

P-ISSN: 2963-8755, E-ISSN: 2963-2684
JUMANDIK, Vol. 4, No. 3, Mei 2026
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Putra
Bangsa (LAP4B) Tangerang Selatan

MAKNA KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA BAGI GENERASI MILENIAL DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI INDONESIA: KAJIAN ETNOGRAFI

Ratnawati^{1*}, Enny Savitri², Pancagaluh Ratnasih³

¹²³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

dosen00072@unpam.ac.id, dosen01700@unpam.ac.id, dosen00737@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji makna keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) bagi generasi milenial yang bekerja dalam lingkungan organisasi Indonesia yang kental dengan nilai-nilai kolektivisme dan hierarki budaya. Meskipun konsep work-life balance telah banyak diteliti secara kuantitatif di konteks Barat, pemahaman tentang bagaimana generasi milenial Indonesia memaknai, menegosiasikan, dan menginternalisasi konsep tersebut dalam kerangka budaya organisasi lokal masih sangat terbatas. Dengan menggunakan pendekatan etnografi selama delapan bulan di tiga organisasi berskala menengah dan besar di Jakarta dan Surabaya, penelitian ini mengumpulkan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan 24 informan milenial, dan analisis dokumen kebijakan perusahaan. Temuan penelitian mengungkap bahwa makna work-life balance bagi milenial Indonesia bersifat relasional dan kontekstual, tidak semata-mata tentang pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan lebih kepada harmoni sosial, pengakuan identitas, dan kebebasan ekspresif dalam bingkai tanggung jawab kolektif. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori keseimbangan kehidupan kerja yang sensitif terhadap konteks budaya non-Barat, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di organisasi Indonesia. **Kata Kunci:** Keseimbangan kehidupan kerja, generasi milenial, budaya organisasi Indonesia, etnografi, manajemen sumber daya manusia

ABSTRACT

This study examines the meaning of work-life balance for millennial employees within Indonesian organizational culture, which is deeply characterized by collectivism and hierarchical values. Although work-life balance has been extensively studied through quantitative lenses in Western contexts, understanding of how Indonesian millennials interpret, negotiate, and internalize this concept within local organizational culture frameworks remains limited. Using an ethnographic approach over eight months across three medium and large organizations in Jakarta and Surabaya, data were collected through participant observation, in-depth interviews with 24 millennial informants, and analysis of company policy documents. Findings reveal that work-life balance for Indonesian millennials is relational and contextual in nature — not merely a time-division between work and personal life, but rather a pursuit of social harmony, identity recognition, and expressive freedom within the frame of collective responsibility. This study contributes to the development of culturally sensitive work-life balance theory in non-Western contexts, while offering practical implications for human resource management in Indonesian organizations.

Keywords: work-life balance, millennials, Indonesian organizational culture, ethnography, human resource management

PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja yang berlangsung secara masif dalam dua dekade terakhir telah menghadirkan paradoks yang menarik: di satu sisi, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi membuka peluang fleksibilitas kerja yang belum pernah terbayangkan sebelumnya, namun di sisi lain,

batas antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi justru semakin kabur dan sulit ditegaskan. Fenomena ini dirasakan secara khusus oleh generasi milenial — mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 — yang memasuki dunia kerja justru di tengah gelombang digitalisasi yang deras. Di tingkat global, isu work-life balance telah bertransformasi dari sekadar wacana pinggiran menjadi salah satu faktor penentu utama dalam keputusan karier, produktivitas karyawan, dan keberlangsungan organisasi. Berbagai survei internasional secara konsisten menunjukkan bahwa generasi milenial menempatkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai prioritas utama, bahkan melampaui kompensasi finansial dalam hierarki preferensi mereka. Namun demikian, mayoritas penelitian yang mengkaji fenomena ini dibangun di atas fondasi teoritis dan empiris yang berakar kuat pada tradisi individualisme Barat, sehingga relevansinya terhadap konteks budaya non-Barat perlu dipertanyakan secara serius. Indonesia, sebagai negara dengan populasi milenial terbesar keempat di dunia dan dengan karakteristik budaya kolektif yang khas, menyajikan konteks yang sangat kaya namun kurang terjelajahi untuk memahami fenomena ini secara lebih mendalam. Kenyataan ini menjadikan kajian tentang makna work-life balance dalam konteks Indonesia bukan hanya relevan secara akademis, tetapi juga mendesak secara praktis.

