atau pulang lebih cepat karena anak sakit. Karyawan yang lebih sering berada di kantor dibandingkan di rumah terkadang membuat karyawan mendapatkan tuntutan dari keluarga, untuk lebih meluangkan waktu bersama. Dengan beban kerja yang berat, karyawan juga kurang dapat mengelola pengalihan energi, antara pekerjaan dan di luar pekerjaan, yang dapat mengakibatkan

staminanya berkurang pula (bisa sampai jatuh sakit). Ketika kesehatan terganggu, Karyawan PT. "X" Bandung bekerja dengan kurang maksimal.

Walaupun begitu, dengan ada beberapa peran yang dijalankan tidak selalu hanya menimbulkan adanya *demands*, tetapi juga memunculkan *resources*, baik sebagai *job resources* maupun *personal resources*. *Job resources* merupakan dimensi-dimensi dari pekerjaan yang fungsional untuk mencapai *goal*, yang menimbulkan efek dari tuntutan kerja atau menstimulasi *personal growth* (Bakker, 2010). Sedangkan *personal resources* merupakan dimensi kognitif dan afektif dari kepribadian yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta dapat dikembangkan yang dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan (Heuvel, Demerouti, Bakker, dan Schaufeli, 2010). Sama halnya dengan *demands*, aspek *resources* ini dapat tergal melalui dua dimensi penting dalam *work-life balance* yaitu *PLEW (Personal Life Enhancement of Work)* dan *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)*.

Karyawan PT. "X" Bandung menghayati adanya *resources* ketika karyawan merasakan banyak manfaat yang diterimanya dari berbagai peran yang dijalankannya. Walaupun banyak tuntutan yang karyawan terima, tetapi pekerjaan pun mendatangkan manfaat bagi mereka, karena selain menjadi sumber penghasilan, di dalam bekerja karyawan juga dapat meningkatkan relasi, apalagi jika relasi yang dijalin adalah relasi yang positif. Selain itu, apabila dalam setiap pekerjaannya mendapatkan dukungan dari rekan kerja serta *feedback* yang positif dari atasan, maka hal tersebut juga dihayati sebagai *resources* bagi karyawan. Ketika karyawan mendapatkan kepercayaan dari atasan atas pekerjaan yang dijalankannya, karyawan juga akan merasa semakin dihargai oleh perusahaan. Penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh perusahaan juga menjadi semangat tersendiri bagi karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Misalnya, karyawan mendapatkan berbagai fasilitas dari perusahaan, seperti fasilitas olahraga, ibadah, cek kesehatan, fasilitas konseling,

berlibur bersama keluarga, dan lain-lain. Ketika Karyawan PT. “X” Bandung memang butuh untuk berolahraga, karyawan tetap memiliki waktu untuk melakukannya asalkan dilakukan dengan porsi yang tidak berlebihan agar tidak mengurangi energi untuk bekerja dan justru dapat meningkatkan produktifitas kerja serta tubuh pun akan lebih fit untuk bekerja. Walau dengan jadwal kerja yang padat, karyawan dapat melakukan kegiatan lain seperti berolahraga dan beribadah (dapat dilakukan dengan fasilitas yang disediakan di kantor. Selain itu, karyawan memang mau tidak mau sering melakukan lembur. Walaupun begitu, karyawan akan menerima uang lembur, sehingga justru pendapatan mereka pun meningkat dengan adanya lembur.

Ketika Karyawan PT. “X” Bandung dapat mengatur waktu dan energinya dengan baik, hal ini membuat karyawan tidak mengalami ketegangan, baik kecemasan, rasa tertekan, maupun kehilangan atensi akibat melakukan pekerjaannya di kantor, karena karyawan tetap dapat melakukan kegiatan di luar pekerjaannya dengan baik. Ketika bekerja, Karyawan PT. “X” Bandung akan mendapatkan keterampilan-keterampilan yang dapat diterapkan di luar pekerjaan, misalnya mengenai tanggung jawab. Dengan tanggung jawab berat yang dimiliki di kantor dan cara meregulasinya, karyawan dapat menerapkan ini di rumah untuk diajarkan kepada anak-anaknya. Selain *resources* dari pekerjaan, karyawan juga mendapatkan *resources* dari kehidupannya di luar pekerjaan, seperti dukungan dari keluarga dan adanya orang-orang yang membantu mengurus berbagai hal di luar pekerjaan yang tidak sempat terurus oleh karyawan karena adanya kesibukan dalam pekerjaannya. Ketika Karyawan PT. “X” Bandung mendapatkan dukungan dan memiliki hubungan yang baik dengan keluarga, hal ini justru dapat meningkatkan semangat kerja bagi karyawan.

