

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023

Peraturan Menteri BUMN ini memberikan panduan yang jelas mengenai tata kelola dan aktivitas korporasi yang signifikan dalam Badan Usaha Milik Negara. Dalam Pasal 1 Nomor 23, peraturan tersebut memberikan definisi yang terperinci tentang konsep Tata Kelola Perusahaan yang Baik di dalam lingkup BUMN. Menurut definisi ini, Tata Kelola Perusahaan yang Baik adalah “suatu tata cara pengelolaan perusahaan yang didasarkan pada prinsip-prinsip fundamental, di antaranya adalah *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*”. Keterbukaan mencakup kesediaan untuk membagikan informasi secara jujur dan transparan kepada semua pemangku kepentingan, sementara akuntabilitas dan pertanggungjawaban menekankan pada tanggung jawab individu dan organisasi terhadap tindakan dan keputusan yang mereka buat. Independensi menegaskan pentingnya memiliki struktur organisasi yang bebas dari pengaruh eksternal yang dapat mengganggu proses pengambilan keputusan yang objektif, sedangkan kewajaran menekankan perlunya perlakuan yang adil dan seimbang terhadap semua pemangku kepentingan perusahaan.

Berangkat dari deskripsi dasar pada pasal sebelumnya, peraturan menteri berikut turut mendeskripsikan sebagaimana pentingnya kualitas kinerja dalam pelaksanaan proses bisnis BUMN. Pada Pasal 1 Nomor 56 menjelaskan mengenai Indikator Kinerja Utama yang menjadi tolak

pengukuran atau indikator yang fokus pada aspek kinerja di BUMN yang paling dominan juga berguna untuk penentu keberhasilan kinerja atau keberlangsungan BUMN. Sertas pada Pasal 100 Ayat 2 menjelaskan *Key Performance Indicator* bertujuan untuk memastikan yang namanya pencapaian sasaran strategis, bagaimana peningkatan efektivitas pengendalian kinerja, guna meastikan perusahaan beroperasi pada koridor risiko yang telah ditetapkan, mengoptimalkan upaya kapitalisasi potensi perusahaan, serta menilai kinerja Direksi BUMN secara adil

2. SURAT EDARAN NOMOR SE-7/MBU/07/2020

Sejalan dengan nilai-nilai utama (*core values*) SDM Badan Usaha Milik Negara, menetapkan “AKHLAK” sebagai *core values* yang ditujukan menjadi identitas serta perekat budaya kerja yang mampu mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Penjelasan nilai “AKHLAK” yaitu terdiri atas:

- a. Amanah, yang artinya memegang teguh kepercayaan yang diberikan;
- b. Kompeten, berarti ingin terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
- c. Harmonis, mengusahakan untuk membangun lingkungan saling peduli dan menghargai perbedaan;
- d. Loyal, dengan berdedikasi serta mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
- e. Adaptif, dengan berinovasi dan antusias untuk menggerakkan serta menghadapi perubahan; dan
- f. Kolaboratif, untuk membangun kerja sama yang sinergis.

Berdasarkan *core values* yang dianut, dengan memelihara nilai-nilai "AKHLAK" ini, BUMN berkomitmen untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu merasa dihargai, didukung, dan

didorong untuk mencapai potensi penuh mereka, sambil tetap mematuhi prinsip-prinsip moral yang tinggi hingga mencapau pada kinerja yang diharapkan.

3. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022

Menurut ketentuan yang terdapat dalam UU Cipta Kerja Pasal 77, jam kerja di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dibagi menjadi dua tipe. Pertama, untuk bekerja selama 7 jam setiap harinya atau 40 jam dalam seminggu, dengan jadwal kerja selama 6 hari dalam seminggu dan 1 hari untuk istirahat. Kedua, bekerja selama 8 jam setiap harinya atau 40 jam dalam seminggu, dengan jadwal kerja selama 5 hari dalam seminggu dan 2 hari untuk istirahat. Dengan adanya fleksibilitas ini, BUMN dapat menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan operasional mereka serta memberikan opsi yang lebih luas bagi karyawan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ini memberikan ruang bagi adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja serta meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

B. *Work-Life Balance*

1. Definisi *Work-Life Balance*

Istilah "*work-life balance*" itu pertama kali diperkenalkan di Inggris pada tahun akhir 1970-an untuk menggambarkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang. Meskipun demikian, program-program yang mendorong *work-life balance* sebetulnya sudah ada di Amerika sejak tahun 1930-an, walau masih dalam bentuk yang sederhana. Baru pada tahun 1986, konsep ini mulai merambah perusahaan-perusahaan di Amerika, sebagai respons terhadap kecenderungan pekerja yang mengorbankan waktu luang dan hubungan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Mea & Hyronimus, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa sejak

masa itu, perubahan dalam paradigma perusahaan yang mulai mengakui pentingnya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi untuk kesejahteraan karyawan.

Definisi *work-life balance* yang dikemukakan menurut Hendra dan Artha (2023) menjelaskan *work-life balance* merujuk pada kecakapan individu dalam menemukan keseimbangan antara tuntutan dari pekerjaan dengan kebutuhan pribadi juga keluarganya. Kebutuhan akan *work-life balance* menjadi sesuatu yang setiap individu ingin raih dan mereka kelola untuk menyeimbangkan kegiatan di dalam kehidupan mereka (Lockett dalam Sarikit, 2017). *Work-life balance* dapat digambarkan menjadi sebuah keseimbangan yang muncul antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sebagaimana dengan adanya persaingan antara waktu dengan energi yang digunakan individu untuk mengerjakan peran dalam kehidupannya masing-masing (Fisher dalam Wardani & Firmansyah, 2023:2). Bagaimana keseimbangan mampu memberikan kenyamanan bagi seorang karyawan sehingga memudahkan mereka dalam menyelesaikan segala aktivitas yang dimiliki.

Pendapat mengenai *work-life balance* (Lintong dkk., 2023) turut menjelaskan sebagai kemampuan individu untuk mampu dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab terhadap pekerjaan dengan kegiatan yang tidak memiliki kaitan dengan pekerjaannya. Program ini dianggap penting karena tidak hanya mencakup pengelolaan terhadap kesadaran seseorang dan perusahaan untuk menghadapi peran serta tantangan di dalam pekerjaan, namun juga yang ada di luar pekerjaan. Dundas dalam kutipannya (Pangemanan dkk., 2017) menyebutkan pengelolaan *work-life balance* yang efektif merupakan suatu hal yang penting dimana mencakup keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata, dan rekreasi. Urgensi program *work-life balance* tentu menjadikannya sebagai sesuatu yang diperlukan setiap

orang untuk diraih dan dikelola secara seimbang antara kehidupan kerjanya dengan kehidupan di luar pekerjaannya (Rahmadani, dkk., 2023).

Lingkungan yang mendukung tentu menjadi harapan utama untuk memperoleh keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan seseorang. Bilamana ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan di luar pekerjaan, tentu dapat menjadi sebuah permasalahan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penemuan yang dilakukan (Prasetyo & Sukono, 2023) yang menjelaskan terdapat tiga hal yang diharapkan oleh karyawan selama menyelesaikan pekerjaan, salah satunya adalah terciptanya *work-life balance*. Karyawan mengharapkan *output* melalui adanya *work-life balance* dengan seberapa jauh mereka puas untuk hadir serta terlibat secara psikologis dengan kesempatan memperoleh keseimbangan antara waktu untuk melakukan peran dalam kehidupan pekerjaannya maupun kehidupan pribadi tanpa ada konflik antara kedua peran tersebut (Saina, dkk., 2016).

Dapat disadari bahwa peran *work-life balance* menjadi penting di era perkembangan saat ini. Keseimbangan antara kehidupan dan kerja yang baik, akan lebih mudah tercapai bilamana seseorang mampu memenuhi tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah tanpa harus mengorbankan kesehatan fisik serta mentalnya (Anugrah & Priyambodo, 2021). Dalam hal ini, *work-life balance* membutuhkan keterampilan yang baik untuk memastikan keseimbangan kehidupan seseorang dapat terjaga. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan individu untuk dapat mengelola diri mereka dalam pekerjaan serta waktu yang dijalani di dalam kegiatan pekerjaan dan di luar pekerjaannya.

2. Faktor *Work-Life Balance*

Work-life balance, sebuah konsep yang telah menjadi pusat perhatian dalam dunia kerja modern, menggambarkan keseimbangan yang

diharapkan antara kehidupan profesional dan pribadi seseorang. Faktor-faktor yang memengaruhinya sangat beragam, sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang intensif hingga perubahan dalam dinamika kehidupan di luar pekerjaan masing-masing individu. Perkembangan teknologi, ekspektasi budaya, serta kebijakan pekerjaan juga turut berperan dalam membentuk dinamika ini. *Work-life balance* setiap individu penting untuk diperhatikan dengan tepat, sehingga apabila terdapat ketidakseimbangan antara waktu kerja dengan peran yang dimiliki karyawan dalam kehidupan sehari-hari, maka memungkinkan terganggunya kinerja pegawai yang berdampak pada penurunan kualitas kerja dan sulitnya mencapai tujuan organisasi (Nurshoimah, dkk. 2023).

Perasaan yang dirasakan dengan dimilikinya *work-life balance* setiap individu tentu tidak hanya dirasakan dalam satu masa. Seorang individu perlu untuk selalu mengevaluasi apa yang menjadi faktor-faktor layaknya kebutuhan dengan kegiatan yang dijalankannya, karena pasti akan berubah selama berjalannya kegiatan pekerjaan dan di luar pekerjaan seseorang terus ada, dan tanpa harus mengganggu kehidupan asilnya (Reid, D. H., 2022). Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, dapat memahami bagaimana individu dan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan yang sehat antara karier dan kehidupan pribadi.

Menurut penemuan yang dilakukan oleh Thimmapuram, dkk. (2019), terdapat 3 faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang, antara lain:

a. *Workload* (Beban Kerja)

Beban kerja berlebih dapat dirasakan karyawan ketika bertambahnya jumlah pekerjaan tidak realistis melebihi ketetapan beban kerja yang

dimiliki berdasarkan perjanjian kerja, terlebih bilamana harus dihadapkan dengan melaksanakan kedua pekerjaan antara milik karyawan sendiri dengan pekerjaan tambahan secara bersamaan. Beban kerja berlebih juga dinilai dengan jumlah waktu yang telah dihabiskan sebelum bekerja hingga setelah jam kerja yang mengharuskan karyawan mempersiapkan atau menyelesaikan pekerjaan yang ada.

b. *Workflow* (Alur Kerja)

Alur kerja yang tidak terorganisir menjadi pemicu utama ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi karyawan. Ketika tugas dan tanggung jawab tidak terstruktur dengan baik, karyawan sering kali merasa terpaksa untuk melampaui batasannya dan mengerjakan tugas di luar lingkup pekerjaannya. Hal ini tidak hanya membebani karyawan secara fisik dan mental, tetapi juga mengganggu alur kerja yang sudah ada. Gangguan ini tidak hanya memperlambat kinerja, tetapi juga menghasilkan stres tambahan dan tekanan yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan keseluruhan.

c. *Inadequate Staffing* (Karyawan yang Tidak Memadai)

Ketika karyawan merasa terpaksa untuk menangani tugas di luar tanggung jawab mereka, perlu dipertanyakan kualitas *output* yang mereka hasilkan. Pekerjaan di luar tanggung jawab dan bukanlah bidang keahlian mereka, memungkinkan besar karyawan tersebut tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang mencukupi untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Sebagai akibatnya, produktivitas dan kualitas pekerjaan dapat terpengaruh secara signifikan.

Karyawan yang terlibat dalam tugas di luar tanggung jawab mereka mungkin akan kesulitan mencapai target yang telah ditetapkan, karena mereka tidak memiliki keahlian atau pengalaman yang cukup dalam area tersebut. Ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja secara keseluruhan, pada gilirannya dapat memengaruhi reputasi dan produktivitas tim atau organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa tugas diberikan dapat sesuai dengan bidang keahlian dan tanggung jawab masing-masing karyawan, sehingga dapat meningkatkan kualitas hasil kerja dan menjaga produktivitas yang optimal.

Penelitian Thimmapuram, dkk. (2019) menyimpulkan bahwa ketiga faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* yaitu *workload*, *workflow*, dan *inadequate staffing* dapat menimbulkan efek *burnout* sehingga karyawan merasakan stres dan kondisi kesehatan fisik yang tidak stabil. Penelitian yang dilakukan oleh Thimmapuram, dkk. (2019) menyoroti pentingnya tiga faktor utama yang memengaruhi *work-life balance*, yaitu beban kerja (*workload*), alur kerja (*workflow*), dan kurangnya jumlah staf yang memadai (*inadequate staffing*). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa ketiga faktor ini memiliki potensi untuk menyebabkan *burnout*, sebuah kondisi yang ditandai oleh kelelahan fisik dan mental yang mendalam dalam melakukan pekerjaan. Beban kerja yang berlebihan, alur kerja yang tidak efisien, dan kekurangan staf yang memadai dapat mengakibatkan karyawan merasa terbebani secara emosional dan fisik memicu stres yang berkepanjangan, sehingga mempengaruhi *work-life balance* seorang karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi *work-life balance* menurut hasil kajian yang dilakukan oleh Wulansari (2023) yang menyatakan tiga faktor utama yang mempengaruhi *work-life balance*:

- a. Faktor individual

Faktor pertama yang memengaruhi *work-life balance* berkaitan dengan respons individu terhadap konsep tersebut, yang mencakup persepsi individu terhadap kebutuhan serta harapan mereka dalam kehidupan kerja dan pribadi. Seiring dengan itu, faktor kedua melibatkan karakteristik kepribadian seseorang serta kecerdasan emosional yang dimilikinya. Karakteristik kepribadian seperti tingkat fleksibilitas, ketahanan terhadap tekanan, dan kemampuan untuk menyeimbangkan prioritas dapat berperan penting dalam menentukan seberapa baik seseorang dapat mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Sementara itu, kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) memainkan peran kunci dalam kemampuan seseorang untuk mampu mengenali, memahami, juga dapat mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain dalam berbagai situasi, yang pada gilirannya memengaruhi cara mereka menanggapi tantangan dalam mencapai keseimbangan yang diinginkan.

b. Faktor organisasi

Kondisi *work-life balance* individu juga dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi di tempat mereka bekerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Wulansari (2023), faktor-faktor organisasional yang berperan mencakup beragam aspek, mulai dari beban kerja yang diberikan kepada karyawan, hingga alur kerja yang ditetapkan dalam lingkungan kerja. Selain itu, fleksibilitas penjadwalan, tingkat beban kerja yang terlalu tinggi, jam kerja yang diatur, struktur serta budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan juga berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi individu. Tidak hanya itu, stres kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal, dan dukungan sosial di lingkungan kerja juga berperan penting dalam

membentuk kondisi *work-life balance*. Fasilitas yang disediakan oleh organisasi, tingkat loyalitas karyawan, gaji yang diberikan, serta penanganan konflik kerja juga turut memengaruhi keseimbangan tersebut. Dengan demikian, kondisi organisasi yang mampu mendukung keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif bagi karyawan.

c. Faktor Kehidupan

Faktor ketiga yang berperan dalam memengaruhi kualitas *work-life balance* seseorang melibatkan tanggung jawab yang mereka miliki di berbagai bidang kehidupan. Mulai dari tugas rumah tangga yang menuntut, hingga tanggung jawab dalam mengurus anak-anak, semua ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan seseorang dalam mencapai keseimbangan yang diinginkan antara kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, bantuan dan dukungan dari anggota keluarga juga berperan penting dalam menjaga keseimbangan tersebut. Dukungan yang diberikan oleh orangtua dan pasangan dapat memberikan entitas penghilang stres yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan sehari-hari.

Selain itu, kondisi ekonomi juga memainkan peran dalam keseimbangan ini. Tekanan finansial dapat membuat seseorang cenderung memprioritaskan pekerjaan demi mencari nafkah, sehingga mengorbankan waktu dan perhatian yang seharusnya dialokasikan untuk kehidupan pribadi. Oleh karena itu, pemahaman akan tanggung jawab yang diemban dan dukungan yang diperoleh dari lingkungan sekitar sangat penting dalam memastikan terciptanya kualitas *work-life balance* yang optimal bagi individu.

