

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bagi setiap individu, bekerja merupakan suatu tahap yang harus dijalani guna untuk menjalani kehidupan. Menurut Santrock (2006) salah satu tugas perkembangan individu dewasa awal adalah menemukan pekerjaan dan meniti karir dalam rangka memantapkan kehidupan ekonomi rumah tangga mereka. Masa dewasa awal dimulai pada akhir usia belasan atau awal dua puluh dan berakhir pada usia empat puluh tahun. Di Indonesia sendiri kebanyakan individu yang berada di fase dewasa awal telah menikah dan berumah tangga. Setiap individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan terdapat peran-peran yang dijalankannya baik sebagai orangtua, pasangan maupun individu di dalam lingkungan sosial yang membutuhkan pemenuhan akan perannya tersebut.

Pembagian peran pekerjaan dan tugas keluarga di masa lalu sangatlah jelas, seperti seorang suami adalah pencari nafkah melalui pekerjaannya sedangkan istri yang merawat keluarga dan anak-anaknya di rumah. Seiring dengan perkembangan zaman, saat ini semakin banyak wanita yang bekerja di berbagai bidang dan memiliki karir tersendiri yang menyebabkan terjadi banyak perubahan peran antara pria dan wanita. Setiap peran yang akan dijalankan baik oleh pria maupun wanita memiliki harapan atas peran yang dijalannya dari lingkungan (Sylviana, 2013). Hal tersebut dapat memunculkan masalah dalam menyeimbangkan tuntutan dari pekerjaan maupun keluarga. Permasalahan yang sering muncul adalah semakin individu

meluangkan waktu dalam pekerjaannya, maka semakin sedikit waktu yang dimiliki individu untuk keluarganya.

Dalam menjalankan setiap perannya masing-masing baik di dalam pekerjaan maupun di dalam keluarga setiap orang memiliki peran-peran yang berbeda, seperti di dalam pekerjaannya seseorang memiliki peran untuk bekerja sesuai dengan *job desc* nya dan di dalam kehidupan berkeluarganya seseorang juga memiliki peran untuk dijalankan seperti menjadi kepala keluarga untuk seorang laki-laki maupun menjadi istri dan ibu untuk seorang wanita. Ketika seseorang membagi waktu dalam menjalankan kedua perannya tersebut menjadi suatu masalah, maka seseorang tersebut gagal dalam menyeimbangkan tuntutan yang dihasilkan dari kedua peran yang mereka miliki tersebut.

Selain menjalani kehidupan *work/non-work*, seseorang juga menjalani beberapa arena kehidupan seperti *family arena*, *spiritual arena*, *personal arena* dan *community arena* (J.Lee Whittington, Rosemary Maellaro, Timothy Galpin, 2011). Ketika seseorang menghabiskan waktu, energi fisik dan energi emosional dalam bekerja, mereka juga sebaiknya tetap memiliki waktu, energi fisik dan energi emosional yang mencukupi untuk menjalani kehidupan *non-work*. Tidak adanya batasan tertentu untuk membagi waktu *work/non-work* membuat setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam membagi waktu, sehingga ketika seseorang lebih banyak menghabiskan waktu di kehidupan pekerjaan, mereka menghabiskan seluruh waktu, energi fisik dan energi emosional di arena tersebut yang membuat mereka kurang optimal dalam menjalani kehidupan *non-work*. Hal tersebut menyebabkan konflik antar peran yang disebabkan kurangnya keseimbangan antara kehidupan *work/non-work*.

Konflik antar peran yang muncul saat tekanan atau ketidakseimbangan tuntutan di dalam

suatu peran mengganggu pemenuhan peran di area atau di bagian lain (Grenhaus & Beutell, 1985). Ketika seseorang memiliki tekanan atau ketidakseimbangan tuntutan (*demands*) di dalam pekerjaan ataupun keluarganya maka dapat dihayati sebagai apa yang disebut dengan *conflict*. Dalam hal ini *demands* dapat dilihat dari tuntutan-tuntutan peran yang dijalani individu baik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga (Rantanen, 2013).

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, sehingga di dalam kehidupan individu selain adanya tuntutan (*demands*) yang berasal dari pekerjaan dan kehidupan pribadi, tuntutan-tuntutan tersebut dapat juga memberikan pengalaman positif terhadap kehidupan pribadi maupun kehidupan individu di tempat kerjanya. Tempat kerja yang dimaksud dapat bermacam-macam, salah satunya adalah PT. Bio Farma.

