

## WORK LIFE HARMONY AKUNTAN: KAPAN DAN MENGAPA?

Yessica

yessicasudjono@yahoo.com

Sujoko Efferin

Universitas Surabaya

### ABSTRACT

*Accountant profession, especially consultant, is known with inflexible and overloaded work stereotypes. Thus, accountants tend to experience difficulties in balancing time spent in aspects of work and others. Therefore, the concept of work life harmony is more in line with accountants, where everyone has their respective compositions for harmony. The company strives to facilitate through various work life programs. However, those programs can't accommodate all employee's needs. So, companies arrange organizational values and activities aimed at empowering accountants. Through empowerment, accountants can help themselves to overcome conflicts and achieve harmony. This study used qualitative interpretive paradigm and aims to understand the linkages of organizational values and employee empowerment to the achievement of work life harmony for PT S accountants. The results indicate that organizational values translated into various empowerment activities contribute to the achievement of accountant harmony, which appears to be subjective and psychological well being of accountants. The organization still has various limitations in supporting that achievement. At a stage where everything depends on accountants's intrinsic motivation, the organization can no longer help that achievement. Therefore, it is important for accountants to strive to achieve their own harmony.*

*Key words: work life harmony, empowerment activities, organizational values, accountant*

### ABSTRAK

Profesi akuntan, terutama yang bergerak di industri konsultasi, identik dengan karakteristik yang tidak fleksibel dan menyita waktu. Karakteristik tersebut membuat akuntan kesulitan jika harus menyeimbangkan secara kaku waktu yang dihabiskan dalam aspek pekerjaan dengan aspek lain di luar pekerjaan. Oleh karena itu, konsep work life harmony lebih sesuai dengan akuntan, dimana setiap orang memiliki komposisi unik yang sesuai untuknya. Perusahaan berusaha untuk memfasilitasi pencapaian tersebut melalui berbagai program *work life*. Namun, program *work-life* belum tentu mengakomodasi kebutuhan para karyawan secara universal. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan dapat menyusun berbagai nilai organisasi dan aktivitas untuk memberdayakan akuntan. Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif kualitatif dan bertujuan untuk memahami keterkaitan nilai-nilai organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap pencapaian work life harmony pada akuntan PT S. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang diterjemahkan menjadi beragam aktivitas pemberdayaan berkontribusi terhadap pencapaian harmoni akuntan, yang pada akhirnya tampak pada *subjective well being* dan *psychological well being* akuntan. Organisasi tetap memiliki keterbatasan dalam mendukung pencapaian *work life harmony* akuntan. Pada tahap dimana semuanya bergantung pada motivasi intrinsik akuntan, maka organisasi tidak bisa lagi membantu. Oleh karena itu, penting bagi akuntan untuk berusaha agar dapat mencapai harmoninya.

Kata kunci: work life harmony, aktivitas pemberdayaan, nilai-nilai organisasi, akuntan

### PENDAHULUAN

Akuntan merupakan salah satu profesi yang cukup mendominasi pilihan pekerjaan bagi para penduduk Indonesia saat ini.

Mirisnya, Hasil dari penelitian Khatooni *et al.* (2011); Khorshidifar dan Abedia (2011); Moulang dan Xinning (2017) serempak menunjukkan bahwa profesi akuntan memiliki

tingkat stres yang tinggi. Chartered Accountants Benevolent Association (CABA) dalam penelitiannya menemukan bahwa 31% akuntan merasakan stres dalam pekerjaannya sehari-hari. Sebanyak 41% merasa bahwa mereka dipekerjakan berlebihan, dan 29% merasa kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. 61% akuntan mengakui bahwa pekerjaan telah merusak hubungan mereka dengan orang-orang terdekat, dan 37% tidak bisa melaksanakan hobinya karena pekerjaan. Lebih parahnya lagi, akuntan juga rentan terhadap *burnout* yang merupakan salah satu ragam stres kerja.

Faktor pemicu stres tampak dalam karakteristik pekerjaan sebagai seorang akuntan. Pekerjaan sebagai seorang akuntan memerlukan ilmu yang cukup spesifik dan dipenuhi pelatihan serta kredensial khusus untuk dapat menjalaninya (Domino *et al.*, 2017). Akuntan bekerja diiringi dengan tekanan cukup tinggi, dengan tenggat waktu yang sempit. Parahnya, stres dalam pekerjaan tersebut juga berdampak kepada aspek lain dari kehidupan seorang akuntan. Bagi banyak pekerja, saat ini batasan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan sudah menjadi semakin kabur. Tuntutan pekerjaan yang semakin banyak (*work overload*) membuat waktu serta energi yang seharusnya digunakan untuk aspek kehidupan lain di luar pekerjaan banyak tergerus oleh tuntutan dalam pekerjaan (Yun *et al.*, 2012). Sehingga, muncullah *work-life conflict* bagi karyawan, khususnya dalam profesi akuntan. Menurut Ong dan Jeyaraj (2014), pekerjaan dan aspek kehidupan lain seolah-olah berkompetisi untuk mendapatkan alokasi sumber daya seseorang (waktu, energi, dan lain-lain).

Hal tersebut berujung kepada semakin banyaknya konsep mengenai integrasi pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan, melalui *work-life harmony*. Diharapkan integrasi/harmoni antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan dapat membantu akuntan untuk menetapkan prioritas dengan lebih baik, serta

menghidupi nilai-nilai yang memang dipercayai. Harmoni bukan berarti segalanya harus seimbang dan sama, tetapi masing-masing memiliki kandungan yang tepat bergantung pada apa yang sedang dihadapi dan diperlukan pada waktu itu.

Perusahaan dan organisasi pun berusaha untuk merekonsiliasi *work life conflict* dan mengintegrasikan pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Usaha tersebut dimulai dari menciptakan nilai-nilai organisasi sebagai dasar untuk mendukung pencapaian harmoni kehidupan karyawan. Nilai-nilai organisasi akan memengaruhi cara berpikir, merasakan, dan bertindak dari anggota organisasi, sehingga *work life harmony* karyawan akan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Chu, 2003; Ferguson dan Milliman, 2008).

Di tengah nilai organisasi tersebut, perusahaan ingin melakukan sesuatu untuk bisa mendukung secara berkelanjutan pencapaian harmoni dari karyawan. Dibuatlah beragam kebijakan yang diharapkan dapat membantu karyawan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya. Namun, setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga jika perusahaan harus menyesuaikan dengan masing-masing kondisi dan kebutuhan karyawan tersebut tentunya akan dibutuhkan kebijakan yang sangat beragam, dimana satu kebijakan tidak bisa tersedia dan bermanfaat secara universal bagi seluruh karyawan.

Oleh sebab itu, muncullah suatu inisiatif untuk memberi bekal bagi karyawan, berupa pemberdayaan untuk bisa mengelola pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Melalui pemberdayaan yang disebut *Empowerment Initiatives* tersebut (Friedman dan Westring, 2015), diharapkan karyawan bisa membantu dirinya sendiri agar bisa mengatasi *work-life conflict* yang dialaminya (Kossek *et al.*, 2011).

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang digunakan adalah “Bagaimana keterkaitan nilai-nilai organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap pencapaian *work-life harmony* pada akuntan

PT S?" Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai sebuah permasalahan atau realita sosial dan alasan dibalik terjadinya realita sosial tersebut. Peneliti ingin memahami lebih mendalam mengenai *work-life harmony* akuntan, yaitu apa yang dirasakan akuntan pada PT S mengenai nilai-nilai organisasi yang mendukung pencapaian *work-life harmony*, apa yang dilihat mengenai kualitas aktivitas pemberdayaan di PT S, serta kontribusi nilai-nilai organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap proses pencapaian harmoni tersebut.