Pemaparan mengenai *demands* dan *resources* diatas diatas sejalan dengan taksonomi yang dikemukakan oleh Rantanen (2008). Banyaknya tuntutan peran dapat menghasilkan adanya *demands*, namun tuntutan yang ada juga dapat menjadi sebuah *resources* jika tuntutan

tersebut dapat membuat individu mengalami peningkatan *skill*. Hal tersebut dapat memunculkan *work-life balance*. *Work-life balance* dijaring berdasarkan tinggi dan rendahnya pengalaman *demands* maupun *resources* yang dialami oleh karyawan. Derajat *demands* maupun *resources* ini, apabila dikombinasikan akan menghasilkan empat tipe *work-life balance* (Rantanen, 2008). Tipe tersebut antara lain *beneficial work-life balance (low demands; high resources)*, *active work-life balance (high demand; high resources)*, *passive work-life balance (low demands; low resources)*, dan *harmful work-life balance (high demands; low resources)*.

Karyawan level operasional direktorat produksi di PT. "X" Bandung dapat dikatakan memiliki tipe *beneficial work-life balance* apabila dirinya menghayati *demands* yang rendah dengan *resources* yang tinggi dari peran yang dijalannya, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan fungsi psikologis dan kesejahteraan individu (Rantanen, 2008). Hal ini dapat ditunjukkan apabila karyawan menghayati adanya dukungan yang diberikan oleh orang-orang di sekitarnya sehingga karyawan pun bersemangat untuk menjalankan berbagai peran di dalam kehidupannya. Selain itu, situasi di tempat kerja yang kondusif sehingga karyawan pun merasa nyaman ketika bekerja. Ketika sampai di rumah pun, situasi di rumah terasa nyaman sehingga membuat karyawan lebih bahagia. Berbagai program berkaitan dengan *work-life balance* yang disediakan oleh perusahaan pun diterima karyawan sebagai sebuah penghargaan dan bentuk perhatian dari perusahaan terhadap karyawan sehingga karyawan merasa senang untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut walaupun dengan beban kerja yang berat. Selain itu, walaupun banyak menghabiskan banyak waktu untuk bekerja, karyawan merasa bahwa hal tersebut tidaklah sia-sia karena tujuannya untuk bekerja dalam untuk membantu perekonomian keluarga serta menunjang karyawan untuk melakukan aktifitasnya di luar pekerjaan.

Karyawan level operasional direktorat produksi di PT. "X" Bandung dapat dikatakan memiliki tipe *active work-life balance* apabila dirinya menghayati *demands* dan *resources* yang tinggi dari peran yang dijalankannya, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Hal ini disebabkan karena luasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya (Rantanen, 2008). Hal ini dapat dihayati oleh karyawan ketika karyawan fokus untuk menjalankan berbagai peran di dalam kehidupannya. Setiap peran berusaha untuk dijalankan semaksimal mungkin. Di satu sisi, karyawan menghayati bahwa pekerjaan yang dijalankan menghasilkan banyak manfaat untuk kehidupannya dan dapat menunjang kehidupannya di luar pekerjaan. Karyawan memperoleh pendapatan yang lebih banyak karena bekerja lembur. Karyawan juga mendapatkan berbagai fasilitas di kantornya yang dapat dimanfaatkan, seperti fasilitas olahraga, tempat ibadah, dan sebagainya. Namun di sisi lain, pekerjaannya tersebut menghabiskan banyak waktu sehingga akan kesulitan bagi karyawan untuk mencurahkan waktunya pada peran lainnya. Selain waktu, energi karyawan pun pada akhirnya cukup terkuras pada satu peran sehingga kurang memiliki energi untuk dicurahkan pada peran lainnya.

Karyawan level operasional direktorat produksi di PT. "X" Bandung dapat dikatakan memiliki tipe *passive work-life balance* apabila dirinya menghayati *demands* dan *resources* yang rendah dari peran yang dijalankannya, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Hal ini terjadi karena terbatasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Karyawan memilih untuk tidak terlalu terlibat dalam perannya di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Karyawan memilih untuk berpartisipasi pada peran yang dirasa sebagai kewajibannya saja. Karyawan memilih untuk bertahan pada situasi yang sudah ada karena karyawan merasa bahwa situasi tersebut sudah cukup menguras waktu dan energinya. Karyawan pun tidak mengikuti kegiatan lain di luar pekerjaan, seperti organisasi dan

semacamnya. Kalaupun karyawan mengikutinya, itu hanya sebatas menjadi anggota tanpa ada partisipasi apapun.