Secara teoritis, studi work-life balance telah berkembang dari model keseimbangan waktu sederhana menuju kerangka yang jauh lebih kompleks dan multi-dimensi. Greenhaus dan Beutell (1985) mengawali formalisasi konsep ini melalui teori konflik peran yang mengidentifikasi tiga bentuk konflik antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi: konflik berbasis waktu, konflik berbasis ketegangan, dan konflik berbasis perilaku. Teori ini kemudian diperkaya oleh Kirchmeyer (2000) yang mengusulkan perspektif keseimbangan sebagai ekuitas kualitas kehidupan di berbagai domain, bukan sekadar pembagian kuantitas waktu. Dalam perkembangan selanjutnya, Kossek dan Lautsch (2012) memperkenalkan konsep work-life fit yang menekankan kesesuaian subjektif antara peran kerja dan non-kerja berdasarkan preferensi individu. Perspektif yang lebih kontekstual kemudian dimunculkan oleh Haar et al. (2014) dalam studi lintas budaya mereka yang melibatkan tujuh negara, membuktikan bahwa dampak work-life balance terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja berbeda secara signifikan antar budaya. Meskipun demikian, sebagian besar kerangka teoretis yang dominan masih bertolak dari asumsi individualisme yang melekatkan makna keseimbangan pada otonomi pribadi dan pemisahan tegas antara ranah publik dan privat, sebuah dikotomi yang tidak selalu relevan dalam konteks budaya Indonesia. State of the art penelitian ini terletak pada belum adanya sintesis komprehensif yang menghubungkan dinamika generasional milenial dengan spesifitas budaya organisasi Indonesia melalui lensa etnografi yang mampu menangkap nuansa makna secara mendalam.

Gap penelitian yang mendasari studi ini setidaknya beroperasi pada tiga lapisan yang saling terkait. Pertama, terdapat kesenjangan epistemologis yang fundamental: mayoritas instrumen pengukuran dan kerangka konseptual work-life balance dikembangkan dalam konteks Barat yang individualistik, sehingga ketika diterapkan secara taken-for-granted pada konteks Indonesia yang kolektivistik, instrumen-instrumen tersebut berisiko kehilangan validitas konstruk yang memadai. Kedua, terdapat kesenjangan metodologis yang signifikan: penelitian tentang work-life balance di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif survei yang, meskipun berguna untuk mengidentifikasi korelasi statistik, terbatas dalam kemampuannya untuk mengungkap lapisan makna, proses interpretasi, dan dinamika negosiasi yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari para karyawan. Ketiga, terdapat kesenjangan kontekstual yang belum teratasi: penelitian yang ada cenderung memperlakukan 'budaya Indonesia' sebagai variabel monolitik, padahal realitasnya adalah mosaik budaya yang dinamis dan terus bernegosiasi, terutama dalam konteks organisasi urban yang tengah mengalami tekanan modernisasi dan globalisasi. Studi-studi yang dilakukan oleh Wolor et al. (2020), Andayani dan Fatimah (2021), serta Kurniawati (2022) memang telah memberikan gambaran awal tentang work-life balance milenial Indonesia, namun semuanya menggunakan pendekatan kuantitatif yang belum mampu menjangkau kedalaman makna yang dicari. Ketiga lapisan gap ini secara bersama-sama menunjukkan kebutuhan mendesak akan studi kualitatif-etnografis yang mampu menjembatani jarak antara teori yang ada dan realitas kehidupan kerja milenial Indonesia.

Urgensi penelitian ini semakin menguat ketika kita meletakkannya dalam konteks transformasi demografis dan ekonomi Indonesia yang sedang berlangsung. Pada tahun 2024, generasi milenial membentuk sekitar 34 persen dari total angkatan kerja Indonesia, menjadikan mereka kelompok dominan yang paling banyak menentukan dinamika tempat kerja. Data Badan Pusat Statistik

