

KESENJANGAN GENDER DALAM WORK LIFE BALANCE: ANALISIS BEBAN GANDA DAN PERAN DOMESTIK

Oleh:

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

ABSTRACT

Gender differences in work life balance stem from unequal domestic labor division where women perform two to three times more unpaid household work than men even when working full time. This double burden creates more intensive role conflict for women who constantly switch between professional and domestic responsibilities. Social constructions of work life balance within cultural and organizational norms often fail to recognize this pre existing inequality. The COVID 19 pandemic widened gender gaps as school closures placed childcare and homeschooling responsibilities overwhelmingly on women while men working from home reported increased productivity from reduced commuting. Masculinity norms prevent men from taking larger roles in childcare despite younger generations expressing more egalitarian attitudes. Mandatory father quotas in parental leave policies have proven effective in increasing male participation and reducing stigma. Workplace flexibility without addressing domestic inequality can worsen women's conditions by making them always available for household tasks. Partner support constitutes the strongest factor determining women's ability to achieve satisfying work life balance. Generational differences show positive trends with younger men more willing to share domestic work, but policy changes and organizational practices must catch up to these attitude shifts. Sustainable work life balance requires redistributing domestic work and redesigning organizational policies to recognize gendered experiences.

Keywords: work life balance, gender inequality, domestic division of labor, role conflict, parental leave, flexible work, second shift.

PENDAHULUAN

Tuntutan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi isu sentral dalam diskursus manajemen sumber daya manusia global selama dua dekade terakhir. Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia, baik dalam pengembangan individu karyawan maupun pengembangan organisasi (Haritha & Reddy, 2017). Perubahan struktur keluarga, meningkatnya partisipasi perempuan dalam angkatan kerja, dan tekanan produktivitas yang terus meninggi menciptakan beban ganda bagi pekerja modern (Mustosmäki, 2018). Konsep work life

balance atau WLB pada awalnya dikembangkan dengan asumsi bahwa pekerja memiliki tanggung jawab keluarga yang kurang lebih sama tanpa mempertimbangkan perbedaan peran gender (Darmawan, 2022). Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa beban tanggung jawab domestik tidak terdistribusi secara merata antara laki laki dan perempuan (Darmawan, 2018a). Eddine dan Darmawan (2022) menjelaskan bahwa konstruksi sosial WLB sangat dipengaruhi oleh norma budaya dan kebijakan organisasi yang seringkali bias gender. Perempuan masih memikul tanggung jawab utama dalam mengasuh anak, memasak, membersihkan rumah, dan merawat anggota keluarga yang sakit meskipun mereka bekerja penuh waktu. Kondisi ini menciptakan tekanan yang jauh lebih besar bagi pekerja perempuan dibandingkan pekerja laki laki dalam mencapai keseimbangan kerja hidup (Bocanegra & Arredondo, 2024). Kesenjangan ini semakin melebar ketika terjadi krisis seperti pandemi, di mana sekolah ditutup dan anak anak harus belajar dari rumah. (Sahjwani, 2024)

Pembagian kerja domestik yang tidak setara antara laki laki dan perempuan bukanlah fenomena alamiah, melainkan hasil konstruksi sosial yang diwariskan turun temurun (Darmawan, 2018b). Masyarakat di berbagai budaya masih memegang keyakinan bahwa ranah domestik adalah wilayah perempuan, sementara ranah publik adalah wilayah laki laki. Keyakinan ini diinternalisasi sejak kecil melalui sosialisasi gender dalam keluarga, pendidikan, dan media (da, 2023). Akibatnya, meskipun perempuan telah memasuki dunia kerja dalam jumlah besar, mereka tetap diharapkan untuk menjalankan peran tradisional sebagai pengurus rumah tangga. Darmawan dan Gani (2024) mengemukakan bahwa hubungan timbal balik antara kesejahteraan psikologis dan kualitas interaksi sosial sangat dipengaruhi oleh harapan peran gender yang melekat pada individu. Perempuan yang bekerja sering menghadapi tekanan dari keluarga dan masyarakat jika mereka dianggap mengabaikan tanggung jawab domestik. Sebaliknya, laki laki yang ingin terlibat lebih aktif dalam pengasuhan anak sering dianggap tidak maskulin atau kurang ambisius dalam karir (Anna, 2022). Struktur organisasi juga sering tidak ramah terhadap kebutuhan karyawan yang memiliki tanggung jawab pengasuhan, seperti jam kerja yang kaku dan minimnya fasilitas penitipan anak. Putra et al. (2022) menambahkan bahwa pengalaman karyawan di tempat kerja digital juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mengakomodasi kebutuhan yang berbeda antara pekerja laki laki dan perempuan.

