

KESEIMBANGAN KERJA HIDUP PADA LINGKUNGAN KERJA MULTIKULTURAL

Oleh:

**Mila Hariani, Didit Darmawan, Ella Anastasya Sinambela,
Arif Rachman Putra, Dwi Sembe Sigita**

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Work life balance perceptions vary significantly across organizational cultures shaped by national cultural dimensions. Power distance influences whether employees accept after hours contact from supervisors. Individualism versus collectivism determines priority given to career achievement versus family time. Masculinity versus femininity affects societal acceptance of parental leave and flexible work arrangements. Uncertainty avoidance influences preference for structured schedules versus remote work flexibility. Work family conflict manifests differently across cultures due to gender role expectations and extended family support availability. Generational differences add complexity as millennials challenge traditional assumptions about work dedication and loyalty. Effective parental leave policies require local adaptation since cultural pressure prevents leave uptake in masculine cultures. Remote work acceptance depends on power distance and trust levels between managers and subordinates. Inclusive leadership that understands cultural differences enables successful work life balance policy implementation. Presenteeism cultures valuing physical presence over productivity require shift toward outcome based performance measurement. Organizations successfully managing cultural diversity in work life balance enjoy better talent retention and productivity. Policy design must involve employee participation from various cultural groups to ensure relevance and acceptance.

Keywords: work life balance, organizational culture, cross cultural management, employee wellbeing, flexible work, cultural diversity, work family conflict.

PENDAHULUAN

Tuntutan pekerjaan modern yang semakin tinggi telah menciptakan tekanan besar pada karyawan di berbagai sektor industri di seluruh dunia. Beban kerja yang meningkat, tenggat waktu yang ketat, dan ekspektasi untuk selalu tersedia di luar jam kerja menjadi sumber stres yang signifikan (Siegrist & Li, 2018). Karyawan dituntut untuk tetap produktif sambil juga memenuhi tanggung jawab keluarga, pengasuhan anak, perawatan orang tua, dan kebutuhan pribadi lainnya. Ketidakmampuan menyeimbangkan kedua domain ini menyebabkan berbagai konsekuensi negatif seperti kelelahan, penurunan kesehatan mental, dan konflik rumah tangga (Hobson et al., 2001). Mardikaningsih et al. (2012) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi

menjadi penentu utama niat karyawan untuk berpindah kerja. Ketika beban kerja terus meningkat tanpa diimbangi dukungan yang cukup, karyawan merasa terpaksa memilih antara karir dan kehidupan pribadi. Kondisi ini memicu keputusan untuk meninggalkan organisasi demi mencari tempat dengan keseimbangan yang lebih baik (Uhl-Bien & Carsten, 2007). Work life balance bukan lagi sekadar istilah manajemen populer, tetapi kebutuhan nyata bagi tenaga kerja modern. Organisasi yang gagal memahami hal ini akan kehilangan talenta terbaik mereka ke pesaing yang lebih peduli (Bisht, 2018).

Keberagaman budaya dalam organisasi semakin menjadi norma seiring dengan globalisasi dan mobilitas tenaga kerja lintas negara. Perusahaan multinasional mempekerjakan karyawan dari berbagai latar belakang nasional, etnis, dan agama dalam satu tim yang sama (Dhuppar, 2015). Setiap individu membawa nilai nilai, norma, dan ekspektasi yang berbeda tentang apa yang dimaksud dengan keseimbangan kerja hidup yang ideal. Rojak dan Darmawan (2012) menjelaskan bahwa keberagaman gender dan etnis dalam organisasi kontemporer menciptakan kompleksitas baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Apa yang dianggap sebagai work life balance yang sehat di satu budaya mungkin dianggap sebagai kemalasan atau kurang berdedikasi di budaya lain. Karyawan dari budaya kolektivistis mungkin lebih mengutamakan kebutuhan keluarga di atas pekerjaan, sementara karyawan dari budaya individualis lebih fokus pada pencapaian karir pribadi. Perbedaan persepsi ini dapat menjadi sumber konflik jika tidak dikelola dengan baik oleh organisasi. Manajer perlu memahami bahwa tidak ada satu ukuran untuk semua dalam kebijakan work life balance (Abe & Abe, 2019).