Karyawan level operasional direktorat produksi di PT. "X" Bandung dapat dikatakan memiliki tipe *harmful work-life balance* apabila dirinya menghayati *demands* yang tinggi dengan *resources* yang rendah dari peran yang dijalannya, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Hal ini terjadi karena individu mendapatkan tuntutan melebihi manfaat yang diterimanya dari peran tersebut. Hal ini dapat terjadi ketika karyawan tidak mendapatkan dukungan, baik di dalam lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Karyawan juga merasa bahwa tuntutan dan tekanan yang karyawan terima lebih banyak dibandingkan manfaatnya. Adanya beban pekerjaan yang berat dan sering kali melakukan lembur, keluarga justru menuntut karyawan untuk meluangkan waktu lebih banyak, begitu juga sebaliknya. Ketika kehidupan di luar pekerjaan memerlukan perhatian lebih, misalnya anak sakit, pekerjaan tidak memungkinkan untuk ditinggalkan sehingga karyawan kebingungan untuk membagi waktunya. Hal yang juga mungkin terjadi, karena berusaha untuk mencurahkan waktu dan energi di berbagai peran, akhirnya memengaruhi kesehatan karyawan sehingga mudah jatuh sakit. Karyawan tidak banyak menghayati adanya *resources* yang diterimanya.

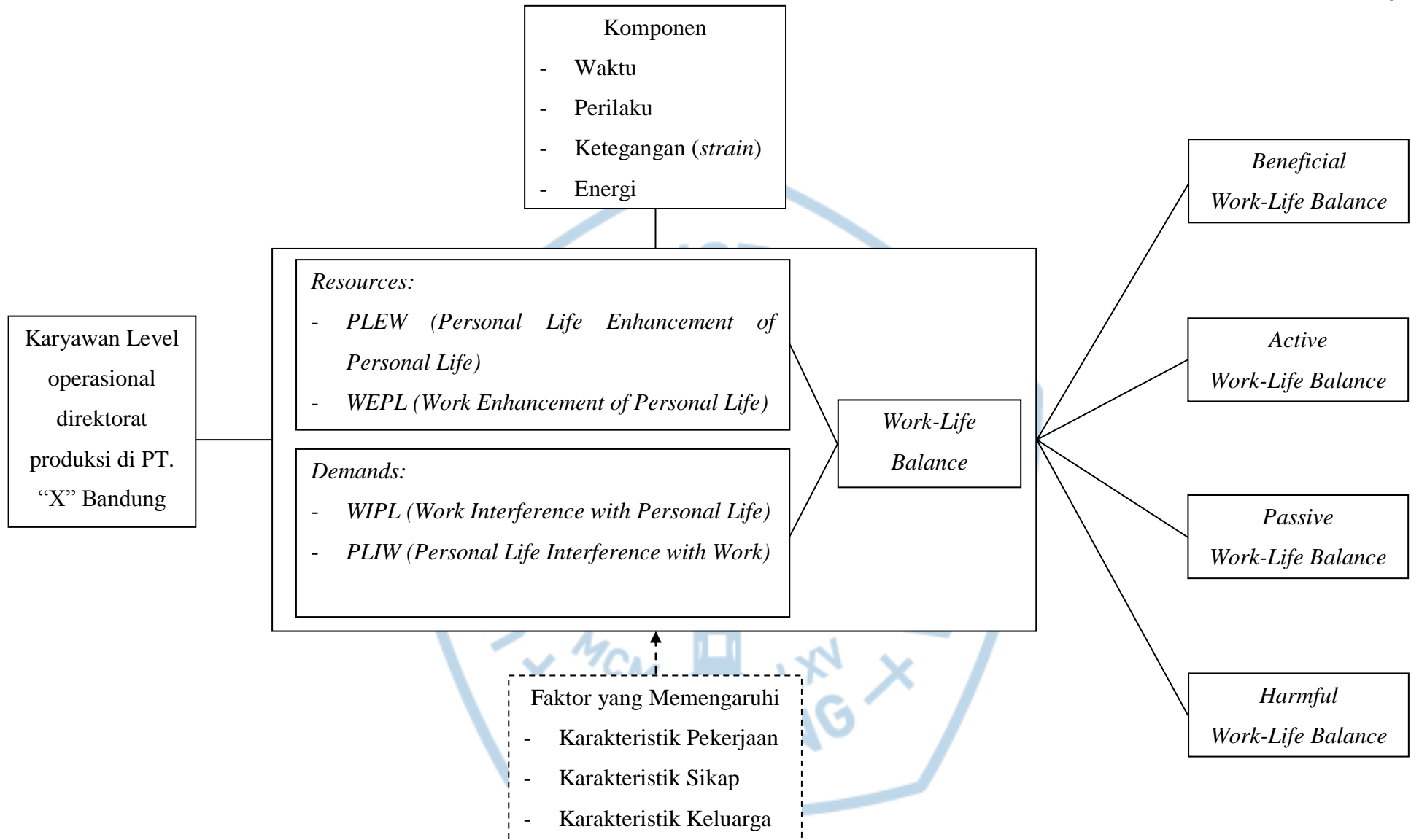
Selain terdiri dari komponen-komponen dan dimensi-dimensi, menurut Schabracq, Winnubst, dan Coope (2003) terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance* pada diri Karyawan PT. "X" Bandung yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik sikap, dan karakteristik keluarga.