Pandemi COVID 19 yang melanda dunia pada tahun 2020 hingga 2021 telah memperparah kesenjangan gender dalam work life balance secara dramatis (Sahni et al., 2023). Penutupan sekolah dan tempat penitipan anak secara massal memaksa jutaan orang tua untuk mengawasi pendidikan anak dari rumah sambil tetap bekerja. Survei di berbagai negara menunjukkan bahwa perempuan menanggung beban tambahan pengasuhan dan pendampingan belajar anak jauh lebih besar dibanding laki laki (Steinbach & Schulz, 2021).

Banyak perempuan yang terpaksa mengurangi jam kerja, mengambil cuti tanpa bayaran, atau bahkan berhenti bekerja sama sekali karena tidak mampu mengelola tuntutan ganda. Bahkan, angka kehilangan pekerjaan mencapai tiga kali lipat lebih besar bagi pekerja di masa Pandemi COVID 19. Selisih kehilangan pekerjaan yang lebih besar dialami oleh perempuan (Angelucci et al., 2020). Oluwatosin dan Darmawan (2024) menjelaskan bahwa hubungan antara kesejahteraan psikologis dan interaksi sosial dalam perspektif lintas budaya menunjukkan bahwa perempuan lebih rentan mengalami penurunan kesejahteraan akibat konflik peran. Sementara itu, laki laki justru banyak yang melaporkan bahwa mereka menjadi lebih dekat dengan anak anak karena bekerja dari rumah. Namun kedekatan ini seringkali tidak dibarengi dengan peningkatan proporsi partisipasi mereka dalam pekerjaan rumah tangga rutin seperti memasak dan membersihkan. Mardikaningsih dan Darmawan (2022) mengamati bahwa praktik sumber daya manusia digital dalam sistem kerja jarak jauh perlu dirancang dengan kesadaran gender agar tidak memperkuat ketidaksetaraan yang sudah ada. Organisasi yang menerapkan kebijakan kerja dari rumah tanpa mempertimbangkan beban tambahan yang dihadapi perempuan justru memperburuk kondisi mereka.

Penelitian tentang work life balance selama ini didominasi oleh perspektif yang menganggap pengalaman laki laki sebagai norma dan pengalaman perempuan sebagai penyimpangan. Banyak studi mengukur WLB dengan indikator seperti jam kerja, fleksibilitas waktu, dan kepuasan kerja tanpa membedakan secara tajam antara responden laki laki dan perempuan. Akibatnya, kesimpulan yang dihasilkan sering bias karena tidak menangkap realitas bahwa perempuan dan laki laki memiliki titik referensi yang berbeda dalam menilai keseimbangan kerja hidup (Sisodia & Rocque, 2023). Hariani dan Mardikaningsih (2024) menjelaskan bahwa mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan memerlukan pemahaman tentang motivasi yang berbeda antar gender. Perempuan mungkin lebih termotivasi oleh kebijakan ramah keluarga daripada oleh kesempatan promosi atau kenaikan gaji. Sebaliknya, laki laki mungkin lebih menghargai fleksibilitas waktu untuk hobi atau kegiatan sosial dibandingkan dengan kemudahan mengambil cuti orang tua. Darmawan (2023) mengemukakan bahwa perubahan desain pekerjaan akibat otomatisasi juga berdampak berbeda pada laki laki dan perempuan karena segregasi pekerjaan berdasarkan gender masih kuat. Pekerjaan yang didominasi perempuan seperti administrasi dan pelayanan seringkali lebih sulit diotomatisasi, tetapi juga lebih rentan terhadap tekanan waktu yang tidak fleksibel. Pendekatan yang sensitif gender dalam penelitian dan kebijakan WLB menjadi sangat mendesak untuk mencegah pelestarian ketidaksetaraan yang sudah berakar lama.

Kebijakan work life balance yang diterapkan organisasi seringkali tidak dimanfaatkan secara setara oleh karyawan laki laki dan perempuan karena adanya stigma sosial. Cuti orang tua yang panjang, misalnya, jarang diambil oleh laki laki karena takut dicap tidak serius bekerja atau merusak peluang

promosi. Padahal, partisipasi aktif ayah dalam pengasuhan anak sejak dini terbukti bermanfaat bagi perkembangan anak dan juga bagi kesejahteraan psikologis ibu. Mardikaningsih dan Darmawan (2013b) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi harus mempertimbangkan bahwa nilai dari kebijakan ramah keluarga berbeda antara laki laki dan perempuan. Kebijakan yang sama mungkin sangat bernilai bagi perempuan tetapi diabaikan oleh laki laki, sehingga sumber daya organisasi tidak termanfaatkan secara optimal. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa sensemaking dan konflik peran dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini dipengaruhi oleh asumsi asumsi gender yang tidak disadari. Manajer laki laki mungkin secara tidak sadar memberikan penugasan yang lebih menantang kepada bawahan laki laki dengan asumsi bahwa bawahan perempuan akan terbebani oleh tanggung jawab keluarga. Bias tidak sadar semacam ini perlu diidentifikasi dan diluruskan agar kebijakan WLB dapat dimanfaatkan secara adil.