Perbedaan budaya kerja antara negara timur dan barat sangat mencolok dalam hal ekspektasi terhadap jam kerja dan loyalitas kepada perusahaan (Hu et al., 2014). Di Jepang dan Korea Selatan, budaya kerja keras yang ekstrem masih menjadi masalah serius dengan dampak pada kesehatan karyawan. Karyawan di negara negara ini sering bekerja lembur puluhan jam setiap minggu tanpa keluhan karena dianggap sebagai bentuk dedikasi (Pilla & Kuriansky, 2018). Sebaliknya, di negara negara Skandinavia seperti Swedia dan Denmark, jam kerja pendek dan cuti orang tua yang panjang menjadi standar yang dilindungi hukum (Riekhoff et al., 2019). Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa konflik peran dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini sangat dipengaruhi oleh nilai budaya yang dianut. Manajer dari budaya timur cenderung mengharapkan bawahan untuk meniru dedikasi kerja mereka yang tinggi. Manajer dari budaya barat lebih memahami batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi bawahan. Perbedaan ekspektasi ini menjadi sumber stres bagi karyawan yang bekerja di perusahaan lintas budaya. Organisasi perlu menjembatani perbedaan ini melalui komunikasi yang terbuka dan penetapan ekspektasi yang jelas.

Generasi yang berbeda dalam angkatan kerja juga memiliki persepsi yang sangat berbeda tentang work life balance, menambah lapisan keragaman budaya dalam organisasi (Rajput et al., 2013). Generasi baby boomer yang lahir antara 1946 hingga 1964 cenderung setia pada satu perusahaan dan menganggap kerja lembur sebagai kewajiban (Davis et al., 2016). Generasi X

mulai mempertanyakan kesetiaan buta dan lebih menghargai fleksibilitas dalam bekerja (Penney & Neilson, 2010). Generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja pada tahun 2018 memiliki ekspektasi yang sangat tinggi terhadap keseimbangan kerja hidup (Tennakoon, 2019). Mereka lebih memilih pekerjaan dengan jam fleksibel, opsi kerja jarak jauh, dan cuti yang memadai daripada gaji tinggi dengan tekanan berlebihan. Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi sangat penting untuk menjaga harmoni. Jika nilai generasi milenial tentang work life balance tidak diakomodasi, mereka akan keluar mencari tempat kerja yang lebih sesuai. Organisasi perlu merancang kebijakan yang mengakomodasi perbedaan generasi ini tanpa mengorbankan produktivitas. Pendekatan yang fleksibel dan personal menjadi kunci keberhasilan.

Kebijakan work life balance yang diterapkan organisasi sering gagal karena tidak mempertimbangkan perbedaan kebutuhan individual dan konteks budaya lokal. (Lero & Bardoel, 2017) Program cuti orang tua yang sama untuk ayah dan ibu mungkin berhasil di negara dengan kesetaraan gender tinggi, tetapi ditolak di negara dengan peran gender tradisional. Kantor dengan kebijakan kerja jarak jauh penuh mungkin disukai karyawan muda, tetapi membuat karyawan senior merasa kehilangan koneksi sosial. Darmawan dan Mardikaningsih (2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi harus mempertimbangkan perbedaan karakteristik karyawan. Kebijakan yang seragam untuk seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang budaya dan tahap kehidupan mereka akan menciptakan ketidakadilan. Karyawan dengan anak kecil membutuhkan fleksibilitas waktu yang berbeda dari karyawan yang belum berkeluarga. Karyawan yang merawat orang tua lansia memiliki kebutuhan yang berbeda dari karyawan tanpa tanggungan. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih personal dan fleksibel dalam merancang kebijakan work life balance.

Permasalahan utama dalam mewujudkan work life balance di organisasi yang beragam budaya adalah sulitnya menetapkan standar yang adil bagi semua karyawan. Karyawan dari budaya yang sangat menghargai kerja keras cenderung merasa bersalah jika mengambil cuti atau pulang tepat waktu. Mereka mungkin secara sukarela bekerja lembur meskipun organisasi tidak mewajibkan, menciptakan tekanan tidak langsung pada rekan kerja dari budaya lain. Sebaliknya, karyawan dari budaya yang lebih santai mungkin dianggap malas oleh rekan kerja dari budaya kerja keras meskipun produktivitas mereka setara. Darmawan (2018) mengemukakan bahwa profesionalisme dan kondisi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa nilai budaya mereka tidak dihargai akan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Mereka mungkin tetap bekerja tetapi tidak memberikan usaha terbaik mereka, atau secara aktif mencari pekerjaan di tempat lain. Ketidakadilan yang dirasakan dalam penerapan kebijakan work life balance dapat memicu konflik antar kelompok budaya dalam organisasi. Manajer sering terjebak antara keinginan memenuhi harapan kantor pusat yang mungkin berbasis di budaya tertentu dan kebutuhan karyawan lokal.

