

BAB VIII

PERAN ORGANISASI DALAM MENGHADAPI MASALAH *WORK FAMILY CONFLICT*

8.1 Pendahuluan

Mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan komitmen berkeluarga berkembang menjadi kekhawatiran bagi karyawan masa kini dan organisasi dengan bukti meningkatnya hubungan konflik kerja-keluarga yang mengurangi kesehatan dan kesejahteraan. Dalam kehidupan kerja mereka sering mengalami konflik pekerjaan, seperti pekerjaan yang beresiko, peralatan kerja yang tidak memadai, berbagai tuntutan kerja mereka yang tidak memadai, berbagai tuntutan kerja dari atasan dan rekan, dan lain sebagainya. Sulitnya menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarga dapat menimbulkan konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*), dimana urusan pekerjaan mengganggu kehidupan pekerjaan dan atau urusan keluarga mengganggu kehidupan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja baik suami ataupun istri yang bekerja.

Berdasarkan bab-bab sebelumnya, masalah *work-family conflict* merupakan masalah-masalah yang disebabkan oleh dua kebutuhan peran yang saling menuntut untuk dipenuhi secara bersamaan dan menuntut untuk dipenuhi secara adil. Untuk penanganan dampak masalah dari *work family conflict* tidak hanya dari para karyawan tapi juga harus perusahaan atau organisasi ikut andil dalam mengatasi dampak masalah dari *work family conflict*.

8.2 Hanya ada Hak Cuti

Work-family conflict telah menjadi fenomena sosial dan psikologi pada banyak organisasi / perusahaan. Dampak dari adanya work-family conflict tidak hanya dirasakan oleh pekerja wanita, namun juga dirasakan oleh pekerja pria. Tugas manajemen adalah bagaimana mengelola work-family conflict tersebut agar mutu kehidupan kerja para karyawan pada perusahaan dapat menjadi lebih baik. Dalam prakteknya, belum banyak perusahaan menerapkan kebijakan ramah keluarga yang dapat meningkatkan mutu kehidupan kerja karyawan sebagai salah satu misi dalam strategi bisnisnya.

Pada hasil wawancara di tiap organisasi dimana narasumber bekerja peneliti hanya menemukan beberapa kebijakan mengenai permasalahan konflik pekerjaan-keluarga, yaitu Hak cuti sedangkan asuransi BPJS dan *Medical Family Leaves* adalah kebijakan yang bukan disengaja dirancang oleh organisasi dalam mengatasi konflik pekerjaan keluarga pada karyawan.

“jadwal kerja dan jam kerja kantor menetapkan setiap karyawan bekerja dari senin sampai jumat dengan jam kerja dari pukul 08.00-16.00 setiap harinya. Dan perusahaan memberikan setiap karyawan mendapatkan asuransi kesehatan dari BPJS dan diberlakukannya hak cuti sebagaimana telah diatur dalam undang-undang.” (BS, Lampiran 7 Hal 175)

Heal-care package atau kebijakan dari perusahaan yang memberikan *benefits* yang bertujuan memudahkan para karyawan dalam memelihara kesehatan mereka termasuk kesehatan keluarganya, dalam penelitian ini perusahaan menggunakan layanan dari BPJS. Dari ketiga narasumber mengakui adanya kebijakan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan yang berupa BPJS yang dikelola oleh pemerintah untuk menjamin kemudahan para pekerja atau

masyarakat untuk menjaga kesehatan dan kemudahan untuk berobat saat sakit dengan bantuan dari pemerintah atau yang dulu dikenal sebagai ASKES. Dari ketiga Narasumber mengakui bahwa dengan menggunakan BPJS/ASKES mereka mendapat kemudahan untuk menjaga kesehatan mereka dan keluarga berobat ke rumah sakit milik pemerintah.

“...serta asuransi BPJS yang menjamin pemeliharaan dan perawatan kesehatan para karyawan dan keluarganya.” (RH, Lampiran 8 Hal 178)

“Untuk asuransi kesehatan perusahaan menjamin melalui BPJS.” (AM, Lampiran 1 Hal. 149)

Sayangnya kebijakan asuransi bukanlah kebijakan yang memang ditujukan untuk mengatasi permasalahan Konflik Pekerjaan Keluarga karena asuransi pada perusahaan publik dijalankan oleh organisasi eksternal perusahaan sehingga dan merupakan kewajiban yang dibebankan oleh pemerintah pada organisasi atau perusahaan untuk menjamin kesehatan dan keselamatan karyawan.

“untuk mengatasi permasalahan yang sering diakibatkan bentrohnya kebutuhan keluarga dan pekerjaan, organisasi menerapkan kebijakan cuti yang sesuai dengan peraturan dari pemerintah, serta kebijakan medical family leave.” (RH, Lampiran 8 Hal 177).