Permasalahan utama dalam mewujudkan work life balance yang setara gender adalah adanya norma sosial yang menganggap pekerjaan domestik sebagai tanggung jawab utama perempuan. Norma ini sangat kuat dan sulit diubah meskipun telah ada kemajuan dalam kesetaraan pendidikan dan partisipasi kerja. Banyak perempuan yang bekerja dengan jam yang sama panjangnya dengan suami, tetapi tetap menghabiskan waktu dua hingga tiga kali lebih banyak untuk pekerjaan rumah tangga setiap harinya. Ketimpangan ini sering disebut sebagai shift kedua (second shift), yaitu beban kerja tambahan yang harus ditanggung perempuan setelah pulang dari pekerjaan formal. Eddine dan Darmawan (2022) menjelaskan bahwa konstruksi sosial WLB yang berlaku di masyarakat seringkali mengukur keseimbangan berdasarkan kemampuan perempuan untuk mengelola semua tanggung jawab tanpa mengeluh. Perempuan yang kesulitan mengatur waktu antara pekerjaan dan keluarga sering disalahkan secara individual, bukan dilihat sebagai kegagalan sistem sosial yang tidak adil. Akibatnya, banyak perempuan mengalami burnout dan berbagai masalah kesehatan mental karena terus menerus berusaha memenuhi standar yang tidak realistis. Darmawan et al. (2013) menyatakan bahwa proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi lain harus mempertimbangkan bahwa kebutuhan karyawan tidak netral gender. Kebijakan yang dirancang tanpa melibatkan perspektif perempuan akan terus melanggengkan ketidaksetaraan.

Permasalahan lainnya adalah minimnya keterlibatan laki laki dalam advokasi work life balance dan kesetaraan gender. Banyak laki laki tidak menyadari privilege yang mereka nikmati dalam hal waktu luang dan fleksibilitas untuk fokus pada karir. Mereka mungkin menganggap bahwa beban yang dirasakan perempuan adalah pilihan pribadi, bukan akibat dari struktur sosial yang tidak adil. Partisipasi laki laki dalam pekerjaan domestik sering dipandang sebagai bantuan atau hadiah kepada istri, bukan sebagai tanggung jawab bersama. Irfan et al. (2014) menjelaskan bahwa proses penataan ulang fungsi SDM

seiring perubahan strategi korporasi memerlukan perubahan budaya yang melibatkan semua karyawan, termasuk laki laki. Kebijakan cuti ayah yang wajib, misalnya, dapat memaksa laki laki untuk terlibat dalam pengasuhan dan secara bertahap mengubah norma yang ada. Namun kebijakan semacam ini sering mendapat resistensi dari laki laki yang merasa hak mereka dibatasi. Selain itu, perempuan juga kadang menjadi penghambat perubahan karena mereka merasa bahwa laki laki tidak akan mengerjakan pekerjaan rumah dengan standar yang sama seperti mereka. Sikap perfeksionis ini justru memperkuat beban yang harus ditanggung sendiri. Diperlukan kesadaran kolektif bahwa pekerjaan rumah tangga tidak harus sempurna, dan kesalahan adalah bagian dari proses belajar.

Semakin banyak perempuan yang menjadi tulang punggung keluarga, sementara semakin banyak laki laki yang menginginkan keterlibatan lebih dalam pengasuhan anak. Model keluarga tradisional dengan pencari nafkah tunggal laki laki sudah tidak lagi menjadi norma di banyak masyarakat urban. Darmawan (2015) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi berbeda antara laki laki dan perempuan karena perbedaan sosialisasi dan harapan sosial. Perempuan mungkin memiliki modal psikologi yang tidak kalah tinggi, tetapi terhambat oleh kurangnya dukungan sosial untuk menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga. Pertanyaan dasar yang perlu dijawab adalah bagaimana kebijakan dan praktik organisasi dapat dirancang untuk mengakomodasi perbedaan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pekerja laki laki dan perempuan. Apakah pendekatan yang benar adalah kesetaraan absolut di mana semua karyawan diperlakukan sama tanpa memandang gender, atau kesetaraan substantif di mana perbedaan kebutuhan diakui dan diakomodasi. Bagaimana mengukur keberhasilan kebijakan WLB dengan metrik yang sensitif gender.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka pemahaman tentang perbedaan pengalaman work life balance antara pekerja laki laki dan perempuan yang terkait dengan pembagian kerja domestik. Penelitian ini menghasilkan pemetaan faktor faktor struktural, kultural, dan psikologis yang menyebabkan kesenjangan gender dalam WLB. Kontribusi teoretis berupa integrasi antara literatur work life balance dan literatur gender studies yang selama ini berkembang terpisah. Secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang kebijakan WLB yang lebih sensitif gender dan bagi pembuat kebijakan publik dalam merumuskan regulasi yang mendukung kesetaraan.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan penelusuran pustaka kualitatif untuk menggali perbedaan pengalaman work life balance antara pekerja laki laki dan perempuan. Pemilihan metode ini didasarkan pada sifat topik yang memerlukan pemahaman mendalam tentang konstruksi sosial dan norma budaya yang mempengaruhi persepsi individu. Seperti dijelaskan oleh Denzin