Permasalahan lainnya adalah kurangnya pemahaman manajer lini tentang bagaimana mengelola tim yang beragam secara budaya terkait work life balance. Banyak manajer dipromosikan karena keahlian teknis, bukan karena kompetensi lintas budaya. Mereka mungkin tidak menyadari bahwa cara mereka memimpin secara tidak sengaja mendiskriminasi karyawan dari budaya tertentu (Castaneda et al., 2013). Jahroni dan Darmawan (2013) menjelaskan bahwa sensemaking manajer tentang peran mereka sangat mempengaruhi cara mereka mengembangkan bawahan. Manajer yang dibesarkan dalam budaya kerja keras mungkin secara tidak sadar menghukum karyawan yang menggunakan hak cuti mereka sepenuhnya. Mereka mungkin memberikan penugasan proyek yang kurang menarik kepada karyawan yang dianggap kurang berdedikasi karena pulang tepat waktu. Sebaliknya, karyawan yang rela lembur terus menerus mendapat promosi lebih cepat, menciptakan budaya tidak tertulis bahwa work life balance adalah penghalang karir. Darmawan (2015) menyatakan bahwa burnout dan fasilitas kerja yang tidak memadai berpengaruh terhadap turnover pekerja. Ketika karyawan melihat bahwa mereka harus mengorbankan kehidupan pribadi untuk maju, mereka akan mencari organisasi lain dengan budaya yang lebih sehat.

Perusahaan multinasional terus berkembang dan mempekerjakan tenaga kerja dari berbagai negara dengan nilai budaya yang sangat berbeda. (Dhuppar, 2015) Kebijakan work life balance yang dirancang di kantor pusat di New York atau London mungkin tidak cocok untuk karyawan di cabang Jakarta atau Nairobi. Darmawan (2016) mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik mendorong perilaku inovatif karyawan. Tanpa pemahaman yang baik tentang perbedaan budaya, organisasi akan terus menerapkan kebijakan yang kontraproduktif. Pertanyaan dasar yang perlu dijawab adalah bagaimana organisasi dapat merancang kebijakan work life balance yang adil dan efektif untuk tenaga kerja yang beragam secara budaya. Apakah lebih baik memiliki standar global yang seragam atau kebijakan yang disesuaikan dengan budaya lokal. Bagaimana mengelola ekspektasi karyawan dari budaya yang berbeda tanpa menciptakan rasa tidak adil di antara mereka.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka pemahaman tentang pengaruh keberagaman budaya organisasi terhadap persepsi dan praktik work life balance. Penelitian ini menghasilkan pemetaan perbedaan persepsi antar budaya dan rekomendasi untuk mengelolanya. Kontribusi teoretis berupa integrasi antara literatur manajemen lintas budaya dan literatur work life balance yang selama ini berkembang terpisah. Secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi manajer sumber daya manusia dalam merancang kebijakan yang responsif terhadap keberagaman budaya.

METODE PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan kualitatif untuk mengkaji hubungan antara keberagaman budaya organisasi dan persepsi work life balance. Desain ini dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat konseptual dan memerlukan sintesis dari berbagai literatur yang tersebar. Menurut

Creswell (2007), penelitian kualitatif sangat sesuai untuk memahami fenomena sosial yang kompleks seperti interaksi antara nilai budaya dan perilaku kerja. Sumber data utama adalah buku teks manajemen lintas budaya, jurnal perilaku organisasi, dan laporan penelitian tentang work life balance. Prosedur pengumpulan data dimulai dengan identifikasi kata kunci seperti work life balance, organizational culture, cross cultural management, employee wellbeing, dan flexible work arrangement. Setelah terkumpul, penulis melakukan penilaian kritis terhadap setiap sumber berdasarkan reputasi penerbit dan ketepatan metodologi yang digunakan. Silverman (2005) menekankan bahwa dalam penelitian kualitatif, prosedur sistematis sangat penting untuk menjaga kredibilitas temuan. Penulis melakukan analisis tematik dengan membaca setiap sumber berulang kali untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul secara alami.

