

[SNP 37]

Fenomena Hawthorne Studi terhadap *Work-Life Balance* dan Motivasi Bekerja pada Dosen di Universitas Pendidikan Indonesia

Ahyaita Zahra Oviahalera Karnain^{1*}

¹Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran,
Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363.

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: Ahyaita23001@mail.unpad.ac.id

Abstract Employees are the most crucial assets in achieving a company's success. Therefore, a company must be capable of managing its employees effectively. Employee performance is highly dependent on the motivation or drive they feel towards their work. Work motivation plays a vital role in enhancing or stabilizing work productivity. However, companies sometimes set targets that employees perceive as demanding, which can lead to work-related stress and a decrease in motivation. To prevent this decline in motivation, a balance between work and personal life, or work-life balance, is essential. This study aims to identify the factors influencing work motivation, explore the strategies of lecturers at Universitas Pendidikan Indonesia in maintaining work-life balance, and examine how organizational environments support work-life balance, using the Hawthorne Studies as a supporting theoretical framework. The research employs a qualitative approach with a phenomenological method, involving five lecturers from different faculties at Universitas Pendidikan Indonesia as informants. The results indicate that boredom is a significant factor affecting work motivation, with informants generally experiencing it by their second year of work. An organizational environment that supports work-life balance should be communicative, supportive, and open, fostering mutual understanding among employees.

Keywords – *Communication, Motivation, Organization, Work-Life Balance.*

Abstrak - Karyawan merupakan aset yang paling berperan penting dalam keberhasilan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus mampu mengelola karyawan dengan baik. Kinerja karyawan sangat bergantung kepada motivasi terhadap pekerjaan. Motivasi kerja sangat berperan penting dalam peningkatan atau stabilnya produktivitas kerja. Namun terkadang perusahaan memberikan target yang dinilai cukup berat oleh karyawan, sehingga karyawan merasakan stress dalam bekerja dan berdampak terhadap turunnya motivasi kerja. Mencegah motivasi bekerja yang turun secara drastis, individu yang bekerja juga perlu memiliki work-life balance atau menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, bagaimana strategi para dosen Universitas Pendidikan Indonesia dalam menjaga work-life balance, dan bagaimana lingkungan organisasi yang mendukung work-life balance dengan menggunakan hawthorne studies sebagai kajian pendukung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi dan informan sebanyak lima orang dosen di Universitas Pendidikan Indonesia yang berasal dari fakultas yang berbeda-beda. Peneliti melakukan wawancara mendalam pada penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa jenuh merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi bekerja, dan umumnya informan merasakan jenuh ketika sudah bekerja di tahun kedua, adapun lingkungan organisasi yang diperlukan dalam mendukung work-life balance ialah lingkungan yang komunikatif, suportif, dan terbuka satu sama lain.

PENDAHULUAN

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2022 terdapat 143,72 juta jiwa angkatan kerja dengan tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) sebesar 68,63% dari jumlah penduduk usia kerja. Meningkatnya partisipasi kerja, sumber daya diharapkan mampu berperan dalam meningkatkan perekonomian perusahaan dan negara. Saat ini para perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling berperan penting dalam keberhasilan perusahaan [1]. Maka dari itu perusahaan juga dituntut untuk mengelola sumberdaya manusia nya dengan baik. Dalam suatu perusahaan, Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian perusahaan yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM itu sendiri, seperti merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan yang strategis. Dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen atasan dalam perusahaan merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu perusahaan [2]. Pengelolaan sumberdaya manusia yang baik di dalam sebuah perusahaan akan menciptakan karyawan yang sejahtera, bahagia, dan memiliki kesehatan fisik dan mental yang memadai. Individu yang dapat menjaga perasaan positif setiap waktu, pada umumnya adalah individu yang bahagia dalam pekerjaannya. Individu bahagia mampu membuat dunia kerjanya nyaman dalam rangka melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga mendapatkan kinerja maksimal serta mendapatkan kepuasan bekerja [3].