dan Lincoln (2005), pendekatan kualitatif sangat sesuai untuk meneliti bagaimana makna dibentuk oleh interaksi antara struktur sosial dan pengalaman personal. Sumber data utama berasal dari buku teks sosiologi gender, jurnal psikologi industri dan organisasi, serta laporan penelitian tentang kesetaraan kerja. Tahap awal dilakukan dengan menentukan kata kunci seperti work life balance gender, domestic division of labor, role conflict, career family trade off, dan work family enrichment. Setelah seluruh bahan berhasil dikumpulkan, penulis melakukan seleksi berdasarkan tingkat relevansi dan otoritas ilmiah sumber. Silverman (2005) menekankan bahwa penelitian kualitatif tidak menuntut jumlah sumber yang besar, tetapi kedalaman pemahaman terhadap sumber yang benar benar berkualitas. Proses selanjutnya adalah membaca secara berulang setiap sumber untuk menangkap nuansa argumen yang disampaikan.

Untuk memastikan keabsahan hasil kajian ini, penulis menerapkan beberapa langkah pengendalian kualitas. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan perspektif dari sosiologi, psikologi, dan manajemen untuk melihat konsistensi penjelasan tentang kesenjangan gender dalam WLB. Yin (2009) menyatakan bahwa kombinasi antara triangulasi dan peer review dapat meningkatkan derajat kepercayaan temuan penelitian kualitatif secara bermakna. Kemampuan untuk menerapkan hasil kajian ini di tempat lain (transferabilitas) diwujudkan dengan menyajikan deskripsi rinci tentang karakteristik masyarakat dan organisasi yang menjadi rujukan literatur. Flick (2006) menekankan bahwa penelitian kualitatif tidak bertujuan menghasilkan generalisasi statistik, melainkan pemahaman yang dapat ditransfer secara adaptif dengan memperhatikan perbedaan konteks. Penulis juga menyusun catatan proses (audit trail) yang berisi daftar pustaka, jadwal pelaksanaan, hasil koding, dan memo reflektif selama penelitian. Keterbatasan utama kajian ini adalah dominannya literatur dari negara maju yang mungkin memiliki norma gender berbeda dari negara berkembang. Pembaca perlu mempertimbangkan perbedaan budaya ketika mengadaptasi rekomendasi yang dihasilkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbedaan pengalaman work life balance antara laki laki dan perempuan berakar pada pembagian kerja domestik yang sangat timpang di hampir semua masyarakat. Perempuan menghabiskan rata rata dua hingga tiga kali lebih banyak waktu untuk pekerjaan rumah tangga tidak berbayar dibandingkan laki laki, bahkan ketika mereka bekerja penuh waktu di luar rumah. Beban ganda ini menciptakan konflik peran yang lebih intensif bagi perempuan karena mereka harus terus berpindah antara tuntutan pekerjaan profesional dan tanggung jawab domestik (Darmawan, 2019). Eddine dan Darmawan (2022) menjelaskan bahwa konstruksi sosial WLB dalam norma budaya dan organisasi seringkali gagal mengakui ketimpangan ini. Kebijakan fleksibilitas kerja yang

ditawarkan organisasi cenderung netral gender, padahal dampaknya terhadap laki laki dan perempuan sangat berbeda karena titik awal yang sudah tidak setara. Perempuan yang mengambil opsi kerja paruh waktu atau kerja jarak jauh sering tetap menjadi penanggung jawab utama pekerjaan rumah, sehingga total jam kerja mereka (dibayar plus tidak dibayar) jauh melebihi laki laki. Fenomena ini dikenal sebagai waktu kerja total (total work time) yang lebih panjang bagi perempuan. Darmawan dan Gani (2024) mengemukakan bahwa hubungan timbal balik antara kesejahteraan psikologis dan kualitas interaksi sosial menunjukkan bahwa perempuan dengan beban ganda memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih rendah.