Kredibilitas temuan dalam penelitian ini diperkuat melalui strategi triangulasi sumber dan pemeriksaan sejawat. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan temuan dari penelitian di berbagai negara dan berbagai industri untuk mengidentifikasi pola yang universal. Denzin dan Lincoln (2005) menjelaskan bahwa triangulasi sumber meningkatkan kepercayaan terhadap kesimpulan penelitian kualitatif. Transferabilitas temuan dipastikan dengan menyediakan deskripsi rinci tentang karakteristik organisasi dan karyawan yang menjadi fokus literatur yang dikutip. Yin (2009) menekankan pentingnya audit trail dalam penelitian kualitatif untuk memungkinkan peneliti lain melacak proses analisis. Penulis menyimpan catatan coding, matriks sintesis, dan perkembangan argumen secara sistematis. Keterbatasan utama studi ini adalah bahwa literatur yang tersedia masih didominasi oleh penelitian di negara maju dengan tingkat kesadaran work life balance yang tinggi. Penerapan temuan di negara berkembang dengan prioritas berbeda perlu dilakukan dengan penyesuaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya nasional merupakan determinan utama persepsi individu tentang apa yang dianggap sebagai keseimbangan kerja hidup yang ideal. Hofstede (2001) mengidentifikasi dimensi jarak kekuasaan (power distance) sebagai faktor yang sangat mempengaruhi ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja. Masyarakat dengan jarak kekuasaan tinggi, seperti Malaysia dan Meksiko, menerima bahwa atasan memiliki hak untuk menghubungi bawahan di luar jam kerja. Sebaliknya, masyarakat dengan jarak kekuasaan rendah seperti Denmark dan Israel menganggap kontak di luar jam kerja sebagai pelanggaran batasan pribadi. Rojak dan Darmawan (2012) menjelaskan bahwa keberagaman gender dan etnis dalam organisasi memperkuat kompleksitas ini karena setiap kelompok membawa norma yang berbeda. Dimensi individualisme versus kolektivisme juga sangat berpengaruh terhadap preferensi work life balance. Budaya individualis seperti Amerika Serikat lebih memprioritaskan pencapaian karir pribadi dan cenderung menerima jam kerja panjang demi kemajuan. Budaya kolektivis seperti Cina dan Indonesia lebih

mengutamakan waktu untuk keluarga dan komunitas, meskipun kadang terpaksa bekerja lembur karena tekanan sosial.

Dimensi maskulinitas versus feminitas dari Hofstede juga memiliki implikasi langsung terhadap kebijakan work life balance yang sesuai. Budaya maskulin seperti Jepang dan Hungaria sangat menghargai prestasi, kompetisi, dan kesuksesan material yang dicapai melalui kerja keras. Di budaya maskulin, karyawan yang pulang tepat waktu sering dicap tidak ambisius dan merusak peluang promosi mereka. Sebaliknya, budaya feminin seperti Swedia dan Belanda lebih menghargai kualitas hidup, hubungan, dan keseimbangan antara kerja dan keluarga. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa konflik peran dalam pengembangan bawahan sering muncul ketika manajer dari budaya maskulin memimpin tim di budaya feminin. Karyawan lokal mungkin menganggap tuntutan kerja lembur sebagai tidak masuk akal, sementara manajer ekspatriat menganggap penolakan sebagai ketidakloyalan. Dimensi penghindaran ketidakpastian (uncertainty avoidance) juga mempengaruhi preferensi terhadap fleksibilitas kerja. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi lebih menyukai aturan yang jelas dan jadwal yang tetap. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian rendah lebih nyaman dengan kerja jarak jauh dan jam fleksibel yang tidak terstruktur.

Konflik kerja keluarga (work family conflict) memiliki manifestasi yang berbeda di berbagai budaya karena perbedaan peran gender yang diharapkan. Di budaya tradisional di Timur Tengah dan Asia Selatan, perempuan diharapkan menjadi pengasuh utama anak meskipun mereka juga bekerja penuh waktu. Tekanan untuk memenuhi peran ganda ini lebih berat dialami perempuan dibanding laki laki di budaya yang sama. Mardikaningsih et al. (2012) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi menjadi penentu utama niat berpindah kerja, terutama bagi perempuan dengan tanggungan keluarga. Di budaya dengan kesetaraan gender tinggi seperti Islandia dan Norwegia, laki laki juga diharapkan mengambil cuti orang tua dan berbagi tanggung jawab rumah tangga. Akibatnya, konflik kerja keluarga lebih terdistribusi merata antar gender dan kebijakan work life balance lebih mudah diterima semua pihak. Darmawan (2015) menyatakan bahwa burnout akibat ketidakmampuan menyeimbangkan kerja dan keluarga berpengaruh terhadap turnover pekerja. Di budaya dengan dukungan sosial yang kuat, seperti Italia dan Yunani di mana keluarga besar masih berperan aktif, burnout akibat konflik kerja keluarga lebih rendah. Di budaya yang lebih individualis, tekanan pada keluarga inti lebih besar sehingga burnout lebih tinggi meskipun beban kerja objektif sama.