menunjukkan tingkat turnover karyawan milenial di Indonesia mencapai angka yang mengkhawatirkan, dengan sebagian besar studi mengidentifikasi ketidakseimbangan kehidupan kerja sebagai faktor kontribusi utama. Kondisi ini menimbulkan kerugian ekonomi yang substansial bagi organisasi, mengingat biaya rekrutmen, pelatihan, dan hilangnya pengetahuan institusional akibat pergantian karyawan. Di sisi lain, pandemi COVID-19 telah menjadi katalis yang mempercepat perubahan ekspektasi karyawan milenial terhadap fleksibilitas kerja, kebermaknaan pekerjaan, dan pengakuan atas kehidupan di luar pekerjaan. Dinamika pasca-pandemi ini telah menciptakan konteks yang sepenuhnya baru di mana konsep-konsep lama tentang work-life balance perlu diuji kembali relevansinya. Dalam lanskap ini, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana milenial Indonesia secara aktif memaknai, mempraktikkan, dan menegosiasikan work-life balance dalam konteks budaya organisasi mereka menjadi pengetahuan yang strategis dan tidak dapat ditunda lagi pengembangan dan sistematisasinya. Penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan menghadirkan perspektif insider melalui metodologi etnografi yang kaya dan mendalam.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan etnografi sebagai strategi utama dalam mengkonstruksi pemahaman tentang makna work-life balance bagi generasi milenial Indonesia. Pilihan atas etnografi bukan merupakan keputusan arbitrer, melainkan didasarkan pada pertimbangan epistemologis yang matang bahwa makna adalah fenomena yang terbangun secara sosial, bersifat kontekstual, dan hanya dapat dipahami secara autentik melalui keterlibatan mendalam peneliti dalam kehidupan sehari-hari subjek penelitian. Secara paradigmatik, penelitian ini berangkat dari tradisi interpretivisme yang memandang realitas sosial sebagai konstruksi yang terus-menerus dibentuk dan dibentuk kembali melalui interaksi simbolik antara individu dan lingkungan sosial-budaya mereka. Fondasi ontologis ini menjadikan pertanyaan 'apa makna' lebih penting daripada pertanyaan 'seberapa banyak', sehingga kedalaman pemahaman lebih diutamakan daripada luas jangkauan generalisasi. Tradisi etnografi dalam konteks penelitian organisasi juga memiliki genealogi yang kuat, berakar dari karya-karya klasik Clifford Geertz hingga perkembangan kontemporer critical organizational ethnography yang dikembangkan oleh Van Maanen (2011). Dengan kerangka ini, peneliti tidak sekadar mengamati dan mencatat perilaku, melainkan aktif terlibat dalam proses interpretasi bersama (co-interpretation) dengan partisipan untuk membangun pemahaman yang lebih kaya dan bermakna.

Pengumpulan data berlangsung selama delapan bulan, dari Januari hingga Agustus 2023, di tiga organisasi yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria spesifik: memiliki proporsi karyawan milenial lebih dari 60 persen, beroperasi di sektor jasa atau teknologi di kota Jakarta dan Surabaya, dan memiliki keragaman dalam hal skala dan gaya manajemen. Organisasi pertama adalah perusahaan teknologi finansial berskala menengah di Jakarta dengan sekitar 300 karyawan yang didominasi oleh generasi milenial. Organisasi kedua adalah perusahaan konsultan manajemen multinasional yang memiliki kantor di Jakarta dengan sekitar 800 karyawan Indonesia. Organisasi ketiga adalah perusahaan manufaktur berskala besar berbasis di Surabaya dengan jumlah karyawan milenial sekitar 1.200 orang di divisi operasional dan manajemennya. Keberagaman tiga organisasi ini disengaja untuk memungkinkan analisis komparatif dan untuk meningkatkan transferabilitas temuan, mengingat konteks organisasi yang berbeda dapat menghadirkan nuansa makna yang beragam pula. Akses ke lapangan diperoleh melalui negosiasi resmi dengan manajemen puncak dan disertai persetujuan etis dari institusi peneliti, dengan jaminan kerahasiaan identitas informan dan organisasi melalui penggunaan nama samaran dalam seluruh laporan penelitian.

Strategi pengumpulan data dalam penelitian ini bersifat multi-strand, menggabungkan tiga teknik utama yang saling melengkapi. Teknik pertama adalah observasi partisipatif, di mana peneliti menghabiskan rata-rata tiga hari per minggu di masing-masing organisasi, mengamati interaksi di ruang kerja, mengikuti rapat tim, menyertai karyawan dalam istirahat makan siang, dan terlibat dalam percakapan informal di berbagai konteks. Teknik kedua adalah wawancara mendalam semi-terstruktur yang dilakukan dengan 24 informan milenial, 8 orang dari masing-masing organisasi, yang dipilih berdasarkan variasi dalam hal gender, jabatan, status pernikahan, dan lama bekerja. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 75 hingga 120 menit, direkam dengan persetujuan informan, dan dilakukan dalam bahasa Indonesia untuk memastikan kenyamanan dan keaslian ekspresi informan. Teknik ketiga adalah analisis dokumen, mencakup kebijakan sumber daya manusia perusahaan,