Umumnya perusahaan memberikan beberapa target dan penilain terhadap karyawan nya. Hal-hal tersebut terkadang membuat karyawan mengalami stress dalam bekerja, karena khawatir tidak dapat mencapai target. Faktor lain dalam stress kerja ialah adanya tekanan pekerjaan, lingkungan kerja, masalah internal, dan beban kerja [4]. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wirya dkk pada tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni” menyatakan bahwa stress kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 47%, semakin tinggi tingkat stress kerja seorang karyawan

maka kinerjanya akan semakin menurun [5]. Maka dari itu, karyawan harus dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan sosial nya supaya dapat mengelola stress dengan baik.

Work Life Balance merupakan sebuah kondisi dimana individu bisa menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan sosial dan pribadinya dan telah mencapai keseimbangan kerja [6]. Greenhaus JH, Collins KM, dan Shaw JD [7] mendefinisikan *work-life balance* sebagai sebuah keseimbangan antara peran yang satu dengan peran lainnya, contohnya peran sebagai pekerja sekaligus sebagai anggota keluarga. Maka dari itu, seorang karyawan yang dapat menjalankan *work-life balance* nya artinya bisa menggunakan waktu kerjanya secara fleksibel antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, hobi, pendidikan dan lain sebagainya untuk mencapai keseimbangan dan tidak terlalu fokus terhadap pekerjaannya [8]. Individu yang dapat menjalankan keseimbangan tersebut dengan baik tentunya akan lebih mudah mengelola stress nya sehingga berpengaruh terhadap motivasi bekerjanya [9].

Motivasi dalam bekerja berkaitan dengan dorongan, sebab ataupun alasan seseorang melakukan sesuatu yang berarti suatu kondisi yang mendorong seorang pegawai untuk bekerja [10]. Motivasi ialah sebuah proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Hasibuan [11] faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain: 1) kompetensi, 2) komunikasi organisasi, dan 3) faktor-faktor pekerjaan.

Awalnya Hawthorne melakukan sebuah kajian pada tahun 1920 hingga 1930 di di *Western Electric Company Works*, Cicero, Illinois. Kajian ini dilakukan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen diberikan intensitas penerangan yang lebih besar, sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, hasilnya adalah baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, *output* pekerja meningkat seperti biasanya. Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya dapat menyimpulkan bahwa intensitas

penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok.

Mengenai fenomena *work-life balance*, Mujahida [12] dalam bukunya menjelaskan pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam sebuah kajian yaitu Hawthorne Studi. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang posisi jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja dalam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Elton Mayo [13] pada akhir penelitian mengenai Hawthorne Studinya menyimpulkan bahwa: 1) Perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat. 2) Pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu. 3) Standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan. Dan 4) Uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman

Melihat tingginya tingkat stress kerja yang dialami oleh karyawan serta pentingnya *work-life balance* demi menjaga motivasi dan kinerja, maka peneliti melakukan penelitian mengenai bagaimana strategi yang dilakukan dalam menjaga *work-life balance* dan motivasi bekerja. Pada jurnal ini akan dilakukan penelitian kepada dosen di Universitas Pendidikan Indonesia. Seperti yang telah diketahui bahwa dosen merupakan seorang akademisi yang berperan penting dalam kemajuan pendidikan di Indonesia, maka dari itu kinerja dosen harus sangat diperhatikan. Penelitian ini juga mengacu kepada kajian Hawthorne sebagai kajian pendukung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi apa saja strategi para dosen di Universitas Pendidikan Indonesia dalam menjaga *work-life balance* dan motivasi kerjanya, menganalisis apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan mengidentifikasi bagaimana lingkungan organisasi yang mendukung *work-life balance*. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi praktis untuk

meningkatkan kinerja dosen dalam institusi pendidikan tinggi

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Fenomenologi merupakan pendekatan dalam penelitian kualitatif yang digunakan berfokus pada pemahaman mendalam atas pengalaman subjektif individu terhadap fenomena tertentu [12]. Dalam pendekatan fenomenologi diharapkan peneliti dapat mengkaji persepsi para dosen mengenai *work-life balance* serta motivasi bekerja. Penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana strategi para dosen di Universitas Pendidikan Indonesia untuk menjaga *work-life balance* serta motivasi kerja dengan mewawancarai sebanyak lima orang dosen muda yang berasal dari fakultas yang berbeda-beda. Adapun inisial dan lama bekerja informan pada penelitian ini ialah sebagai berikut: 1) FNS, menjadi dosen di Universitas Pendidikan Indonesia sejak tahun 2019. 2) NFU, menjadi dosen di Universitas Pendidikan Indonesia sejak tahun 2020. 3) ABY, menjadi dosen di Universitas Pendidikan Indonesia sejak 2018. 4) SU, menjadi dosen di Universitas Pendidikan Indonesia sejak 2016. Dan 5) SKI, menjadi dosen di Universitas Pendidikan Indonesia sejak 2019