Kebijakan cuti orang tua menunjukkan perbedaan paling mencolok antar budaya dan menjadi indikator sejauh mana masyarakat menghargai work life balance. Di Swedia, cuti orang tua berbayar mencapai 480 hari per anak yang dapat dibagi antara ayah dan ibu dengan porsi minimal untuk ayah. Di Jepang, meskipun cuti orang tua tersedia secara hukum, tekanan budaya membuat sebagian besar ayah tidak mengambil cuti karena takut dicap tidak serius bekerja. Mardikaningsih dan Darmawan (2013) menjelaskan bahwa desain kompensasi yang strategis harus mempertimbangkan harapan budaya tentang keseimbangan kerja hidup. Cuti yang tidak diambil karena tekanan budaya

sama saja dengan cuti yang tidak tersedia, dan karyawan tetap mengalami konflik. Perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara harus menyesuaikan kebijakan cuti orang tua dengan norma lokal, bukan sekadar menyalin kebijakan dari kantor pusat. Pendekatan satu ukuran untuk semua akan gagal karena karyawan di negara dengan budaya maskulin akan menganggap cuti ayah sebagai anomali. Darmawan dan Mardikaningsih (2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi harus mempertimbangkan bahwa karyawan yang mengambil cuti penuh belum tentu kurang produktif dalam jangka panjang.

Fleksibilitas kerja dalam bentuk kerja jarak jauh atau remote work memiliki tingkat penerimaan yang sangat bervariasi antar budaya. Di budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, manajer enggan mengizinkan kerja jarak jauh karena mereka merasa kehilangan kendali atas bawahan. Bawahan di budaya seperti ini juga merasa tidak nyaman bekerja tanpa pengawasan langsung karena menganggapnya sebagai bentuk ketidakpercayaan. Di budaya dengan jarak kekuasaan rendah, kerja jarak jauh diterima secara luas karena hubungan manajer bawahan didasarkan pada kepercayaan dan hasil, bukan kehadiran fisik. Dalam sistem kerja jarak jauh, karyawan umumnya dievaluasi berdasarkan pencapaian tugas dan tujuan kerja, bukan semata mata pada kehadiran fisik di tempat kerja (Coffey & Wolf, 2018). Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa retensi talenta yang efektif memerlukan penyesuaian kebijakan dengan nilai budaya karyawan. Karyawan berbakat dari budaya yang menghargai otonomi akan mencari perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kerja tinggi. Sebaliknya, karyawan dari budaya yang menghargai struktur dan pengawasan mungkin merasa tidak nyaman dengan terlalu banyak fleksibilitas. Darmawan (2014) menemukan bahwa hubungan antara pengawasan kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh norma budaya tentang bagaimana seharusnya atasan memperlakukan bawahan. Kebijakan fleksibilitas kerja harus dirancang dengan mempertimbangkan apakah target karyawan benar benar menginginkannya.

Dukungan organisasi terhadap work life balance tidak selalu dipersepsikan positif oleh karyawan dari budaya tertentu. Dalam budaya dengan etos kerja Protestan yang kuat seperti Amerika Serikat dan Jerman, mengambil cuti penuh dapat dianggap sebagai tanda kurang berdedikasi. Karyawan mungkin merasa bersalah menggunakan kebijakan work life balance yang tersedia karena takut merusak reputasi mereka. Hariani et al. (2014) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi harus mempertimbangkan norma budaya. Memberi insentif untuk mengambil cuti atau membatasi jam kerja dapat menjadi solusi di budaya yang cenderung kerja berlebihan. Di Perancis, misalnya, hukum melarang perusahaan mengirim email bisnis kepada karyawan di luar jam kerja untuk melindungi hak beristirahat. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan harus mencakup komponen non finansial seperti fleksibilitas. Karyawan dari budaya kolektivistis mungkin lebih menghargai cuti untuk acara keluarga daripada bonus uang tunai. Oleh karena itu, paket kompensasi perlu disesuaikan secara lokal, bukan diseragamkan secara global.

Generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja pada tahun 2018 membawa nilai-nilai baru yang menantang asumsi budaya tradisional tentang work life balance. Mereka tumbuh dengan teknologi digital yang memungkinkan bekerja dari mana saja, sehingga sulit menerima alasan bahwa kehadiran fisik di kantor diperlukan. Mereka juga menyaksikan orang tua mereka yang bekerja keras tetapi tetap tidak mencapai kebahagiaan, sehingga mempertanyakan pengorbanan karir yang berlebihan. Darmawan (2016) mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan milenial. Mereka akan berinovasi jika merasa didukung, bukan jika dipaksa bekerja lembur tanpa henti. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing memerlukan pemahaman tentang motivasi generasi baru. Konflik antara nilai generasi milenial dan budaya organisasi yang didominasi generasi senior sering menjadi sumber turnover tinggi. Perusahaan di Jepang mulai menyadari bahwa budaya kerja ekstrem yang dianut generasi baby boomer tidak dapat dipaksakan kepada generasi milenial. Mereka mulai mengadopsi kebijakan larangan lembur dan cuti wajib untuk menarik dan mempertahankan talenta muda. Perubahan budaya ini memerlukan waktu bertahun-tahun dan komitmen dari kepemimpinan puncak.

Kepemimpinan yang inklusif secara budaya menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan work life balance di organisasi yang beragam. Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai perbedaan persepsi tentang keseimbangan kerja hidup akan lebih berhasil mengelola tim multikultural. Mereka tidak memaksakan standar yang sama untuk semua orang, tetapi mencari solusi yang adil dan fleksibel sesuai kebutuhan masing-masing. Hariani dan Mardikaningsih (2014) menjelaskan bahwa servant leadership yang melayani kebutuhan bawahan efektif untuk meningkatkan efektivitas tim lintas budaya. Pemimpin yang melayani akan mendengarkan keluhan tentang ketidakseimbangan kerja hidup dan mencari akar masalahnya. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan memerlukan retensi talenta melalui kepemimpinan yang baik. Pemimpin yang tidak peka terhadap perbedaan budaya akan kehilangan talenta terbaik yang merasa tidak dihargai. Darmawan (2018) mengemukakan bahwa hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan, dan keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin yang menghormati batasan waktu pribadi bawahan akan mendapatkan loyalitas yang lebih tinggi.

Budaya organisasi yang sehat untuk work life balance adalah yang secara eksplisit menolak presenteeism, yaitu budaya hadir fisik di kantor meskipun tidak produktif. Presenteeism sering berasal dari budaya dengan jarak kekuasaan tinggi di mana karyawan takut dinilai tidak loyal jika pulang tepat waktu. Padahal, presenteeism justru menurunkan produktivitas karena karyawan yang lelah dan stres tidak dapat bekerja optimal. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja (Johari et al., 2018). Irfan et al. (2015) menyatakan bahwa standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja harus fokus pada hasil. Organisasi perlu menggeser fokus

dari berapa jam karyawan duduk di kantor menjadi apa yang berhasil mereka capai. Rojak dan Darmawan (2016) menjelaskan bahwa tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan sangat penting dalam budaya presenteeism. Karyawan yang pulang tepat waktu perlu didukung oleh rekan kerja, bukan dianggap malas. Budaya yang sehat juga mengakui bahwa produktivitas tidak linear dengan jam kerja; setelah titik tertentu, bekerja lebih lama justru menurunkan kualitas output. Perusahaan teknologi di Silicon Valley mulai menyadari bahwa kerja 80 jam seminggu menghasilkan lebih banyak bug daripada kode berkualitas. Mereka mendorong karyawan untuk bekerja maksimal 40 hingga 50 jam untuk menjaga kreativitas dan kesehatan mental. Perubahan budaya ini memerlukan keteladanan dari puncak; CEO harus menjadi orang pertama yang pulang tepat waktu.

Perbedaan gender dalam persepsi work life balance juga berinteraksi dengan budaya organisasi dan budaya nasional secara kompleks. Di banyak budaya, perempuan masih menanggung beban ganda yaitu pekerjaan profesional dan pekerjaan rumah tangga yang tidak dibayar. Akibatnya, perempuan lebih terdampak oleh kurangnya fleksibilitas kerja dibanding laki laki, terlepas dari tingkat dukungan organisasi. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja harus mempertimbangkan kebutuhan spesifik perempuan. Fleksibilitas jam kerja dan fasilitas penitipan anak di tempat kerja lebih bernilai bagi karyawan perempuan dibanding bonus uang. Darmawan (2015) menyatakan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi berbeda antara laki laki dan perempuan. Perempuan sering memiliki modal sosial yang lebih terbatas untuk mendukung work life balance, seperti jaringan tetangga yang membantu mengasuh anak. Jahroni et al. (2015) menjelaskan bahwa manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja harus peka terhadap perbedaan gender. Konflik antara tuntutan kerja dan tuntutan keluarga lebih sering dialami perempuan, sehingga kebijakan yang membantu perempuan akan mengurangi konflik tim secara keseluruhan. Organisasi yang serius tentang work life balance perlu mengumpulkan data terpisah berdasarkan gender untuk mengidentifikasi kesenjangan yang mungkin tidak terlihat dari data agregat.