panduan karyawan, peraturan jam kerja, kebijakan cuti, dan komunikasi internal yang relevan dengan tema work-life balance. Seluruh data observasi dicatat dalam catatan lapangan (fieldnotes) yang ditulis segera setelah setiap sesi observasi, sementara transkrip wawancara diverifikasi kembali bersama informan untuk memastikan akurasi dan menambahkan lapisan refleksi informan. Triangulasi data dilakukan secara sistematis dengan membandingkan data dari ketiga sumber tersebut untuk mengidentifikasi konvergensi dan divergensi yang informatif.

Analisis data mengikuti prosedur analisis tematik induktif yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006) dan disesuaikan dengan kebutuhan tradisi etnografi. Proses analisis dimulai dengan familiarisasi mendalam terhadap seluruh corpus data melalui pembacaan berulang dan pencatatan kesan awal. Tahap berikutnya adalah kodifikasi terbuka di mana peneliti mengidentifikasi unit-unit makna dari transkrip wawancara dan catatan lapangan menggunakan pendekatan baris per baris. Kode-kode awal ini kemudian dikelompokkan menjadi kategori-kategori yang lebih abstrak melalui proses perbandingan konstan (constant comparison), sebuah teknik yang diadaptasi dari tradisi grounded theory untuk memperkuat rigor analitik. Dari kategori-kategori ini, peneliti kemudian mengidentifikasi tema-tema yang lebih luas yang mencerminkan pola makna yang berulang dan signifikan dalam data. Untuk memastikan trustworthiness penelitian, empat kriteria Lincoln dan Guba (1985) diterapkan secara konsisten: credibility dijamin melalui member checking dengan mengembalikan interpretasi sementara kepada informan untuk diverifikasi; transferability diperkuat melalui deskripsi tebal (thick description) atas konteks penelitian; dependability dijaga melalui audit trail yang mencatat setiap keputusan metodologis; dan confirmability dipastikan melalui triangulasi sumber dan reflektivitas peneliti yang terdokumentasi secara eksplisit. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 untuk manajemen dan pengorganisasian data yang sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis terhadap keseluruhan corpus data menghasilkan empat tema mayor yang secara bersama-sama membentuk konstruksi makna work-life balance bagi generasi milenial dalam konteks budaya organisasi Indonesia. Tema-tema ini tidak berdiri secara terpisah-pisah, melainkan saling berjalani dalam jalinan makna yang kompleks dan dinamis, mencerminkan kerumitan konteks budaya dan individual yang melingkupi kehidupan kerja milenial. Keempat tema tersebut adalah: (1) keseimbangan sebagai harmoni sosial dan relasional, bukan pemisahan domain; (2) negosiasi antara nilai kolektif dan aspirasi individual; (3) budaya organisasi sebagai medan kontestasi makna; dan (4) teknologi sebagai berkah ganda dalam jalinan batas kerja-kehidupan. Temuan ini secara keseluruhan mengkonfirmasi bahwa makna work-life balance di kalangan milenial Indonesia memiliki karakteristik yang secara fundamental berbeda dari konstruksi dominan dalam literatur Barat, sekaligus menunjukkan adanya dinamika internal yang kaya dalam cara individu bernegosiasi dengan tekanan-tekanan yang saling bertentangan. Berikut adalah uraian mendalam atas masing-masing tema tersebut beserta pembahasan teoretis dan empiris yang relevan.