3. Dimensi *Work-Life Balance*

Dimensi menjadi sebuah landasan penting dalam memahami suatu konsep atau fenomena secara holistik. Dalam konteks *work-life balance*, dimensi mengarah pada beragam aspek yang turut berperan dalam membentuk keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Melalui pemahaman mendalam terhadap dimensi-dimensi ini, dapat memudahkan untuk mengevaluasi secara komprehensif bagaimana interaksi antara berbagai faktor tersebut mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan profesional serta pribadi mereka. Dengan demikian, dimensi *work-life balance* memberikan suatu kerangka kerja yang memandu individu untuk memahami secara menyeluruh dan holistik mengenai konsep tersebut.

Menurut Rincy & Panchanatham (2010), dimensi dalam *work-life balance* diklasifikasikan menjadi 4, yaitu:

a. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Ini mencerminkan sejauh mana pengaruh pekerjaan dapat mencapai dan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Hal ini berkaitan dengan alokasi waktu individu dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Dimensi ini dapat dilihat melalui indikator waktu yang tersedia bagi individu, yang mencakup pembagian waktu antara jam kerja, waktu yang dihabiskan bersama keluarga, dan waktu yang diperuntukkan bagi kebutuhan pribadi. Apabila ketika dalam situasi seorang karyawan yang merasa terikat oleh jam kerja yang panjang dan tuntutan pekerjaan yang berlebihan, hal ini dapat menyebabkan karyawan mengalami kesulitan untuk menyisihkan waktu yang cukup untuk kegiatan di luar lingkungan kerja. Akibatnya, waktu yang seharusnya digunakan untuk menikmati waktu bersama keluarga, menjalankan hobi, atau merawat diri dapat terpotong atau bahkan tidak tersedia sama sekali.

b. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Pada poin ini menggambarkan sejauh mana keterlibatan kehidupan pribadi seseorang dapat mengganggu kinerja pekerjaannya. Fokus pada dimensi ini melibatkan sejumlah indikator, termasuk kemampuan individu dalam mengambil keputusan yang tepat, menanggung tanggung jawab, dan memanfaatkan waktu dengan efisien untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebagai contoh, saat seorang individu terganggu oleh masalah atau peristiwa dalam kehidupan pribadinya saat bekerja, seperti masalah keluarga atau kekhawatiran pribadi, hal ini dapat mengganggu konsentrasi dalam menjalankan tugas pekerjaan. Distraksi semacam ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas kerja dan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kualitas kinerja individu tersebut. Selain itu, ketidakmampuan untuk memisahkan masalah pribadi dari pekerjaan dapat meningkatkan tingkat stres dan tekanan yang dirasakan oleh individu tersebut.

c. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana aktivitas dalam kehidupan pribadi seseorang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Fokus pada dimensi ini melibatkan pemahaman akan kondisi emosional seseorang, yang berperan penting dalam menentukan seberapa efektif individu tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Adiawaty dan Bernhard (2023) menyoroti dimensi ini dengan kondisi emosional yang dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu dalam membentuk perasaan tegang dan senang. Perasaan tegang dapat mencakup rasa cemas, tekanan, kehilangan minat pada kegiatan pribadi, dan

kesulitan mempertahankan konsentrasi, sementara perasaan senang mencakup suasana hati yang positif yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja saat bekerja.

Indikator yang memengaruhi kondisi emosional ini meliputi lingkungan kerja yang mendukung, hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, dan kehidupan sosial yang memadai dapat berkontribusi pada kesejahteraan emosional seseorang, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

d. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan pribadinya. Dalam konteks ini, terdapat kejelasan bahwa pekerjaan tidak hanya menjadi sumber penghasilan, tetapi juga dapat memberikan keahlian dan pengalaman yang berharga yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai contoh, individu dapat menggunakan keahlian yang mereka peroleh dari tempat kerja untuk mengoptimalkan efisiensi di rumah, mengatasi tantangan dalam kehidupan sehari-hari, atau bahkan mengeksplorasi hobi baru. Indikator dalam dimensi ini mencakup kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang mereka dapatkan dari pekerjaan ke dalam kehidupan pribadi mereka. Dapat digambarkan ketika seseorang yang terampil dalam manajemen waktu dapat menerapkan strategi yang sama untuk meningkatkan produktivitas dalam kehidupan sehari-hari.

4. Strategi *Work-Life Balance*

Menurut pendapat yang disampaikan Fisher (dalam Pratiwi, 2021), menyebutkan terdapat strategi-strategi yang dapat digunakan untuk

menciptakan *Work-life Balance*, antara lain:

a. *Alternating*

Merupakan strategi yang diadopsi oleh seseorang untuk menghadirkan kegiatan alternatif di tengah-tengah pekerjaannya, seperti melakukan peregangan atau relaksasi. Dengan aktivitas-aktivitas ini, individu berupaya untuk memberikan jeda yang diperlukan dalam rutinitas kerja mereka, memungkinkan waktu singkat untuk melepaskan ketegangan fisik dan mental yang terkumpul selama bekerja. Tindakan ini membantu untuk menyegarkan pikiran, meningkatkan fokus, dan mengurangi stres, sehingga memungkinkan individu untuk kembali ke tugas-tugas mereka dengan energi dan konsentrasi yang diperbarui.

b. *Outsourcing*

Merupakan strategi yang diterapkan oleh seorang karyawan untuk mengelola beberapa pekerjaan sampingan atau tugas yang dianggap sebagai prioritas kedua, namun tetap memastikan bahwa pekerjaan utama atau wajibnya tetap terpenuhi. Dengan menerapkan strategi ini, seorang karyawan dapat mengatur waktu dan sumber daya mereka dengan efisien untuk menyelesaikan berbagai tugas yang mungkin menjadi bagian dari peran mereka di luar tanggung jawab utama mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk menjaga keseimbangan antara berbagai kewajiban dan komitmen tanpa mengabaikan pekerjaan inti yang harus diselesaikan.

c. *Bundling*

Strategi yang diterapkan oleh individu untuk melaksanakan aktivitas secara bersamaan. Sebagai contohnya dengan sembari menemani anak belajar karyawan tersebut sambil mengerjakan tugas kantor.

Melalui strategi ini memungkinkan karyawan untuk mampu mengelola waktu yang dimilikinya untuk tugas-tugas yang ada, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

d. *Tech Flexing*

Adalah strategi yang digunakan oleh seseorang untuk memanfaatkan kecanggihan dari teknologi yang ada untuk membantunya dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga waktu yang digunakan dapat lebih fleksibel.

e. *Simplifying*

Merupakan strategi yang dipilih oleh seseorang dalam mengurangi sejumlah pekerjaan yang dianggap kurang diperlukan dengan dinilai berdasarkan kebutuhan, nilai ekonomi, serta keuntungan yang akan didapatkan oleh karyawan tersebut.

C. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja. Kinerja menjadi sebuah keluaran yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis dari organisasi, kepuasan pelanggan, serta memberikan kontribusi kepada ekonoomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2017: 7). Namun, dengan begitu kinerja tidak hanya sebatas pada kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai, tetapi mencakup pada bagaimana proses individu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Setiani & Febrian, 2023). Kinerja tentu dapat dilihat dengan bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dan hasil seperti apa yang dicapai serta tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara karyawan mengerjakannya (Jayanti & Syamsir, 2018).

Dalam penjelasan yang dijelaskan terdahulu (Rahma dkk., 2021), kinerja dijelaskan sebagai suatu proses yang melibatkan bagaimana sebuah pekerjaan berlangsung untuk mencapai tujuan yang diupayakan. Penjelasan ini menyoroti pandangan bahwa kinerja bukanlah sekadar hasil akhir yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses tersebut berlangsung. Definisi ini menekankan bahwa kinerja seharusnya dipahami sebagai bagaimana suatu perusahaan atau organisasi mengatur dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif guna mencapai manfaat yang diinginkan, bukan hanya sebatas pada pernyataan tentang misi yang dimilikinya. Dengan demikian, fokus pada manfaat yang dihasilkan dari kinerja menjadi lebih penting daripada sekadar mengikuti misi yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat dicapai melalui kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang digunakan seorang individu untuk menyelesaikan pekerjaannya (Rezeki, 16-17:2021). Sejalan pada pendapat para ahli sebelumnya, (Silaen dkk., 2021) turut menjelaskan kinerja sebagai keberhasilan individu mencapai hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya, serta sejauh mana tingkat kehasilannya dalam menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan pada periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau kriteria yang telah ditetapkan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Membahas faktor yang mempengaruhi kinerja, Handayani & Daulay (2021) menjelaskan bahwa dengan kualitas lingkungan kerja dan stress kerja yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi bagaimana kinerja yang diberikannya. Lingkungan kerja yang baik, ditemukan dapat memberikan dorongan pada karyawan untuk ingin dan dapat menghasilkan hasil kerja yang memuaskan. Lingkungan kerja dimulai pada aspek bagaimana lingkungan memberikan dukungan, lingkungan kerja yang nyaman dan aman dengan fasilitas mendukung. Selain itu, dengan level

stress kerja yang buruk akan berdampak pada tekanan fisik dan psikis seorang karyawan. Sementara dengan manajemen stress kerja yang baik maka akan memberikan dampak positif untuk karyawan pula.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) faktor yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi yang dimiliki karyawan (Fahmi, 2021).

a. Motivasi Kerja

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang harus memiliki faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Sebagaimana dorongan akan tumbuhnya rasa ingin mencapai sesuatu dari diri individu. Sehingga, bila individu menginginkan sesuatu, maka dia akan termotivasi melakukan kegiatan untuk mampu mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

b. Lingkungan Kerja

Kenyamanan menjadi salah satu faktor utama menunjang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja perlu dilengkapi dengan fasilitas yang memadai. Dengan itu, karyawan tidak hanya sebatas pada terbantu namun akan mendorong karyawan untuk memanfaatkannya sebaik mungkin yang akan berdampak pada kualitas kinerja.

c. Kepuasan Kerja

Rasa puas akan hadir ketika karyawan merasa cukup energi positif dengan apa yang diperolehnya selama bekerja. Jika seorang karyawan mampu bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya, jika karyawan

bersikap negatif maka tidak akan puas dengan pekerjaan yang dijalankannya.

d. Budaya Organisasi

Budaya menjadi sebuah nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku karyawan.

3. Indikator Kinerja

Kinerja adalah hasil dari upaya kerja yang dapat dengan jelas ditunjukkan melalui hasil-hasil yang konkret dan dapat diukur secara objektif. Dengan kata lain, kinerja memberikan bukti konkret tentang efektivitas dan efisiensi seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kemampuan untuk mengukur kinerja ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi yang objektif terhadap kontribusi individu atau tim terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta memberikan dasar untuk pengembangan dan perbaikan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kinerja yang dapat diukur dengan jelas merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan penilaian kinerja di lingkungan kerja.

Menurut Iskandar dalam Rezeki dkk. (2022: 19-20), mendeskripsikan dimensi kinerja ke dalam empat indikator utama, yaitu:

a. *Interpersonal competence*

Merujuk pada kemampuan seseorang untuk membangun hubungan yang harmonis dengan orang lain dan efektif bekerja sama dengan rekan kerjanya. Ini mencakup keterampilan dalam berkomunikasi secara efektif, membangun kepercayaan, memahami perspektif orang lain, menyelesaikan konflik dengan konstruktif, serta mampu bekerja dalam tim secara produktif dan kolaboratif. Dengan kemampuan interpersonal yang baik, seseorang mampu membina

hubungan yang positif di lingkungan kerja dan menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan serta produktif.

b. *Effort*

Effort merujuk pada tingkat usaha yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tercermin dalam bentuk kerja nyata yang dilakukan serta upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Upaya tersebut dapat terlihat dari inisiatif yang diambil oleh karyawan, seberapa giat mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, dan sejauh mana mereka berkomitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tingkat *effort* yang tinggi biasanya menunjukkan tingkat motivasi dan dedikasi yang kuat dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

c. Prestasi Kerja

Prestasi kerja mengacu ke hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, ketika mereka menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban. Prestasi kerja mencakup pencapaian target yang ditetapkan, pemenuhan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta kontribusi positif yang dibuat oleh karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup baik pencapaian langsung maupun dampak yang dihasilkan oleh karyawan terhadap proses kerja, produktivitas tim, dan kinerja keseluruhan perusahaan. Dengan demikian, prestasi kerja merupakan tolok ukur penting dalam mengevaluasi kontribusi dan efektivitas seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik.

d. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merujuk pada hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur melalui tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Efektivitas mengacu pada sejauh mana tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan berhasil dicapai, sementara efisiensi mencerminkan seberapa baik sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, kualitas kerja mencerminkan seberapa baik suatu pekerjaan dilakukan dengan memperhatikan hasil yang dihasilkan dan penggunaan sumber daya yang efisien. Pencapaian tujuan atau sasaran yang ditetapkan dengan baik oleh perusahaan menjadi tolok ukur penting dalam menilai kualitas kerja seorang karyawan, karena menunjukkan sejauh mana kontribusi mereka berdampak pada keseluruhan kemajuan organisasi. Dengan demikian, kualitas kerja yang tinggi menandakan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya berhasil mencapai tujuan yang diinginkan, tetapi juga dilakukan dengan cara yang efisien dan berdaya guna bagi organisasi.

e. Kuantitas Kerja

Kuantitas dalam kerja merujuk pada jumlah kerja yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Kuantitas sering menjadi aspek penilaian utama karena melalui jumlah kerja yang dihasilkan, dapat dengan jelas terlihat secara fisik hasil kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan. Misalnya, ini bisa mencakup seberapa banyak dokumen yang diproduksi, jumlah produk yang dibuat, atau barang yang diproses dalam suatu periode waktu tertentu. Evaluasi kuantitas kerja ini penting karena memberikan gambaran langsung tentang produktivitas dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Sebuah kuantitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa seorang karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan efisien dan mungkin juga memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik.

Sejalan dengan penjelasan yang dikemukakan sebelumnya, Viswesvaran & Ones (dalam Sim, D. S., 2016) menyebutkan indikator kinerja karyawan yang sama dengan penambahan dua poin mendetail antara lain:

a. *Compliance with Rules*

Mencakup pemahaman dan kesesuaian karyawan terhadap berbagai aturan dan regulasi yang telah ditetapkan di dalam lingkungan perusahaan. Ini tidak hanya mencakup pemahaman terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku, tetapi juga kepatuhan aktif terhadap ketentuan-ketentuan tersebut dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Dengan mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku, karyawan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan meminimalkan risiko terhadap pelanggaran atau konsekuensi negatif lainnya. Oleh karena itu, indikator *compliance with rules* bukan hanya tentang pemahaman, tetapi juga tentang tindakan nyata yang menunjukkan ketaatan terhadap norma-norma yang berlaku dalam lingkungan kerja.

b. *Job Knowledge*

Job knowledge mencakup luasnya pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan tentang tugas-tugas yang mereka lakukan serta keterampilan yang mereka miliki dalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam lingkungan kerja. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang proses, prosedur, dan kebijakan yang terkait dengan pekerjaan mereka, serta kemampuan untuk

menggunakan pengetahuan ini secara efektif dalam menjalankan tugas sehari-hari. Evaluasi terhadap *job knowledge* seorang karyawan dapat dilihat dari sejauh mana mereka mampu memahami kompleksitas pekerjaan mereka, menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan masalah, dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam tugas-tugas mereka. Dengan memiliki *job knowledge* yang kuat, seorang karyawan menjadi lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan tanggung jawab mereka, serta dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan perusahaan.

4. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arifin & Muharto, 2022) menyatakan bahwa variabel-variabel dalam *work life balance* yang terdiri atas keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Temuan ini didukung dengan hasil data yang menunjukkan 85,1% pengaruh positif dan signifikan.

Sejalan dengan hasil sebelumnya, juga menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Eldon, dkk, 2024). Apabila perusahaan mampu memberikan budaya kerja yang baik, dapat berpengaruh pula terhadap keuntungan yang didapatkan oleh karyawan. Dampaknya dapat dirasakan dengan karyawan mampu memiliki keunggulan kompetitif dan bertahan pada era transformasi digital yang terus berubah dan berkembang (Eldon, dkk., 2024).