Penelitian ini melakukan beberapa proses pengumpulan data sesuai dengan langkah-langkah penelitian kualitatif yaitu observasi dan wawancara. Observasi dilakukan peneliti berlangsung selama kurang lebih satu bulan. Teknik pengolahan data yang dilakukan adalah melalui proses pengumpulan data dari hasil wawancara serta pengumpulan literatur-literatur yang menunjang penelitian, yang selanjutnya dilakukan proses seleksi untuk mendapatkan data yang jenuh. Agar proses analisis dan pendeskripsian dapat terarah secara sistematis, maka terdapat langkah yang dilakukan peneliti dalam menyelesaikan pengolahan data, yaitu melakukan langkah transkripsi, kodifikasi data, reduksi data, verifikasi data, dan penyajian data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja sangat berperan penting dalam peningkatan atau stabilnya produktivitas kerja. Mujiatun [14] dalam penelitiannya mengungkapkan

bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi dari seseorang yang sedang bekerja yaitu: keyakinan dan nilai-nilai yang dijalankan, keterampilan, pengalaman atau jam terbang, karakteristik kepribadian individu, motivasi, dan budaya organisasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak akan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya [14]. Seperti yang telah diketahui bahwa terkadang manusia memiliki motivasi yang tidak stabil, jika sedang semangat bekerja, maka motivasinya cenderung tinggi. Umumnya semangat dalam bekerja biasa dialami ketika seseorang baru masuk kerja, dikarenakan rasa ingin tahu yang masih menggebu-gebu dan belum memiliki rasa jenuh. Perasaan jenuh biasanya terjadi ketika melakukan sesuatu secara terus-menerus dalam jangka waktu yang lama [15].

Pada penelitian ini ditemukan bahwa rata-rata dosen di Universitas Pendidikan Indonesia mengalami jenuh ketika sudah memasuki tahun ke dua bekerja. Mereka merasa ketika awal bekerja sangat antusias karena memasuki lingkungan baru, terutama bagi salah satu narasumber yang baru memasuki lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia dan sempat mengalami culture shock pada awal bekerja, namun seiring berjalannya waktu beliau sudah bisa menyesuaikan diri. Beliau juga berkata bahwa hal-hal yang membuatnya culture shock salah satunya ialah budaya antar sesama dosen dengan budaya bersama para mahasiswa, menurutnya mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia dinilai lebih memperhatikan etika dan religious jika dibandingkan dengan mahasiswa di universitas lain yang mana beliau pernah menjadi mahasiswa di universitas tersebut selama 6 tahun.

Pada saat wawancara, kelima dosen yang menjadi informan mengatakan setuju jika rasa jenuh merupakan salah satu faktor penyebab turunnya motivasi bekerja. Pasalnya, ketika merasa jenuh maka seringkali memiliki keinginan untuk mengerjakan hal-hal lain selain pekerjaan utama dosen seperti mengajar ataupun melakukan penelitian. Akibatnya, motivasi dalam mengerjakan pekerjaan juga menurun, dan para informan juga menganggap hal ini merupakan sebuah ancaman, karena jika seorang dosen kinerjanya menurun maka akan mempengaruhi banyak hal seperti semangat mahasiswa, pemahaman mahasiswa, hingga dampak-dampak lain. Maka dari itu, salah satu informan berpendapat bahwa seorang dosen harus mampu mengatur rasa jenuh dan turunnya

motivasi dengan cepat, artinya tidak boleh terlalu lama jenuh supaya kinerjanya tetap stabil.