Kesenjangan dalam pengasuhan anak merupakan aspek paling mencolok dari ketimpangan peran domestik antara laki laki dan perempuan. Ibu yang bekerja masih menghabiskan waktu dua kali lebih banyak untuk kegiatan pengasuhan langsung seperti memandikan, memberi makan, menemani tidur, dan mengantarkan ke sekolah dibandingkan ayah. Ketika anak sakit, ibu jauh lebih mungkin untuk mengambil cuti kerja atau bekerja dari rumah sambil merawat anak. Keputusan ini sering diambil karena ekspektasi sosial bahwa ibu adalah pengasuh utama, tetapi juga karena sistem upah yang masih timpang di mana ibu biasanya berpenghasilan lebih rendah sehingga lebih rasional secara ekonomi bagi ibu yang mengambil cuti. Oluwatosin dan Darmawan (2024) menjelaskan bahwa hubungan antara kesejahteraan psikologis dan interaksi sosial dalam perspektif lintas budaya menunjukkan bahwa norma keibuan (intensive mothering) memperkuat beban yang ditanggung perempuan. Kesenjangan pengasuhan ini tidak hanya merugikan perempuan, tetapi juga merampas kesempatan laki laki untuk membangun hubungan yang dekat dengan anak anak mereka. Mardikaningsih dan Darmawan (2022) mengamati bahwa praktik HR digital dalam sistem kerja jarak jauh dapat memperkuat atau mengurangi kesenjangan ini tergantung pada desainnya. Sistem yang memungkinkan fleksibilitas waktu dan lokasi dapat membantu laki laki lebih terlibat, tetapi juga dapat membuat perempuan semakin terisolasi dengan beban ganda yang tidak terlihat.

Pekerjaan rumah tangga rutin seperti memasak, mencuci, membersihkan rumah, dan berbelanja masih didominasi oleh perempuan meskipun mereka bekerja penuh waktu. Laki laki cenderung mengambil pekerjaan rumah tangga yang tidak rutin dan lebih menyenangkan seperti perbaikan kecil, mengurus halaman, atau bermain dengan anak. Pembagian yang tidak setara ini sering tidak disadari oleh kedua pasangan karena pekerjaan rutin yang dilakukan perempuan bersifat invisible dan tidak diakui sebagai kerja yang melelahkan. Darmawan (2023) mengemukakan bahwa perubahan desain pekerjaan akibat otomatisasi belum secara signifikan mengubah pembagian kerja domestik karena tugas tugas rumah tangga sulit diotomatisasi sepenuhnya. Robot penyedot debu atau mesin cuci piring memang membantu, tetapi tetap memerlukan inisiasi dan koordinasi yang biasanya dilakukan perempuan. Hariani dan Mardikaningsih (2024) menjelaskan bahwa mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan memerlukan pemahaman

bahwa keberlanjutan juga berarti keberlanjutan kesejahteraan perempuan. Beban kerja domestik yang tidak proporsional menyebabkan perempuan memiliki sedikit waktu untuk istirahat, pengembangan diri, atau partisipasi sosial. Akibatnya, kesenjangan karier antara laki laki dan perempuan semakin melebar seiring waktu karena perempuan memiliki lebih sedikit energi dan waktu untuk investasi dalam pengembangan kompetensi.

Pandemi COVID 19 bertindak sebagai pembuka mata tentang ketimpangan gender dalam work life balance yang selama ini tersembunyi. Ketika sekolah dan fasilitas penitipan anak ditutup, beban pengasuhan dan pendampingan belajar anak hampir seluruhnya jatuh ke pundak perempuan. Banyak perempuan yang harus mengurangi jam kerja, beralih ke pekerjaan paruh waktu, atau keluar dari angkatan kerja sama sekali. Sementara itu, laki laki yang bekerja dari rumah justru melaporkan peningkatan produktivitas karena berkurangnya waktu perjalanan. Darmawan (2015) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi pada perempuan menurun drastis selama pandemi karena burnout akibat beban ganda. Mardikaningsih dan Darmawan (2013a) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi harus mempertimbangkan bahwa pandemi telah memperlebar kesenjangan yang sudah ada. Perusahaan yang tidak mengambil langkah proaktif untuk mendukung karyawan perempuan selama krisis berisiko kehilangan talenta terbaik mereka. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa sensemaking dan konflik peran dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini menjadi lebih kompleks ketika beban kerja tambahan karyawan perempuan tidak terlihat. Manajer mungkin menilai kinerja perempuan menurun tanpa menyadari bahwa mereka bekerja dua kali lebih keras di rumah. Krisis pandemi menunjukkan bahwa work life balance tidak akan pernah tercapai tanpa redistribusi kerja domestik yang lebih adil antara laki laki dan perempuan (Eddine et al., 2021).