Penelitian lainnya yang dihasilkan menjelaskan bahwa terdapat dua (2) faktor yang mempengaruhi secara positif dan signifikan *work life balance* terhadap kinerja karyawan adalah karakteristik keluarga dan

karakteristik pekerjaan (Hasugian, 2023). Hasugian menyatakan faktor yang mempengaruhi *work life balance* karyawan tidak hanya datang dari lingkungan dimana karyawan bekerja, namun juga dari lingkungan eksternal kerjanya yaitu keluarga. Kehidupan di luar pekerjaan turut memberikan pengaruh yang signifikan akan kualitas *work life balance* yang merujuk pada pengaruhnya terhadap kinerja yang dimiliki karyawan. Temuan mengarah kepada kemampuan dan kesadaran karyawan untuk mampu mengatur waktu serta peran yang dimilikinya.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* yang dimiliki seseorang perlu menjadi perhatian utama bagi karyawan juga perusahaan. Keuntungan yang didapatkan tidak hanya sebatas pada diri individu, namun turut pada kualitas kinerja yang dapat dirasakan bersama dalam pekerjaan.

D. Studi Terdahulu

Tabel 2. 1. Studi Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Panji Galih Anugrah, Aji Bagus Priyambod	Peran Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang Menerapkan Work From Home (WFH) di Masa Pandemi COVID-19:	Kualitatif	<i>Work-life balance</i> , kinerja	Work life balance dengan penerapan waktu yang fleksibel, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kontrol diri pada

		Studi Literatur (2021)			karyawan diprediksi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang menerapkan WFH
2.	Davin Eldon,J.L. Eko Nugroho, M.E. Lanny Kusuma Widjaja	Pengaruh Work- life Balance Terhadap kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Jiwamanulife Indonesia Di Surabaya (2024)	Kuantitatif	<i>Work-life balance,</i> komitme n organisas i, kepuasan kerja, motivasi, kinerja	<i>Work-life balance,</i> kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Dimas Prasetyo, Febrianur Ibnu Fitroh Sukono	Pengaruh Manajemen Talenta, Work Life Balance, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Millenial Di	Kuantitatif	Manajem en Talenta, <i>Work Life Balance,</i> Stress Kerja, Kinerja	Manajemen talenta, <i>work life balance,</i> dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Point Coffee Se- Kota Semarang (2023)		Karyawa n	
4.	Indu Gautam, Sameeksh a Jain	<i>A Study of Work-life Balance: Challenges and Solutions</i> (2018)	Kuantitatif	<i>Work Life Balance, family satisfacti on, work satisfacti on and psycholo gical distress</i>	Penelitian mengidentifikasi adanya dampak negatif WLB yang buruk yang ditentukan oleh tingginya tingkat konflik pekerjaan- keluarga dan konflik keluarga- pekerjaan terhadap kepuasan keluarga. Penelitian ini juga mengkonfirmasi dampak negatif WLB yang buruk akibat tingginya tingkat konflik pekerjaan- keluarga

					terhadap kepuasan kerja dan kesehatan psikologis.
5.	Triana Nurshoimah, Hari Nurweni, Retno Hartati	Pengaruh Work Life Balance, Work Overload dan Burnout terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo (2023)	Kuantitatif	<i>Work life balance, work overload, dan burnout,</i>	Work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja, work overload tidak berpengaruh terhadap kinerja dan burnout tidak berpengaruh terhadap kinerja.
6.	Grecia Adiarti Hasugian, Parama Santati, Wita Farla	Hubungan Antara Work-Life Balance Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Ciptamoda Gemilang (2023)	Kuantitatif	<i>Work life balance dan kinerja karyawan</i>	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan sejumlah penelitian terdahulu yang telah dipaparkan dalam tabel, terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Kesamaan dalam penelitian terletak pada fokus

topik yang diangkat yaitu mengenai *work-life balance* pada karyawan di suatu perusahaan atau organisasi. Kemudian perbedaan dalam penelitian ini dilakukan dengan tidak hanya memperhatikan dinamika manusia dalam keseimbangan kehidupan dan pekerjaannya. Akan tetapi, juga untuk menentukan strategi yang tepat menjawab kebutuhan untuk memperoleh *work-life balance* sesuai dengan perkembangan kebutuhan masa kini. Begitu juga dengan lokus penelitian yang berbeda dan unik yang tentu dengan informan yang terlibat tentu berbeda. Informan merupakan karyawan aktif yang memiliki beban serta pengalaman kerja yang serupa, serta dengan latar belakang serta tanggung jawab lainnya yang berbeda.

E. Konsep Kunci

Peran *work-life balance* dalam menjaga kualitas kinerja yang dimiliki seorang individu menjadi sebuah hal krusial. Dimana keseimbangan yang diharapkan merupakan impian untuk menyelaraskan kewajiban dan keperluan dalam menjalankan kehidupan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Maka dari itu, untuk menganalisis *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya, teori mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Hasugian, dkk. (2023) digunakan oleh peneliti. Ini digunakan untuk mengetahui secara dalam, akan berbagai faktor dari karakteristik Keluarga dan Karakteristik Pekerjaan yang mempengaruhi bagaimana situasi kualitas yang dimiliki karyawan. Dengan begitu, dapat ditentukan strategi menciptakan *Work-life Balance* yang sejalan dengan teori oleh Fisher (2006) dalam memberikan strategi yang tepat untuk kondisi pada diri seorang karyawan. Strategi menurut Fisher (2006) membagi menjadi lima upaya yaitu *Alternating*, *Outsourcing*, *Bundling*, *Tech Flexing*, dan *Simplifying*.

Demikian dijelaskan, dengan keseimbangan yang diperoleh antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang dapat menunjang pada kualitas

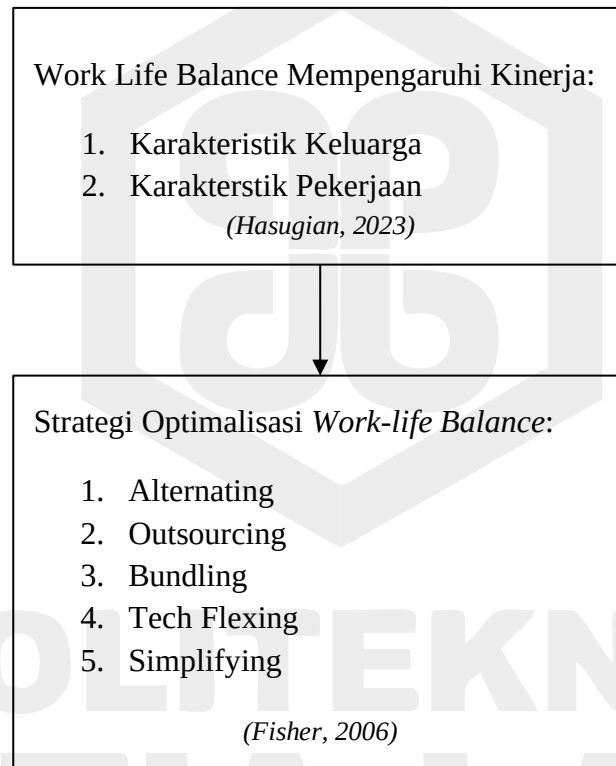
kinerja karyawan yang baik. Ketika terjadi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini dapat sangat mengganggu kinerja karyawan (Nurshoimah, dkk., 2023). Dampaknya dapat berujung pada penurunan kualitas kerja, karena karyawan mungkin merasa stres, kelelahan, atau kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi yang optimal. Kurangnya keseimbangan ini juga dapat mengakibatkan gangguan dalam fokus dan konsentrasi, serta mempengaruhi kualitas interaksi antara karyawan dan rekan kerja atau dengan pemangku kepentingan lainnya. Akibatnya, organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan mereka secara efektif dan efisien, karena kinerja karyawan yang tidak optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memfasilitasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka, untuk memastikan kesejahteraan dan produktivitas yang berkelanjutan.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir dibuat dengan tujuan untuk mempermudah proses penelitian. Hal ini dikarenakan kerangka berpikir telah mencakup tujuan dari penelitian itu sendiri. Pada penelitian ini, dilakukan untuk mengkaji permasalahan akan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana, akar permasalahan yang mempengaruhi permasalahan kualitas berasal dari pengaruh Karakteristik Keluarga dan Karakteristik Pekerjaan. Sehingga permasalahan ini menjadi sebuah tantangan yang perlu dibenahi. Sejumlah upaya telah dilakukan oleh para individu terkait. Kesadaran yang timbul dalam diri individu atau karyawan untuk dapat mengatasi permasalahan yang ada menjadi salah satu langkah awal dalam pembenahan. Akan tetapi, permasalahan muncul berjalan beriringan dengan perkembangan kebutuhan kehidupan yang karyawan jalani. Begitu juga

dengan dinamika kehidupan yang terus berubah. Sehingga diperlukan banyak pembenahan untuk mengoptimalkan.

Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penentuan metode dilakukan berdasarkan tujuan dan kondisi obyek yang diteliti (Sugiyono, 2016). Dengan menerapkan metodologi yang tepat, penelitian dapat menghasilkan data yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan dasar yang kokoh untuk analisis, dan meningkatkan kepercayaan terhadap temuan yang diperoleh.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif karena sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada postpositivisme atau filsafat interpretatif (Sugiyono, 2016). Ini digunakan untuk menyelidiki kondisi objek secara alamiah atau realitas sosial, di mana peneliti berfungsi sebagai instrumen utama. Menggunakan metode kualitatif memudahkan dalam penelitian karena hasil pemikiran dan situasi yang diamati bersifat satu kesatuan.

Sahir (2022:41) menjelaskan, metode penelitian kualitatif menawarkan keunggulan signifikan dalam proses membuat pengembangan internal yang valid. Metode ini memungkinkan penelitian kualitatif untuk mengungkap makna mendalam yang terkandung dalam fenomena dengan memprioritaskan kualitas data dan memahami nuansa kontekstual. Ini memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi yang mendalam dan menghasilkan ide atau temuan yang memiliki validitas tinggi.

Berdasarkan definisi metodologi penelitian kualitatif, dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan paradigma postpositivisme maka penelitian kualitatif dilakukan secara menyeluruh sesuai dengan pengamatan kondisi langsung di lapangan. Penelitian kualitatif membantu peneliti memperoleh informasi yang utuh karena setiap aspek memiliki kesatuan dan tidak terpisahkan. Realitas menjadi pemahaman utama untuk menginterpretasikan pemahaman data yang kompleks.

B. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian dengan merinci suatu fenomena atau kejadian tanpa melakukan manipulasi variabel, memahami arti, mengeksplorasi keunikan, dan membuat hipotesis. Menurut Sugiyono (2016), dengan pendekatan deskriptif mengarahkan peneliti lebih mudah bereksplorasi dan mengabadikan situasi sosial yang diteliti dengan menyeluruh dan mendalam. Kelebihan pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pandangan, persepsi, dan pengalaman langsung dari partisipan, sehingga memberikan gambaran yang kaya dan komprehensif tentang topik penelitian. Pendekatan penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam tentang konteks, makna, dan interaksi sosial saat dilakukannya penelitian.

Salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus. Studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini yaitu guna mengetahui secara mendalam mengenai suatu permasalahan berdasarkan latar tertentu. Permasalahan yang dikaji adalah “Optimalisasi Work-Life Balance untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren”.

C. Subjek Penelitian

1. Lokus Penelitian

Lokasi dimana penelitian ini dilakukan adalah Kantor Cabang PT. Jasamarga Tollroad Operator ruas Pondok Ranji yang bertempat di PP8M+8V5, Jl. Tol Pd. Indah, Pd. Ranji, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten 15412. peneliti memilih PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) ruas Pondok Aren dengan dasar bahwa tempat yang menarik karena sebagai salah satu anak perusahaan milik BUMN yang berfokus pada pemberian jasa layanan dengan jumlah besar ini memiliki potensi sumber daya manusia yang dapat di kembangkan sehingga sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan, pemilihan strategis PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) ruas Pondok Aren menjadi menarik untuk diteliti. Serta harapan dari *output* yang diperoleh nantinya mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan tepat. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul “Optimalisasi Work-Life Balance untuk Meningkatkan Kinerja dan Komitmen Organisasi Karyawan: Studi Kasus di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) ruas Pondok Aren”

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data dibagi menjadi dua, sumber primer dan sumber sekunder (Sugiyono, 2016). Sumber data yang akan dikelola oleh peneliti, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer diperoleh oleh peneliti secara langsung tanpa adanya perantara dengan informan. Peneliti melakukan kegiatan

pengumpulan data melalui teknik pendekatan wawancara serta pengamatan langsung di lapangan. Dengan ini, sumber data primer didapatkan melalui adanya interaksi langsung yang membuat data ini terstruktur dan relevan dengan tujuan serta situasi yang sedang terjadi.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder didapatkan tidak hanya berupa kalimat atau respon tindakan yang diberi oleh informan, namun juga terbentuk dari hasil studi kepustakaan atau dengan kondisi lain, disampaikan secara tidak langsung oleh informan. Studi kepustakaan berbentuk dari media buku, penelitian terdahulu, serta dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan. Data sekunder dapat digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam mendukung analisis dan pembahasan sehingga membantu menghasilkan data yang mendetail.

3. Kriteria Subjek Penelitian

Informan yang terlibat dalam kegiatan penelitian dianggap sebagai subjek atau objek penelitian. Berbagai macam cara teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam penelitian kualitatif. Secara umum, teknik yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi atau gabungan. Maka dari itu, peneliti memilih teknik yang digunakan dalam penelitian yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi dimana data yang dikumpulkan akan memudahkan dalam tahap analisis secara induktif atau kualitatif. Kombinasi ketiga metode ini memberikan pendekatan yang komprehensif dan beragam dalam mengumpulkan data, sehingga memperkaya validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Informan dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria didasarkan pada tujuan penelitian, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian yang

dilakukan. Informan terpilih, dianggap peneliti mereka yang paling mengetahui akan permasalahan yang akan diteliti. Dengan pemahaman yang baik dari informan akan penelitian ini, diharapkan informan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3. 1 Kriteria Informan

No	Informan	Kriteria Informan
1.	Staff Ruas	1. Karyawan berstatus aktif bekerja di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) ruas Pondok Aren; 2. Karyawan yang aktif bekerja serta memiliki tanggung jawab lain di luar pekerjaan. 3. Memahami arti <i>work-life balance</i> .
2.	<i>Customer Service</i> Supervisor	
3.	<i>Customer Service</i>	
4.	MCSS	
5.	MCS	

D. Teknik Pengumpulan Data

Pemilihan teknik dalam pengumpulan data merupakan tahap kritis yang sangat tergantung pada sifat dan karakteristik informasi yang diharapkan selama terjun ke lapangan. Keberhasilan pelaksanaan tergantung pada kemampuan peneliti untuk menyesuaikan tata cara pengumpulan data dengan kondisi sumber informasi dan lokasi responden yang ditinjau. Untuk menentukan sumber data maka perlu dilakukan pertimbangan berdasarkan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Memilih teknik pengumpulan data diperlukan untuk membantu meyakinkan pihak terkait, seperti pemilik data, responden, atau pihak yang bertanggung jawab di lapangan, bahwa kegiatan penelitian yang dilakukan sesuai dengan standar etika, hukum, dan prosedur yang berlaku. Dengan demikian, pemilihan teknik pengumpulan data tidak hanya ditentukan oleh jenis informasi yang diharapkan, tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor kontekstual seperti aksesibilitas, kepraktisan, dan keamanan dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan penelitian. Dalam situasi di mana sensitivitas data menjadi perhatian utama, peneliti perlu memilih teknik pengumpulan data yang menjaga keamanan informasi. Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti dibekali dengan surat izin penelitian sebagai wujud legitimasi resmi dari lokus penelitian selaku pihak yang berwenang. Surat izin penelitian berfungsi sebagai surat persetujuan atau otorisasi resmi yang memberikan peneliti hak dan kewenangan untuk mengumpulkan data atau melakukan kegiatan penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan berdasarkan pada cara *purposive sampling* yang merupakan teknik pengumpulan data yang berdasarkan pada pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan dari penelitian (Sugiyono, 2016). Penentuan subjek informan penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan pada informan merupakan pihak yang dirasa paham pada objek penelitian. Tujuan ini dilakukan mengacu pada pandangan S. Nasution (2003) yang menjelaskan bahwa penentuan informan dianggap sudah mencapai tahap memadai apabila sampel tidak lagi memberikan informasi baru. Dengan kata lain bahwa informan selanjutnya dapat dikatakan tidak lagi memberikan tambahan informasi yang berarti hingga ketahap sampel jenuh.

Dengan demikian, pemilihan alat pengumpul data ini tepat menjadi kunci dalam memastikan bahwa proses penelitian berjalan efisien dan

memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman terhadap objek penelitian.