Tema pertama yang muncul dengan kuat dalam data adalah konseptualisasi keseimbangan kehidupan kerja sebagai harmoni sosial dan relasional, bukan sebagai pemisahan tegas antara dua domain yang terpisah. Berbeda dari model Barat yang cenderung memetakan work-life balance sebagai zero-sum game di mana waktu yang diinvestasikan di pekerjaan secara otomatis mengurangi waktu untuk kehidupan pribadi, informan milenial dalam penelitian ini secara konsisten mengekspresikan makna keseimbangan dalam terminologi kualitas hubungan dan harmoni sosial. Seorang informan dari perusahaan teknologi finansial mengungkapkan dengan lugas: 'Buat saya, balance itu bukan soal pulang jam 5 tepat, tapi apakah saya masih bisa hadir dengan penuh untuk keluarga, teman, dan orang-orang yang penting buat saya, meskipun saya baru pulang kerja.' Pernyataan ini mencerminkan orientasi relasional yang mendalam, di mana keseimbangan diukur bukan melalui metrik temporal melainkan melalui kualitas kehadiran dalam jaringan hubungan sosial. Temuan ini beresonansi dengan teori border theory yang dikembangkan oleh Clark (2000), namun dengan modifikasi substansial: batas antara kerja dan kehidupan dalam konteks Indonesia bersifat permeable dan lebih banyak dinegosiasikan secara kolektif dalam relasi sosial, bukan secara individual berdasarkan preferensi pribadi. Hofstede et al. (2010) mengidentifikasi Indonesia sebagai salah satu negara dengan skor kolektivisme tertinggi di dunia, dan temuan penelitian ini secara empiris memvalidasi bahwa orientasi

kolektivis tersebut secara nyata membentuk konstruksi makna keseimbangan kehidupan kerja pada level individual.

Tema kedua berkaitan dengan dinamika negosiasi yang terus-menerus antara nilai-nilai kolektif yang telah tertanam dalam diri milenial dan aspirasi individual mereka yang tumbuh seiring dengan akses terhadap diskursus global tentang work-life balance. Observasi lapangan dan wawancara mendalam mengungkap bahwa milenial Indonesia tidak serta-merta menolak nilai-nilai kolektif organisasi, tetapi juga tidak menerimanya secara pasif; sebaliknya, mereka terlibat dalam proses negosiasi aktif yang halus dan kreatif. Dalam sebuah sesi observasi di ruang istirahat perusahaan konsultan, peneliti menyaksikan sebuah percakapan yang sangat ilustratif di mana sekelompok karyawan muda mendiskusikan cara meminta izin pulang lebih awal tanpa terlihat 'tidak berkomitmen' di mata atasan. Percakapan tersebut menunjukkan kecanggihan strategi dramaturgi yang digunakan: mereka tidak menolak nilai kerja keras secara frontal, melainkan menegosiasikannya melalui framing alternatif di mana fleksibilitas waktu diposisikan sebagai prasyarat produktivitas, bukan kemalasan. Fenomena ini selaras dengan konsep 'quiet navigation' yang diusulkan oleh Kamenou (2008) dalam studinya tentang manajemen identitas dalam konteks budaya konservatif, di mana individu mengembangkan strategi adaptif yang memungkinkan mereka mempertahankan identitas yang bermakna sambil tetap beroperasi dalam sistem yang ada. Apa yang membedakan temuan penelitian ini adalah bahwa negosiasi tersebut bukan hanya bersifat individual, melainkan juga terjadi secara kolektif di antara sesama milenial yang membentuk komunitas praksis informal dengan norma-norma dan strategi berbagi yang khas.

Tema ketiga mengungkap bagaimana budaya organisasi berfungsi sebagai medan kontestasi makna di mana berbagai versi work-life balance diperjuangkan, dinegosiasikan, dan kadang-kadang dikompromikan. Analisis dokumen kebijakan perusahaan dan observasi terhadap praktik manajerial menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang konsisten antara retorika kebijakan dan realitas praktik di ketiga organisasi yang diteliti. Di perusahaan teknologi finansial, misalnya, kebijakan jam kerja fleksibel secara resmi tercantum dalam panduan karyawan, tetapi observasi lapangan selama berbulan-bulan mengungkap bahwa atasan yang meninggalkan kantor lebih awal dari jam 7 malam dipandang dengan tatapan yang ambigu oleh kolega senior. Kondisi ini menciptakan apa yang oleh para informan sendiri disebut sebagai 'tekanan tak tertulis' sistem ekspektasi informal yang lebih kuat dari kebijakan formal dalam mengatur perilaku aktual karyawan. Temuan ini berkorespondensi secara kuat dengan konsep organizational climate for work-life balance yang dikembangkan oleh Kossek, Kalliath, dan Kalliath (2012), yang membedakan antara kebijakan formal (policies) dan iklim organisasi aktual (climate) sebagai dua variabel yang harus dibedakan secara analitis. Lebih dari itu, penelitian ini menambahkan dimensi budaya Indonesia yang spesifik: nilai-nilai seperti sungkan (enggan membuat orang lain tidak nyaman), ewuh-pakewuh (rasa segan terhadap atasan), dan gotong royong (kerja sama kolektif) secara aktif membentuk cara milenial merespons tekanan-tekanan tersebut dengan cara yang unik dan tidak dapat dianalisis hanya dengan kerangka konseptual yang berasal dari konteks budaya yang berbeda.