### TINJAUAN TEORETIS

Lingkungan kerja seorang akuntan memiliki karakteristik yang cukup spesifik. Sehari-harinya, akuntan harus bekerja dengan tekanan yang tinggi, dengan tenggat waktu yang sempit. Selain itu, akuntan merupakan profesi yang dikaitkan dengan keahlian teknis, dan identik dengan sertifikasi yang harus dipelihara secara periodik (Hamilton, 2013). Hal ini berarti seorang akuntan harus terus menerus memotivasi diri untuk belajar dan berlatih agar masih dapat dipercaya dan dapat menjaga keberlangsungan dalam profesi tersebut. Dengan kata lain, tuntutan untuk tetap bertahan dalam ruang lingkup profesi akuntan dapat terbilang relatif tinggi. Hal ini terbukti dengan pandangan orang mengenai profesi akuntan itu sendiri. Akuntan dipandang sebagai pekerjaan yang membosankan, pasti, teliti, dan sangat mengarah pada kepatuhan sehingga tidak fleksibel. Pandangan tersebut lebih dialami lagi oleh wanita jika dibandingkan dengan pria. Akuntan dipandang kurang imajinatif, tumpul, dan terlalu membosankan (Smith dan Jacobs, 2011). Keberadaan skandal finansial, konflik kepentingan, hingga manajemen laba semakin mencemari profesi akuntan (Nga dan Wai Mun, 2013). Sehingga, banyak penelitian yang menemukan tingginya tingkat stres para akuntan (Khatooni *et al.*, 2011; Moulang dan Xinning, 2017).

Stres pekerjaan tersebut adalah respon fisik dan emosional berbahaya ketika permintaan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan pekerja (Khatooni *et al.*, 2011). Tingkat stres tersebut ditemukan lebih tinggi pada perempuan dan generasi akuntan dengan usia muda, terutama untuk akuntan yang bergerak dalam bidang konsultan (Burgard dan Lin, 2013; Moulang dan Xinning, 2017). Dengan karakteristik lingkungan kerja seperti tersebut di atas, seringkali terjadi konflik antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain dalam kehidupan akuntan. Konflik tersebut seringkali terjadi karena adanya perbedaan antara tuntutan pekerjaan terhadap peran dan kepentingan lainnya dalam hidup seseorang (Jang dan Zippay, 2011).

*Work life balance* adalah kemampuan seorang individu untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan di luar pekerjaan, sehingga memberi waktu dan energi yang cukup bagi seseorang untuk terlibat dalam aktivitas yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan pemberdayaan personal (Sloan, 2018). Namun, istilah *work-life balance* sendiri sulit untuk tercapai secara ideal. Hal ini disebabkan karena makna dari *balance* sendiri yang berarti seimbang. Seseorang harus dapat membagi tanggung jawab antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan dengan seimbang untuk dapat dikatakan bahwa telah mencapai *work-life balance* (Berger, 2018). Oleh karena itu, *work life harmony* lebih sesuai bagi akuntan.

McMillan *et al.*, (2011) menyebutkan *work-life harmony* adalah ketika pengaturan yang kongruen dan menyenangkan antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaannya yang dirajut dengan baik dalam suatu narasi kehidupan. Cheow dan Chaidaroon (2016) menyebutkan bahwa *work life harmony* adalah integrasi yang efektif antara tanggung jawab pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Tidak bisa dipungkiri bahwa pekerjaan dan aspek kehidupan lain memiliki Interkoneksi antara tujuan dengan emosional.

Pekerjaan bertujuan untuk menghasilkan pendapatan, yang akan bisa menyediakan makan-an dan tempat perlindungan sebagai kebutuhan dasar dalam kehidupan. Pada tingkat emosional, pekerjaan memengaruhi perasaan berharga, sejahtera, tingkat stres, dan rasa berkecukupan yang akan memengaruhi kualitas kehidupan seseorang. Bukan hanya pekerjaan yang memengaruhi kehidupan, tetapi kehidupan juga memengaruhi aspek pekerjaan. Hubungan, anak, kesehatan, hobi, dan hal-hal lain akan memengaruhi pekerjaan kita, baik dalam aktivitas hari demi hari ataupun dalam jangka panjang. Sehingga ketika keduanya diharmonisasikan, diharapkan akan dapat tercipta suara yang indah secara keseluruhan (Mc Cready, 2018).

Dunia kerja saat ini dipenuhi oleh pekerja dari beberapa generasi (Clark, 2017; Haeger dan Lingham, 2014) Bersama-sama mereka bersinergi untuk membentuk suatu angkatan kerja yang akan bertahan selama beberapa waktu ke depan. Namun perbedaan generasi tersebut datang dengan diiringi perbedaan karakteristik dan pandangan. Sebagai akibatnya, pandangan mengenai *work life balance* ataupun *work life harmony* sendiri sangat dipengaruhi oleh perbedaan generasi (Kohll, 2018). Generasi yang mulai menjadi bagian mayoritas dari angkatan kerja saat ini adalah Generasi Y. Oleh karena itu, perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapi generasi ini. Sedemikian pentingnya keseimbangan tersebut bagi seorang pekerja, sehingga karyawan yang merupakan generasi Y/Millennial saat ini menjadikan *work-life balance* dalam kehidupan kerja sebagai salah satu pertimbangan dalam memilih tempat kerja (McMillan *et al.*, 2011). Sehingga, menjadi tantangan besar bagi badan usaha untuk bisa menjawab kebutuhan akan pencapaian *work life harmony* yang sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi.

Millennial merupakan pekerja keras, tetapi juga sangat menghargai waktu luang mereka jika dibanding dengan generasi-generasi sebelumnya. Mereka menyukai pe-

kerjaan dalam tim, dan bisa bekerja secara kooperatif bersama-sama. Generasi ini menciptakan *turnover* yang tinggi karena cepat dalam meninggalkan organisasi. *Work life balance* merupakan sesuatu yang dihargai oleh generasi ini, bahkan lebih daripada mereka menghargai aspek finansial dari pekerjaan (Buzza, 2017).

Pencapaian harmoni dalam hidup seseorang akan mendorong tercapainya kebahagiaan dalam kehidupan mereka. Kebahagiaan seseorang dapat dilihat dari *subjective well being* dan *psychological well being*nya (Ballas dan Tranmer, 2012). *Subjective well being* dipahami sebagai keseimbangan antara komponen emosi yang positif dan negatif, dan dari komponen kognitif sebagai *judgment* atas kepuasan hidup seseorang (Bajaj dan Pande, 2016; Galinha dan Pais-Ribeiro, 2012).

Pencapaian harmoni dapat didukung oleh nilai-nilai organisasi yang diterjemahkan menjadi beragam aktivitas pemberdayaan. Nilai-nilai organisasi menurut Ferguson dan Milliman (2008) adalah suatu tujuan di samping mencari uang, yang bisa dijadikan panduan dan menginspirasi pemegang kepentingan organisasi dan bertahan stabil dalam jangka waktu yang panjang.

Razak *et al.* (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan aspek kehidupan lainnya penting untuk mempertahankan kualitas kinerja yang tinggi, untuk menjaga kesehatan serta hubungan dalam keluarga. Sementara itu, tempat kerja dianggap sebagai aspek utama yang menentukan keseimbangan antara pekerjaan karyawan, keluarga, dan kehidupan mereka sehingga bisa merasakan kebahagiaan dalam bekerja. Lingkungan kerja, termasuk nilai-nilai yang ada di dalamnya berkontribusi besar dalam memengaruhi *work-life harmony* karyawan. Lingkungan kerja seharusnya kondusif karena disitulah karyawan akan bekerja dan menghabiskan kebanyakan waktunya dalam bekerja.