1. Wawancara

Melalui teknik wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data secara langsung dari informan. Wawancara dilakukan dengan metode terstruktur dan tidak terstruktur. Pemilihan ini dilakukan karena peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh sehingga dapat memudahkan untuk menggali lebih dalam informan.

2. Observasi

Penelitian dengan observasi merupakan suatu metode penelitian yang melibatkan pengumpulan data secara langsung dari situasi atau konteks di lapangan. Dalam metode ini, peneliti secara aktif terlibat untuk mengamati, mencatat, dan menganalisis perilaku, kejadian, atau fenomena yang terjadi di lingkungan yang menjadi fokus penelitian. Observasi yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu dengan upaya mencari informasi mengenai sistem informasi akademik melalui upaya peninjauan ke bagian Koordinator Administrasi Akademik dan Kerjasama selaku pengelola langsung dari sistem informasi.

3. Dokumentasi

Dalam melaksanakan kegiatan pengumpulan data, diperlukan penggunaan berbagai alat sebagai langkah penting dalam menggali informasi yang diperlukan. Teknik dokumentasi dilakukan untuk menganalisis data yang diperoleh berdasarkan catatan peristiwa. Dokumen yang digunakan berbentuk sebuah catatan, gambar, serta

rekaman suara. Dengan melibatkan analisis pada hasil dokumentasi yang telah ada sebelumnya, mendukung pemahaman terhadap konteks dan latar belakang penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pedoman wawancara;
2. Pedoman observasi;
3. Alat Tulis;
4. Laptop; dan
5. Handphone.

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen dalam penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai pihak yang turun langsung melaksanakan pengamatan di lapangan juga harus mampu memahami dan siap memasuki obyek penelitian secara akademik maupun logistiknya (Sugiyono, 2016). Penguasaan akan teori dan pengetahuan perlu dipersiapkan sebagai dasar dalam melakukan penelitian.

F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan (dalam Sugiyono, 2016) dijelaskan sebagai sebuah proses menggali dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta bahan pendukung lainnya. Proses analisis data dilakukan untuk memudahkan pemahaman serta temuan yang ada ke dalam bentuk sebuah kesimpulan yang dapat dijelaskan secara jelas dan terstruktur.

Proses analisis data pada penelitian kualitatif ini difokuskan oleh peneliti pada pemerolehan data selama proses di lapangan. Karena pada

dasarnya, analisis pada kualitatif berlangsung lebih banyak ketika pengumpulan data dilakukan daripada setelah data berhasil dikumpulkan (Sugiyono, 2016). Dalam hal ini dibuktikan dengan proses pengumpulan data, dimana peneliti akan terus melakukan penggalian data apabila setelah dianalisis dirasa belum memuaskan. Setelah pengumpulan data tercukupi maka selanjutnya adalah memproses data tersebut. Langkah-langkah dalam melakukan analisis data dibagi menjadi tiga tahapan (Miles & Hubberman, dalam Sugiyono, 2016), yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Proses reduksi data dilakukan guna memperinci dan mencatat secara jelas data yang diperoleh langsung dari lapangan. Sebagaimana data yang diperoleh dari penelitian kualitatif akan semakin banyak, kompleks, dan rumit (Sugiyono, 2016). Maka dari itu, diperlukan pencatatan akan hasil analisis pada data yang ada untuk memudahkan dalam memilah dan mengolah data. Hasil pencatatan dirangkum sedemikian rupa menjadi satu kesatuan kumpulan aspek yang dianggap penting dan mampu memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Keseluruhan data yang telah direduksi, selanjutnya adalah dengan melakukan penyajian data. Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dikemas dalam berbagai macam sesuai dengan kebutuhan, diantaranya bentuk uraian kalimat, bagan, hubungan antar kategori, atau *flowchart* dan sejenisnya yang menyajikan susunan dalam pola hubungan yang jelas (Sugiyono, 2016). Penyajian data yang tersistematis memudahkan untuk memahami hasil penelitian dan merencanakan langkah selanjutnya.

3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam pengolahan data adalah dengan melakukan penarikan kesimpulan. Hasil kesimpulan berupa analisis di awal hanya bersifat sementara. Maka dari itu, untuk menarik sebuah kesimpulan diperlukan hasil data yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2016). Kesimpulan ditarik dari data yang diperoleh dan mengeurucut kepada inti dari temuan. Kesimpulan dapat berbentuk deskripsi maupun didukung oleh gambar.

G. Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan sebuah teknik pengecekan yang digunakan untuk menguji kebenaran dan kesesuaian data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan triangulasi yang merupakan sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Pengujian dengan triangulasi memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data penelitian, dengan tujuan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data penelitian yang diperoleh (Sugiyono, 2015: 372).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi dengan tujuan membandingkan serta mengecek hasil data yang diperoleh melalui hasil pengumpulan data dengan maksud mengungkap kejelasan data. Dengan metode ini, peneliti memilih pada triangulasi sumber data yang memeriksa apakah data dari hasil penelitian bersama responden dengan hasil observasi yang ditemukan selama terjun ke lapangan. Serta triangulasi teori yang melalui dokumen pendukung berdasarkan penelitian terdahulu dan peraturan tertulis, relevan dengan tujuan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan hasil temuan yang dilakukan mengenai pengaruh *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan serta bagaimana strategi dalam optimalisasi *work-life balance* untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren. Hasil penelitian akan dijabarkan berdasarkan hasil observasi langsung di lapangan, wawancara mendalam dengan karyawan, dan analisis dokumentasi terkait kebijakan perusahaan. Penelitian dilakukan pada 18 April 2024 dengan menggunakan metode wawancara mendalam secara tatap muka kepada informan yang terlibat. Diharapkan hasil pemaparan hasil ini dapat menjelaskan secara rinci mengenai temuan yang didapatkan setelah turun ke lapangan.

Sebagaimana pengumpulan data dilakukan, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Selama proses persiapan, peneliti menyusun pedoman pertanyaan diawal guna menunjang kegiatan observasi serta wawancara mendalam sesuai dengan fokus tujuan utama dari penelitian yang dilakukan. Melalui penyusunan pedoman pertanyaan, memudahkan peneliti dalam masuk ke tahap analisis lapangan dengan karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren sebagai informan utama. Untuk kegiatan penelitian, informan mewawancarai sebanyak 6 informan yang terdiri atas karyawan staff kantor dengan karyawan lapangan. Semua informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan yang secara aktif terlibat dalam menjalankan fungsi dan

tugas mereka untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jalan Tol. Mereka juga bertanggung jawab atas penyampaian laporan kinerja mereka kepada perusahaan sebagai bagian dari proses evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

1. Profil Perusahaan

Berdasarkan tujuan pemerintah dalam upaya mendorong laju ekonomi pembangunan Indonesia, diselenggarakannya usaha pengelolaan, pemeliharaan, serta pengadaan jaringan jalan. Sebagaimana tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1978 pemerintah mendirikan PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Dengan adanya penyelenggaraan usaha ini, diharapkan mampu menjamin terpenuhinya peran jalan yang menyangkut pada “pewujudan perkembangan antar daerah yang seimbang dan perataan hasil-hasil pembangunan, serta pemantapan pertahanan dan keamanan nasional.”. Berdasarkan tujuan didirikannya, PT Jasa Marga memiliki tugas utama untuk menjalankan perencanaan, pembangunan, pengoperasian, hingga pemeliharaan jalan TOL sehingga dapat berfungsi sebagaimana kebutuhan pengguna jalan.

PT Jasa Marga memiliki perjalanan sejarah yang cukup panjang dan lama sejak tahun 1978 sampai saat ini. Perjalanan yang telah dilalui bermula ketika Jasa Marga didirikan dengan nama "PT Jasa Marga (Indonesia Highway Corporation)" yang sesuai dengan Akta No. 1 tanggal 1 Maret 1978. Pada saat itu, perusahaan bertanggung jawab sebagai otoritas jalan tol Indonesia sebab kiprahnya sebagai operator untuk mengelola jalan tol di Indonesia. Hingga pada tahun 1987, seluruh kegiatan operasional dan pengembangan Jasa Marga ditangani oleh Pemerintah, dimana pendanaannya berasal dari kredit luar negeri dan penerbitan obligasi perusahaan. Awal dalam sejarah perkembangan industri jalan tol di Indonesia, Jasa Marga mulai mengepakkan sayapnya pertama kali dengan pembangunan jalan tol pertama yaitu Jalan Tol Jagorawi.

Berkembangnya perjalanan Jasa Marga dalam pengembangan serta operasi jalan tol, saat ini telah memiliki konsesi 1.736 Km jalan tol dan panjang jalan tol operasi hingga 1.260 Km. Hingga pada tahun 2015 Jasa Marga melebarkan usahanya dengan mendirikan PT Jasa Layanan Operasi yang akhirnya pada tanggal 24 Januari 2018 melalui Akta Nomor 19 berganti nama menjadi PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) hingga saat ini. Kegiatan usaha yang dijalani oleh JMTO diantaranya memberikan pelayanan dalam operasi gerbang tol, transaksi elektronik, pemantauan lalu lintas jalan tol, pengoperasian jalan tol, serta layanan berbasis teknologi informasi.

PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren merupakan merupakan salah satu ruas atau cabang yang beroperasi hingga saat ini dengan tujuan pembangunan untuk terwujudnya sistem transportasi nasional yang efektif dan efisien untuk memperlancar mobilitas manusia, barang dan jasa.

a. Visi dan Misi

Visi :

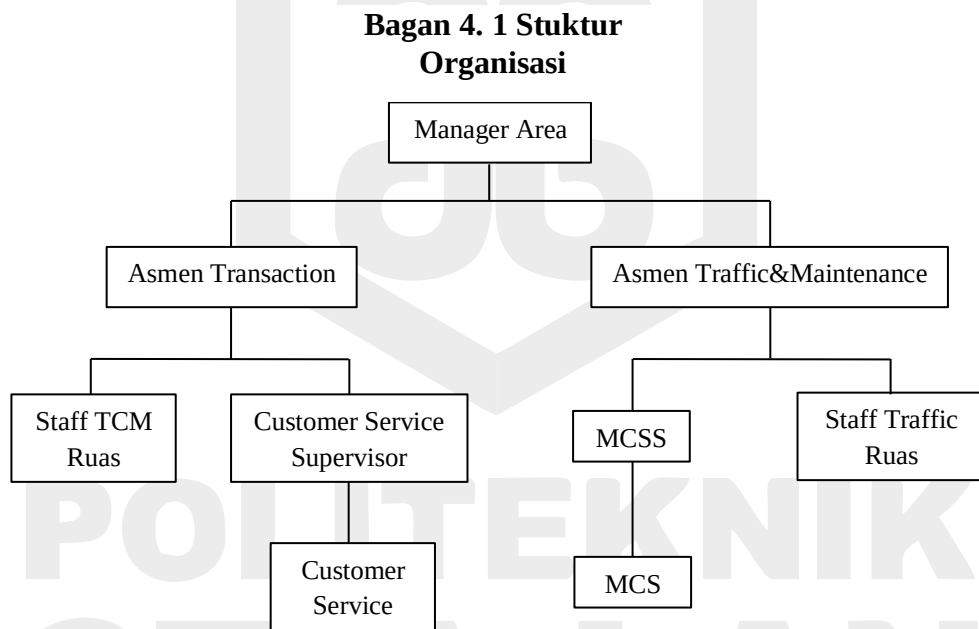
“Driving the future of toll road operations”

Misi :

- 1) Menyediakan jasa layanan operasi jalan tol terbaik kepada pelanggan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi terkini dan big data.
- 2) Meningkatkan nilai bagi pemegang saham dengan memperhatikan tata kelola perusahaan yang baik.
- 3) Mengembangkan perusahaan yang tanggap terhadap perubahan.

b. Struktur Organisasi

PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren memiliki struktur organisasi sebagaimana perusahaan pada umumnya secara teratur. Susunan dibentuk sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap jabatan atau posisi yang ada.



Sumber: Data JMTO Pondok Aren, 2024

Dalam keberlangsungan proses bisnisnya, PT. JMTO telah menerapkan sejumlah kebijakan dengan tujuan kesejahteraan karyawan yang merujuk pada harapan perusahaan. Harapan ini berupa capaian kinerja yang baik dengan mampu memberikan pelayanan optimal sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Kondisi lingkungan kerja berdasarkan *update* terkini menunjukkan kebijakan yang telah diterapkan perusahaan berupa, pengaturan shift kerja. Pengaturan ini terdapat beberapa jenis atau cara dengan menyesuaikan pada kebutuhan perusahaan. Kebijakan pertama, dengan diberlakukan pengaturan bagi karyawan wanita yang khusus mendapat shift pagi saja. Hal

ini diterapkan oleh PT. JMTO dengan harapan karyawan mampu mengelola waktunya dengan maksimal. Kedua, merupakan kebijakan yang baru gencar diterapkan pada awal pandemi Covid-19, yaitu pengaturan jam kerja WFH (*work from home*) dan WFO (*work from office*) yang disesuaikan. Kebijakan ini diupayakan perusahaan untuk membantu dalam kelancaran penyelesaian tugas yang ada.

Ketiga, selain shift kerja, perusahaan juga berupaya dengan memberikan ruang gerak kepada karyawan untuk menyalurkan hobi mereka. Salah satunya ada pada pembentukan klub kegiatan seperti klub touring. Tentu perusahaan berharap para karyawannya dapat menjadikan kebijakan tersebut sebagai wadah untuk mendorong pada kesejahteraan karyawan.

Dengan seluruh kebijakan yang diterapkan hingga saat ini, tentu tujuan perusahaan akan selalu sama. Akan tetapi, perkembangan kebutuhan karyawan tentu akan terus bertambah. Kondisi dimana karyawan merasakan keluhan tentu menjadi tanda terdapat permasalahan yang datang. Begitupun dengan para karyawan di PT. JMTO yang turut merasakan sejumlah keluhan yang dirasakan. Keluhan yang datang dari beban pekerjaan yang menjadi tuntutan dalam bekerja mereka rasakan dalam menunjang kualitas *work-life balance*. Kualitas keseimbangan yang buruk, mengkhawatirkan pada kinerja karyawan. Dimana temuan lapangan menampakkan bagaimana kondisi lingkungan kerja karyawan yang cukup padat dan mengganggu, sehingga kualitas kinerja patut dipertanyakan.

Begitu juga dengan tanggung jawab lain yang datang dari luar pekerjaan, selayaknya peran karyawan di dalam keluarga. Perbedaan jenis peran yang dijalani juga berdampak pada keluhan yang kian bertambah seiring berjalannya waktu. Akibatnya, terjadi konflik peran yang mengganggu pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama keenam informan, diperoleh bahwa untuk gambaran *Work-life Balance* mempengaruhi kinerja karyawan. Keseluruhan informan memiliki pengalaman serta kondisi yang berbeda-beda terkait kondisi keseimbangan hidup dan pekerjaan dengan kinerja yang dimilikinya hingga saat ini.

a. Karakteristik Pekerjaan

Pada bagian ini, akan diuraikan hasil temuan terkait hubungan antara karakteristik atau beban kerja dalam konteks *Work-life Balance* dengan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan gambaran antara karakteristik pekerjaan yang dimiliki karyawan dengan kinerja mereka di tempat kerja. Macam-macam tanggung jawab yang dimiliki karyawan dapat tampak dari seperti target kerja, daftar tugas dan fungsi, serta tuntutan pekerjaan lainnya yang harus dilakukan oleh karyawan.

Melalui keenam informan yang terlibat, tampak menggambarkan pemahaman serta upaya yang mereka lakukan dalam menjalankan tugas yang mereka emban. Partisipan menjalani pekerjaan mereka sebagaimana mestinya yang telah diatur dalam standar operasional prosedur yang berlaku di perusahaan. Peraturan yang ada juga berusaha mereka patuhi beriringan dengan situasi serta kondisi ketika bekerja di lapangan.

Tanggung jawab, tugas, dan fungsi yang dilakukan keseharian oleh partisipan MA merupakan jenis pekerjaan pelayanan masyarakat. Dengan berhadapan langsung kepada pengguna jasa

yang datang, MA berupaya memberikan keahliannya akan pekerjaan yang dimilikinya, sehingga mampu menjaga kualitas pekerjaannya. Selain itu, MA juga menjalankan tugas pada bagian *office* yang merupakan pekerjaan tambahan. Pekerjaan ini diperolehnya dengan menyesuaikan pada situasi tempat kerja dimana pada saat ini telah memiliki karyawan aktif yang cukup untuk melakukan penjagaan di lapangan, sehingga MA dipekerjakan pada bagian lainnya untuk sementara waktu menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Kalau biasanya cuman lakuin pemantauan sama kadang gantiin istirahat kalau dibutuhin buat gantiin orang cuti. Jadi kalau ada yang cuti itu saya yang ngisi.”* (MA, 45-50).