Medical Family Leaves merupakan cuti yang diberikan kepada karyawan untuk merawat anggota keluarga yang sakit. Walaupun belum diatur pemerintah, perusahaan dimana ketiga narasumber bekerja mempraktekkan kebijakan ini dengan memberikan cuti satu hari untuk menjemput anggota keluarga yang dirawat di Rumah Sakit. Dengan adanya kebijakan ini maka perusahaan memberikan kemudahan pada karyawan dalam mengatasi dampak permasalahan yang disebabkan oleh masalah *work family conflict* yang berupa batasan aktivitas

dalam pemenuhan kebutuhan peran keluarga disaat memenuhi kebutuhan peran pekerjaan. Ketiga pasangan narasumber yang memiliki anak tentunya sangat merasa terbantu dengan adanya kebijakan dari perusahaan yang memudahkan mereka untuk mengambil izin/cuti dari pekerjaan untuk mengurus kebutuhan keluarga mereka ketika ada keluarga yang sakit dan mendesak untuk dipenuhi.

“Untuk kebutuhan yang mendesak dan sangat penting seperti perlu ke dokter atau kerumahn sakit, kebijakan kami memang mengizinkan karyawan meninggalkan kantor.....”(BS, Lampiran 7 Hal 175)

Kebijakan ini mampu mengurangi stress pada karyawan karena adanya tekanan dari kedua peran yaitu peran pekerjaan dan peran keluarga. Kebijakan ini memudahkan karyawan untuk merawat keluarganya yang sedang sakit, selain itu kebijakan ini memberikan waktu yang lebih banyak bagi karyawan untuk anak dan keluarganya.

Perusahaan dimana para ketiga pasangan narasumber bekerja belum menerapkan semua kebijakan yang ramah keluarga, hal ini terbukti tidak adanya kebijakan yang mengatur tentang kebijakan *child care*. Kebijakan ini dapat berupa penyediaan fasilitas *on-site day care* atau biaya *day care* yang disubsidi maupun ditanggung penuh. Sewaktu-waktu orang tua bisa segera mendampingi anak-anaknya pada momen-momen dimana anak butuh didampingi oleh orang tua, sehingga menjadi pengalaman berharga bagi anak-anaknya. Ketiga pasangan narasumber yang diwawancarai tidak semua kegiatan yang menyangkut kebutuhan anak diberikan izin. Kebutuhan yang mendesak dan kebutuhan yang dirasa sangat penting sehingga bisa mendapatkan izin dari perusahaan untuk mendampingi anak pada momen-momen tertentu. Perusahaan dimana ketiga

narasumber bekerja tidak menerapkan kebijakan ini sehingga bagi narasumber agak kesulitan ketika harus mendampingi anak dalam waktu-waktu tertentu seperti pembagian rapor sekolah, tahun ajaran baru atau hari pertama anak masuk sekolah.

8.3 Diskusi Hasil

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis, dua perusahaan dimana narasumber bekerja tidak memberlakukan semua kebijakan yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan konflik pekerjaan-keluarga yang dialami oleh karyawan. Pada kedua perusahaan baik BNN maupun KPP hanya memberlakukan beberapa kebijakan yang berupa hak cuti yang sebagaimana telah diatur oleh undang-undang. Terlebih lagi permasalahan *work-family conflict* masih dirasa bukanlah masalah yang besar bagi perusahaan maupun karyawan.

Padahal untuk mengatasi permasalahan konflik pekerjaan-keluarga pada karyawan membutuhkan bantuan dan perhatian dari perusahaan dimana narasumber bekerja, seperti yang dijelaskan oleh Thomas dan Ganster (1995) lingkungan kerja yang *family supportive* terdiri atas *family supportive policies* dan *family supportive supervisors*. Masalah konflik pekerjaan-keluarga diperlukan kebijakan yang tidak hanya mengurangi masalah tapi dapat membawa manfaat bagi karyawan dan perusahaan, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mulling (1999), *family-friendly policies* merupakan seperangkat kebijakan atau program yang diterapkan oleh suatu organisasi guna memperbaiki Mutu Kehidupan Kerja dalam bentuk penyeimbangan keluarga dan pekerjaan, yakni bagaimana perhatian terhadap keluarga di sisi lain seiring pekerja memperoleh