Setiap manusia memiliki cara yang berbeda-beda dalam mengatasi jenuh dan turunnya motivasi bekerja. Saat sedang jenuh beberapa informan memilih untuk istirahat sejenak dan pergi bermain atau makan bersama dengan keluarga bagi yang sudah menikah, sedangkan yang belum menikah lebih memilih untuk sesekali menghabiskan waktu bersama teman-teman dan sahabat lamanya ketika waktu pulang kerja atau di saat libur. Pada studinya Silviani [16] dalam bukunya menjelaskan bahwa Hawthorne dalam penelitian ini juga mengatakan bahwa pekerja bukanlah individu yang terisolasi, melainkan mereka ialah makhluk sosial. Maka para pekerja cenderung membentuk kelompok-kelompok kecil dalam organisasi, yang biasanya kelompok tersebut bersifat tidak formal dan berisi pekerja-pekerja lain yang memiliki kecocokan terhadap individu. Para dosen di Universitas Pendidikan Indonesia juga seringkali mengumpulkan beberapa rekan kerjanya yang dianggap memiliki banyak kemiripan baik secara pengalaman ataupun cara berfikir sehingga merasa nyaman ketika melakukan *sharing* atau bercerita mengenai kendala-kendala yang dialami pada saat bekerja. Ada pula yang membuat kelompok kecil tersebut berdasarkan usia atau masa bekerja, meski kelompok-kelompok ini bersifat informal atau tidak disengaja. Sebagai contohnya para dosen yang masih memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun biasa di juluki sebagai 'dosen muda' cenderung lebih sering melakukan beberapa kegiatan di luar pekerjaan dengan dosen lainnya yang sama-sama dijuluki sebagai 'dosen muda'. Meskipun hal tersebut tidak mutlak, namun pada beberapa kesempatan peneliti menemukan pengalaman sejenis yang dilakukan oleh informan, bahkan informan tersebut ketika wawancara menyebutkan bahwa melakukan kegiatan setelah bekerja bersama kelompoknya ini dapat mencegah menurunnya motivasi kerja dengan cara saling menyemangati dan memberikan saran jika sedang mengalami masalah masalah tertentu.

Pada saat pelaksanaan wawancara, berikut hal-hal yang disebutkan oleh para informan ketika diberikan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu: rasa bosan dan jenuh, beban kerja, banyaknya tugas, penghasilan, lingkungan pekerjaan, faktor psikologis (mood, adanya kesedihan atau kebahagiaan, dll), dan keadaan keluarga (bagi yang sudah menikah hal ini juga menjadi faktor yang cukup penting). Sesuai dengan asumsi pada Hawthorne studi yaitu uang

bukanlah satu-satunya penentu kinerja dan motivasi kerja seorang karyawan, namun faktor lingkungan juga penting, bahkan penelitian ini menemukan cukup banyak faktor-faktor lain dalam motivasi kerja.

Strategi Menjaga *Work-Life Balance* dan Motivasi Bekerja

Seluruh informan setuju jika *work-life balance* merupakan hal yang penting bagi seorang pekerja. Karena selain kehidupan di tempat kerja, seorang karyawan pasti memiliki kehidupan di tempat lain seperti di rumah ataupun di lingkungan organisasi lain. Sama seperti para dosen Universitas Pendidikan Indonesia, selain menjadi dosen ada pula yang memiliki peran sebagai seorang ayah, ibu, suami, istri, anak, bahkan nenek atau kakek. Supaya seluruh peran-peran tersebut dapat dijalankan secara optimal maka diperlukan keseimbangan antara peran satu dengan peran lainnya. Keseimbangan antara bekerja dengan menjalani kehidupan lainnya disebut dengan *work-life balance*.

Greenhaus, J. H., Collins, K. H., & Shaw [7] menyatakan bahwa *work life balance* merupakan pemenuhan yang dilaksanakan secara seimbang antara tanggung jawab pekerjaan dan peran dalam kehidupan pribadi. Pada dasarnya hal ini mengacu pada memiliki stabilitas antara tanggung jawab secara profesional pada pekerjaan dan keterlibatan pribadi yang tidak kalah penting bagi individu, seperti peran di komunitas, aktivitas dengan diri sendiri ketika waktu luang, dan tanggung jawab dalam keluarga.