PT. Bio Farma adalah salah satu perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah serta satu-satunya produsen vaksin bagi manusia di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara. PT. Bio Farma mempunyai visi dan misi. Visi PT. Bio Farma adalah menjadi perusahaan *Life Science* kelas dunia yang berdaya saing global. Kemudian misi PT. Bio Farma adalah menyediakan dan mengembangkan produk *Life Science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup. Selain memiliki visi dan misi, PT. Bio Farma juga memiliki *value* yang berarti setiap perusahaan yang bersikap dan berpikir secara

profesional memiliki integritas yang tinggi, bekerja dalam suatu tim, penuh inovasi dan berorientasi terhadap pelayanan konsumen. PT. Bio Farma memiliki dua divisi karyawan yaitu divisi produksi dan non-produksi. Pada tiap divisi terbagi menjadi dua level karyawan yaitu level struktural dan operasional. Dalam hal ini peneliti fokus pada karyawan divisi non-produksi level operasional. Jabatan operasional adalah jabatan yang memiliki fungsi untuk mendukung pekerjaan operasional di bagian (untuk staf) dan seksi (untuk staf muda dan pelaksana). Secara umum pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan level operasional adalah pekerjaan yang mengikuti *Standard Operating Procedure* (SOP) yang telah ditentukan. Jumlah seluruh karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma berjumlah 232 orang. Sedangkan karyawan divisi non-produksi yang sudah menikah berjumlah 157 orang. Karyawan divisi non-produksi level operasional bekerja dari hari Senin sampai Jumat dari pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Apabila karyawan tersebut lembur mereka dapat pulang hingga pukul 19.30 WIB. Salah satu masalah yang sering terjadi di PT. Bio Farma adalah banyak karyawan yang sering datang terlambat. Ketika karyawan datang terlambat, mereka akan diberi sanksi berupa pemotongan gaji perbulan dan bonus. Dalam kesehariannya bekerja para karyawan seringkali menghadapi tugas-tugas rutin berdasarkan *job desc* nya masing-masing. Mereka juga dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin. Karyawan di PT. Bio Farma juga memiliki jatah cuti yaitu 12 kali cuti dalam satu tahun dan cuti panjang selama 30 hari bagi karyawan yang sudah bekerja selama tiga tahun.

Karyawan divisi non-produksi level operasional terdiri dari 5 divisi yaitu divisi *finance*, IT, CSR, SDM dan pemasaran. Setiap divisi memiliki *job desc* nya masing-masing. Divisi *finance* berfokus mengelola keuangan perusahaan melalui kegiatan pengawasan dan pengendalian untuk mendukung tujuan perusahaan. Divisi IT berfokus memastikan berjalannya

sarana IT di perusahaan, lalu divisi CSR berfokus membuat program CSR yang bermanfaat bagi masyarakat dan citra perusahaan. Kemudian divisi SDM berfokus untuk memastikan kelengkapan data dalam pelaksanaan *recruitment*, memastikan kelancaran atas persiapan *recruitment* dan memastikan kelengkapan data dalam pelaksanaan pengembangan karir. Selanjutnya divisi yang terakhir yaitu divisi pemasaran yang berfokus dalam merencanakan, mengendalikan dan melaksanakan kegiatan pemasaran berdasarkan strategi kebijakan perusahaan.

Dalam rangka menerapkan keseimbangan dalam bekerja, PT. Bio Farma telah mengakomodir dan melaksanakan aktivitas penerapan lingkungan kerja yang sehat melalui program *Work-Life Balance* (WLB) yang secara resmi diluncurkan pada bulan Januari tahun 2015. Hal ini bertujuan menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan, serta meningkatkan kualitas hidup karyawan menjadi lebih baik dan lebih sehat, menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, sosial serta lingkungan kerja. Selain itu juga dengan mengadakan program *work-life balance* memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti mengurangi *turn over*, peningkatan produktivitas, biaya lembur berkurang dan retensi klien (Lewison 2006). Kegiatan WLB di PT. Bio Farma antara lain piknik karyawan yang diadakan satu tahun sekali, setiap hari jumat mengadakan lari pagi, serta mengadakan *family gathering* dalam rangka merayakan ulang tahun dengan mengundang seluruh keluarga dari karyawan. Selain kegiatan tersebut PT. Bio Farma juga menyediakan fasilitas-fasilitas melalui bina Rohani yaitu penyediaan sarana ibadah (Mesjid Annur), Bina Jasmani yaitu penyediaan sarana olah raga (sepeda, yoga, fitness), Bina Seni & Budaya yaitu penyediaan sarana latihan musik (angklung, paduan suara), Bina Keluarga yaitu pelaksanaan rekreasi karyawan dan keluarga dan Fasilitas laktasi. Dengan penerapan *work-life balance* tersebut diharapkan akan meningkatkan lingkungan kerja yang sehat

dan lebih produktif. (<http://www.biofarma.co.id/sustainability/work-life-balance/>).