“...di dalem kan input data aja gitu masuk-masukin data. Nah kalau di gardu tol itu input golongan masukin golongan, terus sambil cek-in CCTV ada yang kurang saldo—pengguna jalan—atau ngga. Liatin juga GTO (Gardu Tol Otomatis) ada yang eror apa ngga. Terus sekalian aplusan sekalian ganti shift.” (MA, 75-84).

“Kalau kita kerja di lapangan kan kerjanya pas sehabis aplusan aja tuh, sekalian ngeprint—laporan shift—kalau stay di kantor ya stay di dalem doang gitu ngga kelapangan.” (MA, 89-91).

Dari pekerjaan sementara yang dijalani MA saat ini, menjadi sebuah tantangan berarti bagi dirinya pribadi rasakan. Sebagaimana MA menjelaskan bahwa pekerjaannya yang baru ia kerjakan tentu perlu melakukan adaptasi dengan pekerjaan utamanya yang merupakan pelayanan di lapangan. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Ya ikutin SOP aja, kerapihan juga ya rapih lah.”* (MA, 168-169)

“Bagi saya sih di dalem hehe. Kalau di dalem sini kan baru beberapa hari ini. Jadi ya setiap hari kerja ngelakuin hal itu-itu doang. Iya karena aslinya saya di lapangan, cuma lagi

ditarik aja ke dalam kantor buat bantuin.” (MA, 97-107).

“Iya jadi sehari-hari cuman input, masukin golongan, buat laporan, udah gitu-gitu aja. Mungkin beda kalau jadi kayak staff yang di atas mungkin ada targetnya...” (MA, 128-132)

Menghadapi tantangan pekerjaan yang dimiliki, MA dalam kesehariannya menetapkan kesadarannya akan kondisi lingkungan pekerjaannya. MA menggambarkan bahwa kenyamanan dalam menjaga kualitas kinerjanya diikuti dengan bagaimana lingkungan mendorong kualitas keseimbangan dirinya selama bekerja, dengan keterangan yang diberikannya seperti berikut : *“Seru sih santai, cukup enak. Apalagi ya, paling itu sih juga untung orang-orangnya enak.” (MA, 117-119).*

Pekerjaan yang dijalani oleh inforan ES berfokus pada pemantauan lapangan. Sebagaimana fungsi yang dimilikinya itu, ES berusaha dengan memberikan gerakan sigap memastikan kondisi tempat kerja terkoordinir dengan baik. Bagi ES menjaga situasi lapangan tetap berjalan dengan baik tentu menjadi sebuah tantangan dalam posisinya. Sebagai pemimpin di lapangan, ES memberikan perhatian ekstra dengan situasi yang bisa saja datang di luar prediksi. Karena bagaimanapun, pekerjaan kondisi lapangan akan berbeda-beda.

“...mengatur jam istirahat, lalu mengatur yang paling utama sih pengoperasian general ya. Kayak contoh seperti memonitoring suatu gardu yang rusak, kita harus sigap dan tanggap lalu apabila ada perjalanan kita harus bisa monitoring.” (ES, 50-57)

“Ya adanya yang penting target saya itu pas nya masuk itu prinsip saya sih di shift saya sih TKA—kode arti situasi aman terkendali—ya.” (ES, 94-96)

Partisipan ES menjelaskan bagaimana pekerjaan yang dijalani setiap harinya tentu melelahkan. Hal ini dirasakan dengan

setelah pekerjaan yang dijalannya seharian penuh tetapi dihadapkan dengan jarak tempuh perjalanan pulang. Bagi ES situasi serta tugas yang dimilikinya pasti memiliki konsekuensi. ES paham bahwa dengan beban kerjanya, kondisi untuk memilih selayaknya waktu istirahat berupa libur atau cuti yang tidak pasti akan menjadi kendala dalam pekerjaannya. ES berpikir demikian sesuai dengan jam kerja yang dimiliki pada posisinya yang fleksibel dengan tentatif penentuan kapan hari untuk libur dikarenakan berubah sesuai dengan situasi. Berikut merupakan keterangan yang dinyatakan informan ES : *“Tapi disisi lain kan kita juga udah capek di lapangan kita kerja. Kayak saya sendiri kan rumah di Bogor. Berangkat pagi sampai rumah kita sore.”* (ES, 160-164).

Selanjutnya dijelaskan dengan : *“Kendalanya itu kalau masalah pas hari libur nasional ya memang udah tugas kita seperti ini jadi ya jalani aja.”* (ES, 149-151). Namun, ES merasa bersyukur juga dengan pekerjaan yang dimilikinya. Ketika lingkungan kerjanya mendukung jalannya tugas dan tanggung jawab yang ES punya.

“Ya sejauh ini atasan selalu support ya setiap kali ada kegiatan apa-apa juga bila ada kerusakan seperti di gardu, atasan juga cepet tanggap selalu memonitoring 24 jam. Saya taruhlah jam 12 lebih tetep direspon.” (ES, 261-266)

Pengetahuan partisipan RIP akan pekerjaan yang dimilikinya menjelaskan bagaimana dirinya memiliki tuntutan dalam hal cepat tanggap memberikan pelayanan. Situasi lapangan yang sering kali berubah telah RIP jumpai setiap hari. Dengan demikian, membuat partisipan RIP berpandangan bahwa pemberian pelayanan yang optimal perlu didukung oleh kefokusannya saat bekerja. Kualitas pelayanan yang cepat tanggap bilamana tidak dengan ketelitian saat mengerjakan tentu akan berdampak pada pelayanan yang diberikan.

Sebagaimana kondisi lelah menjadi lawan yang harus dikendalikan, karena RIP berpendapat ketika rasa ngantuk menyerang maka pekerjaannya akan terganggu. Kejelasan yang diberikan RIP yaitu : *“Ya harus lebih cekatan, kalau misal kayak gini ada saldo kurang jadi harus diarahin kemana gitu.” (RIP, 69-71).*

“Pokoknya ya setiap hari harus ini aja harus maksimal melayaninya. Ya harus gercep (gerak cepat) lah, misal ada yang saldo kurang ya udah langsung kita bantu.” (RIP. 98-102).

“Ya harus fokus aja sih. Ya walaupun ngantuk ya karena kerjanya mencet-mencetin aja. Harus fokus, kalau ada yang butuh bantuan harus cepet kayak ada orang yang tanya jalan gitu ya.” (RIP, 119-124)

“Kalau kerja di sini kan ngga boleh bawa handphone selama transaksi.” (RIP, 239-241)

Partisipan RIP juga mengkaitkan dengan tuntutan perjanjian kerja yang membuat para karyawan seperti dirinya harus siap untuk ditempatkan dimana saja. Upaya penyesuaian diri perlu dilakukan guna menjamin kualitas pelayanan yang diberikan tetap sebagaimana harusnya : *“...kadang pindah ruas. Udah, jadi kita ditugasin dimana aja harus siap kerja.” (RIP, 34-36),* yang kemudian juga dengan pernyataannya : *“...misal perusahaan bilang ada gerbang mana nih yang lagi butuhin orang gitu, nanti kita ditarik ke gerbang itu.” (RIP, 41-44)*

Mengharapkan keseimbangan waktu kerja dan kehidupan di luar pekerjaan sangat diharapkan oleh RIP. Kendati demikian, kekhawatiran karakteristik pekerjaannya yang menerapkan program pensiun dini, cukup mengganggu dirinya dengan pernyataan : *“Ya maunya sih gitu, cuma apalagi sekarang ada program yang namanya pensiun dini sukarela.” (RIP, 166-169)*

Partisipan PLB memberikan gambaran tentang beban kerja yang dihadapi setiap hari saat bekerja di kantor. PLB menjalani jam kerja reguler, tetapi juga menyadari bahwa seringkali harus siap untuk bekerja lembur sesuai kebutuhan. Dalam pandangan PLB, mereka menyadari bahwa sebagai seorang karyawan, maka akan bertanggung jawab untuk mencapai hasil kinerja yang telah ditetapkan. Partisipan PLB memahami bahwa tanggung jawab ini merupakan faktor penentu dalam menilai kualitas kinerja yang telah dilakukan dengan selalu menjaga standar kinerja yang mencukupi dan memastikan bahwa tanggung jawab terhadap hasil tidak pernah diabaikan.

“Satu hari berapa kita? Kurang lebih 8 jam. Belum lagi kalau ada lembur. Belum dikurangin perjalanan. Belum macetnya. Liburnya, cuma 2 hari, udah.” (PLB, 66-70)

“Ada kalau di office. Sebenarnya sama sih di lapangan ada SLA (service-level agreements) tiap area, tiap ruas itu punya. Jadi kita di office lebih ke apa ya, merangkum semua pekerjaan yang ada di lapangan.” (PLB, 134-139)

Begitupun yang didapatkan partisipan PLB dalam menjalani pekerjaan sehari-hari, yang turut merasakan keuntungan dalam menunjang proses pengembangan dirinya. Partisipan PLB berpendapat bahwa lingkungan kerja yang diperolehnya juga memberikan dampak positif dengan keleluasaannya dalam melakukan eksplorasi pengetahuan dan pengalaman. Pernyataan PLB dijelaskannya dengan : *“Kepercayaan, gitu. Jadi apa ya? Eksplor juga sih, eksplor kemampuan diri juga, sejauh mana kita menghadapi tantangan di pekerjaan itu.” (PLB, 180-184).* Begitupun dengan : *“Banyak kalau di kantor, aku bisa eksplor apa lagi di sini aku jadi lebih tahu gimana istilahnya rumah tangga ruas...” (PLB, 247-250)*

Bagi partisipan F, dalam menyikapi beban kerja yang dimilikinya telah menjadi sebuah tantangan yang disyukuri. Sebagai fungsi pengawasan lapangan, tentu tanggung jawab saat ini menjadi tantangan yang lebih besar daripada posisi sebelumnya. Tuntutan pekerjaan seperti mutasi kerja, siap F jalani guna pengembangan pada dirinya : *“Kalau saya kan ini pengawasan aja ya, bukan ya ada deadline-nya. Bikin laporan juga laporan harian aja. Laporan bulanan itu ngga ada.”* (F, 277-281).

“Nah ketika saya ikut, alhamdulillah saya dapat posisi itu, saya di mutasi ke Solo-Ngawi waktu itu 2018 sebagai Supervisor ya kayak gini sekarang, namanya Mobile Customer Service Supervisor atau disingkat MCSS.” (F, 51-56).

Ketepatan dalam memberikan pelayanan perlu diperhatikan sebagaimana mekanisme atau standar yang berlaku. Partisipan AM mengungkapkan yang menjadi daftar pekerjaannya di tempat kerja. Ketelitian akan waktu menjadi tantangan dalam menjalankan kegiatan pelayanan. AM menetapkan diri sebagaimana standar pelayanan yang berlaku dengan berusaha menjamin ketepatan waktu serta sasaran pelayanan, hingga hasil laporan yang diberikan setiap harinya menjadi bentuk tanggung jawab pekerjaan yang dijalani. Ini dinyatakannya dengan : *“Ya paling, ya, masukin golongan, buat laporan. Udah, ngeprint gitu aja. Setiap hari kayak gitu.”* (AM, 67-70)

“Oh dari cara kerjanya, jangan sampai salah golongan, terus pokoknya on time lah gitu timing buat pencet golongannya. Itu ngga boleh telat, ada time time nya.” (AM, 104-108).

Setelahnya dirinya juga menambahkan : *“Paling penilaian kinerja ya, ngikutin SOP nya atau ngga, pakai APD dipake atau*

ngga.” (AM, 91-93)

Dalam faktor karakteristik pekerjaan, informan menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai tugas-tugas yang terkait dengan posisi mereka di tempat kerja. Mereka menyadari pentingnya peran mereka sebagai karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima. Dalam menjalankan tugas-tugas mereka, mereka mengakui kebutuhan untuk memahami dengan baik apa yang menjadi tanggung jawab dan fungsi mereka. Pentingnya pemahaman ini tidak hanya sebatas mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi juga mampu menjalankannya dengan efektif dan menghasilkan hasil yang memuaskan. Informan menjelaskan dengan pemahaman yang baik mengenai tugas dan tanggung jawab, mereka dapat memastikan bahwa dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini mengarah kepada kualitas keseimbangan di dalam pekerjaan yang dimiliki karyawan.

b. Karakteristik Keluarga

Hasil temuan yang dilakukan pada keenam partisipan yang terlibat, menunjukkan kondisi atau karakteristik lingkungan keluarga yang mereka miliki. Sebagaimana karakteristik keluarga menjadi salah satu faktor dalam *Work-life balance* dalam hubungannya berpengaruh pada kualitas kinerja karyawan.

Partisipan MA memiliki lingkungan keluarga yang mendukung pada pekerjaannya sebagai karyawan di perusahaan yang dijalani saat ini. Bagi MA, dengan adanya dukungan dapat membantunya dalam mendorong kontribusi bagi pekerjaan. Akan tetapi, MA berpendapat mengenai kondisi keluarga yang mampu

memberikan energi baik padanya tetapi turut menjadi tantangan akan menjalankan kegiatannya sebagai karyawan. Di sisi lain, keluarga menginginkan waktu kumpul bersama dengan dirinya, namun sulitnya menentukan jadwal di tengah tanggung jawab utamanya tidak dapat dipungkiri di tempat kerja. Dimana pernyataan ini dijelaskan dengan : *“Ya pasti dukung lah kalau jadi karyawan ya. Paling susahny dari jadwal sih ya, misal ada yang ngajakin pergi kumpul keluarga gitu ngga bisa.”* (MA, 246-251).

Begitupun kondisi karakteristik keluarga partisipan ES yang menjelaskan adanya pengaruh serta dukungan baik akan pekerjaan yang dijalani. Keluarga ES mendukung secara penuh dengan berusaha menyeimbangkan antara kebutuhan bersama keluarga dengan tanggung jawab ES di kantor. Dengan demikian, ES dapat dengan tenang tanpa adanya kendala yang berarti. Informan pun menjawab : *“Keluarga juga support ngga ada kendala masalah keluarga sampai saat ini.”* (ES, 186-189).

Bagi partisipan RIP, menanggapi karakteristik keluarga yang dimilikinya dengan peran yang dimiliki sebagai karyawan serta anggota keluarga di rumah tentu membutuhkan strategi yang tepat untuk menyikapinya. Antara keperluan pekerjaan dengan di rumah RIP berusaha menerapkan manajemen waktu yang tepat dengan tanpa membebankan salah satunya. Usaha ini menjadi tantangan yang dimilikinya dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Adanya dukungan keluarga turut mengambil peran serta bagi RIP untuk mengurus semuanya dengan baik. Informan pun menjelaskan : *“Alhamdulillah sih ya support, kayak gitu deh keluarga itu lebih terserah di aku.”* (RIP, 205-207)

“Oh ya harus bisa konsisten aja sih. Ditata bener-bener waktunya gitu. Dunia kerja udah stop sisanya pulang.”

Apalagi ibu rumah tangga gini kan juga ngga kepikiran buat main ya. Buat main itu jarang. Pulang kerja beres-beres, istirahat, ngurusin anak, gitu-gitu aja.” (RIP, 180-187)

Akan kewajiban yang dimilikinya, kadangkala RIP diharuskan untuk menyisihkan juga memanfaatkan waktu sebaik mungkin melalui tuntutan yang ada dari keluarganya. Terutama pada pemilihan hari libur, RIP berusaha untuk menyesuaikan waktu yang dimilikinya dengan waktu yang dimiliki anggota di rumah. Begitupun dengan keharusan lainnya untuk mengurus keluarga di rumah.