Faktor pertama yang dapat memengaruhi *work-life balance* pada Karyawan PT. "X" Bandung adalah karakteristik pekerjaan. Pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat menjadi *demands* bagi Karyawan PT. "X" Bandung, baik dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupannya di luar pekerjaan. Jika karakteristik pekerjaan yang dijalannya sesuai dengan harapan dan kemampuan Karyawan PT. "X"

Bandung, karyawan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai *work-life balance*. Karyawan level operasional direktorat produksi memiliki beban kerja yang berat karena dikejar target untuk menyelesaikan produk sesuai dengan permintaan. Oleh karena itu, mereka juga memiliki jam kerja yang lebih panjang dibandingkan dengan direktorat lain karena harus melakukan lembur.

Faktor kedua yang dapat memengaruhi *work-life balance* pada Karyawan PT. “X” Bandung adalah karakteristik sikap. Sikap yang ditunjukkan oleh Karyawan PT. “X” Bandung akan memengaruhi *work-life balance* pada dirinya. Apabila Karyawan PT. “X” Bandung menunjukkan sentralitas pada salah satu aspek kehidupan, baik pekerjaan maupun diluar pekerjaan, waktu dan usaha yang dihabiskan pada aspek kehidupan tertentu akan lebih besar dikerahkan dibandingkan pada aspek kehidupan yang lain. Namun jika Karyawan PT. “X” Bandung dapat membagi fokusnya kepada beberapa aspek kehidupan tersebut, maka karyawan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai *work-life balance*. Dengan karakteristik sikap yang berbeda-beda, setiap orang akan memiliki prioritas yang berbeda-beda untuk bekerja dan untuk kehidupannya di luar pekerjaan.

Faktor ketiga yang dapat memengaruhi *work-life balance* pada Karyawan PT. “X” Bandung adalah karakteristik keluarga. Karakteristik keluarga menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan *work-life balance* pada diri Karyawan PT. “X” Bandung. Konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat memengaruhi *work-life balance* pada Karyawan PT. “X” Bandung. Jika Karyawan PT. “X” Bandung memiliki dukungan yang lebih besar dari keluarga untuk melakukan pekerjaannya di kantor, Karyawan PT. “X” Bandung dapat lebih menyeimbangkan antara perannya sebagai karyawan dan perannya sebagai keluarga. Selain itu, keadaan keluarga yang tinggal dengan keluarga inti atau keluarga besar serta sumber penghasilan dalam keluarga juga dapat memengaruhi *work-life balance* karyawan.



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi Penelitian

1. *Work-life balance* pada Karyawan PT. “X” Bandung dapat dilihat melalui empat komponen dari masing-masing karyawan yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Empat komponen tersebut akan menghasilkan empat dimensi *work-life balance*, yaitu *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, dan *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*.
2. Tuntutan yang diterima Karyawan PT. “X” Bandung dari peran yang dijalani dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan dihayati sebagai *demands*, yang dapat terlihat berdasarkan dimensi WIPL dan PLIW.
3. Manfaat yang diterima Karyawan PT. “X” Bandung dari peran yang dijalani dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan dihayati sebagai *resources*, yang dapat terlihat berdasarkan dimensi WEPL dan PLEW.
4. Kombinasi dari *demands* dan *resources* yang dihayati oleh Karyawan PT. “X” Bandung pada pekerjaan dan kehidupannya di luar pekerjaan akan menghasilkan empat tipe *work-life balance*, yaitu *beneficial work-life balance*, *active work-life balance*, *passive work-life balance*, dan *harmful work-life balance*.