Dalam rangka menunjang program WLB perusahaan, Kepala Bagian Manajemen Kerja memaparkan masalah-masalah utama yang terjadi pada karyawan divisi non-produksi level operasional. Masalah yang pertama adalah kurangnya kegiatan atau hobi karyawan yang tidak diwadahi oleh perusahaan. Dari hasil wawancara kepada beberapa karyawan, banyak yang bercerita bahwa mereka mempunyai hobi olahraga futsal dan badminton. Kemudian juga mereka mengatakan kalau mereka jarang memiliki waktu untuk melakukan olahraga karena banyak tugas yang harus di kerjakan. Namun saat ini PT. Bio Farma sedang melakukan upaya agar dapat membuat kegiatan olahraga bersama sehingga karyawan juga dapat melakukan hobinya dengan harapan tidak mengganggu produktivitas kerjanya.

Masalah yang kedua adalah masalah keluarga yang sering terjadi pada karyawan divisi non-produksi level operasional. Dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Manajemen Kerja, diketahui bahwa masalah-masalah keluarga tersebut meliputi masalah hubungan suami istri, masalah hubungan dengan anak, masalah di rumah serta masalah utang piutang dengan bank yang mempengaruhi peran karyawan di pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, banyak yang bercerita bahwa mereka sering datang terlambat ke kantor karena mereka harus mengurus anak-anaknya terlebih dahulu sebelum berangkat, terutama karyawan yang masih memiliki anak yang usianya masih kecil, sehingga karyawan tersebut membutuhkan waktu yang lebih lama untuk sampai ke kantor. Tetapi meskipun banyak karyawan yang datang terlambat namun *turn over* di PT. Bio Farma cukup rendah. Kemudian selain masalah keterlambatan, absensi karyawan juga cukup tinggi. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan ternyata banyak yang menceritakan bahwa mereka merupakan pasangan suami istri yang keduanya memiliki pekerjaan. Ketika terdapat masalah di rumah, seperti anak

sakit, mengerjakan pekerjaan rumah, mengantar jemput anak sekolah, serta keperluan-keperluan rumah tangga lainnya. Dari masalah-masalah tersebut karyawan mengeluhkan bahwa mereka kewalahan dan kesulitan untuk memenuhi urusan-urusan tersebut, sehingga salah satu dari mereka harus mengorbankan untuk tidak pergi ke kantor.

Masalah yang ketiga adalah tingginya alokasi dana untuk kesehatan di PT. Bio Farma yang berarti karyawan banyak mengalami masalah kesehatan. Dari masalah tersebut PT. Bio Farma melakukan *medical check up* pada karyawan yang ternyata banyak karyawan yang mengalami masalah kesehatan. Dari hasil wawancara pada karyawan, ternyata banyak karyawan yang mengalami kelelahan dalam menjalani kehidupan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Biasanya keluhan yang sering dialami berupa sakit magh, flu dan kondisi badan yang tidak fit. Selain melakukan *medical check up*, PT. Bio Farma juga menyediakan proses konseling untuk karyawan yang mengalami masalah-masalah lainnya. Dari proses konseling tersebut ternyata didapatkan hasil bahwa banyak karyawan divisi non-produksi level operasional yang mengalami masalah utama dalam *work/non-work* yang mempengaruhi produktivitas dalam bekerja. Dari masalah-masalah *work/non-work* yang belum ditindak lanjuti, ditemukan bahwa kepuasan karyawan dalam pekerjaan hanya 59% yang berarti dikatakan belum cukup puas. Hal ini juga yang membuat kinerja unit WLB di PT. Bio Farma belum bekerja secara optimal.