Oleh karena itu, dalam mencapai harmoni antara pekerjaan dengan aspek kehi-

dupan lain di luar pekerjaan, penting untuk memperhatikan mengenai lingkungan kerja dan nilai-nilai yang terdapat di dalamnya. Karena sesuai dengan bagan dari penelitian Ferguson dan Milliman (2008), nilai-nilai organisasi akan memandu keputusan dan perilaku dari organisasi. Dari sana, nilai-nilai tersebut akan bekerja sebagai suatu cara untuk membantu karyawan menemukan tujuan dan makna yang lebih tinggi dari hidupnya. Nilai-nilai tersebut juga memberdayakan dan mengarahkan karyawan untuk mencapai dan mengimplementasikan tujuan organisasi. Pada akhirnya, nilai-nilai tersebut akan menyediakan bimbingan moral bagi karyawan untuk bertindak secara etis dan bertanggung jawab, yang akan memengaruhi harmoni dari karyawan itu sendiri.

Seiring berjalannya waktu, semakin berkembang pemikiran untuk memberdayakan karyawan agar dapat membangun integrasi pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaannya sendiri, dibanding dengan hanya bergantung pada perusahaan untuk menyediakan fasilitas untuk mengatasi *work-life conflict*.

Keberhasilan seseorang dalam mengintegrasikan pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya bisa dipengaruhi oleh faktor kepribadian ataupun dari strategi yang digunakan oleh individu tersebut. Faktor kepribadian tidak bisa dilatih, sedangkan strategi yang digunakan oleh seseorang dalam mengintegrasikan kehidupan dan aspek lain di luar pekerjaan dapat ditiru dan dilatih (Kossek *et al.*, 2011). Karyawan juga bisa menerapkan strategi dan keterampilan sehingga bisa mengelola beragam perannya dalam kehidupan dengan lebih efektif (Friedman dan Westring, 2015).

Pemberdayaan sendiri adalah proses untuk memperoleh kemampuan dalam memegang pengaruh/kendali terhadap aktivitas (Men, 2011). Tujuan dari pemberdayaan adalah meningkatkan kendali seseorang akan hidupnya. Kendali tersebut dipindahkan dari tempatnya yang di"paksa"kan secara eksternal oleh perusahaan, menjadi

penciptaan kendali diri secara internal oleh karyawan (Fernandez dan Moldogaziev, 2013; Hanaysha, 2016; Lewis *et al.*, 2019; Pelit *et al.*, 2011).

Salah satu *Empowerment initiatives* yang dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam melakukan implementasi program bagi karyawannya adalah *Total Leadership* (TL). TL adalah program untuk menjadi pemimpin yang lebih baik dari Friedman, 2008. Program TL unik karena memfokuskan kepemimpinan dalam seluruh area kehidupan, bukan hanya pekerjaan saja. Komponen eksperimen yang seringkali sukses biasanya merupakan kombinasi dari 9 kategori berikut, terdiri dari *Tracking and Reflecting, Planning and Organizing, Rejuvenating and Restoring, Appreciating and Caring, Focusing and Concentrating, Revealing and Engaging, Time-Shifting and Replacing, Delegating and Developing, Exploring and Venturing* (Friedman dan Westring, 2015).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif kualitatif untuk mempelajari apa yang bermakna atau relevan bagi subyek penelitian dan bagaimana mereka memandang kehidupannya (Neuman, 2011). Peneliti akan mencoba untuk mengetahui secara intim perasaan dan interpretasi dari subyek penelitian, dan memandang kejadian dari mata mereka. Dalam proses penelitian, peneliti akan mencoba untuk berhubungan personal dengan subyek penelitian, menyerap atau masuk ke dalam pola pikir untuk melihat realita sosial secara menyeluruh dan kemudian memahami bagaimana masing-masing bagian berhubungan dengan yang lainnya secara keseluruhan.

Partisipan pada penelitian ini (Tabel 1) adalah para akuntan di PT S. PT S menyediakan jasa di bidang konsultasi manajemen yang berbasis akuntansi dan teknologi. Visi dari PT S adalah *to be the home for empowerment and trusted professionalism*, dan visi tersebut tampak nyata dalam keseharian akuntan pada PT S.

**Tabel 1**  
**Profil Partisipan**

Inisial	Usia	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Jabatan	Status
Ibu TB	23	P	1 Tahun 5 Bulan	Junior	Belum Menikah
Ibu YS	33	P	10 Tahun 9 Bulan	Manager	Sudah Menikah
Ibu FN	23	P	1 Tahun 5 Bulan	Junior	Belum Menikah
Ibu HC	28	P	6 Tahun 3 Bulan	Supervisor	Belum Menikah
Ibu MI	24	P	2 Tahun 3 Bulan	Senior	Belum Menikah
Bapak HS	24	L	2 Tahun 6 Bulan	Senior	Belum Menikah
Ibu RM	27	P	1 Tahun 6 Bulan	Senior	Belum Menikah
Bapak YC	23	L	1 Tahun 6 Bulan	Mantan Karyawan	Belum Menikah
Bapak ER	24	L	1 Tahun 10 Bulan	Mantan Karyawan	Belum Menikah
Ibu SS	49	P	27 Tahun	Partner	Sudah Menikah
Bapak WP	60	L	27 Tahun	Partner	Sudah Menikah

*Sumber: data diolah*

Lingkungan pekerjaan yang tercipta layaknya rumah bagi para akuntan yang menjadi konsultan pada PT S, dimana hubungan antar akuntan maupun dengan *top management* terjalin baik dengan suasana yang cair. Selain itu, PT S juga memperhatikan pemberdayaan bagi para akuntannya, dalam bentuk pelatihan internal maupun eksternal, kesempatan berdialog dengan *top management*, hingga kegiatan-kegiatan spiritual yang berlangsung periodik di PT S. Oleh karena itu, akuntan PT S dianggap sesuai untuk menjadi subyek penelitian sebagai perusahaan dengan nilai organisasi yang baik dan memperhatikan pemberdayaan serta *work-life harmony* akuntannya.

Partisipan dipilih dari akuntan PT S yang memiliki berbagai level jabatan dengan demografis yang juga beragam, mantan akuntan PT S, dan tim manajemen. Demografis yang beragam dimulai dari perbedaan latar belakang pendidikan, ekonomi, sosial, dan budaya (lihat Tabel 1). Pengumpulan data dilakukan mulai Juli 2019 sampai dengan September 2019.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured* sehingga memudahkan peneliti untuk dapat mengembangkan pertanyaan

demikian untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Wawancara dilakukan secara personal dan langsung bagi akuntan PT S dan tim manajemen. Sedangkan untuk mantan karyawan PT S, wawancara dilakukan secara langsung dan melalui telepon. Setiap wawancara direkam dengan *voice recorder* dan peneliti membuat catatan mengenai poin penting dan beberapa gestur atau bahasa tubuh yang ditunjukkan partisipan.

Observasi menggunakan *participant observation method* dimana peneliti bertindak sebagai pengamat dan juga terlibat sebagai partisipan. Observasi partisipan dilakukan terhadap perilaku saat wawancara, aktivitas saat jam kerja, hingga aktivitas saat istirahat dan di luar jam kerja. Analisis dokumen dilakukan untuk membantu analisis lingkungan kerja akuntan seperti *company profile*, visi misi perusahaan, moto perusahaan, nilai-nilai organisasi dan sebagainya. Analisis juga dilakukan terhadap media sosial partisipan untuk membantu validasi dan konfirmasi terhadap jawaban partisipan saat wawancara.