Kebijakan kerja fleksibel yang sukses di satu budaya belum tentu berhasil di budaya lain tanpa penyesuaian yang mempertimbangkan norma lokal. Di India, misalnya, kerja jarak jauh dari rumah sering tidak efektif karena gangguan dari anggota keluarga besar yang tinggal serumah. Karyawan justru lebih produktif bekerja di kantor dengan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu keluarga. Di Belanda, sebaliknya, kerja jarak jauh sangat sukses karena rumah dirancang dengan ruang kerja khusus dan anggota keluarga menghormati jam kerja. Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi memerlukan penyesuaian lokal. Kebijakan global yang diturunkan dari kantor pusat ke cabang di berbagai negara perlu diberi ruang untuk adaptasi. Darmawan dan Mardikaningsih (2016) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik memerlukan pemahaman tentang perbedaan kebutuhan antar lokasi. Analisis kebutuhan lokal sebelum menerapkan kebijakan global akan menghemat biaya dan meningkatkan efektivitas. Putra et al. (2017) menyatakan bahwa total

quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan mencakup proses perbaikan berkelanjutan berdasarkan umpan balik dari berbagai lokasi. Kebijakan work life balance harus dievaluasi secara berkala dengan melibatkan karyawan dari berbagai latar belakang budaya untuk mengidentifikasi masalah yang muncul.

Komitmen organisasi terhadap work life balance harus diwujudkan dalam tindakan nyata, bukan sekadar slogan di dinding kantor atau website rekrutmen. Karyawan sangat peka terhadap ketidakkonsistenan antara apa yang dikatakan perusahaan dan bagaimana manajer berperilaku sehari-hari. Darmawan (2017) menjelaskan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi. Jika karyawan melihat bahwa rekan yang pulang paling akhir mendapat promosi, mereka akan meniru perilaku tersebut meskipun kebijakan resmi melarang lembur. Jam kerja yang panjang mengikis waktu berkualitas untuk keluarga dan kehidupan pribadi sehingga organisasi perlu memastikan budaya kerja tetap sehat dan seimbang (Anwar et al., 2013). Mardikaningsih dan Darmawan (2013) menjelaskan bahwa human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja harus dapat mendeteksi praktik lembur tidak sehat. Data jam kerja yang masuk sistem dapat dianalisis untuk mengidentifikasi unit atau manajer yang mendorong budaya lembur. Hariani dan Mardikaningsih (2016) menjelaskan bahwa makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan harus konsisten dengan nilai work life balance. Memberi bonus untuk proyek yang diselesaikan dengan lembur berat mengirim sinyal bahwa perusahaan menghargai pengorbanan waktu pribadi. Sebaliknya, memberi penghargaan untuk efisiensi yang memungkinkan pulang tepat waktu akan mengubah perilaku secara bertahap. Perubahan budaya memerlukan waktu, konsistensi, dan kesabaran karena norma yang sudah mengakar tidak berubah dalam semalam. Namun organisasi yang gigih akan menuai hasil dalam bentuk retensi talenta yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi.

PENUTUP

Keberagaman budaya organisasi menciptakan tantangan signifikan dalam implementasi kebijakan work life balance karena perbedaan persepsi tentang apa yang dianggap seimbang. Budaya nasional melalui dimensi jarak kekuasaan, individualisme kolektivisme, maskulinitas feminitas, dan penghindaran ketidakpastian membentuk ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja. Kebijakan cuti orang tua, fleksibilitas jam kerja, dan dukungan terhadap karyawan dengan tanggungan keluarga harus disesuaikan dengan norma lokal, bukan diseragamkan secara global. Generasi milenial membawa nilai baru yang menantang asumsi budaya tradisional tentang dedikasi kerja dan loyalitas. Kepemimpinan yang inklusif secara budaya menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan work life balance di organisasi multinasional. Budaya presenteeism yang menghargai kehadiran fisik di atas produktivitas perlu diubah melalui fokus pada hasil dan

keteladanan dari puncak. Organisasi yang berhasil mengelola keberagaman budaya dalam work life balance akan menikmati retensi talenta yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi.