*Work-life balance* didefinisikan sebagai hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik di tempat kerja maupun pada aktivitas lain di luar kerja yang di dalamnya terdapat *individual behavior* yang menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri (Fisher, Bulger, Smith 2009). 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 *demands* dan *resources* yang dihayati dalam

usahanya untuk menyeimbangkan perannya dalam domain kerja dan keluarga. Keempat tipologi dari *work-life balance* tersebut adalah *beneficial work-life balance types*, *harmful work-life balance types*, *active work-life balance types*, dan *passive work-life balance types*.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma, karyawan-karyawan tersebut memiliki tuntutan dari perannya di domain pekerjaan seperti memenuhi target yang telah ditetapkan maupun menyelesaikan tugas-tugas harian mereka. Dari hasil wawancara, terdapat karyawan yang menghayati bahwa tuntutan pekerjaan yang dirasakan merupakan bagian dari pekerjaannya dan tidak merasa terbebani. Tuntutan dari pekerjaan tersebut dihayati karyawan sebagai *resources* (sumber daya). Namun terdapat pula karyawan yang menghayati bahwa tuntutan pekerjaan yang dirasakan terasa berat dan membuat mereka merasa kelelahan karena terkadang mereka juga lembur. Tuntutan dari pekerjaan tersebut dihayati karyawan sebagai *demands*. Para karyawan juga memiliki peran di domain lainnya yaitu keluarga, diantaranya bagi karyawan laki-laki, mereka memiliki peran sebagai seorang suami ataupun seorang ayah yang memiliki tuntutan sebagai kepala keluarga yang mencari nafkah dan tuntutan dari perannya sebagai ayah untuk mendidik anak-anaknya. Sedangkan bagi karyawan wanita, mereka juga memiliki peran lainnya di dalam domain keluarga yaitu menjadi seorang istri atau ibu rumah tangga dan menjadi seorang ibu bagi anak-anaknya. Peran di dalam domain keluarga tersebut menghasilkan tuntutan lainnya seperti menjalani tugas-tugasnya sebagai seorang istri maupun ibu rumah tangga yang mengurus keperluan rumah tangga dan mendidik serta mengurus anak-anaknya dirumah. Terdapat karyawan yang menghayati tuntutan pekerjaan atau masalah-masalah yang dialami baik di dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi tidak mempengaruhi pada domain lainnya. Namun terdapat juga karyawan yang menghayati bahwa tuntutan pekerjaan yang dialami membuat mereka kelelahan. Perpaduan



antara kedua peran yang dimiliki oleh karyawan PT. Bio Farma dapat menjadi sesuatu yang dinamakan dengan konflik antar peran.

Sehubungan dengan adanya permasalahan di atas serta fenomena yang terkait dengan usaha untuk menyeimbangkan antara pemenuhan peran kerja dan kehidupan pribadi pada karyawan maka peneliti tertarik dan bermaksud untuk melakukan penelitian deskriptif mengenai tipe *work-life balance* pada karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma Kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Ingin mengetahui tipe *work-life balance* yang paling dominan pada karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma Kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai tipe *work-life balance* pada karyawan divisi non-produksi level operasional PT. Bio Farma Kota Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui tipe *work-life balance* yang paling dominan pada karyawan divisi non-produksi level operasional PT. Bio Farma Kota Bandung.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan masukan pada bidang Ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran tipe *work-life balance* pada karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma Kota Bandung.
2. Memberikan ide atau masukan kepada peneliti lain yang tertarik melanjutkan penelitian ini atau membutuhkan bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai tipe *work-life balance*.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma mengenai *demands* dan pengalaman *resources* dari peran-peran yang dijalankan baik di domain pekerjaan maupun di domain keluarga, sehingga bisa optimal di kedua domain tersebut.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk tindakan lebih lanjut, seperti konseling kepada karyawan di PT. Bio Farma dalam menerapkan kemampuan yang dimiliki di pekerjaan di domain keluarga maupun sebaliknya.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam kesehariannya karyawan divisi non-produksi level operasional PT. Bio Farma yang berada pada tahap perkembangan dewasa awal memiliki beberapa peran, salah satunya adalah peran di dalam pekerjaan. Selain peran dalam pekerjaan, karyawan PT. Bio Farma juga memiliki peran-peran lainnya di luar kehidupan pekerjaan seperti kehidupan keluarga, kehidupan spiritual dan kehidupan bermasyarakat. Dari kedua peran tersebut membuat karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma memiliki dua peran yaitu dalam domain keluarga dan domain pekerjaan. Tuntutan yang dihasilkan dari peran di domain keluarga dan domain pekerjaan ini dapat menimbulkan konflik peran pada diri individu, yang dapat mengganggu kesejahteraan hidup individu.