Peneliti melakukan interpretasi data dari dalam dan luar (*emic dan etic view*, Xia, 2011) untuk dihubungkan dengan implikasi teoritis. Peneliti juga melakukan triangulasi untuk memastikan validitas data dan reliabilitas data (Neuman, 2011). Proses

triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari karyawan dengan beberapa latar demografis, sehingga pernyataan mengenai nilai-nilai organisasi, aktivitas *work-life harmony* dan pemberdayaan karyawan yang ada di PT S dapat divalidasi kebenarannya dari berbagai demografis. Observasi keseharian dari partisipan dan juga analisis dokumen dari media sosial partisipan juga menjadi dasar triangulasi, apakah jawaban yang diberikan oleh partisipan selama wawancara konsisten dengan apa yang ditampilkan atau disampaikan dalam interaksi sehari-hari, maupun yang diunggah dalam media sosial.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Lingkungan Kerja PT S**

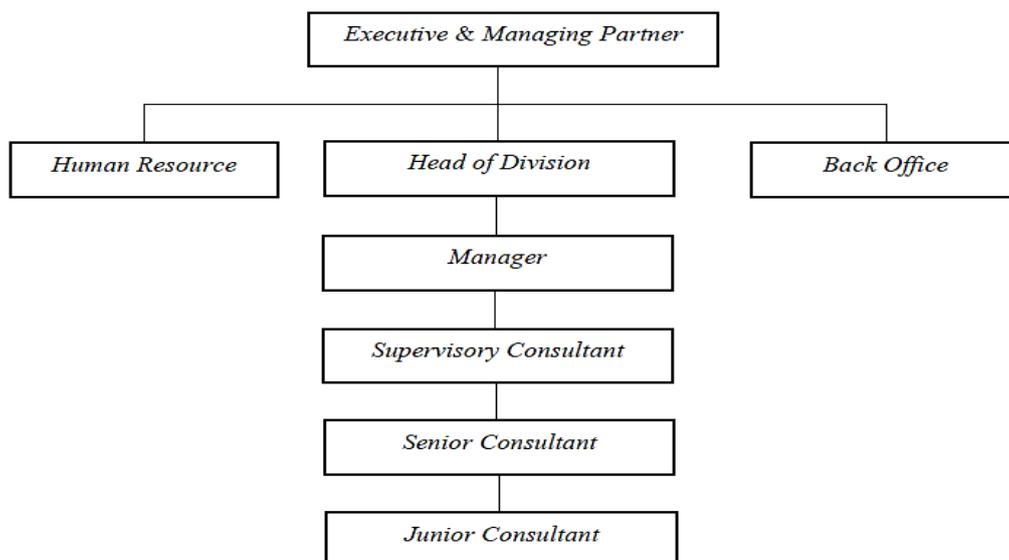
Sejak awal, PT S dibangun dengan visi yang ingin menjadi rumah bagi para akuntannya. Spirit dari PT S adalah untuk mewadahi akuntan-akuntan yang profesional, tidak ingin hanya sekedar menerima manfaat tetapi juga mau untuk memberikan yang baik kepada para akuntan yang ada di dalamnya. Misi dari PT S yang pertama adalah *to help the businesses sustain their future*, yang menekankan pada peran PT S sebagai pendamping klien-kliennya. Yang kedua adalah

*to build the caring and productive community*, yaitu mengenai dibangunnya sebuah komunitas yang saling peduli melalui PT S ini. Struktur organisasi PT S dapat dilihat pada gambar 1.

Lingkungan kerja di PT S bukan hanya berbicara mengenai fisik bangunannya, tetapi terlebih lagi suasana dan nilai-nilai organisasi yang menginspirasi di dalamnya. PT S memiliki nilai-nilai dasar perusahaan yang memengaruhi akuntan dalam pencapaian *work-life harmony*nya. Nilai-nilai utama yang terkait dengan pemberdayaan adalah *home, strive to excell, teamwork & helpful, sincere, priority, dan persistence*.

Yang ingin dibangun oleh PT S dalam lingkungan kerja adalah *home*, dengan maknanya adalah mereka bisa saling berinteraksi dan berbagi kasih sayang. Akuntan PT S menghidupi visi tersebut dalam kehidupan mereka di kantor sebagai berikut:

*“Oh home ya, nilai home nya itu kuat banget, jadi kalau konsultan itu kan kecenderungannya orangnya individual terus sikut-sikutan gitu. Nah, tapi kalau di sini gak akan ngerasa gitu, karena itu tadi antara satu dengan yang lain itu lebih saling bersinergi gitu, jadinya rasa kekeluargaannya itu kental banget, begitu.”* (Ibu HC)



**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi**

Sumber: data perusahaan

“Kalau untuk pribadi mereka sangat menanamkan kekeluargaan sih bu. Kalau di perusahaan lain kan banyak jotos-jotosan, saling sikut antar teman satu tim. Supaya mereka bisa lebih tinggi lagi jabatannya, mungkin. Tapi di sini saya ga merasa seperti itu. Dan dari yang punya pun sering menanamkan hal itu.” (Ibu MI)

“Ya kan. Untuk menjadikan kantor bukan hanya sebagai kantor, tetapi juga benar-bener rumah, yang kita nyaman di dalamnya. Itu sebetulnya, kalau buat aku sudah, sudah merasakannya. Sebetulnya kalau untuk sosialisasi antara pekerja satu dengan pekerja yang lain, di kantor ini sedikit berbeda dengan tempat yang lain. Mungkin di kantor lain, gesekan antara satu dengan yang lain itu ada. Tapi kalau di kantor kita jadi terbiasa dengan hal-hal kenyamanan dalam bekerja. Sebetulnya untuk home, kantor udah melekat di karyawan.” (Ibu RM)

Hal tersebut juga dirasakan oleh peneliti sebagai akuntan di PT S, bahwa setiap hari yang dihabiskan di PT S layaknya berada di sebuah rumah, ada perasaan rindu untuk bisa berinteraksi dengan satu sama yang lain. Tidak ada persaingan yang menjatuhkan, dan akuntan dari berbagai jabatan bisa berinteraksi dengan cair namun tetap memperhatikan batasan kesopanan serta situasi dan kondisi. PT S juga memiliki serangkaian nilai-nilai dan pedoman yang dimaknai dengan sungguh-sungguh oleh para akuntannya.

Harapan dari terciptanya nilai *strive to excell* adalah para akuntan bisa terus menerus berusaha untuk memberikan yang terbaik, sehingga bisa memperbaharui kemampuan dan memperkaya diri.

“..saya merasa saya dikasih kesempatan untuk belajar juga.. kalau aku pribadi sih malah suka ya dikasih kesempatan untuk keluar belajar juga daripada ngerjain itu terus.” (Ibu TB)

Akuntan PT S juga menjunjung tinggi *teamwork* dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut nampak dari suasana pekerjaan yang mengedepankan keberagaman dan kekeluargaan. Antar akuntan dapat saling mendukung dan saling membantu dalam pekerjaan, meskipun mungkin pekerjaan tersebut bukan berasal dari klien yang dihandle.

“Teamwork waktu kerja di klien. Itu yang paling aku dapet dari sini. Teamwork misale teamwork aku merasa kurang data, aku butuh konfirmasi, tapi aku ada keperluan gini gini gini. Ya udah ada tergantung tim, ada yang mau inisiatif untuk kamu mau nitip nanya apa? Nah jadi maksud kita ga usah minta tolong, tapi mereka udah bantu, udah nawarin bantuan, itu yang aku sukanya di sana.” (Bapak HS)

Nilai selanjutnya adalah *sincere*, dimana *sincere* atau ketulusan diperlukan dalam setiap pelayanan. Ketulusan membuat semua orang di PT S akan memberikan yang terbaik untuk orang lain, termasuk klien dari PT S ini sendiri. Fokus utama dari apa yang dikerjakan bukanlah pada imbalannya, tetapi memberikan yang baik pada klien dan pemegang kepentingan lain.