“Oh kalau liburan itu sama suami liburnya beda. Kalau kita itu liburnya suka di hari biasa. Kadang kalau dapat sabtu minggu ya alhamdulillah gitu ya udah. Mau ngga mau harus nunggu ayahnya pulang kan. Paling perginya sore.” (RIP, 191-198)

Selain itu, informan juga menambahkan dengan : *“Apalagi kan ini harus masak ya.” (RIP, 267).* Serta : *“Kalau sekarang kan udah sibuk kerjaan dan urus anak.” (RIP, 227-229)*

Karakteristik keluarga partisipan PLB menjelaskan bahwa dengan peran yang dimiliki antara di dalam pekerjaan dengan keluarga tentu memiliki porsinya masing-masing. Dalam lingkungan keluarga yang mengharuskan dirinya menjadi seorang ibu, membuat PLB harus ekstra mengatur waktu untuk menghabiskan waktu bersama keluarga. Keharusannya mengurus anak dan keluarga menjadi perhatian utama bersama dengan pekerjaan sebagai karyawan yang dimilikinya. Informan pun menjawab : *“...kerja aja. Paling di rumah urus anak.” (PLB, 196-197)*

Adanya perasaan yang dimiliki partisipan F akan karakteristik keluarganya menunjukkan adanya peran yang

mengharuskan dirinya berusaha untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dengan keluarga. Kondisi partisipan F yang mendapatkan tugas untuk bekerja jauh dari keluarga membuat tantangan menjalani kehidupan tetap terhubung dengan keluarga baik. Jarak yang ada mengharuskan F untuk bolak-balik mengunjungi keluarga yang menanti di rumah, kemudian informan menjawabnya : *“Ya sesuai dengan tema ya, menyeimbangkan dengan bolak-balik sebulan sekali.”* (F, 182-184)

Sempat kali situasi keluarga yang membutuhkan kehadirannya menjadikan F harus ekstra meluangkan waktu dan pikirannya. Sebagaimana keahlian yang dimiliki F dalam hal reparasi menjadikannya sebagai sosok yang diandalkan di dalam keluarga dan hal ini tentu menjadi sebuah dorongan baginya untuk menjalani semuanya. F menanggapi hal tersebut sebagai hal yang harus ia lakukan segera, dan informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Ya apa ya, namanya juga laki-laki kita harus serba bisa ya.”* (F, 211-212).

Kemudian informan perjelas dengan : *“Ya mereka kalau dibilang tanggapan, bangga ya bangga. Karena saya di keluarga bisa kerja di sini gitu kan.”* (F, 323-326). Serta tanggapannya : *“Kalau saya jadi apa ya. Diibaratkan ya dijadikan andelan gitu. Entah itu masalah waktu, biaya, dan lain-lain menjadi andelan.”* (F, 329-332)

“Makanya di rumah itu kalau ngga ada saya itu, ngga bisa itu. Orang rumah itu mau ganti ini ngga bisa kalau ngga ada saya gitu kan. Padahal ya udah saya jelasin, itu caranya dikendorin dulu, pakai alat ini alat itu.” (F, 301-307)

Informan AM dalam menanggapi karakteristik keluarganya, berpandangan bahwa memiliki lingkungan yang baik serta

mendukung tanggung jawabnya. Sebagaimana kewajibannya sebagai anggota keluarga yang telah menikah menjadikan kewajibannya menjadi antara di kantor dengan di rumah. Untuk menjalani waktu kumpul bersama, AM memerlukan usaha lebih untuk menentukan waktu yang pas dengan menyesuaikan pada jadwal anggota keluarga lainnya dikarenakan keluarga yang menginginkan waktu kumpul bersama namun tidak sesuai dengan jadwal kerja dan liburnya yang fleksibel. Informan pun menjawab : *“Ya sebagai ibu rumah tangga aja.” (AM, 114).*

Kemudian dirinya perjas dengan : *“Biasanya kalau lagi libur bareng weekend. Soalnya suami liburnya weekend doang. Terus cuti. Itu aja. Buat ikutin jadwal suami.” (AM, 140-143)*

Ditunjukkan oleh data dari informan menjelaskan bahwa karakteristik keluarga untuk mencapai keseimbangan atau *work life balance* tentu turut terlibat sebagai faktor yang mampu mempengaruhi kualitas keseimbangan yang dimiliki. Karakteristik keluarga yang mendukung bagi mereka akan mendukung pula pada keseimbangan pekerjaan dan kehidupan yang dijalani. Begitupun sebaliknya apabila lingkungan tidak mampu memberikan energi mendukung maka akan berdampak pada diri karyawan. Dengan kondisi lingkungan keluarga yang dimiliki oleh masing-masing informan menjelaskan bahwa karakteristik keluarga dapat mempengaruhi kualitas *work life balance* yang berdampak pada hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya,

2. Strategi Mengatasi Pengaruh Negatif *Work-life Balance* untuk Meningkatkan Kinerja

Upaya yang dilakukan seorang individu karyawan dalam mencapai keseimbangan kehidupan serta pekerjaan yang dimilikinya tentu berbeda-

beda sesuai dengan kebutuhan yang ada. Tentu penentuan strategi menyesuaikan akan kemampuan serta cara pandang yang dimiliki terhadap situasi.

a. *Alternating*

Memanfaatkan waktu libur serta waktu senggang layaknya sepulang dari kantor menjadi strategi lainnya yang diterapkan MA. Bagi dirinya dengan pekerjaan terpaku di kantor tentu perlu memilih waktu dan kegiatan yang tepat di luar itu. MA menjelaskan kegiatan selayaknya istirahat, bermain keluar dengan keluarga dan kerabat, serta menyalurkan hobi yang ada menjadi langkah utamanya dan mampu menghilangkan rasa lelah setelah bekerja. Informan pun menjawab : “...sampai rumah istirahat sih. Paling senggang ya keluar ngumpul gitu tuh main...” (MA, 174-176)

“...jadwal weekend kan kadang-kadang ngga libur di hari weekend tuh. Kadang hari biasa, kadang weekend. Kadang waktunya masuk ya masuk, kalau libur weekend ya di rumah aja sih istirahat. Paling main.” (MA, 183-189)

Selain itu, informan MA juga menjelaskan jawabannya sebagai berikut : “Keluar sih, paling main keluar, ke rumah orang, main HP gitu-gitu doang.” (MA, 216-218). Serta : “Hobi paling sih futsal cuma sekarang udah jarang-jarang.” (MA, 220-221)

Menanggapi tanggung jawab yang ada, ES berusaha mencari alternatif untuk menghabiskan kegiatan lain di luar. Selepas bekerja, ES juga menerapkan untuk melakukan istirahat serta waktu kumpul bersama keluarga yang cukup. Meski kadangkala situasi jam kerja yang tidak menentu akan kapan hari liburnya, ES berusaha untuk sefleksibel mungkin untuk menentukan rencana layaknya liburan keluarga meski di luar hari libur besar (hari raya dan hari libur nasional). Informan memberikan keterangan sebagai

berikut : *“Pulang sampai rumah sore, abisnya istirahat shalat.”* (ES, 128-129)

“Jadi memanfaatkan saya libur untuk bisa sama keluarga. Kalau untuk weekend sendiri saya ngga jadi patokan ya. Karena memang saya menerima kerja seperti ini, berarti saya harus menerima konsekuensinya. kerja per shift, hari raya, hari libur nasional, kita tetep masuk ya.” (ES, 138-161)

Begitu pula dengan strategi lainnya yang dilakukan ES melalui penyaluran pada kegiatan yang digemarinya dengan melakukan perjalanan keluar bilamana ada waktu yang tepat. Informan memberikan jawaban sebagai berikut : *“Cuti tahunan itu baru saya prepare jalan kemana, touring kemana.”* (ES, 194-196)

Selain dengan menghabiskan waktu untuk dapat berkumpul bersama keluarga, RIP juga sesekali menggunakan sela waktu dengan memenuhi hobinya. Meskipun hobi yang dimiliki RIP cukup memakan waktu lebih di luar pekerjaan sebagai seorang karyawan, RIP menganggap itu sebagai strategi random yang sesuai dengan minatnya. Kemudian informan menjawabnya : *“Aku mah ya random aja gitu hobinya. Kalau dulu kan suka ikut aerobik atau apa gitu kan, senam.”* (RIP, 213-217).

Kemudian, informan PLB juga tampak menetapkan langkah alternatif yang berdasarkan pada keperluan serta kegemarannya. Sebagai anggota keluarga, PLB menjali keseharian di tengah kesibukannya dengan waktu kumpul keluarga. Selain itu, kegiatan sosial juga turut dijalannya dengan kumpul bersama warga sekitar lingkungan tempat tinggalnya. Informan pun menjawab : *“Udah itu aja. Kalau liburan sebisa mungkin ajak pergi, tapi kalau ngga, ya spend time di rumah aja.”* (PLB, 206-208)

“Kalau di rumah ngga banyak sih. Kadang ikut arisan, ikut pengajian juga tapi ngga rutin. Sempet ada senam mingguan

juga perna ikut kalau di rumah. Cuma ngga sering sih. Weekend juga kebanyakan pergi juga.” (PLB, 256-262).

Pemilihan alternatif kegiatan di tengah kesibukan pekerjaan juga terlihat diterapkan oleh informan F sehari-harinya. Ketika di tengah pekerjaan yang mengharuskannya jauh dari keluarga, F berusaha menjadwalkan waktu temu dengan jangka waktu tertentu untuk bisa berkumpul bersama keluarga. Begitupun ketika berkumpul, F menggunakan waktu yang ada untuk melakukan kegiatan berlibur. Informan pun menjelaskan :*“Jadi kadang saya yang mengalah lah. Jadi saya di sana ngekos. Istri di sini aja sama orang tua saya. Itu aja sih.” (F, 191-194).*

Begitupun dengan tambahannya sebagai berikut :*“Saya masuk 3 hari nih 1 2 3 libur 2 hari. Ya jadi 1 2 3 itu saya pakai buat kerja aja. Nah 2 hari libur masanya buat keluarga.” (F, 297-300)*

Selain dengan menggunakan waktu yang ada bersama keluarga, F memanfaatkan dengan mengisi waktu dengan kegiatan bermanfaat. Kegiatan ini pun termasuk ke dalam kegemarannya, sehingga di luar pekerjaan utamanya F dapat merasakan kesempatan untuk menjalani kegiatan yang disukai. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Selain ngurus keluarga jadi yang paling baca buku, baca berita, belajar hal kecil.” (F, 206-208).*

Informan AM dalam menanggapi pekerjaan utama yang dimilikinya, dapat diselingi dengan kegiatan di luar pekerjaan. Meski sederhana, kegiatan ini sebagai bentuk penyegaran di tengah padatnya pekerjaan. AM biasa mencari alternatif melalui waktu senggang yang dimiliki dengan keluarga, dengan begitu AM dapat melepas penatnya. Iemudian informan menjelaskannya :*“Jalan-jalan aja, kayak ke Sentul. Ya gitu-gitu aja lah jalannya.” (AM, 132-133).* Kemudian dirinya perjelas dengan kegemarannya : *“Ya itu tadi*

make up, saya. Make up aja sih ya saya yang paling dominan.” (AM, 126-128)

Berdasarkan data yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa *alternate* menjadi sebuah langkah strategi yang dilakukan karyawan dengan mengupayakan kegiatan alternatif lainnya di tengah-tengah kesibukan yang ada. Dengan mengupayakan strategi yang ditetapkannya, karyawan mengharapkan adanya keseimbangan pembagian waktu serta peran tanggung jawab mereka. Sebagaimana mereka berpendapat pentingnya menetapkan kegiatan alternatif di luar pekerjaan bertujuan untuk mencari distraksi hingga mencapai kenyamanan menjalani kegiatan sehari-hari.

b. *Outsourcing*

Begitu dengan strategi ini diterapkan oleh informan RIP yang menjelaskan selama dirinya menjalani kesibukan utama sebagai seorang karyawan, RIP juga memiliki tanggung jawab untuk mengurus anak di rumah. Dengan demikian, strategi bekerja sama dengan kakak ipar menjadi langkah yang diambilnya. Hal ini untuk tetap menjaga kualitas pekerjaannya serta dengan tetap memastikan pengawasan terhadap anaknya melalui pertolongan kakak ipar di rumah maka akan terbantu pekerjaannya. Kemudian informan menjawabnya : *“Ada yang bantu jagain, itu kakak ipar saya yang jaga.” (RIP, 143-144)*

Informan PLB menjelaskan kondisi pembagian peran berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Tugas sampingan selain sebagai seorang karyawan, PLB mendelegasikan tugas dalam menjaga anak di rumah dengan meminta pertolongan kepada ibunya. Dengan begitu, kondisi anak ketika sedang jauh dari jangkauan PLB akan tetap terpantau. Informan pun menjawab : *“Iya*

ada, ibu aku. Ya masih sama ibu, jadi ibu aku sama aku gitu. Ga sendiri, jadi aku sama ibu.” (PLB, 211-213)

Kondisi yang dihadapi informan F dalam menjalani tanggung jawab yang dikantonginya sebagai karyawan, F berupaya dengan melakukan koordinasi bersama keluarganya, terutama pada istri dan orang tuanya sebagai anggota dewasa di keluarganya untuk saling menjaga ketika dirinya bekerja. Terlebih ketika F ditugaskan untuk mutasi ke daerah lain yang merupakan tuntutan pekerjaan. Dengan memastikan bahwa perannya sebagai kepala keluarga tidak terkesampingkan. Informan pun menjawab : *“Ada orang tua, ada istri, ada anak masih kecil.” (F, 317-318)*

“Saya nikah itu 2017, nah setahun kemudian saya dimutasi. Jadi otomatis saya harus ninggalin keluarga saya kan. Ya cuman tetep ngga mengesampingkan.” (F, 178-182)

Berdasarkan hasil data, tidak seluruh informan menerapkan strategi ini dikarenakan tidak diperlukannya mereka untuk *outsourcing* dalam menjalankan pekerjaan dan kegiatan kehidupan. Sedangkan bagi sejumlah informan menjadikan langkah ini sebagai strategi yang mereka terapkan, dengan cara memohon bantuan kepada seseorang untuk mewakili kegiatan yang bersifat sampingan miliknya, dengan catatan tidak melupakan tanggung jawab akan pekerjaan utamanya. Informan menyadari pada dasarnya, tidak dapat dihindari pula sewaktu-waktu mereka akan memerlukan bantuan untuk memperlancar kegiatan yang dijalannya.

c. *Bundling*

Pada informan ES menerapkan strategi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada sesuai dengan tingkat dan jenis keperluannya. Sebagaimana posisi yang dijalannya sebagai pengawas, kadang kala mengharuskan ES membantu turun ke lapangan bilamana terjadi

sebuah kasus. Dengan ini, ES akan bertindak membantu permasalahan yang terjadi dengan tetap memastikan tugas pengawasan yang dilakukannya tetap berjalan baik. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Kita sih sebenarnya fleksibel ya. Apabila mereka butuh bantuan saya pasti turun ke lapangan saya bantu.”* (ES, 70-72). Kemudian diperjelas dengan : *“Makanya kayak case satu ini kan ada gardu yang eror, saya harus monitoring terus maka saya harus turun ke lapangan.”* (ES, 99-102)

Ketika melakukan analisis situasi bersama informan RIP juga diketahui bahwa di sela istirahatnya, RIP kadangkala tetap sedia membantu di area kerja ditemani camilan istirahatnya. Dengan ini RIP menjalankan kegiatan sembari menjalankan pekerjaan utamanya. Informan pun menjawab : *“Gapapa santai aja ini sambil makan mba...”* (RIP, 8-9)

Pada informan PLB, menjelaskan bagaimana dirinya tetap konsisten memberikan hasil kerja yang baik dengan kondisi yang kadangkala tidak mengharuskannya untuk berada di kantor. Sebagaimana PLB menjalankan strategi ini sejak awal pandemi hingga saat ini yang terkadang mengharuskannya bekerja dari rumah. Sembari menyelesaikan pekerjaan kantor, tentu PLB juga menjalankan tugasnya sebagai anggota keluarga di rumah sebagaimana mestinya. Informan memberikan jawaban : *“kalau di office kita semenjak Covid kalau misalnya urgent atau apa bisa sambil WFH (work from home). Tapi tetep di rumah buka laptop, kerja.”* (PLB, 84-87).

Kemudian dengan strategi yang diterapkan oleh informan F dengan tetap memastikan antara peran di tempat kerja dengan di rumah tetap seimbang dan baik. Informan F menjelaskan sewaktu pekerjaan mengharuskan dirinya untuk berpindah tempat kerja. F

yang menanggapi hal tersebut melakukan langkah dengan membawa anggota keluarganya ke tempat kerja barunya, dengan tujuan dapat menjaga dan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, di saat menyelesaikan pekerjaan. Kemudian informan menjawabnya dengan : *“Sempat momen saya bawa istri saya itu ke sana. Cuma ngga lama ya, karena merantau menurut saya.”* (F, 185-187)

Begitupun dengan informan AM yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dijalani selama di kantor hanya menjalani sebagaimana SOP yang berlaku dengan tantangan hanya berupa adaptasi lingkungan dengan mempelajari bila ada pekerjaan baru yang diterimanya. Sehingga sembari berjalannya pekerjaan, sembari belajar juga informan AM akan pekerjaan yang belum diketahuinya. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Tantangannya? Adaptasi aja sama SOP SOP yang ada.”* (AM, 26-27).