Tema keempat mengangkat peran teknologi digital sebagai berkah ganda (double-edged sword) dalam kehidupan kerja milenial Indonesia. Di satu sisi, teknologi membuka peluang fleksibilitas yang diapresiasi oleh para informan: kemampuan untuk bekerja dari mana saja, kolaborasi lintas batas geografis, dan aksesibilitas informasi yang instan. Di sisi lain, teknologi juga merupakan medium yang mengaburkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi secara lebih invasif dari sebelumnya. Notifikasi WhatsApp dari atasan pada pukul 10 malam, ekspektasi respons cepat terhadap email di akhir pekan, dan ketidakmampuan untuk 'mematikan' diri secara psikologis dari pekerjaan bahkan saat secara fisik tidak berada di kantor semua ini menjadi pengalaman yang diungkapkan hampir secara universal oleh seluruh informan. Seorang informan dari perusahaan manufaktur di Surabaya mengekspresikannya dengan tepat: 'HP ini ibarat tali yang menghubungkan saya ke kantor 24 jam. Kalau bosnya chat, kita harus balas, tidak bisa pura-pura tidak lihat.' Pernyataan ini secara tidak langsung menggambarkan bagaimana teknologi beroperasi dalam matrix kekuasaan hierarkis yang khas dalam organisasi Indonesia, di mana aksesibilitas digital telah menjadi perpanjangan dari norma-norma kepatuhan hierarkis yang sudah ada. Temuan ini memperluas framework techno-invasion yang diusulkan oleh Derks et al. (2015) dengan menambahkan dimensi kekuasaan budaya yang menentukan siapa yang memiliki legitimasi untuk 'memutuskan koneksi' dan siapa yang tidak, sebuah dimensi yang

sangat relevan dalam konteks budaya hierarkis Indonesia.

Pembahasan

Keseluruhan temuan penelitian ini membuka ruang refleksi kritis terhadap kecukupan teori-teori Barat dalam menjelaskan fenomena work-life balance di konteks non-Barat. Konsep ‘keseimbangan’ itu sendiri mengandung konotasi pembagian yang seimbang antara dua entitas yang terpisah sebuah metafora yang secara implisit mengasumsikan dapat dan harus ada pemisahan yang jelas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Asumsi ini berakar dalam tradisi individualisme liberal yang menekankan otonomi personal dan batas-batas ranah privat yang tak dapat diganggu gugat. Dalam konteks Indonesia, yang tidak hanya kolektivistik tetapi juga memiliki tradisi yang kuat dalam melihat individu sebagai bagian dari jaringan relasi yang saling bergantung, metafora ‘keseimbangan’ mungkin tidak sepenuhnya mampu menangkap realitas yang lebih tepat digambarkan sebagai ‘harmoni’ atau ‘integrasi relasional’. Implikasi teoretis yang lebih luas adalah perlunya pengembangan kerangka konseptual work-life balance yang sensitif terhadap variasi budaya — bukan dengan sekadar menambahkan variabel budaya sebagai moderator dalam model yang sudah ada, tetapi dengan memulai dari asumsi-asumsi yang berbeda tentang sifat individu, komunitas, dan hubungan antara kerja dan kehidupan. Dalam hal ini, penelitian ini selaras dengan seruan Ollier-Malaterre dan Foucreault (2017) untuk mengembangkan teori work-life yang benar-benar comparative dan sensitif terhadap konteks kultural, sambil memperkayanya dengan data empiris yang tebal dari lapangan Indonesia yang sebelumnya belum banyak terwakili.