“Contoh dengan visi kantor yang ga cuman jadi rekan bisnis. Kita dengan klien ga cuman dari segi pekerjaan yang kita komunikasikan dengan mereka. Sebetulnya kadang bicara hal di luar pekerjaan perlu kita bahas dengan klien, mengapa? Itu akan membuat kita semakin memberikan pelayanan yang lebih dari sekedar rekan bisnis, bukan sekedar konsultan saja. Nah, sebetulnya di kantor ini beberapa hal sudah mulai mengena di kita.” (Ibu RM)

Nilai berikutnya adalah *helpful*. *Helpful* bermakna bagaimana para akuntan dari PT S dapat menjadi pribadi yang ringan tangan untuk membantu, baik kepada sesama akuntan PT S maupun kepada klien. *Helpful* juga selaras dengan nilai *teamwork* pada PT S, dimana sesama anggota tim diharapkan saling membantu dan mendukung satu sama lain.

“Helpfulnya itu jadi kita nolong orang ya itu, ga sekedar nolong, tapi benar-bener nolong itu sampai tuntas gitu, ga sekedar kamu pakai jasaku, ya udah aku ngerjain asal. Tapi kita benar-bener isa sampai touching heartnya klien gitu.” (Ibu HC)

*Priority* adalah bagaimana para akuntan dari PT S dapat menentukan prioritas dengan menyusun *workplan*, sehingga perencanaan tersebut dapat membantu penyelesaian pekerjaan para karyawan.

“Bagaimana prioritas, kalau ada dijejer ada pekerjaan gini-gini, kita harus belajar kayak oh prioritas yang mana.” (Ibu YS)

Persistence adalah bagaimana para akuntan dari PT S dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan tekun.

“Yang saya rasa sih, satu, karena saya merasa basic akuntansinya ga kuat, ga begitu suka akuntansi, jadi kerja itu ya masih kesulitan kayak gitu, cuma kadang dengan bantuan temen-temen, kemudian lihat hasil akhirnya jadi kaya ya sudahlah jangan nyerah. Sekarang kayak gitu, masih banyak yang harus dipelajari dan harus dipahami.” (Ibu TB)

Nilai-nilai organisasi ini bisa ditekankan sejak awal karena adanya dukungan dari pihak *top management*, dimana *top management* benar-benar memaknai nilai-nilai tersebut juga dalam tindakan mereka sehari-hari. Menurut Bapak WP, spirit dari PT S adalah ingin mengembangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan PT S ini sehingga tercipta perasaan nyaman yang membuat PT S layaknya rumah bagi orang-orang yang ada di dalamnya.

“Filosofinya bisnis awalnya itu adalah karena kita mau memberikan sesuatu yang dibutuhkan orang lain. Nah normal kalau kita memberikan sesuatu pada orang lain yang membutuhkan, kita otomatis pasti mendapatkan penghargaan sebagai imbalan, kan gitu ya. Nah, yang salah itu adalah kalau orientasi kita itu justru pada imbalannya, padahal nggak, yang bener itu adalah karena apa yang kita berikan itu berarti, maka kita akan mendapatkan imbalan yang juga sepadan, nah dari filosofi itu saya melihat bahwa harus dikembalikan pada harmoni, bukan saja kita mendapatkan yang baik, tapi kita juga memberikan yang baik, yang dua ini harus sepadan.” (Bapak WP)

Menurut Ibu SS, PT S melakukan upaya tulus untuk bisa mengasahi akuntannya, memperhatikan dan memberikan yang terbaik bagi mereka.

“Ya kalau aku, tadi ada nyinggung mengenai masalah kita punya visi ya, bahwa kita mau menjadi home bagi mereka, kalau home itu kaitannya erat dengan family, di dalam family ada namanya saling mengasahi. Setelah mengasi-

hi kita pasti akan juga memperhatikan, setelah memperhatikan kita pasti memberikan yang terbaik untuk anggota keluarga itu, dan keluarga yang baik itu juga akan balik memberikan pengaruh yang positif sama lingkungan orang-orang sekitarnya. Program-program itu kita buat supaya menyadarkan orang bahwa sebetulnya apa arti bekerja, apakah bekerja itu memang untuk mencari uang seperti yang banyak dikata orang atau bekerja itu sebetulnya menciptakan sebuah karya, dimana karya itu akan menghidupi kita.” (Ibu SS)

Bagi para akuntan PT S, perlu diperhatikan apakah para karyawan merasa bisa mencapai *work-life harmony*. Pencapaian tersebut akan membuat karyawan lebih bahagia dalam bekerja, dan mendorong karyawan agar bisa memberikan jasa dengan kualitas yang baik bagi klien. Berdasarkan generasinya, dapat dilihat bahwa seluruh partisipan yang merupakan akuntan pada PT S (bukan merupakan tim manajemen) adalah bagian dari generasi milenial. Generasi ini mementingkan pencapaian *work life harmony* dalam memilih tempat kerja. Milenial adalah pekerja keras, tetapi mereka menghargai waktu luang lebih disbandingkan generasi lainnya, *work life balance* disbandingkan dengan uang (Buzza, 2017). Aspek tersebut sangat dihargai mereka, bahkan bisa jadi lebih daripada aspek finansial dalam pekerjaan. Bagaimana perusahaan dapat mendukung aspek kehidupan lain di luar pekerjaan mereka menjadi penting untuk diperhatikan. Hal ini menyebabkan *work life harmony* semakin dicari oleh para akuntan PT S.

“Penting sih, karena kalau ga harmonis pasti kayak kerja lagi suntuk kan ga enak rasanya. Butuh kayak bener-bener kayak kerja yang fun karena kan dinamis banget nih kerjaan. Akuntan sebagai konsultan ya. Karena kan banyak yang dikerjakan, jadi ya harus enjoy gitu” (Bapak YC)

### Aktivitas Pemberdayaan

Dalam proses untuk mencapai *work-life harmony*, para akuntan di PT S tidak memungkir bahwa keberadaan dukungan dari

perusahaan dapat memengaruhi pencapaian dari *work-life harmony*. Nilai-nilai organisasi diterjemahkan dan dihidupi secara nyata menjadi berbagai aktivitas yang disusun oleh perusahaan agar akuntan merasakan kesejahteraan mereka. Aktivitas tersebut antara lain:

#### 1. Pertemuan dengan *Top Management* (*Meeting Pleno*)

Setiap 3 bulan, diadakan pertemuan seluruh karyawan yang dihadiri oleh *top management*. Dalam pertemuan tersebut, *top management* akan hadir membahas topik ataupun tema yang telah ditetapkan untuk pertemuan tersebut. Budaya yang dibangun di PT S juga memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi langsung dan membangun jejaring pada kesempatan tersebut.

*“Juga (ada) momen meeting yang bisa ngobrol dengan sesama atau atasan.”* (Ibu HC)

#### 2. *Meeting* di Luar Kota

PT S juga memiliki aktivitas untuk mengadakan pertemuan secara berkala luar kota. Pertemuan tersebut biasanya dimanfaatkan untuk melakukan *meeting* akhir tahun, dimana masing-masing divisi akan membagikan *progressnya* masing-masing, dan *top management* juga akan menyampaikan tujuan, aktivitas, serta harapan-harapan bagi PT S dan para karyawan ke depannya. Karena diadakan di luar kota, maka ada banyak kesempatan dimana akuntan PT S dapat berdiskusi dengan *top management* untuk bisa berkomunikasi secara langsung dan membangun relasi jika dibandingkan dengan situasi di kantor yang cenderung formal.