Norma budaya tentang maskulinitas menjadi penghalang utama bagi laki laki untuk mengambil peran lebih besar dalam pekerjaan domestik dan pengasuhan anak (Hariani & Mardikaningsih, 2017). Laki laki yang mengambil cuti orang tua sering menghadapi cemoohan atau setidaknya tatapan aneh dari rekan kerja dan atasan. Budaya kerja di banyak organisasi masih mengasumsikan bahwa karyawan ideal adalah yang tidak memiliki tanggung jawab pengasuhan, atau memiliki istri yang mengurus semua kebutuhan domestik. Putra et al. (2022) menjelaskan bahwa pengalaman karyawan di tempat kerja digital juga dipengaruhi oleh ekspektasi gender yang melekat. Laki laki yang bekerja dari rumah sering dianggap kurang serius atau tidak ambisius dibandingkan yang tetap hadir di kantor. Sebaliknya, perempuan yang bekerja dari rumah dianggap wajar karena mereka diharapkan mengurus rumah tangga. Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern harus mempertimbangkan bahwa laki laki muda saat ini memiliki keinginan yang lebih besar untuk terlibat dalam pengasuhan dibanding generasi sebelumnya. Organisasi yang tidak

mengakomodasi keinginan ini akan kehilangan talenta laki laki ke pesaing yang lebih progresif. Perubahan norma maskulinitas memerlukan keteladanan dari pimpinan puncak, termasuk CEO laki laki yang secara terbuka mengambil cuti ayah dan berbagi cerita tentang pengasuhan anak.

Dukungan sosial dari pasangan merupakan faktor paling kuat yang mempengaruhi kemampuan perempuan untuk mencapai work life balance yang memuaskan. Perempuan yang memiliki pasangan yang berbagi pekerjaan rumah tangga dan pengasuhan secara adil melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, perempuan yang pasangannya tradisional dan hanya membantu seadanya sering mengalami konflik peran yang kronis. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan harus diimbangi dengan dukungan keluarga yang memadai. Perusahaan yang menyediakan program konseling keluarga atau workshop komunikasi pasangan dapat membantu mengurangi ketegangan di rumah. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan akan lebih efektif jika karyawan merasa didukung di rumah. Tanpa dukungan pasangan, bahkan insentif terbesar sekalipun tidak akan cukup untuk mempertahankan karyawan perempuan yang burnout. Darmawan et al. (2013) menyatakan bahwa proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan harus memperhatikan bahwa produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh dinamika keluarga mereka. Kebijakan yang hanya fokus pada tempat kerja tanpa memperhatikan rumah akan gagal mencapai tujuannya. Dukungan pasangan juga penting bagi laki laki yang ingin lebih terlibat dalam pengasuhan; mereka memerlukan pasangan yang bersedia melepaskan kendali dan berbagi tanggung jawab.

Kebijakan cuti orang tua yang mewajibkan kuota untuk ayah terbukti efektif meningkatkan partisipasi laki laki dalam pengasuhan dan mengurangi stigma terhadap cuti ayah. Negara negara Skandinavia yang menerapkan kebijakan kuota ayah (father quota) sejak tahun 1990an menunjukkan bahwa persentase ayah yang mengambil cuti meningkat drastis setelah kebijakan tersebut diberlakukan. Di Swedia, sekitar 90 persen ayah mengambil cuti orang tua, dengan rata rata tiga bulan. Kebijakan ini tidak hanya menguntungkan ibu yang mendapatkan istirahat, tetapi juga membangun ikatan ayah anak yang kuat sejak dini. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat diterapkan pada kebijakan ramah keluarga sebagai keunggulan kompetitif. Seiring dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi perlu melakukan upaya lebih besar untuk memahami cara mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang setara dengan tantangan tersebut (Crane & Hartwell, 2018). Perusahaan yang menerapkan kebijakan cuti ayah yang murah hati akan menarik talenta dari kedua gender dan memiliki reputasi sebagai tempat kerja yang progresif. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menyatakan bahwa strategi pengembangan kompetensi inti

untuk keunggulan bersaing harus mencakup kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup semua karyawan. Namun kebijakan cuti ayah yang wajib masih mendapat resistensi di negara dengan budaya maskulin kuat, seperti Jepang dan Korea Selatan. Di negara tersebut, laki laki takut mengambil cuti meskipun tersedia secara hukum karena tekanan budaya. Perubahan memerlukan kampanye kesadaran publik dan keteladanan dari tokoh masyarakat.