kesenangan hidup dan maju pada karir sekaligus. Beberapa indikator yang dapat dipergunakan untuk menerapkan family-friendly policies menurut Mulling (1999) adalah: 1) Work Schedulin. Ada beberapa pilihan yang dapat diambil berkaitan dengan work schedulin, yaitu: flex-time, comp-time atau bahkan part-time. Teknologi yang tersedia saat ini telah membuat flexible scheduling menjadi lebih mudah. Dengan voice-mail, e-mail, computer networks dan beberapa laptop computer, seorang karyawan dapat bekerja dari tempat manapun; 2) Benefits Packages. Wujud benefits packages dapat dalam bentuk employee benefits meliputi health-care package, family-leave policies dan child-care. Pada kenyataannya pengaturan jadwal kerja dan jam kerja bersifat tetap dan full time dimana karyawan BNN dan KPP bekerja selama lima hari dalam seminggu dan delapan jam dalam sehari. Hal ini jelas bahwa memicu terjadinya masalah konflik pekerjaan-keluarga pada narasumber karena tersitanya banyak waktu dan energi yang dihabiskan untuk memenuhi kebutuhan salah satu peran.

Dengan adanya kebijakan yang ramah terhadap keluarga diharapkan mampu untuk mengurai tekanan dari masalah *work family conflict* yang dihadapi oleh karyawan. Seperti yang ditemukan oleh Allen (2001) menemukan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan yang *family supportive* mengalami masalah *work family conflict* yang rendah dan memiliki kepuasan yang pada pekerjaan. Namun dalam organisasi dimana tempat narasumber bekerja tidak ditemukan kebijakan *family-friendly policies* padahal *work-family conflict* telah menjadi masalah sosial dan psikologi yang banyak dialami oleh karyawan di perusahaan. Dampak dari adanya work-family conflict tidak hanya dirasakan oleh pekerja

wanita, namun juga dirasakan oleh pekerja pria. Menurut Indah Dewi (2013) menyatakan melalui penelitiannya bahwa *family-friendly policies* dapat mengurangi *work-family conflict*. menurutnya menjalani peran sebagai karyawan dan sebagai ibu rumah tangga mendatangkan banyak persoalan yang dialami oleh para wanita, yang juga sebagai ibu rumah tangga yang bekerja di luar rumah. Tuntutan peran ganda sebagai ibu rumah tangga dan sebagai tenaga kerja wanita semakin sulit dimainkan secara seimbang, keduanya saling tarik dan membuat wanita bekerja kesulitan untuk melakukan manajemen peran dan manajemen waktu.

Tugas manajemen adalah bagaimana mengelola *work-family conflict* tersebut agar mutu kehidupan kerja para karyawan pada perusahaan dapat menjadi lebih baik tidak menutup kemungkinan untuk menerapkannya dalam perusahaan pemerintah dan pelayanan publik, seperti yang dijelaskan oleh Mulling (1999) mengemukakan bahwa penerapan *family-friendly policies* tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis saja, namun dapat juga diterapkan pada organisasi pemerintah atau pelayanan publik.. Dalam prakteknya, belum banyak perusahaan pemerintah dan pelayanan publik yang menerapkan kebijakan ramah keluarga yang dapat meningkatkan mutu kehidupan kerja karyawan sebagai salah satu misi dalam strategi bisnisnya. Pihak manajemen masih lebih memperhatikan kepentingan dalam pencapaian tujuan perusahaan daripada kepentingan karyawan. Dengan menerapkan *family-friendly policies* diharapkan mampu untuk menurunkan konflik keluarga-pekerjaan dan diharapkan untuk berimplikasi terhadap komitmen yang tinggi dari para karyawan seperti yang dijelaskan oleh Allen (2001) bahwa

karyawan yang bekerja di perusahaan *family supportive* mengalami konflik pekerjaan-keluarga yang lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di perusahaan yang tidak menerapkannya dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Para narasumber berharap dengan adanya kebijakan yang ramah keluarga, mereka mampu untuk memanfaatkan kemudahan tersebut untuk mengatasi masalah-masalah *work family conflict* yang mereka hadapi ketika harus berhadapan dengan dua kebutuhan peran yang saling menuntut untuk dipenuhi secara bersamaan. Kebijakan *family friendly* hendaklah tidak hanya diterapkan pada perusahaan atau organisasi bisnis saja, namun dapat juga diterapkan pada organisasi pemerintah atau pelayanan publik (Mulling, 1999).

Upaya organisasi mengadopsi *family-friendly policies* untuk menurunkan *work-family conflict* dapat dipandang sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap perubahan. Untuk penanganan dampak masalah dari *work family conflict* tidak hanya dari para karyawan tapi juga harus perusahaan atau organisasi ikut andil dalam mengatasi dampak masalah dari *work family conflict*. Dari hasil uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan tidak terlalu berperan dalam mengatasi Konflik Pekerjaan Keluarga yang dialami oleh karyawan. Dikarenakan tidak adanya kebijakan perusahaan yang dibuat khusus untuk mengatasi permasalahan tersebut.