*“Ya refreshing lah maksudnya tidak terpa-ku pada pekerjaan tapi ada hal-hal yang lain di luar itu, jadi ya menambah wawasan gitu lah. Ada gathering-gathering juga kemarin ada training leadership juga di luar kota.”* (Ibu YS).

#### 3. Anggaran Pelatihan

Akuntan yang bergerak di industri konsultan dihadapkan pada perubahan secara periodik dari standar dan peraturan yang berlaku. Demikian pula para akuntan di PT S. PT S berusaha untuk menjawab tantangan tersebut melalui anggaran pelatihan secara berka-

la bagi akuntannya. Anggaran tersebut bisa digunakan oleh para akuntan untuk mengikuti berbagai pelatihan yang akan memberdayakan dan memperluas wawasan diri para akuntan.

*“Kantor juga memberikan ekstra terkait dengan jatah untuk kegiatan training itu kan dibiayai kantor, sebenarnya selain itu juga masih ada fasilitas ketika mengikuti ujian sertifikasi atau apa.”* (Ibu RM)

#### 4. *Review* secara Periodik

Secara berkala, akuntan PT S akan bertemu dengan *Head of Division* masing-masing untuk membahas mengenai perkembangan diri masing-masing akuntan dan apa yang diharapkan ke depannya, baik dari sisi perusahaan maupun dari sisi akuntan. Sehingga, akuntan juga dapat mengomunikasikan harapan perkembangan diri ke depannya pada *Head of Division* sebagai perwakilan *top management* perusahaan.

*“Di tempatku sih evalnya 3 bulan pertama terus 1 tahun 3 bulannya. Tapi kadang bisa lebih sering kalo memang kita dilihat ada masalah gitu. Pas di eval gitu ya enak sih bisa cerita ya apa unek-uneknya, terus kita dilihat juga perkembangan selama bekerja. Kalo dibilang bisa mengontrol kehidupan ke depannya sih bisa ya kan kita juga belajar banyak dari pengalaman-pengalaman selama bekerja.”* (Ibu FN).

#### 5. Acara Kebersamaan

PT S secara berkala juga mengadakan acara untuk memupuk kebersamaan antar para karyawannya. Di hari kasih sayang, diadakan acara yang dapat dimanfaatkan para karyawan untuk menyatakan rasa terima kasih atas kehadiran satu sama lain, dan *top management* akan memberikan bingkisan bagi para karyawan. Di bulan Ramadhan, 17 Agustus, juga diadakan berbagai acara dan bakti sosial.

*“Event baksos itu kan secara ga langsung bikin kita makin erat gitu, saling mendukung”* (Ibu FN).

#### 6. *Becoming S*

PT S mempunyai acara khusus bagi akuntan yang baru bergabung dengan PT S. PT S mengadakan aktivitas pertemuan di luar kota untuk bisa menanamkan nilai-nilai

yang diharapkan dari PT S bagi para karyawannya.

*“Karena kan ga semua perusahaan mengadakan acara untuk perkenalan perusahaan di luar kota, seperti apa sejarahnya perusahaan. Belum tentu semua perusahaan mengadakan event-event seperti itu.”* (Ibu RM).

#### 7. Olahraga Bersama

PT S juga memperhatikan kesehatan fisik karyawannya dengan memiliki aktivitas untuk olahraga bersama bagi para karyawannya.

*“Dulu pernah diadain badminton, ya. Jadi kan lebih menyegarkan pikiran, olahraga, ga kerja duduk terus gitu.”* (Ibu HC).

#### 8. Pantry

Setiap 2 minggu, PT S memberikan fasilitas berupa minuman yang dapat dinikmati oleh masing-masing karyawan di *pantry* kantor. Minuman yang diberikan beragam mulai dari teh, kopi, susu, jus, minuman vitamin C, dan lain lain yang dapat dipilih oleh karyawan. Setiap harinya, PT S juga memberikan fasilitas nasi putih gratis bagi karyawan. Fasilitas ini menunjukkan bahwa PT S secara tulus ingin memberikan yang maksimal bagi para akuntannya, bahkan untuk kesejahteraan mereka.

*“Hmm kalau pantry sih enak yaa bisa makan di luar ruang kerja. Jadi tidak melulu makan di meja kerja biar bisa jalan-jalan sekalian. Terus bisa ketemu divisi lain jadi bisa saling kenal paling nggak sapa-sapa lah antar divisi. Karena kalau kerja kan beda ruang, jauh, jadi jarang komunikasi kalau tidak istirahat hahaha. Kalau minuman sih yaa ok lah hehehe penyegar di kala akhir bulan. Lebih ke perasaan senang, ada treat menarik macam gitu.”* (Ibu TB).

#### 9. Proyek Khusus

Pada momen tertentu, manajemen PT S mengadakan proyek-proyek insidental untuk memberikan tantangan baru bagi karyawan dan membangkitkan semangat para karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide dari mereka. Kemudian masing-masing tim harus mempresentasikan inisiatif tersebut pada saat *meeting*, dan inisiatif yang bisa dilaksanakan dalam waktu dekat kemudian diambil untuk diimplementasikan oleh PT S. Masing-

masing tim juga mendapatkan apresiasi khusus dari PT S.

*“Harusnya memang membantu lebih kreatif juga. Berpikir inovatif juga. Inovatif untuk lebih mudah menyelesaikan pekerjaan, lebih mudah prepare juga.”* (Ibu RM).

#### 10. Konseling

PT S juga memiliki aktivitas konseling yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan setiap hari rabu, atau hari lain sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan psikolog.

*“Ada bantuan untuk secara psikologi ya, bu. Jadi kalau kita ada masalah, kita ada ga enak, kita bisa mencurahkan itu ke orang ini kayak gitu. Kayak HRD gitu lah.”* (Ibu MI)

#### 11. Ijin

Akuntan PT S juga memiliki hak untuk mendapatkan ijin 3 jam tanpa dipotong cuti maupun gaji pada momen tertentu yang dibutuhkan oleh masing-masing akuntan. Ijin tersebut didapatkan melalui komunikasi antara akuntan pada *head of division*, dan diproses secara tertulis setelah *head of division* memberikan persetujuannya.

*“Perusahaan itu juga memberikan waktu yang fleksibel, jadi kan biasanya karena kesusahan kita mengatur keseimbangan adalah karena jam kantor yang terlalu ketat kan ya, tapi kan kalau di perusahaan ini masih memberikan kayak kita bisa ijin 3 jam, kayak gitu”* (Ibu TB).

#### 12. Fleksibilitas Lembur

Manajemen menetapkan kebijakan untuk tidak mewajibkan karyawannya lembur, sehingga setelah jam pulang kerja, menjadi kebebasan karyawan untuk menentukan lokasi dimana mereka ingin bekerja, ataupun malah tidak bekerja jika jam kerja sudah dijalankan secara efektif dan target pekerjaan terpenuhi. Hal ini didorong dengan tidak adanya insentif lembur yang disediakan PT S bagi karyawan.

*“Kalau sekarang kan lembur karena mau meeting dengan klien itu kan masih fleksibel jamnya, masih bisa maju atau mundur.”* (Ibu MI).

#### 13. Libur saat Weekend

Hari kerja di PT S adalah mulai Senin hingga Jumat, sehingga pada akhir minggu karyawan memiliki kesempatan untuk beristirahat.

hat, ataupun memanfaatkan waktu baik untuk diri sendiri maupun keluarga dan kerabat lainnya.

*“Terus sabtu libur, nah penting tuh sabtu libur tuh, kalau deadline banyak sabtu libur penting itu.”* (Ibu HC).

#### 14. Persekutuan Doa

PT S juga mengadakan persekutuan doa secara rutin bagi karyawan setiap bulan, sehingga karyawan tidak hanya diperhatikan kesehatan fisik dan psikologis, tetapi juga spiritualitasnya.