Dari beberapa peran yang dimiliki setiap karyawan, dapat memunculkan tuntutan (*demands*) di keluarga dan di pekerjaan. Tuntutan kerja (*demands*) merupakan bagian dari pekerjaan yang secara potensial dapat menimbulkan tekanan dan menguras kemampuan untuk beradaptasi yang dimiliki pekerja (Bakker, Hanakenm Demerouti & Xanthopoulou. 2002:272). Ketika tekanan-tekanan yang dihasilkan dari setiap peran yang dijalani oleh individu tidak teratasi, maka dapat pula dihayati menjadi suatu konflik. Konflik dalam pekerjaan maupun keluarga merupakan bentuk konflik *inter-role*, yaitu adanya tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan yang saling bertentangan satu dengan yang lainnya sehingga akan membuat partisipasi individu dalam keluarga maupun perkerjaan menjadi lebih sulit dikarenakan partisipasi dalam peran yang lainnya (Liman, 2012). *Demands* pada karyawan divisi non-produksi level operasional PT. Bio Farma memiliki dua bentuk yang disebut dengan *Work Interference with Personal Life* (WIPL) dan *Personal Life with Interference Work* (PLIW).

WIPL mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Hal ini juga berkaitan dengan stres kerja pada individu. Misalnya, bagi karyawan divisi non-produksi di PT. Bio Farma, bekerja merupakan aktivitas yang dapat membuat mereka sulit mengatur waktu antara pekerjaannya sebagai karyawan dan untuk kehidupan pribadinya. Ketika karyawan sulit mengatur waktu hal tersebut akan mempengaruhi energi yang dimiliki oleh karyawan ketika berada di domain pekerjaan maupun keluarga. Seperti ketika karyawan yang sulit mengatur waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lembur hingga malam hari. Ketika pulang kerumah karyawan tersebut kelelahan dan tidak dapat memenuhi tuntutan atau tugas di dalam domain keluarganya. Yang berarti hal tersebut mempengaruhi baik perilaku karyawan maupun dapat menimbulkan ketegangan ketika tuntutan dari domain keluarga tersebut dipermasalahkan.

PLIW mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya ketika karyawan PT. Bio Farma divisi non-produksi memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, kemudian hal ini dapat mengganggu kinerja individu dalam menjalankan *Job desc* sebagai karyawan PT. Bio Farma divisi non-produksi. Masalah yang dimiliki oleh karyawan merupakan sumber *strain* atau ketegangan yang muncul serta apabila tidak dapat di atasi maka akan mempengaruhi perilaku, waktu dan energi karyawan. Seperti ketika karyawan baru saja bertengkar dengan pasangannya dirumah, saat hal tersebut menjadi sumber *strain*, ketika karyawan tersebut berada dikantor dan terganggu oleh *strain* tersebut, karyawan akan merasa kesulitan dalam berperilaku menjalankan tugas-tugas dari perannya sebagai karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan karyawan tersebut harus menggunakan waktu di luar kewajibannya sebagai karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut dan energi dari karyawan juga akan terkuras.

Namun dari setiap peran yang dijalani oleh karyawan PT. Bio Farma tidak selalu hanya mengenai tuntutan kerja ataupun konflik. Karyawan PT. Bio Farma dapat pula memiliki suatu pengalaman yang dapat meningkatkan *skill* yang mereka miliki serta merupakan modal yang dapat ditarik pada saat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu permasalahan atau mengatasi situasi yang menantang (Greenhaus & Powell, 2006) hal tersebut disebut sebagai *resources*. Pengalaman *resources* merupakan manfaat yang didapatkan melalui peran di pekerjaan yang dapat digunakan untuk menjalankan peran di keluarga, begitupula sebaliknya, seperti kepuasan, kemudahan, dan pengembangan *skill* (Greenhaus & Powell, 2006). *Resources* pada karyawan PT. Bio Farma divisi Non-Produksi juga memiliki dua bentuk yaitu *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW).

WEPL yang mengacu pada sejauh mana kehidupan pekerjaan karyawan PT. Bio Farma divisi non-produksi level operasional dapat meningkatkan kualitas kehidupan individu dalam kehidupan pribadinya. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari, yaitu mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi. Seperti ketika karyawan awalnya memiliki ketegangan yang diperoleh dari tuntutannya untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan *deadline*. Ketika sebelum *deadline* karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya, saat berada di rumah karyawan akan memiliki waktu luang yang digunakan untuk keluarganya sesuai dengan peran karyawan tersebut di rumah, hal ini juga akan memberikan dampak pada perilaku karyawan dalam menjalani kegiatan dengan keluarganya dan juga energi karyawan akan terjaga karena dapat beristirahat tanpa memikirkan tugas-tugas pekerjaannya.