Setelah peneliti menanyakan lebih lanjut dengan bagaimana langkah yang dipilih oleh informan, AM pun menanggapi sebagai berikut : *“Ngga terlalu sulit sih, masih bisa diimbangi.”* (AM, 31-32), *“Diajarin sama senior juga.”* (AM, 34).

Berdasarkan analisis terhadap hasil dari enam informan yang terlibat, ditemukan bahwa tidak semua dari mereka menerapkan strategi ini. Hal ini disebabkan oleh adanya variasi dalam tingkat kebutuhan yang dirasakan oleh individu tersebut. Setiap orang memiliki kebutuhan yang unik, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan tersebut menjadi faktor penentu dalam penerapan strategi. Informan berpandangan bahwa bentuk strategi ini dapat digunakan ketika situasi mengharuskan mereka untuk menyelesaikan beberapa tugas secara bersamaan, melibatkan penggabungan atau pengelompokan pekerjaan yang serupa atau saling terkait. Meskipun *bundling* dapat menjadi solusi efektif dalam

mengelola banyak tugas sekaligus, namun kondisi ini juga membawa tantangan tersendiri bagi mereka.

d. *Tech Flexing*

Informan MA setiap harinya menggunakan berbagai macam peralatan penunjang pekerjaan bagi posisi di balik meja. Dimana pekerjaan di posisi ini memanfaatkan peralatan selayaknya komputer dan alat elektronik kantor lainnya. Begitupun dengan tugasnya dalam memonitor gardu TOL dan menyusun laporan pekerjaan yang memanfaatkan tidak hanya komputer namun juga dengan printer, kamera CCTV, serta walkie talkie. Informan pun menjawab sebagai berikut : *“Belajar pekerjaan kasip diajarin, belajar di staff kan ini jatohnya belajar juga.” (MA, 274-276).* *“sekalian ngeprint—laporan shift.” (MA, 91-92)*

“...di dalem kan input data aja gitu masuk-masukin data. Nah kalau di gardu tol itu input golongan masukin golongan, terus sambil cek-in CCTV ada yang kurang saldo—pengguna jalan—atau ngga. Liatin juga GTO (Gardu Tol Otomatis) ada yang eror apa ngga.” (MA, 75-84)

Informan ES sendiri memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan utamanya sebagai karyawan. Dimulai pada fungsi pengawasan yang menggunakan CCTV, koordinasi dengan karyawan menggunakan handphone. Pemanfaatan teknologi yang ada memudahkan ES untuk bergerak sigap akan kondisi yang ada. Informan ES memberikan keterangan dengan : *“Kayak contoh seperti memonitoring suatu gardu yang rusak, kita harus sigap dan tanggap” (ES, 54-53).*

Serta diperjelas dengan tanggapannya sebagai berikut : *“Makanya setiap kali ada pekerjaan sewaktu-waktu, saya selalu laporkan kirim ke grup chat operasional.” (ES, 111-114).*

Oleh informan RIP menjelaskan, dirinya yang mempelajari serta memanfaatkan aplikasi yang ada dalam menunjang pekerjaannya. RIP memfokuskan selain pada pekerjaan utama yang menggunakan komputer, CCTV, alat komunikasi perlu ia pelajari kecanggihannya. Sebagaimana dalam fungsi pelayanan, RIP telah memahami penggunaan handphone untuk mempermudah proses pengisian saldo kartu TOL. Sehingga ketika pengguna jasa layanan yang memerlukan bantuan mengenai pengisian, dirinya mampu memberikan tanggapan yang tepat. Serta RIP berpendapat dengan handphone mampu mengurangi kemacetan yang ada. Informan pun menjawab :

“Ya harus lebih cekatan, kalau misal kayak gini ada saldo kurang jadi harus diarahin kemana gitu. Kalau sekarang kan sudah canggih bisa dari handphone kan. Ya lebih ngurangin kemacetan.” (RIP, 69-75)

Selain itu, RIP juga memanfaatkan aplikasi yang dapat diaksesnya melalui perangkat pintar dalam menunjang kegiatan penilaian kinerja karyawan. Penilaian menggunakan mekanisme salah satunya penilaian 360. Dengan aplikasi ini, memudahkan RIP untuk memberikan penilaian secara langsung, dengan keterangan sebagai berikut “: *“Biasanya kita ada aplikasi yang bisa nilai sih jadi dari temen sama atasan nanti ada pilihan gitu kita pilih gitu, ada nilainya dari 1 sampai 10 temen kita berapa sama alasannya.” (RIP, 247-251).*

Pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh informan PLB mencerminkan kesadaran dirinya akan peran penting teknologi dalam memudahkan penyelesaian pekerjaan. PLB secara khusus menyoroti pengalamannya saat bekerja dalam skenario hybrid atau jarak jauh. PLB memandang bahwa teknologi memungkinkan untuk tetap terhubung dan produktif di berbagai lingkungan kerja, tanpa

harus terbatas oleh batasan fisik ruang kantor. Dengan internet, semua dapat dilakukan. Sebagai contoh, PLB merasa terbantu dengan kemudahan penggunaan sistem absensi melalui ponsel pintar, yang memungkinkan mereka untuk melaporkan kehadiran mereka tanpa harus hadir di kantor secara fisik. Informan PLB memberikan sejumlah keterangan sebagai berikut : *“Ya kalau hybrid bisa, aku sebenarnya dimana aja bisa, yang penting ada internet.”* (PLB, 99-101). Begitupun dengan : *“Absensi kita ada web absen. Jadi di aplikasi absen kita ada absen WFA (work from anywhere) sama WFO (work from office) gitu.”* (PLB, 108-111).

Kegemaran informan PLB dalam menulis juga turut membuatnya memanfaatkan media teknologi yang ada pada era masa kini. Sebagai contoh ketika terdapat tugas untuk melakukan unggahan berupa isi laporan situasi pada ruas TOL serta saat mengikuti perlombaan penulisan karya ilmiah yang diselenggarakan oleh pihak kantornya.

“Nah per area itu biasanya ada kayak itu kontributor gitu, fast respon. Nah kita suka nulis tuh kejadian apa aja yang ada di area gitu. Aku juga pernah ikut kayak apa ya, kayak karya ilmiah, lumayan. Waktu JMTO ulang tahun beberapa itu, aku itu harapan 2.” (PLB, 225-232)

Informan F memanfaatkan segala macam teknologi yang ada di sekitarnya sebagai alat bantu menyelesaikan suatu pekerjaan. Melalui hobinya pada eksplorasi turut membuat F dengan mudah menggunakan teknologi yang ada dengan alasan segala ilmu yang ada saat ini dengan mudah dapat diakses melalui media canggih. Bahkan teknologi yang menjadi alat bantu pekerjaan di rumah, baginya juga membantu dirinya ketika di dalam pekerjaan.

Sebagaimana pekerjaan yang dijalani juga membutuhkan teknologi yang sama, dengan demikian dirinya merasakan

kemudahan pada kedua jenis pekerjaan. Kemudian informan menjelaskan : *“Paling di rumah kesehariannya belajar hal-hal kecil aja sih.” (F, 204-206)*

“Harus serba bisa jadi, media juga udah mudah, ilmu-ilmu itu udah mudah. Apa ya? Banyak sih ya, tentang otomotif, tentang perpipaan, kayak kayu-kayu, besi, ngebor. Apa segala macem. Kayak bikin jalur perlistrikan, perpipaan, perkabelan, ya tentang otomotif. Saya kan di situ berkaitan dengan mobil truk, mobil kecil, mobil besar jadi saya harus bisa segala macem.” (F, 212-223)

Partisipan AM juga memanfaatkan teknologi dalam menunjang pekerjaannya. Ketika sistem pelayanan gardu TOL tidak lagi menggunakan sistem *cash* yang sekarang beralih kepada penggunaan komputer, tentu dengan mudah menjadi langkah yang tepat AM gunakan. Begitupun dengan mencetak laporan kerja yang memanfaatkan mesin cetak. Informan pun menerangkan : *“Kesehariannya apa ya? Ya paling, ya, masukin golongan, buat laporan. Udah, ngeprint gitu aja. Setiap hari kayak gitu.” (AM, 67-70).*

Kesimpulan yang diperoleh, *tech flexing* menjadi strategi yang dipilih oleh sejumlah informan dengan cara memanfaatkan kemahiran dan kecanggihan teknologi yang tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan begitu, mereka dapat memanfaatkan waktu bekerja dengan fleksibel. Dengan demikian informan menjelaskan kebermanfaatan dengan adanya teknologi di sekitarnya mampu mempermudah dalam proses pekerjaan baik di rumah maupun lingkungan kerja.

e. *Simplifying*

Informan MA menyatakan bagaimana dirinya dalam menentukan pilihan akan pekerjaan yang akan diletakkan pada posisi

utama dahulu. MA berpandangan prioritas ditentukan berdasarkan jenis keperluannya yang mendesak atau tidak. Hal demikian dilakukannya karena juga melihat pada jadwal kerjanya yang fleksibel, sehingga perlu menentukan mana yang harus didahulukan. Informan MA memberikan sejumlah keterangan sebagai berikut : *“Misal oh ngga bisa masuk nih, baru cari yang bisa lainnya.”* (MA, 205-207). Kemudian dengan : *“Karena waktu juga ya, kan jadwal kan juga ngga terjadwal...”* (MA, 221-223).

Sejalan dengan itu, MA berpegang pada pandangan untuk mementingkan keluarga terlebih dahulu. Dengan demikian, MA menjadikan pilihan ini juga sebagai alternatif untuk membantu keluarganya di rumah. Kemudian informan menjelaskan dengan : *“...pasti utamain keluarga dulu ya. Mungkin kalau itu bisa izin dulu kalau keluarga butuh.”* (MA, 234-236).

Perihal menjalankan kegiatan sehari-harinya sebagai seorang karyawan, informan MA memiliki kewajiban sebagai seorang karyawan serta perannya di dalam keluarga. Informan MA akan melihat berdasarkan kondisi yang dihadapkan dengan menyesuaikan pada pekerjaan utamanya sebagai karyawan. Bilamana dirasa tidak mampu untuk menjalankannya maka MA akan mencari langkah lain, dan informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Kalau keluarga sih pasti dilihat mana yang lebih butuh...”* (MA, 232-233).

Sebagaimana pemilihan strategi yang dipilih informan MA menjelaskan tidak perlu membawa pekerjaan hingga ke rumah karena seluruhnya telah dirinya selesaikan ketika di kantor. Begitupun dengan tidak adanya pekerjaan bersifat mendadak yang harus disegerakan, karena perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan seperti MA untuk memberikan pilihan serta

alasannya tidak mengambil pekerjaan mendadak tersebut. Kemudian informan pun memaparkan jawabannya :

“Ada tapi ya ngga dadakan juga karena ditanyakan dulu, ada yang bisa isi gitu ngga. Misal oh ngga bisa masuk nih, baru cari yang bisa lainnya.” (MA, 203-207)

Dengan tujuan memperjelas beban pekerjaan yang dimiliki, peneliti menanyakan kembali mengenai apakah terdapat pekerjaan yang dikerjakan di luar jam kerja. Informan MA pun menjelaskan : *“Ngga ada sih mba hehe.” (MA, 211).*

Disampaikan oleh informan ES juga melakukan upaya keseimbangan jenis pekerjaannya dengan menyeleksi sesuai keperluan dan kondisi fisik yang dirasa. Dengan mempertimbangkan selayaknya pemenuhan hobi dan kumpul keluarga di tengah pekerjaan yang ada, ES berusaha menempatkan pekerjaan yang penting untuk didahulukan. Kemudian informan memberikan jawabannya : *“Meski besoknya kita libur, kita mau keluar juga udah capek, males keluar gitu. Makanya lebih baik kita di rumah.” (ES, 164-166)*

“Kalau saya sih lebih baik kalau misal ngga waktunya libur saya lebih baik memilih pekerjaan daripada harus touring seperti itu.” (ES, 217-221)

Dijelaskan oleh informan RIP akan strategi yang dilakukannya untuk memilih langkah memilih kegiatan di tengah kesibukan yang dimilikinya dilakukan dengan menghabiskan waktu untuk mengurus keluarga. Langkah ini menunjukkan adanya upaya untuk menyeimbangkan peran yang dimiliki. RIP berpandangan bahwa perlunya strategi untuk membagi waktu yang pas ketika memiliki berbagai kewajiban yang berbeda. Lalu informan pun menjawabnya: *“Di rumah ya sebagai ibu rumah tangga. Ngurusin*

anak.” (RIP, 134-135). Kemudian informan RIP perjas dengan :
“Jadi ya harus itu lah pinter-pinter bagi waktu sebagai ibu rumah tangga.” RIP 265-267).

Di tengah berbagai peran yang diemban RIP, pemilihan yang bijak dilakukan dengan mengurangi jumlah pekerjaan dan memberikan prioritas pada tugas-tugas yang memiliki urgensi menjadi strategi penting. Hal ini memungkinkan RIP untuk menyeimbangkan berbagai tanggung jawab yang diemban dengan efektif, sambil memastikan bahwa semua aspek pekerjaan berjalan lancar. Informan memaparkan jawabannya :

“Iya mau ngga mau harus izin, apalagi kalau anak lebih dari satu ya kan sakit satu nular ke adeknya. Nah mau ngga mau harus izin, paling minta surat keterangan dokter buat perusahaan.” (RIP, 158-162)

Dengan fokus pada tugas-tugas yang memiliki urgensi tinggi, RIP dapat memastikan bahwa hal-hal yang paling penting dan mendesak diselesaikan tepat waktu, menghindari penumpukan pekerjaan yang dapat mengganggu produktivitas dan kualitas kerja.

Ketika menjalani pekerjaan sebagai karyawan, informan F sempat mengikuti perkuliahan yang ditujukan untuk mengemban pendidikan sarjana. Akan tetapi dengan padatnya pekerjaan yang sering kali membuat pendidikan terbengkalai, F mengambil langkah dengan cara mengundurkan diri dari perkuliahan. Dengan demikian, pengurangan jumlah pekerjaan dan penekanan pada tugas-tugas yang mendesak membantu F untuk menjaga keseimbangan yang baik antara berbagai peran dan tanggung jawab yang diemban, serta memastikan keseluruhan pekerjaan berjalan dengan efisien. Informan pun menjawab : *“Kalau dulu saya itu pernah kuliah di Mercubuana, Meruya situ.” (F, 242-244)*

“Kan kalau udah kerja waktu itu padet ya, jadi saya sama ambil cuti juga. Akhirnya ditelepon kampus ‘mau lanjut atau mau DO? Kalau mau lanjut diurus bisa, kalau DO ya DO aja ngga dapet apa-apa’. Ngga ada pilihan lain kan saya. Ada akhirnya saya resign secara resmi.” (F, 258-265)

Informan AM menjelaskan dirinya membatasi kegiatan yang dianggapnya tidak penting. AM mencontohkan ketika menghadapi kondisi yang dimiliki orang lain, dirinya tidak akan berkaca dan membandingkan dirinya sehingga tidak mengganggu kualitas serta apa yang telah dia rencanakan serta miliki. Informan pun menjelaskan : *“Menerima. Ngga mau berkaca dari yang lain. Ini kayak curhat ya hahahaha.” (AM, 174-176).*

Kesimpulan dari data informan, menjelaskan jika *simplifying* menjadi upaya yang dilakukan oleh mereka dengan cara mengurangi jumlah pekerjaan atau kegiatan yang dirasa kurang diperlukan. Dengan demikian, informan melakukannya dengan berlandaskan pada pemilihan urgensi dari setiap pekerjaan yang dijalannya. Informan menyatakan bagaimana gambaran mereka ketika dihadapkan dengan kepentingan-kepentingan yang ada. Mereka merasa perlu untuk secara selektif memprioritaskan tugas-tugas yang memiliki dampak paling besar atau yang paling mendesak, sambil mengabaikan atau menunda yang dianggap kurang penting atau mendesak.

f. *Stress Release at Work*

Pada informan MA, diperoleh bahwa dengan kesibukannya sebagai pemberi layanan dengan memastikan kualitas kinerja yang diberikannya tetap optimal, dijalani dengan memanfaatkannya situasi lingkungan kerja yang ada. Pekerjaan yang monoton dengan SOP yang menuntut pada kejelian, tidak menutup perasaan jenuh datang, maka MA berusaha meminimalisirnya. Demikian informan

menjawabnya dengan : *“...pekerjaannya gitu-gitu doang yang monoton ya. Tapi untungnya ngga jenuh karena di gardu cukup ramai.” (MA, 66-70).*

Begitu pula dengan informan PLB yang menjelaskan bagaimana cara dirinya melepas stress ketika bekerja yaitu dengan melakukan hobi yang tetap sejalan dengan kepentingan pekerjaannya yaitu melalui menulis artikel. Melalui kegiatan menulis, PLB merasa hobi yang dimilikinya tersalurkan yang berdampak pada rasa semangat bekerja. Kemudian informan memberikan tanggapannya dengan :

“Nulis ini aja, perjalan waktu cerita di kerja di TOL. Kayak gitu. Mayan suka menulis, cuma kalau ngga diasah ya biasa ya mandet sih kosa katanya. Lumayan suka nulis (PLB, 232-236).