*“Iya, yang pujian-pujian itu, persekutuan doa. Jadi, kita lebih dekat dengan Tuhan lah seenggaknya, ada waktu untuk itu gitu.”* (Ibu MI).

#### 15. *Developing S*

Aktivitas ini merupakan kegiatan *meeting* di luar kota untuk akuntan dengan jabatan supervisor, yang bertujuan untuk mengasah *leadership*, dan juga membantu para supervisor untuk bisa mengenal dengan lebih baik diri sendiri maupun timnya.

*“kemarin ada training leadership, jadi tahu leader harus seperti ini anak buah seperti, jadi tahu sama ada kayak pengalaman - pengalaman juga sharing yang lain-lain jadi yang mengalami seperti ini tidak cuma aku, terus gimana cara mereka mengatasi jadi ada wawasan juga sih”* (Ibu YS)

Selain dari aktivitas pemberdayaan di atas, terdapat pula aktivitas-aktivitas pemberdayaan yang diterjemahkan oleh masing-masing divisi. Akuntan di PT S sendiri terbagi menjadi beberapa divisi, dimana masing-masing divisi memiliki *head of division* yang berbeda, sehingga tentunya aktivitas pemberdayaan tersebut juga diterjemahkan secara berbeda. Ada *head* yang menganggap aktivitas pemberdayaan dari pusat sudah cukup, tetapi ada pula *head* yang menambahkan aktivitas bagi divisinya masing-masing. Mayoritas penambahan aktivitas itu adalah aktivitas kebersamaan, melalui olahraga bersama, ataupun acara kebersamaan lain seperti makan bersama, jalan-jalan bersama, bahkan *hiking* bersama.

Menurut Men (2011), tujuan dari pemberdayaan adalah meningkatkan kendali seseorang akan hidupnya. Melalui pemberdayaan, kendali tersebut di“pindah”kan dari perusahaan menjadi kendali internal oleh individu. Kendali tersebut diinternalisasi sehingga karyawan memiliki otonomi (Fernandez dan Moldogaziev, 2013; Hanaysha, 2016; Lewis *et al.*, 2019; Pelit *et al.*, 2011). Hasil observasi menunjukkan seringnya akuntan menggunakan fasilitas ijin untuk meningkatkan kendali atas waktu untuk aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Bagi akuntan yang telah berkeluarga, seringkali mereka harus ijin karena anaknya sakit, keperluan sekolah, dan berbagai keperluan lain. Bagi yang belum berkeluarga pun, fasilitas ini dapat digunakan ketika ada keperluan mendadak seperti ke bank, ketika sakit, dan lain-lain.

*“Contoh di kantor yang lain jam kerjanya beda, kalau di kantor kita kan ada hari sabtu libur, kalau di kantor lain masih ada yang sabtu kerja, kerja. Untungnya di PT S ini setiap hari sabtu minggu libur, jadi ada waktu lebih panjang lah dengan keluarga.”* (Ibu RM)

Menurut Ibu MI, keberadaan fasilitas konseling pada PT S dapat membantu meningkatkan kendali atas hidup, untuk bisa memahami masalah, dan membuka pandangan mengenai keadaan seperti apa yang dihadapi dan langkah apa yang harus diambil ke depannya.

*“Kalau konseling kan kita jadi bisa bercakap-cakap ya mengenai masalah yang kita dapet gitu. Jadi mungkin mereka bisa memberikan rekomendasi, atau meluruskan kita, keadaan yang sebenarnya seperti apa kayak gitu.”* (Ibu MI)

Konsisten dengan apa yang telah dikatakan oleh akuntan PT S, peneliti sebagai partisipan juga merasakan bahwa aktivitas pemberdayaan yang telah dirancang oleh PT S memang menyebabkan kendali yang lebih besar bagi kehidupan akuntannya. Peneliti merasakan adanya peningkatan wawasan, serta pengendalian emosi yang lebih baik melalui program pemberdayaan yang telah dirancang oleh PT S. Peneliti juga beberapa kali mengambil sesi konseling, dan ada

pandangan-pandangan baru serta solusi yang *applicable* untuk dijalankan bagi peneliti baik terkait pekerjaan maupun aspek kehidupan lain di luar pekerjaan.

Bapak WP mengembalikannya kepada filosofi yang sesuai dengan latar belakangnya. Berdasarkan filosofi *Chinese*, bisnis itu berasal dari sebuah kata yaitu *shang ye*, yang artinya adalah bagaimana dalam menjalani kehidupan, seseorang bisa fokus dan ingat untuk memberikan hal yang baik kepada orang lain.

*“Saya sebetulnya kembali pada, mungkin karena saya juga latar belakangnya Chinese, Chinese itu sebetulnya punya istilah bisnis itu yang sebetulnya sangat menarik, tapi hari-hari ini istilah itu menjadi bergeser cuma seolah-olah orientasinya itu duit. Padahal, bisnis itu sebetulnya secara filosofis itu tidak berurusan dengan duit. Sebetulnya kalau kita lihat dari kata aslinya bisnis itu shang ye, shang ye itu kan bicara tentang hidup ini ada itikad baik untuk memberikan sesuatu yang baik pada orang lain. Filosofinya bisnis awalnya itu adalah karena kita mau memberikan sesuatu yang dibutuhkan orang lain.”* (Bapak WP).

Filosofi yang dibawa oleh Ibu SS adalah ketika akuntan memulai hal yang positif itu dari dirinya sendiri, hal itu kemudian akan bisa dilihat oleh orang-orang di sekeliling, terutama para klien yang berhubungan langsung dengan akuntan. Akan tercipta interaksi yang baik dan hubungan yang hangat antara akuntan dengan klien. Sehingga akuntan bisa fokus untuk tidak hanya bekerja di PT S, tetapi juga menciptakan sebuah karya yang bermakna bagi dirinya.

*“Dan akhirnya kalau sudah bisa menerima berkat otomatis akhirnya ketika punya energi yang positif yang orang lihat, klien datang dengan sendirinya, kita mengerjakan dengan baik sampai dengan selesai, tuntas, dan hasil yang memuaskan yang otomatis berkat ini dibawa pulang dengan hati yang bahagia. Itu menjadi sebuah circle yang tambah lama banyak yang mengikuti ini dan akhirnya kita tambah banyak orang yang bergabung di tempat kita. Saya menganggap pekerjaan itu bukan sesuatu beban atau alat mencari uang, tapi saya menjadikan ini sebagai lahan,*

*lahan yang dipercaya kepada saya dimana lahan bisa memberikan berkat bagi orang lain dan tempat pelayanan, itu latar belakangnya.”* (Ibu SS).

### **Work Life Conflict Akuntan**

Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam menjalani kehidupan, seorang akuntan memiliki potensi konflik terkait dengan pekerjaan dan kehidupannya. Konflik tersebut seringkali disebabkan karena karakteristik lingkungan kerja yang dihadapi oleh seorang akuntan. Lingkungan kerja sebagai seorang akuntan, terutama yang bergerak di bidang konsultasi, terkadang memberikan stress pekerjaan, apalagi terkait dengan batas waktu kewajiban akuntansi, perpajakan, dan kewajiban untuk kunjungan ke luar kota. Tidak jarang, tuntutan pekerjaan menyebabkan seorang akuntan harus lembur. Waktu lembur tersebut tentunya membuat concern untuk aspek kehidupan lain di luar pekerjaan menjadi berkurang.