Fleksibilitas tempat dan waktu kerja dapat membantu mengurangi konflik peran bagi perempuan, tetapi tidak dengan sendirinya mengubah pembagian kerja domestik yang timpang (Arifin et al., 2021). Fleksibilitas yang tidak dikelola dengan baik justru dapat memperburuk kondisi perempuan karena mereka menjadi selalu tersedia untuk pekerjaan rumah tangga. Bekerja dari rumah sering berarti bekerja sambil mengurus anak dan memasak, sehingga tidak ada pemisahan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Rojak dan Darmawan (2016) menjelaskan bahwa tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa dukungan emosional lebih penting bagi perempuan daripada dukungan instrumental. Rekan kerja yang memahami kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga dapat menjadi sumber kekuatan yang besar. Hariani dan Mardikaningsih (2016) menjelaskan bahwa makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan berbeda antara laki laki dan perempuan. Perempuan lebih menghargai pengakuan atas kerja keras mereka dalam mengelola beban ganda, sementara laki laki lebih menghargai imbalan finansial. Darmawan dan Mardikaningsih (2016) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik harus mempertimbangkan bahwa kompetensi manajemen waktu dan regulasi diri mungkin lebih berkembang pada perempuan karena mereka terbiasa mengatur banyak tugas sekaligus. Namun kelebihan ini tidak boleh dieksploitasi dengan membebani mereka lebih banyak lagi. Fleksibilitas yang ideal adalah yang memberikan pilihan, bukan paksaan, sehingga karyawan dapat memilih bekerja dari rumah atau dari kantor sesuai kebutuhan mereka pada waktu tertentu.

Perbedaan generasi dalam sikap terhadap peran gender menunjukkan perubahan yang menggembirakan, meskipun lambat. Terdapat perbedaan generasi yang signifikan, di mana generasi Baby Boomers dan generasi X memiliki nilai-nilai status dan nilai-nilai ekstrinsik yang lebih tinggi dalam organisasi dibandingkan Generasi Y dan Generasi Z (Kinger & Kumar, 2023). Generasi milenial dan generasi Z, baik laki laki maupun perempuan, memiliki harapan yang lebih setara tentang pembagian kerja domestik dibandingkan generasi baby boomer dan generasi X. Laki laki muda lebih mungkin untuk mengambil cuti ayah, lebih terlibat dalam pengasuhan anak, dan tidak menganggap pekerjaan rumah tangga sebagai tugas istri. Harapan ini sering bentrok dengan realitas di tempat kerja yang masih didominasi oleh norma generasi tua. Putra et al. (2017) menjelaskan bahwa total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan memerlukan perubahan budaya yang berkelanjutan, termasuk tentang peran

gender. Perusahaan perlu mengakomodasi harapan generasi muda jika ingin menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Darmawan (2017) menjelaskan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas dapat berbeda antar generasi karena perbedaan sosialisasi gender. Generasi muda perempuan mungkin memiliki efikasi diri yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya karena tumbuh dengan model peran perempuan yang lebih beragam. Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi memerlukan dialog antar generasi tentang ekspektasi peran gender. Organisasi yang berhasil menjembatani perbedaan ini akan memiliki budaya yang lebih inklusif dan produktif (Darmawan, 2013). Perubahan generasi tidak otomatis mengubah struktur; diperlukan kebijakan dan praktik yang mendukung nilai-nilai kesetaraan yang dianut generasi muda.

PENUTUP

Work life balance tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan perbedaan gender dalam pembagian kerja domestik yang sangat timpang. Perempuan menghabiskan waktu dua hingga tiga kali lebih banyak untuk pekerjaan rumah tangga tidak berbayar dibandingkan laki-laki, menciptakan beban ganda yang menyebabkan konflik peran lebih intensif. Konstruksi sosial WLB seringkali gagal mengakui ketimpangan ini karena norma budaya yang menganggap pekerjaan domestik sebagai tanggung jawab utama perempuan. Pandemi COVID 19 memperparah kesenjangan karena beban pengasuhan dan pendampingan belajar anak jatuh hampir seluruhnya ke pundak perempuan. Norma maskulinitas menghalangi laki-laki untuk mengambil peran lebih besar dalam pengasuhan, sementara kebijakan cuti ayah yang mewajibkan kuota terbukti efektif di negara yang menerapkannya. Fleksibilitas kerja tidak otomatis mengurangi ketimpangan karena perempuan sering tetap menjadi penanggung jawab utama domestik meskipun bekerja dari rumah. Dukungan sosial dari pasangan merupakan faktor paling kuat yang mempengaruhi kemampuan perempuan mencapai WLB yang memuaskan. Perbedaan generasi menunjukkan perubahan positif, dengan generasi muda laki-laki memiliki harapan lebih setara tentang pembagian kerja domestik.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya mengintegrasikan perspektif gender ke dalam model work life balance yang selama ini cenderung netral gender. Konstruk WLB perlu dipecah menjadi komponen-komponen yang mungkin memiliki bobot berbeda bagi laki-laki dan perempuan. Para peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara kebijakan organisasi, dukungan pasangan, dan norma budaya dalam menentukan WLB yang dirasakan oleh pekerja laki-laki dan perempuan. Penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana pengalaman WLB berubah sepanjang siklus hidup keluarga. Bagi praktisi manajemen SDM, rekomendasi yang diberikan adalah merancang kebijakan WLB dengan melibatkan karyawan dari