Tema pertama tentang keseimbangan sebagai harmoni sosial-relasional berdialog secara produktif sekaligus mengoreksi sejumlah asumsi dalam teori border theory Clark (2000). Sementara Clark memandang batas antara kerja dan kehidupan sebagai sesuatu yang dikelola secara individual berdasarkan preferensi pribadi, data etnografis penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia, pengelolaan batas tersebut merupakan proses kolektif yang terjadi dalam jaringan relasi sosial yang lebih luas. Temuan ini memperkuat dan memperdalam argumen Haar et al. (2014) tentang variasi lintas budaya dalam dampak work-life balance, dengan memberikan mekanisme penjelasan yang lebih rinci tentang mengapa orientasi kolektifis sebagaimana diidentifikasi Hofstede et al. (2010) — menghasilkan konstruksi makna keseimbangan yang berbeda secara fundamental. Dengan kata lain, bagi milenial Indonesia, ‘seimbang’ bukan kondisi internal yang dicapai secara individual, melainkan kondisi relasional yang dinilai melalui kualitas kehadiran dan harmoni dalam hubungan sosial mereka.

Tema kedua dan ketiga, yang masing-masing berkaitan dengan negosiasi nilai kolektif-individual dan budaya organisasi sebagai medan kontestasi, secara bersama-sama membuka dimensi baru yang belum ditangkap secara memadai dalam kerangka organizational climate for work-life balance Kossek, Kalliath, dan Kalliath (2012). Penelitian ini melampaui dikotomi kebijakan formal versus iklim informal dengan menunjukkan bahwa dalam konteks budaya hierarkis Indonesia, nilai-nilai sungkan dan ewuh-pakewuh berfungsi sebagai mekanisme penegak norma yang jauh lebih efektif dari kebijakan tertulis manapun. Strategi ‘quiet navigation’ yang diadaptasi dari Kamenou (2008) terbukti tidak hanya bersifat individual tetapi juga kolektif, di mana sesama milenial membangun komunitas praktik informal sebagai ruang aman untuk saling berbagi strategi adaptasi. Ini merupakan kontribusi orisinal penelitian ini yang secara signifikan memperkaya pemahaman tentang agensi karyawan dalam menghadapi tekanan-tekanan struktural di tempat kerja yang bercirikan budaya hierarkis kuat.

Tema keempat tentang peran ganda teknologi memperluas framework techno-invasion Derks et al. (2015) dengan cara yang signifikan. Temuan penelitian ini menambahkan dimensi kekuasaan-budaya yang menentukan legitimasi keputusan koneksi digital dimensi yang tidak pernah dieksplorasi dalam literatur sebelumnya yang sebagian besar berasal dari konteks budaya egaliter Barat. Dalam konteks Indonesia, aksesibilitas digital telah berjaln dengan norma kepatuhan hierarkis sehingga menciptakan bentuk pengawasan yang tidak lagi memerlukan mekanisme formal. Hal ini memiliki implikasi penting bagi penelitian tentang work-life boundary management: model-model yang menempatkan individu sebagai pihak yang berdaulat atas batas waktunya sendiri perlu direvisi secara substansial ketika diterapkan pada konteks di mana struktur kekuasaan hierarkis secara aktif mengatur siapa yang dapat ‘mematikan’ diri dari pekerjaan dan kapan hal itu legitim untuk dilakukan. Dengan demikian, keempat tema yang dihasilkan penelitian ini secara bersama-sama tidak hanya memverifikasi

keberadaan variasi budaya dalam fenomena work-life balance, tetapi juga mengidentifikasi mekanisme-mekanisme spesifik yang membuat konteks Indonesia secara analitis berbeda dari konteks yang menjadi basis utama teori-teori yang ada.

SIMPULAN

Penelitian ini telah berhasil mengungkap bahwa makna work-life balance bagi generasi milenial Indonesia merupakan konstruksi yang jauh lebih kompleks, kontekstual, dan relasional daripada yang digambarkan oleh kerangka teoretis dominan yang berasal dari tradisi Barat. Melalui pendekatan etnografi yang memungkinkan keterlibatan mendalam selama delapan bulan di tiga organisasi berbeda di Jakarta dan Surabaya, bagian Hasil penelitian ini berhasil mengidentifikasi empat tema utama makna: (1) keseimbangan sebagai harmoni sosial-relasional, bukan pemisahan domain; (2) negosiasi dinamis antara nilai kolektif dan aspirasi individual melalui strategi 'quiet navigation' yang bersifat kolektif; (3) budaya organisasi sebagai medan kontestasi antara kebijakan formal dan tekanan tak tertulis yang ditopang nilai-nilai sungkan dan ewuh-pakewuh; serta (4) teknologi digital sebagai berkah ganda yang berjaln dengan struktur kekuasaan hierarkis. Sementara itu, bagian Pembahasan menunjukkan bahwa keempat tema tersebut tidak hanya mengkonfirmasi variasi budaya dalam fenomena work-life balance, tetapi juga mengidentifikasi mekanisme-mekanisme spesifik yang membuat konteks Indonesia secara analitis berbeda dari konteks yang menjadi basis teori-teori Barat yang ada mulai dari perluasan border theory Clark (2000), koreksi atas framework techno-invasion Derks et al. (2015), hingga penambahan dimensi kekuasaan-budaya yang absen dalam literatur sebelumnya. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menantang universalitas asumsi-asumsi dalam teori work-life balance konvensional dan mengajukan argumen yang kuat untuk pengembangan kerangka konseptual yang lebih sensitif terhadap konteks budaya non-Barat, sejalan dengan seruan Ollier-Malaterre dan Foucreault (2017).