Teori work life balance yang dikembangkan di negara barat mungkin tidak berlaku di negara timur tanpa penyesuaian yang signifikan. Para peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris bagaimana dimensi budaya Hofstede memoderasi efektivitas berbagai kebijakan work life balance di perusahaan multinasional. Penelitian lintas negara dengan desain longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana perubahan nilai budaya terjadi seiring waktu. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, rekomendasi yang diberikan adalah melakukan survei kebutuhan karyawan secara berkala yang dipilah berdasarkan latar belakang budaya dan demografi. Kebijakan work life balance harus dirancang dengan partisipasi karyawan dari berbagai kelompok budaya untuk memastikan relevansi dan penerimaan. Pelatihan kompetensi lintas budaya bagi manajer lini sangat penting agar mereka dapat memimpin tim yang beragam secara sensitif. Organisasi perlu mengukur efektivitas kebijakan work life balance tidak hanya dari tingkat penggunaan, tetapi dari dampaknya terhadap retensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Akhirnya, komitmen terhadap work life balance harus dimulai dari puncak organisasi; CEO dan direksi harus menjadi teladan dalam mempraktikkan keseimbangan yang mereka klaim.

DAFTAR PUSTAKA

- Abe, E. N., & Abe, I. I. (2019). Integrating Multiculturalism in the Design and Implementation of Work-Life Balance Strategies. 100–120.
- Anwar, J., Hansu, S. A. F., & Janjua, S. Y. (2013). Work-life balance: What organizations should do to create balance. *World Applied Sciences Journal*, 24(10), 1348-1354.
- Bisht, B. (2018). Work-Life Balance in 21 Century: Challenges and Solutions. <https://doi.org/10.65301/aimt.2018.7.ii.657>
- Castaneda, M. E., Bateh, J., & Heyliger, W. (2013). Areas Of Cross-Cultural Difference in The Workplace. *Journal of International Education Research*, 9(2), 165–170.
- Coffey, R., & Wolf, L. (2018). The challenge and promise of remote work: A brief study of remote work and best practices (No. ANL/ALCF--18/4). Argonne National Lab.(ANL), Argonne, IL (United States).
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2014). Studi tentang hubungan pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.

- Darmawan, D. (2015). Pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 15-24.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D. (2017). Modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20-36.
- Darmawan, D. (2018). Hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2019). Peranan kompleksitas tugas, persepsi dukungan organisasi, dan regulasi diri terhadap niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 20-26.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran kinerja organisasi melalui key performance indicators yang efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. L. (2016). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the it Profession: Generational Differences or Myth? *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 43-49. <https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645897>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Dhuppar, S. (2015). Managing Workplace Diversity Challenges and Strategies. *International Journal of Research*, 2(3), 346-351.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran norma kelompok untuk membentuk perilaku individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75-86.

- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hobson, C. J., Delunas, L. R., & Kesic, D. (2001). Compelling Evidence of the Need for Corporate Work/Life Balance Initiatives: Results from a National Survey of Stressful Life-Events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Hessen, D., Hakanen, J., Salanova, M., & Shimazu, A. (2014). “east is east and west is west and never the twain shall meet:” work engagement and workaholism across eastern and western cultures. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 6–24.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern serta faktor keberhasilan implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses penataan ulang fungsi SDM seiring perubahan strategi korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International journal of educational management*, 32(1), 107-120.
- Lero, D. S., & Bardoel, A. (2017). *The Impact of National Context and Organizational Policies : A Cross-Cultural Analysis*. 3, 57–99.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083.
- Penney, S. H., & Neilson, P. A. (2010). The View from Generation X: Organizations Need to Change. 119–139.
- Pilla, D., & Kuriansky, J. (2018). Mental Health in Japan: Intersecting Risks in the Workplace. *Journal of Student Research*, 7(2).
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Rajput, N., Marwah, P., Balli, R., & Gupta, M. (2013). Managing multigenerational workforce: Challenge for millennium managers. *International Journals of Marketing and Technology*, 3(2), 132–149.
- Riekhoff, A.-J., Krutova, O., & Nätti, J. (2019). Working-hour Trends in the Nordic Countries: Convergence or Divergence? *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.18291/NJWLS.V9I3.116056>
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika keberagaman gender dan etnis dalam organisasi kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Siegrist, J., & Li, J. (2018). Work Stress and the Development of Chronic Diseases. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(3), 536. <https://doi.org/10.3390/IJERPH15030536>
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Tennakoon. (2019). Balancing work and life: Insights from generation Y. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.17478.63046>
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007). Being ethical when the boss is not. *Organizational Dynamics*, 36(2), 187–201.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.