Di sela pekerjaannya sembari tetap tidak meninggalkan apa yang menjadi kewajibannya, informan RIP berusaha membuat dirinya senyaman mungkin di tempat kerja. Salah satunya dengan ditemani cemilan, ini membantu dirinya dalam mengisi energi untuk ekstra memberikan pelayanan yang baik. Informan RIP pun menjelaskan dengan kondisinya : *“Gapapa santai aja ini sambil makan mba, tapi ini kalau jawabannya belibet maaf maklum aja ya hehe.” (RIP, 8-10).*

Kesimpulan yang diperoleh, strategi ini menjadi manifestasi dari upaya para informan untuk mengurangi tekanan yang terjadi akibat pekerjaan yang sedang dijalani. Tindakan ini menjadi penting karena tekanan yang berlebihan dapat mengganggu kinerja dan kenyamanan informan. Data dari informan menunjukkan etika ketika seseorang merasa terbebani oleh tugas dan tanggung jawabnya, melepaskan penat menjadi langkah yang diambil untuk menjaga agar operasional pekerjaan tetap lancar. Dengan begitu, mereka dapat mengembalikan fokus, dan semangat untuk menjalani

tugas-tugasnya dengan efektif. Akan tetapi, tidak seluruh informan tidak menjelaskan mereka menggunakan strategi ini.

g. *Open Communication*

Oleh informan ES memberikan penjelasan bagaimana strategi melalui penerapan komunikasi membantu dirinya. Komunikasi yang diterapkan berupa keterbukaan dengan penyampaian informasi tepat dan jelas. Strategi komunikasi ini diterapkannya terutama ketika bekerja. Sebagai seorang pimpinan, ES perlu memberikan informasi yang tepat untuk keberlangsungan koordinasi yang baik.

“Mengatur personel kita sendiri. Kedua juga apabila ada alat yang rusak harus benar tau situasi lapangan di wilayah kita kerja lah. Misal di Pondok Ranji ini, apanya yang rusak sih nah itu hal apa yang pertama kali harus kita lakukan, gitu.” (ES, 60-66)

Disampaikan oleh informan PLB yang mengatakan bahwa pentingnya menerapkan komunikasi yang baik dengan anak di rumah. Melalui obrolan santai dan menghargai waktu selepas bekerja, membantunya menangani kedua peran antara pekerjaan dan di luar pekerjaan. Lalu informan pun menjawabnya : *“Oh paling sampai rumah, main sebentar. Terus review seharian dia biasanya ngapain aja. Terus, siapin buat besok dia, bekelnya, bajunya.” (PLB, 202-205).*

Strategi komunikasi terbuka juga dilakukan oleh informan RIP dalam mendukung kegiatan sehari-hari. Dirinya menceritakan bagaimana komunikasi yang baik dapat membantu dirinya membangun interaksi dengan anak. Terutama ketika mengharuskan RIP jauh dari anak karena bekerja, dengan memberikan pengertian

kepada anaknya dengan mudah anaknya tidak rewel di rumah. Sehingga terganggu akan kewajiban di rumah dapat diminimalisir, kemudian informan menjawabnya : *“Ya untungnya anak-anak saya ngga ada yang rewel ya. Soalnya dari kecil ‘kalau nanti mas udah ngerti bunda mau berangkat kerja ngga boleh nangis ya’ gitu sih sekarang adeknya juga ngerti.” (RIP, 148-153).*

Komunikasi terbuka selanjutnya dipilih oleh AM dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika suatu posisi dirinya membutuhkan bantuan dengan sigap meminta tolong kepada rekan kerjanya. Saling memberikan informasi membantunya menyelesaikan pekerjaan, dan informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Oh paling ya minta tolong satpam. Kalau ada PPI—karyawan pengganti jam istirahat—kayak yang sekarang ada datang bisa.” (AM, 78-81)*

Dengan menerapkan pola komunikasi yang terbuka dan efektif, salah satu informan menunjukkan pemilihan strategi ini untuk dapat meraih banyak manfaat, terutama dalam mengelola waktu dan peran yang dijalani. Informan menjelaskan bagaimana dengan memilih strategi melalui komunikasi yang transparan, maka dapat dengan lebih mudah menyampaikan kebutuhan, harapan, serta kendala-kendala yang di hadapi dalam pekerjaan. Hal ini membuka ruang untuk kerjasama dan manajemen yang lebih baik, pemecahan masalah yang lebih efisien, dan pengelolaan waktu yang lebih terstruktur.

h. *Gender Equality*

Sebagaimana informan RIP menjelaskan bahwa pemilihan jam kerja ditentukan berdasarkan gender karyawan. Perusahaan memprioritaskan tenaga kerja perempuan untuk bekerja saat pagi hingga sore, sedangkan untuk laki-laki saat pagi dan malam hari

tergantung pada jadwal shift yang diperoleh. Peneliti mengajukan pertanyaan dengan bagaimana sistem pembagian shift kerja yang diterapkan di kantor dengan : *“Dalam penentuan shift, apakah terdapat perubahan terkait jam pagi dengan jam malam?”* (P, 91-93).

Lalu informan pun menjawabnya dengan pernyataan berikut : *“Ngga sih, kalau perempuan itu di shift 1 semua—pagi.”* (RIP, 104-105).

Informan F mengungkapkan kapan dan bagaimana pembagian jam kerja yang dimilikinya. F menjelaskan dengan pembagian jam kerja bagi karyawan dengan gender laki-laki seperti dirinya membuatnya pernah harus untuk tinggal sementara di kantor. Informan memberikan keterangan sebagai berikut : *“Kadangan saya di sini itu bisa nginep. Sehari dua hari kalau panjang bisa 3 hari saya ngga pulang ke rumah itu.”* (F, 370-373).

Bukti strategi juga ditunjukkan dengan observasi lapangan ketika melakukan proses wawancara, dimana selepas shift pagi, tidak ada lagi karyawan perempuan yang bertugas. Hal ini pun telah menjadi ketentuan dari dalam perusahaan serta manajemen ruas, bahwasanya, pengelolaan gender diterapkan dalam pengaturan shift kerja mereka untuk menunjang efektivitas.

Manajemen waktu dalam pekerjaan begitu penting. Maka dari itu, informan menjelaskan bahwa tidak hanya gerakan dari dalam diri setiap individu akan tetapi perusahaan juga memberikan upaya strategi dalam penciptaan *work life balance*. Ini ditunjukkan dengan pemberian waktu kerja yang didesain bagi para pekerja wanita yang memperoleh shift di pagi dan siang hari, sehingga waktu malam dapat digunakan mereka untuk berada di rumah. Strategi ini sangatlah bagus dan membantu akan tetapi, bagi pekerja laki-laki,

belum dapat terlihat secara signifikan strategi yang diberikan oleh perusahaan untuk menjaga adanya kesetaraan gender dalam perannya di pekerjaan.

3. Pembahasan

a. Analisis Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja

Hasil temuan yang memaparkan pengaruh *work life balance* terhadap kualitas kinerja karyawan di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Hasugian,. dkk. (2023) yang menyatakan benar adanya pengaruh dengan hasil positif dan signifikan. Kedua faktor yang dimaksud adalah karakteristik keluarga dan karakteristik pekerjaan. Hal ini tampak dimiliki oleh keenam informan dalam menjalani kegiatan sehari-harinya.

Pada faktor karakteristik keluarga yang dimiliki keenam informan menjelaskan bahwa, lingkungan keluarga turut menjadi faktor yang mempengaruhi cara mereka menyelesaikan bekerja. Dengan karakteristik yang berbeda-beda, membuat kepentingan setiap informan berbeda juga. Informan mengkaitkan dengan bagaimana keluarga mendukung mereka sebagai seorang karyawan setiap harinya. Melalui dukungan, karyawan merasakan hadirnya motivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik lagi untuk pekerjaannya. Karakteristik keluarga ini menjadi faktor penting, dalam membantu informan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Karakteristik keluarga yang kedua, informan menggambarkan dengan kondisi tuntutan keluarga yang hadir bersamaan, di tengah banyaknya tuntutan pekerjaan. Meski keluarga

memberi dukungan penuh, namun tuntutan akan peran mereka di rumah tidak dapat ditinggalkan. Bagaimana keluarga membutuhkan kehadiran mereka di tengah kesibukkan pekerjaan yang ada tentu menjadi sebuah tantangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal seperti ini menjadi perhatian lebih yang mereka lakukan, khawatir berdampak pada cara kerja normal setiap harinya.

Selain itu, faktor kedua adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik ini merupakan bagian dari beban kerja yang dijalani informan setiap harinya sebagai karyawan. Informan melihat pekerjaan mereka ke dalam kaca mata yang dominan positif. Sebagaimana beban pekerjaan yang ada menjadi sumber pembelajaran guna pengembangan dirinya. Selain itu beban pekerjaan juga menumbuhkan semangat. Beban kerja menjadi sebuah tantangan yang dirasa harus mereka lalui, sehingga membangkitkan semangat untuk memberikan hasil yang terbaik.

Meskipun demikian, situasi ketika didapatkannya beban kerja berlebih juga memberikan dampak yang buruk bagi kinerja mereka. Beban kerja yang dirasakan dengan adanya jam kerja berlebih, serta pengaturan shift kerja, menjadi tantangan yang mereka hadapi. Kebijakan perusahaan yang berusaha untuk memberikan kenyamanan dalam bekerja, tidak seluruhnya dapat dirasakan setiap saat. Hal ini menyesuaikan dengan perkembangan tantangan kerja yang mereka peroleh. Dengan begitu, karyawan menyatakan bahwa tidak mengelakkan bahwa terkadang keluhan datang dari karakteristik pekerjaan mereka.

b. Strategi Mengatasi Pengaruh Negatif *Work-life Balance* untuk Meningkatkan Kinerja

Strategi menjadi langkah yang diupayakan seorang individu, dalam menyelesaikan suatu persoalan atau pekerjaan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan harapan. Strategi yang diterapkan informan yang merupakan karyawan di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas JORR W2S dan Ulujami - Pondok Aren, searah dengan strategi menciptakan *work life balance* yang dikemukakan oleh Fisher (2006).

Alternating yang diterapkan oleh keenam informan menunjukkan dedikasi dan usaha maksimal mereka dalam mengelola waktu dan energi di tengah-tengah kesibukan pekerjaan utama mereka di kantor. Mereka secara cermat melakukan manajemen urusan yang tepat untuk menjalani kehidupan seimbang, di mana pekerjaan profesional diimbangi dengan waktu untuk kegiatan pribadi dan keluarga. Pemilihan jenis kegiatan mereka didasarkan pada tujuan tertentu, yang meliputi memberikan waktu berkualitas bersama keluarga, mencari hiburan, menjalankan hobi, atau sekadar beristirahat untuk mengisi kembali energi tubuh. *Alternating* ini menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan pribadi, serta membantu mereka menjaga kesejahteraan secara keseluruhan.

Strategi *outsourcing* menjadi pilihan lain yang diterapkan oleh informan. Bagaimana mereka berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada dengan meminta bantuan kepada orang lain, agar dapat menggantikannya menyelesaikan pekerjaan yang dianggap prioritas kedua atau sampingan. Pada langkah ini, informan tetap berusaha memastikan langkah ini tidak membuat pekerjaan kantornya terabaikan. Dengan demikian, *outsourcing* menjadi

strategi yang efektif bagi informan untuk mengelola waktu dan energi mereka dengan bijaksana, sehingga mereka dapat tetap produktif di tempat kerja sambil menjaga keharmonisan dan keseimbangan dalam kehidupan mereka secara keseluruhan.

Lainnya lagi, *bundling* menjadi langkah yang diambil oleh informan. Upaya *bundling* sebagai bentuk strategi yang digunakan ketika situasi mengharuskan mereka untuk menyelesaikan beberapa tugas secara bersamaan, melibatkan penggabungan atau pengelompokan pekerjaan yang serupa atau saling terkait. Meskipun *bundling* dapat menjadi solusi efektif dalam mengelola banyak tugas sekaligus, namun kondisi ini juga membawa tantangan tersendiri bagi informan. Mereka perlu membuat keputusan yang tepat dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya untuk menyelesaikan semua tugas dengan efisien dan tepat waktu. Ketepatan waktu dan alokasi sumber daya menjadi kunci dalam menjalankan strategi *bundling* ini.

Terdapat pemanfaatan *techflexing* yang digunakan informan, dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi saat ini untuk memudahkan mereka dalam menyelesaikan Teknologi menjadi alat bantu yang digunakan informan bekerja. Terlebih lagi pekerjaan mereka yang berfokus pada pelayanan, sehingga teknologi mempercepat proses transaksi hingga ke bentuk pelaporan hasil kerja. Teknologi juga mereka gunakan ketika bekerja secara jarak jauh, yang dapat memastikan tetap terhubung dengan kegiatan utama.

Selain itu juga diterapkan *simplifying* dengan cara informan memilah bentuk pekerjaan yang ada, dan menyingkirkan atau mengesampingkan pekerjaan yang dirasa kurang diperlukan. Dalam hal ini, informan menilai berdasarkan tingkat urgensi dari pekerjaan

yang akan dipilihnya. Selayaknya ketika memilih pekerjaan utamanya dibandingkan dengan waktu untuk kegiatan lainnya yang mereka rasa bisa dilakukan di lain hari, ataupun bagi mereka kegiatan tersebut tidaklah penting sehingga memilih untuk tidak melakukannya.

Selain keenam strategi yang disebutkan oleh Fisher (2006), berdasarkan hasil wawancara peneliti juga menemukan tiga strategi lainnya berupa *Stress Release*, *Open communication*, *Gender Equality* menjadi langkah alternatif yang digunakan oleh sejumlah informan dalam upaya menciptakan *work life balance* mereka. Penemuan strategi baru menjadi sebuah langkah baru juga yang digunakan. Dapat disimpulkan bahwa penemuan strategi baru dapat muncul berdasarkan tingkat kebutuhan seorang individu dalam mencapai *work life balance* yang mereka inginkan.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Berdasarkan hasil kerangka temuan yang dilakukan, permasalahan yang ditemui pada lokasi penelitian antaranya ditemukan gambaran pada *work life balance* mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Dari sini dapat terlihat bahwa faktor Karakteristik Keluarga dan Karakteristik Beban Kerja yang menonjol ditemukan. Seorang individu juga perusahaan tentu akan berupaya dalam menghadapi tantangan yang ada sesuai dengan kebutuhan mereka. Maka dari itu, strategi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan dapat dilakukan dengan langkah:

1. Penyesuaian beban kerja sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan;
2. Membangun budaya perusahaan yang baik, membangun serta memberikan lingkungan positif yang mendorong pada semangat membangun;

3. Melakukan review kembali terkait kebijakan-kebijakan (shift kerja, manajemen waktu, kegiatan penyaluran hobi) dalam menunjang kesejahteraan karyawan. Dengan begitu, work-life balance dapat tercipta dengan baik; dan
4. Meningkatkan kesadaran diri karyawan untuk mampu membangun rasa peduli terhadap kualitas *work-life balance* yang mereka miliki. Hal ini dilakukan dengan pemberian kegiatan pengenalan sehingga karyawan mampu menerapkan strategi *Alternating, Outsourcing, Bundling, Tech Flexing, Simplifying, Stress Release at Work, Open communication*, dan *Gender Equality* yang tepat.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A