kedua gender dalam proses perancangan. Kebijakan cuti orang tua harus mendorong partisipasi ayah melalui kuota khusus yang tidak dapat dialihkan ke ibu. Organisasi perlu memberikan pelatihan tentang bias gender tidak sadar kepada manajer dan memastikan bahwa penilaian kinerja tidak merugikan karyawan yang mengambil cuti orang tua. Program kemitraan dengan pasangan karyawan, seperti workshop komunikasi dan manajemen beban kerja domestik, dapat membantu mengurangi konflik di rumah. Akhirnya, organisasi perlu mengukur efektivitas kebijakan WLB secara terpisah untuk karyawan laki laki dan perempuan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang mungkin tidak terlihat dari data agregat.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D. M., Kapteyn, A., & Schaner, S. G. (2020). Remote work and the heterogeneous impact of COVID-19 on employment and health (No. w27749). National Bureau of Economic Research.
- Anna, T. (2022). Caregiving dads, breadwinning mums: Transforming gender in work and childcare? <https://doi.org/10.24385/z27p-c469>
- Arifin, S., M. Irfan & D. Darmawan. (2021). How to Establish Work-Life Balance to Enhance Employee Job Satisfaction, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 21 – 24
- Bocanegra, H. G. V., & Arredondo, B. A. A. (2024). Factors that influence women's work-life balance. *Jóvenes En La Ciencia*, 28, 1–9.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Developing employees' mental complexity: Transformational leadership as a catalyst in employee development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 234-257.
- da, S., Jader Luís. (2023). Double Burden and Gender Disparity. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series*, 154–161. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7669-7.ch009>
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya..
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2017). Modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20–36.
- Darmawan, D. (2018a). Hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.
- Darmawan, D. (2018b). 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. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73 – 80.
- Darmawan, D. (2023). Job design changes due to automation and consequences for human resource management practices. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 343-366.
- Darmawan, D., & Gani, A. (2024). Reciprocal relationships between psychological well-being and quality of social interaction: A review of social exchange theory. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 5–10.
- 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.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Eddine, B. A. S. & C. N. Mendonca. (2025). Work-Life Quality and Organizational Culture as Foundations for Professional Well-Being and Life Satisfaction in Contemporary Work Environments, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(2), 9-16.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2021). Professional Employees, Manual Workers, and Informal Workers in Achieving Work Life Balance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 209-226.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2022). Social Construction of Work Life Balance in Cultural and Organizational Norms. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 213-234.
- Eddine, B. A. S., M. S. H. B. Ishaq, D. Darmawan, & R. Ali. (2021). Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 97 – 104.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Handayani, S. & M. Khairi. (2022). Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.
- 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., & R. Mardikaningsih. (2024). Encouraging employee engagement in sustainability initiatives to improve organizational performance and sustainable achievement of social goals. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(2), 6–10.
- Haritha, M., & Reddy, P. R. (2017). Training: A key component of human resource development initiatives. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(9), 902-912.
- Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179 – 184.
- 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.
- Issalillah, F. (2021). Advancing Quality of Life through Sustainability Policies that Prioritize Health and Equality, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 65-74.
- 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.
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204-221.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013a). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013b). 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., & Darmawan, D. (2022). Digital human resource practices in remote work systems. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 357-388.

Mustosmäki, A. (2018). The Intensification of Work. 77–90. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76463-4_7

Oluwatosin, A., & D. Darmawan. (2024). The relationship between psychology well-being and social interaction: Reconstructing social exchange theory in a cross-cultural perspective. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 1–5.

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.

Putra, A. R., Darmawan, D., & Arifin, S. (2022). Employee experience in the digital workplace: A human resource management perspective. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 361–384.

Rojak, J. A., & D. Darmawan. (2022). Strategies for Elevating Employee Performance: Focusing on Work Life Quality and Self-Efficacy Development. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 9–16.

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.

Sahjwani, B. (2024). Challenges faced by women to maintain work life balance during covid pandemic while working from home. *BSSS Journal of Management*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.51767/jm1501>

Sahni, S., Yadav, S., Aggarwal, S., & Kumra, R. (2023). The emerging gender inequalities and work–life balance disruption during the pandemic: A scoping review. https://doi.org/10.1386/tmsd_00076_1

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2nd ed.). Sage Publications.

Sisodia, S., & Rocque, S. R. (2023). Underpinnings of gender bias within the context of work-life balance. *International Journal of Science and Research Archive*, 8(1), 988–994. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.8.1.0154>

Steinbach, A., & Schulz, F. (2021). Stability and Change in German Parents' Childcare Patterns Across Two Decades. *Social Politics*. <https://doi.org/10.1093/SP/JXAB017>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.