Salah satu informan pada penelitian ini memiliki jawaban yang cukup berbeda dibandingkan dengan informan lainnya. Beliau merasa cukup mudah dalam menjalankan *work-life balance*, karena terbiasa melakukan refreshing setelah bekerja. Menurutnya, refreshing tidak harus pergi jauh ataupun dengan waktu yang lama, bagi nya dengan memiliki waktu untuk diri sendiri pun bisa disebut refreshing. Bersama diri sendiri kita dapat melakukan apapun yang membuat diri kita bahagia, seperti menonton film, memasak, membaca novel, dan melakukan hobi lainnya. Jika sedang libur bekerja maka beliau biasanya mengunjungi rumah kedua orang tua nya atau saudara-saudara nya.

Jika salah satu informan dalam penelitian ini merasa bahwa *work-life balance* ini merupakan hal yang mudah, berbeda dengan jawaban dari dua informan lainnya yang sudah menikah, dengan menjalankan peran sebagai dosen sekaligus sebagai ayah, ibu,

suami, dan istri membuat kedua informan ini seringkali berada di masa yang sulit dalam menyeimbangkan peran-peran tersebut. Salah satu informan bercerita ketika sedang menjalani kehamilan keduanya ketika pagi hari anak pertama beliau mengalami demam dan muntah-muntah, sedangkan di hari itu beliau ada jadwal mengajar dan rapat hingga sore. Sebagai seseorang yang ingin menyeimbangkan antara peran sebagai ibu sekaligus sebagai dosen, maka tentunya harus mengorbankan salah satu dari kedua hal penting tersebut. Keputusan akhirnya, beliau hanya memberikan tugas kepada mahasiswa nya, lalu mengantar anak nya ke dokter dan ia pergi ke kampus pada siang hari untuk menghadiri rapat, sedangkan anak nya dititipkan ke nenek nya hingga selesai rapat.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak peran akan semakin sulit juga dalam menjalankan *work-life balance*. Dosen yang belum menikah menganggap mudah karena belum banyak peran-peran yang harus dijalani jika dibandingkan dengan dosen yang sudah menikah yang juga menjalani peran sebagai ibu dan istri yang tentunya tidak mudah dalam menjalaninya.

Menjaga *work-life balance* dan motivasi bekerja sangat penting untuk produktivitas kerja yang maksimal. Beberapa hal penting yang terjadi menurut Hawthorne Studi ketika produktivitas pekerja meningkat ialah: melakukan istirahat selama 10 menit ketika sedang jenuh, bekerja dengan kelompok yang lebih kecil, memberikan perhatian kepada rekan kerja, dan supervisi yang bersahabat [17]. Hal-hal tersebut dapat pula dilakukan sebagai usaha seorang pekerja dalam menjaga tingkat produktivitas.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, beberapa strategi yang dilakukan oleh para dosen di Universitas Pendidikan Indonesia untuk menjaga *work-life balance* adalah: 1) Luangkan waktu untuk diri sendiri, 2) Membuat skala prioritas, 3) Bekerjasama dengan pasangan untuk menyeimbangkan peran, 4) Meminta bantuan orang lain jika kedua peran harus dijalani dalam waktu yang sama, 5) Berdiskusi dengan mahasiswa atau dosen lain, 6) *Travelling*, 7) Mempelajari hal baru melalui pelatihan atau seminar.

Lingkungan Organisasi yang Mendukung *Work-Life-Balance*

Selain diri sendiri, banyak pihak eksternal lain yang mendukung keberlangsungan *work-life balance*, khususnya lingkungan organisasi atau lingkungan

pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brian Fransisco pada tahun 2023 menyimpulkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 81% [18]. Lingkungan kerja merupakan salah satu dari beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Memiliki lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk kesuksesan seseorang. Individu tentunya akan merasa lebih baik tentang diri nya dan pekerjaan mereka jika berada di lingkungan kerja yang sehat dan aman [19].