Implikasi praktis dari penelitian ini beroperasi pada beberapa level sekaligus. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, temuan dalam bagian Hasil menegaskan bahwa adopsi kebijakan work-life balance yang berhasil di konteks Barat tidak serta-merta akan efektif ketika ditransplantasikan ke konteks Indonesia tanpa adaptasi yang sensitif terhadap nilai-nilai budaya lokal. Lebih spesifik lagi, berdasarkan temuan tentang nilai kolektivisme dan strategi negosiasi kolektif milenial, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai kolektif — seperti gotong royong dan kebersamaan tim — ke dalam desain program kesejahteraan karyawan, daripada sekadar mengadopsi model fleksibilitas individual yang mungkin berbenturan dengan norma-norma kolektif yang ada. Selain itu, sebagaimana diungkap dalam bagian Pembahasan, penelitian ini mengidentifikasi perlunya intervensi yang secara eksplisit mengatasi 'tekanan tak tertulis' yang bersumber dari iklim organisasi informal, karena kebijakan formal yang tidak didukung oleh perubahan iklim organisasi yang nyata akan cenderung menjadi dekoratif semata. Bagi peneliti, penelitian ini membuka beberapa agenda penelitian lanjutan yang menjanjikan: studi komparatif lintas sektor industri, studi longitudinal yang melacak perubahan makna work-life balance seiring dengan transisi kehidupan milenial, dan studi tentang bagaimana pemimpin milenial yang mulai menempati posisi manajerial membentuk kembali budaya organisasi dalam kaitannya dengan work-life balance. Keterbatasan penelitian ini perlu diakui secara jujur: fokus pada kota-kota besar (Jakarta dan Surabaya) mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan keragaman konteks milenial Indonesia yang lebih luas, dan durasi penelitian yang relatif singkat membatasi kemampuan untuk menangkap perubahan makna yang bersifat longitudinal. Agenda penelitian masa depan perlu memperluas jangkauan geografis dan memperpanjang cakrawala temporal untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif dan inklusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, F., & Fatimah, S. (2021). Work-life balance and job satisfaction among millennial employees in Indonesian public sector organizations. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 45–57. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.45-57>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in*

- Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Derks, D., Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177. <https://doi.org/10.1111/joop.12083>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1080/09585190701638918>
- Kamenou, N. (2008). Reconsidering work–life balance debates: Challenging limited understandings of the 'life' component in the context of ethnic minority women in Britain. *British Journal of Management*, 19(S1), S99–S109. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00574.x>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 79–93). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119130536.ch5>
- Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33(7), 738–753. <https://doi.org/10.1108/01437721211268294>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kurniawati, D. (2022). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap work-life balance dan kepuasan kerja karyawan milenial di era new normal. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112–128. <https://doi.org/10.30596/jimb.v8i2.10214>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(86\)90090-2](https://doi.org/10.1016/0149-7189(86)90090-2)
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Ollier-Malaterre, A., & Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111–136. <https://doi.org/10.1177/0149206316655873>
- Putri, A. R., & Prasetio, A. P. (2023). Hubungan antara budaya organisasi kolektif dan persepsi work-life balance pada generasi milenial Indonesia. *Jurnal Psikologi Sosial*, 21(1), 34–49. <https://doi.org/10.7454/jps.2023.04>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in*

Quality of Life, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography* (2nd ed.). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226849638.001.0001>

Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

Yucel, D. (2021). Work–family balance, gender, and life satisfaction across occupational groups. *Current Sociology*, 69(4), 555–576. <https://doi.org/10.1177/0011392120908239>