PLEW mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang meningkatkan performa individu pada kehidupan pekerjaannya. Hal ini harus berkontribusi pada pembaruan sumber daya, sehingga diharapkan hal ini berhubungan secara negatif dengan keseluruhan tekanan. Misalnya, saat karyawan merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan seperti misalnya baru saja menyambut kelahiran anak pertamanya, maka hal tersebut membuat suasana hati karyawan pada saat bekerja menjadi menyenangkan atau membuat karyawan tersebut lebih bersemangat lagi ketika bekerja. Dalam hal ini, kelahiran anak pertamanya mungkin pada awalnya merupakan sumber *strain* bagi karyawan. Namun ketika hal tersebut dihayati sebagai sesuatu yang menyenangkan, mengakibatkan perubahan perilaku dalam diri karyawan seperti motivasi yang dimiliki karyawan bertambah di dalam bekerja. Ketika bekerja dianggap sebagai hal yang menyenangkan serta termotivasi, karyawan juga akan mampu untuk membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga sehingga tidak ada tuntutan dari keduanya yang tidak terselesaikan dan karyawan akan mampu untuk menjaga energi yang dimilikinya. Keduanya baik WEPL dan PLEW berhubungan secara positif dengan *Life-Satisfaction*.

Kombinasi antara tinggi rendahnya derajat *demands* dan *resources* yang dimiliki karyawan PT. Bio Farma akan menghasilkan tipe-tipe dari *Work-Life Balance*. *Work-life balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik di tempat kerja maupun pada aktivitas lain di luar kerja yang di dalamnya terdapat *individual behavior* yang menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri (Fisher, Bulger, Smith 2009). Terdapat empat tipe *Work-Life Balance* (Rentanen, 2008), yang pertama adalah *Beneficial work-life balance* yaitu tingginya *resources* yang dimiliki karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya, serta rendahnya *demands* yang dimiliki karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya. Misalnya, pada karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma yang

menghayati perannya di dalam pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan karena mereka dapat menikmati tugas-tugas dipekerjaannya. Selain itu mereka juga dapat membagi waktu antara perannya dipekerjaan dan perannya di keluarga, sehingga biarpun tugas-tugas dipekerjaannya banyak mereka masih dapat menghabiskan waktu bersama keluarga.

Tipe yang kedua adalah *Harmful work-life balance* yaitu tingginya *demands* yang dimiliki karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya, serta rendahnya *resources* yang dimiliki karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya. Hal ini terjadi karena karyawan mendapatkan kombinasi tuntutan (*demands*) dari beberapa peran yang dijalannya, melebihi manfaat yang diterimanya dari peran tersebut. Misalnya, ketika karyawan divisi non-produksi level operasional menghayati perannya di dalam pekerjaan adalah suatu hal yang berat dan menjadi beban untuk mereka, sehingga mereka tidak menikmati tugas-tugas dipekerjaannya. Kemudian ketika berada di rumah mereka sudah kelelahan karena bekerja, mereka sudah tidak memiliki waktu bersama keluarga.

Tipe yang ketiga adalah *Active work-life balance* yaitu tingginya *resources* maupun *demands* oleh karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya yang disebabkan luasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Misalnya, ketika karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma menghayati perannya dipekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Lalu mereka juga termasuk tipe orang yang senang melakukan banyak hal dan melakukan hal-hal baru di dalam kehidupan lainnya, sehingga mereka memiliki kelemahan yaitu tidak dapat benar-benar optimal dalam mengerjakan sesuatu.

Tipe yang ke empat adalah *Passive work-life balance* adalah rendahnya *demands* maupun *resources* secara simultan oleh karyawan di domain pekerjaan dan domain lainnya, karena terbatasnya partisipasi individu dalam peran yang diambilnya. Misalnya, ketika karyawan divisi

non-produksi level operasional di PT. Bio Farma menghayati perannya dipekerjaan sebagai hal yang tidak menarik, sehingga mereka tidak memiliki keinginan yang kuat dalam mencapai sesuatu baik di dalam pekerjaan maupun di kehidupan lainnya.