Setiap orang yang bekerja tentu menginginkan lingkungan kerja yang positif, artinya dapat suportif dan bisa mendukung diri menjadi lebih baik. Namun sayangnya beberapa perusahaan memiliki budaya yang di anggap toxic oleh para karyawannya, meskipun standar dalam lingkungan toxic ini bisa berbeda setiap orangnya. Dalam penelitian ini, salah satu informan juga bercerita mengenai dirinya yang sempat bekerja di salah satu perusahaan yang dinilai memiliki budaya yang toxic. Awalnya ia tidak menyadari hal itu, kemudian terlihat saat beberapa teman kerjanya mengundurkan diri satu per satu, kemudian informan juga sempat diberikan pekerjaan lembur namun tidak di bayar. Suatu hari informan melakukan sebuah kesalahan yang terjadi akibat ia belum pernah memegang project serupa sebelumnya. Lalu berusaha meminta tolong kepada senior nya, namun senior tersebut seolah marah hingga berkata kepada teman-teman kerjanya bahwa kinerja informan dinilai kurang bagus. Saat itu informan merasa bahwa lingkungan pekerjaan di perusahaan tersebut tidak suportif dan tidak mendukung untuk pengembangan diri, karena setelah itu motivasi kerjanya menurun secara drastis.

Pada saat wawancara mendalam, sebagian besar informan juga berkata bahwa lingkungan dosen dan staff lainnya di Universitas Pendidikan Indonesia ini dirasa cukup suportif, meskipun konflik terkadang ada namun sejauh ini seluruh informan merasa nyaman bekerja sebagai dosen di Universitas Pendidikan Indonesia. Selain merasa dekat dengan teman-teman dosen lain, beberapa aspek dinilai terjamin di Universitas Pendidikan Indonesia, seperti jenjang karir, program pengembangan diri, hingga tunjangan-tunjangan lainnya.

Selain lingkungan sesama dosen, mahasiswa juga berperan penting dalam terciptanya lingkungan organisasi di Universitas Pendidikan Indonesia ini, karena di kampus ini mahasiswa menjalin hubungan yang cukup dekat dengan dosennya. Mahasiswa

yang kreatif, memiliki kompetensi yang baik, dan dapat diajak bekerja sama juga merupakan sebuah kebanggaan bagi dosen yang mengajarnya.

Lingkungan yang diperlukan dalam mendukung *work-life balance* ialah lingkungan yang komunikatif, suportif, dan terbuka. Komunikatif artinya bila ada sesuatu baik yang berkaitan dengan pekerjaan ataupun personal dapat dibicarakan secara baik-baik, suportif ialah saling mendukung satu sama lain, dan terbuka ialah tidak menutupi sesuatu yang tidak seharusnya. Mengenai lingkungan yang menjadi faktor penting dalam produktivitas kerja dibuktikan melalui penelitian Professor Elton Mayo [20] mengenai Hawthorne Studinya, yang mana pada saat itu tim penelitian studi ini melakukan penelitian mengenai produktivitas kerja dengan cara-cara berikut: mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja alam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama produktivitas kerja.

KESIMPULAN

Karyawan merupakan aset yang paling berperan penting dalam keberhasilan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus mampu mengelola karyawannya dengan sebaik mungkin. Kinerja karyawan juga sangat bergantung kepada motivasi atau dorongan dalam dirinya terhadap pekerjaan. Motivasi kerja sangat berperan penting dalam peningkatan atau stabilnya produktivitas kerja. Namun terkadang perusahaan juga memberikan target-target yang dinilai cukup berat dari sudut pandang karyawan, sehingga karyawan merasakan stress dalam bekerja dan berdampak terhadap turunnya motivasi kerja secara drastis.

Pada penelitian ini ditemukan berbagai faktor yang berdampak terhadap motivasi kerja dosen di Universitas Pendidikan Indonesia, mencakup perasaan bosan atau jenuh yang muncul dalam rutinitas kerja, serta tingginya beban kerja, terutama ketika tuntutan tugas sedang memuncak. Selain itu, aspek penghasilan juga berperan dalam membentuk dorongan kerja. Lingkungan pekerjaan memberikan dampak yang signifikan, khususnya dalam hal suasana dan hubungan antar kolega yang bisa memengaruhi semangat kerja. Faktor psikologis seperti suasana hati, yang dapat dipengaruhi oleh rasa sedih atau bahagia, turut memengaruhi motivasi

dosen dalam menjalankan tugasnya. Bagi dosen yang telah berkeluarga, kondisi keluarga juga menjadi faktor penting, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga menjadi aspek yang cukup memengaruhi motivasi mereka di tempat kerja.

Dalam upaya mencegah motivasi bekerja yang turun secara drastis, maka seseorang yang bekerja juga perlu memiliki *work-life balance* atau menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Mengingat setiap orang pasti memiliki beberapa peran dalam hidupnya, seperti informan dari penelitian ini yang bekerja sebagai dosen kemudian berperan sebagai seorang ibu untuk anak-anak nya, istri bagi suami nya, bahkan anak dari kedua orang tua nya, maka peran-peran tersebut sebisa mungkin harus berjalan secara seimbang sesuai porsi nya. Beberapa strategi yang dilakukan oleh para dosen di Universitas Pendidikan Indonesia untuk menjaga *work-life balance* yaitu: meluangkan waktu untuk diri sendiri, membuat skala prioritas, bekerjasama dengan pasangan untuk menyeimbangkan peran, meminta bantuan orang lain jika kedua peran harus dijalani dalam waktu yang sama, berdiskusi dengan mahasiswa atau dosen lain, travelling, dan mempelajari hal baru melalui pelatihan atau seminar.

Selain diri sendiri, banyak pihak eksternal lain yang mendukung keberlangsungan *work-life balance*, khusus nya lingkungan organisasi atau lingkungan pekerjaan. Lingkungan yang diperlukan dalam mendukung *work-life balance* ialah lingkungan yang komunikatif, suportif, dan terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aga ONL. Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Turnover Intention di PT. Petro Jasa Energi. *J Ilmu Multidisiplin*. 2023;2(3):243–9.
- [2] Utamy R, Ahmad S, Eddy S. Implementasi manajemen sumber daya manusia. *J Educ Res*. 2020;1(3):225–36.
- [3] Prabatha DK. Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepuasan Pada Kegiatan Event Olahraga Perusahaan Repetitif Terhadap Kebahagiaan Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III; 2020.
- [4] Sulastri R. Hubungan antara stres kerja dan turnover intention terhadap produktivitas kerja petugas di Puskesmas Rejosari tahun 2020. [Dissertation]. Universitas Muhammadiyah Pringsewu; 2020.
- [5] Wiryas KS, Andiani ND, Telagawathi NLWS. Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni. *J Manag Bisnis*. 2020;2(1):50–60.
- [6] Palumbo R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *Int J Public Sect Manag*. 2020;33(6/7):771–90.
- [7] Greenhaus JH, Collins KM, Shaw JD. The relation between work-family balance and quality of life. *J Vocat Behav*. 2003;63:510-531
- [8] Mahardika AA, Ingarianti T, Zulfiana U. Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk J Sci Stud*. 2022;1(1):1–16.
- [9] Hasibuan MS. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-23. Jakarta: Bumi Aksara; 2019. 10(3):2143-53
- [10] Isnawati HM. Pengaruh workload, job stress, working culture, dengan complacency sebagai variabel mediasi terhadap performa kerja cabin crew pada maskapai Garuda Indonesia [disertasi doktoral]. Makassar: STIE Nobel Indonesia; 2021
- [11] Hasibuan MS. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-23. Jakarta: Bumi Aksara; 2019. 10(3):2143-53
- [12] Mujahida S, SE M. Pengantar Manajemen: Introduction to Management. Vol. 1. SAH Media; 2018
- [13] Mayo E. The social problems of an industrial civilisation. Routledge; 2014 (Original work published 1949).
- [14] Mujiatun S. Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kompetensi pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 2015;15(1)
- [15] Alnashr MS. Pendekatan Fenomenologi Husserl dan Kontribusinya bagi Pengembangan Dakwah di Indonesia. *Mu'ashir: J Dakwah dan Komunikasi Islam*. 2024;2(1):471–92.
- [16] Silviani I. Komunikasi organisasi. Scopindo Media Pustaka; 2020
- [17] Megayani M, Santoso JB, Sholikha H. Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Work-Life Balance. *Innovative J Soc Sci Res*. 2023;3(6):3337–52.
- [18] Hermawati A, Purbaningsih Y, Iwe L, Junaedi IWR, Wibowo TS. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan berbasis Implementasi Kompetensi dan Komunikasi Organisasi. *Jesya J Ekon Syariah*. 2022;5(2):2199–209.

[19] Irwan M. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berita Kota Makassar. [Dissertation]. Universitas Bosowa; 2020.

[20] Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. 1st ed. New York: Macmillan; 1933. Available from: <https://archive.org/details/socialproblemsof00mayo/page/n11/mode/2up>