Selain itu, terdapat faktor demografis yang dapat mempengaruhi *work-life balance*. Faktor demografis tersebut adalah gender, usia, pendidikan, tempat tinggal, dan jumlah anak (Kaiser, 2011). Gender pada karyawan membuat perbedaan dari tuntutan peran pekerjaan maupun peran di dalam domain keluarga. Karyawan wanita ketika pulang bekerja biasanya akan memiliki tugas-tugas rumah tangga yang harus di selesaikan. Kemudian usia pada karyawan yang berbeda-beda akan membuat para karyawan memiliki tugas maupun tanggung jawab yang berbeda-beda.

Latar belakang tingkat pendidikan yang berbeda-beda dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kemampuan maupun cara-cara yang dapat karyawan lakukan dalam menghadapi tuntutan yang berasal dari tugas sehari-hari di domain pekerjaan. Hal tersebut juga akan mempengaruhi karyawan ketika berada di domain keluarga.

Kemudian tempat tinggal dan jumlah anak yang dimiliki karyawan akan memberikan dampak terhadap peran-peran para karyawan sebagai kepala keluarga maupun ibu rumah tangga ketika mereka berada di domain pekerjaan. Ketika karyawan memiliki pasangan, karyawan juga akan memiliki tanggung jawab secara finansial dan ketika karyawan memiliki anak, akan muncul tuntutan sebagai seorang ayah maupun ibu yang harus dipenuhi di dalam domain pekerjaan yang dapat pula mempengaruhi kinerja para karyawan di domain pekerjaan.

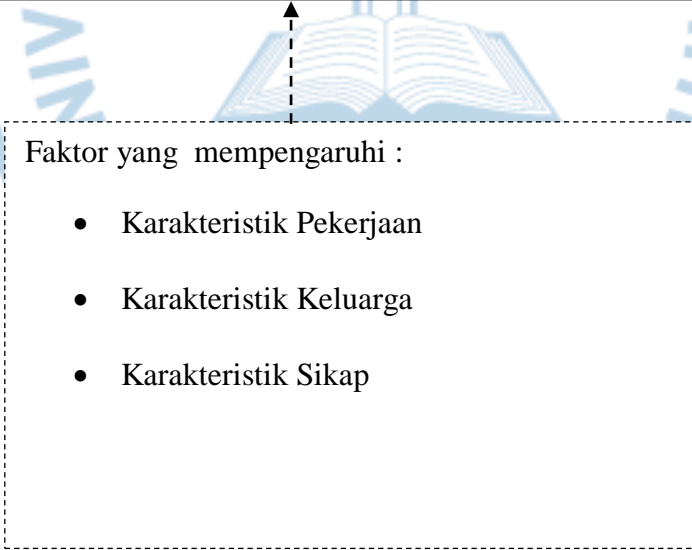
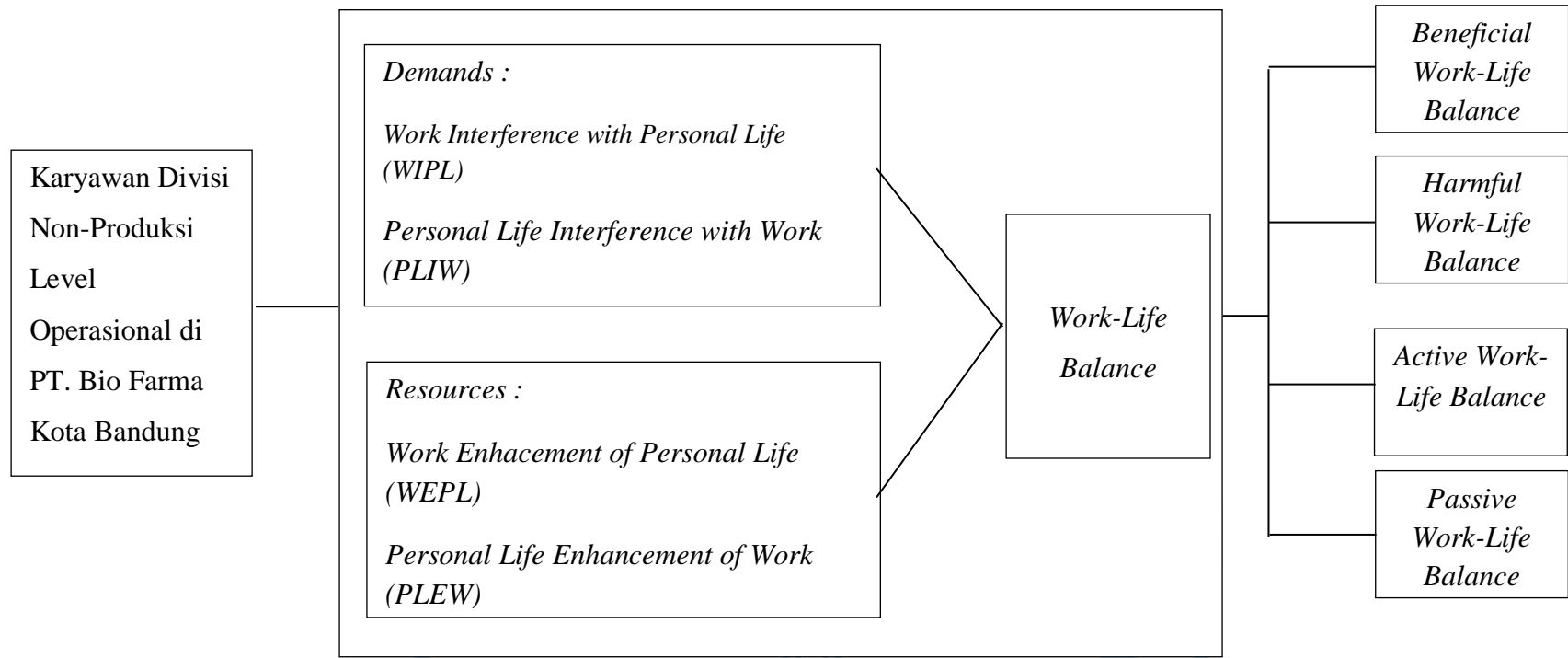
Selain itu juga terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi *work-life balance* yaitu karakteristik keluarga, karakteristik pekerjaan dan karakteristik sikap. Karakteristik keluarga



menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seperti ketika karyawan PT. Bio Farma memiliki pembagian peran yang yang ambigu di dalam keluarganya. Misalnya, ketika karyawan tersebut tidak mampu membagi waktu dan energinya untuk pekerjaan dan keluarganya, sehingga disaat karyawan tersebut menghabiskan seluruh waktu dan energinya untuk bekerja, karyawan tersebut lupa untuk menghabiskan waktu dan energinya untuk keluarganya.

Karakteristik pekerjaan yaitu pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Menurut Valcour, jumlah jam kerja akan mempengaruhi kepuasan seseorang akan keseimbangan dalam kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya ketika karyawan PT. Bio Farma bekerja lembur, sehingga tidak sempat menghabiskan waktu dengan keluarga dan ketika karyawan PT. Bio Farma merasa kelelahan dengan tugas pekerjaan yang dimilikinya sehingga ketika sampai di rumah mereka tidak sempat menghabiskan waktu dengan keluarganya.

Karakteristik sikap, sikap masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance*. Sentralitas terhadap suatu domain tertentu dalam kehidupan individu, akan meningkatkan jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan dalam domain tersebut, serta *mental preoccupation* saat tuntutan pada domain tersebut tidak terpenuhi. Hal ini membuat individu sulit untuk menyediakan waktu untuk domain yang lain (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2002). Misalnya ketika karyawan PT. Bio Farma memiliki target dipekerjaannya, maka ia akan meningkatkan usaha serta waktu bekerjanya sampai target tersebut terpenuhi dan selama target tersebut belum tercapai karyawan tersebut akan terus fokus pada pekerjaannya sehingga kesulitan untuk membagi waktu di domain keluarga.



**1.1 Bagan Kerangka Pemikiran**

## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma berpotensi mengalami *resources*.
2. Karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma berpotensi mengalami *demands*.
3. *Work-life balance* pada karyawan divisi non-produksi level operasional PT. Bio Farma dapat dilihat dari kombinasi antara *demands* dan *resources* dari dua domain yaitu domain pekerjaan dan domain keluarga.
4. Derajat *demands* dan *resources* yang dimiliki karyawan divisi non-produksi di PT. Bio Farma bervariasi.
5. Kombinasi dari adanya *demands* dan pengalaman *resources* yang dimiliki karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma di domain pekerjaan dan keluarga akan menghasilkan empat macam tipe *work-life balance* yaitu *beneficial work-life balance*, *harmful work-life balance*, *active work-life balance*, dan *passive work-life balance*.
6. Tipe *work-life balance* yang dimiliki karyawan divisi non-produksi level operasional di PT. Bio Farma bervariasi.