*“Kaya misalnya posisi biasanya ke luar kota, jadi jarang di dalam kotanya. Kadang kalau sudah berturut-turut, kayak tiga minggu, empat minggu di luar kota terus itu rasanya kayak “duh, jenuh ya, capek ya”.* (Ibu FN)

*“Hmmm kayak misale ada kasus kita ngomong stok opname, biasanya kalau di klienku itu, akhir-akhir ini mendekati weekend mau opname. Jadi kan kita sabtu ngejar laporan, sabtu itu juga harus nyelesaiin.”* (Bapak HS)

*“Pernah sih kalau itu, kayak bagi waktu antara kerja sama rumah. Jadi kayak di rumah harus siapin makan bekal, terus bersih-bersih rumah terus satu sisi kerjaan juga banyak minta deadline, stresnya disana. Awalnya susah sih, kayak nyesuain gitu loh, rela bangun pagi terus tidurnya lebih malam, nyiap-nyiapin dulu, terus kadang lembur di kantor.”* (Ibu HC)

Tantangan sebagai seorang akuntan makin terasa pada akuntan yang sudah berkeluarga dan memiliki anak, karena mereka juga harus membagi waktunya dengan anggota keluarga yang lain serta anak mereka.

*“Misalnya kan namanya anak cuma satu, jadi kalau di sekolah ada field trip atau apa kan ingin ikut, contoh ada acara misalnya tampil kayak gitu kan, acaranya selalu di jam kerja jam*

10 jam 11, kadang kan memang disini bisa kalau mau ijin, tapi kadang ada situasi dimana meeting jadi tidak bisa diutak-utik jadi aku miss acara itu. Kayak gitu, kadang yang agak sayang pengen ikut, mau lihat.” (Ibu YS)

Bagi para akuntan PT S, meskipun ada tantangan yang dialami, berdasar pengakuan mereka sejauh ini mereka tetap merasakan adanya harmoni antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Berbagai tekanan pekerjaan yang dirasakan dalam kehidupan sebagai seorang akuntan dirasa masih *tolerable* dan bisa diatasi sehingga kehidupan partisipan masih berjalan harmonis.

“Masih nyaman-nyaman aja sih, jadi meskipun kerja mau sesibuk apapun tetep masih bisa ngikuti hobi. Contoh, hobinya kan masih di bidang musik tapi kerja masih bisa ngedengerin musik, sambil update-update hal lain di luar pekerjaan gitu.” (Ibu RM)

“Kalau ngeliat suatu pekerjaan itu berat maka mindsetnya itu kayak males duh ke kantor lagi kantor lagi, tapi entah kenapa kalau ke kantor itu kayak ngerasa pergi ke rumah kedua gitu.” (Ibu HC)

Untuk mantan karyawan yang memilih keluar dari PT S, mereka juga cukup merasakan harmoni saat dulu bekerja di PT S, dan memilih *resign* karena alasan personal.

“Oooo, sejauh ini sih bisa waktu ngga peak season. waktu peak season ya kita bisa kerja sampe malem-malem, tapi mungkin karena didukung temen-temen yang, yaaah bisa memberi hiburan yah akhirnya yaa terkadang ketika tidak ditekan ya enjoy-enjoy aja, ya wes kayak no problem kerja sampe malam gitu-gitu.” (Bapak YC)

“Menurut saya khususnya di divisi saya juga dulu, kenapa saya merasakan work life harmony karena satu tim disitu sangat saling membantu. Alasannya karena saya punya tanggung jawab di keluarga, jadi saya memutuskan untuk keluar.” (Bapak ER)

Pernyataan tersebut divalidasi oleh hasil observasi yang dilakukan pada partisipan penelitian dari PT S. Selama jam kerja, tidak ada rasa bersalah jika mereka masih harus menyelesaikan masalah di luar pekerjaan, selama masih dalam batas tanggung jawab

masing-masing. Hasil analisis media sosial masing-masing partisipan juga menunjukkan bahwa mereka menikmati harmoni antara pekerjaan dan kehidupannya saat ini, dimana ada momen damai yang didapatkan ketika bersama rekan kerja maupun bersama keluarga.

Dukungan dari keluarga juga memengaruhi komposisi harmoni akuntan. PT S sendiri merupakan perusahaan yang cukup memberikan toleransi apabila ada kepentingan yang harus dilakukan terkait dengan urusan keluarga.

“Kalau sama keluarga sih so far kalau di PT S kalau memang benar-benar urgent, dan memang misalkan sampai tidak bisa ke klien atau tidak bisa meeting karena hal yang benar-benar urgent ya oke. masih bisa diijinkan, contoh ada keluarga yang meninggal atau apa, maksudnya oke. Misalkan harusnya aku meeting tapi aku ga ikut meeting masih oke.” (Ibu YS).

Akuntan memang seringkali lekat dengan stigma profesi yang membosankan, tidak fleksibel, harus menghabiskan banyak waktu di pekerjaan mereka dibandingkan di rumah, dan banyak stigma negatif lainnya. Tidak bisa dipungkiri, ada kalanya hal-hal tersebut juga dirasakan oleh akuntan PT S. Namun, tentunya kehidupan seorang akuntan tidak hanya diisi oleh hal-hal negatif saja. Akuntan yang bergerak di industri jasa konsultasi membuat lingkungan pekerjaan yang lebih menantang, bahkan memberikan kesempatan akuntan untuk dapat bepergian (da Costa *et al.*, 2020; Graham *et al.*, 2012; Morales dan Lambert, 2013).

### **Pemberdayaan Karyawan berdasar Total Leadership**

Berdasarkan penelitian dari Friedman dan Westring (2015), penting bagi karyawan untuk dapat memiliki berbagai keterampilan sehingga dapat mengelola beragam perannya dalam kehidupan dengan lebih efektif. Hal tersebut dapat didukung dengan aktivitas pemberdayaan karyawan dari organisasi.

**Tabel 2**  
**Aktivitas Pemberdayaan berdasar *Total Leadership***

No	Komponen <i>Total Leadership</i>	Aktivitas Pemberdayaan	Pemberdayaan Nyata
1	<i>Tracking and Reflecting</i>	Meeting di luar kota dengan <i>top management</i> Review secara periodik  Konseling	Mengevaluasi perjalanan 1 tahun dan merancang langkah ke depannya Refleksi personal, apa yang perlu dipertahankan dan apa yang masih perlu ditingkatkan  Diskusi personal mengenai hambatan dalam pekerjaan dan kehidupan, serta mendapatkan feedback
2	<i>Planning and Organizing</i>	Meeting di luar kota dengan <i>top management</i> Pertemuan dengan <i>top management</i>	Menyusun rencana pekerjaan dan aspek kehidupan lain selama setahun Menyusun rencana pekerjaan dan aspek kehidupan lain setelah penyelarasan dengan manajemen
3	<i>Rejuvenating and Restoring</i>	Olahraga bersama  Acara kebersamaan di luar kota Ijin  Pantry Persekutuan Doa	Memelihara kesehatan fisik  Memberi kesempatan relaksasi bagi akuntan PT S Memberi kesempatan relaksasi bagi akuntan PT S Mendukung kesehatan fisik Memelihara kesehatan psikologis dan spiritual
4	<i>Appreciating and Caring</i>	Acara kebersamaan dengan <i>top management</i> Pantry	Berinteraksi langsung dan bertukar pikiran dengan <i>top management</i> Membangun interaksi saat istirahat dan makan
5	<i>Focusing and Concentrating</i>	Libur saat <i>weekend</i>	Rehat sejenak dan menghabiskan waktu untuk aspek kehidupan lain di luar pekerjaan
6	<i>Revealing and Engaging</i>	Pertemuan dengan <i>top management</i> <i>Becoming S</i>	Berinteraksi langsung dan bertukar pikiran dengan <i>top management</i> Menyalurkan visi misi dan nilai dari PT S agar dipahami karyawan
7	<i>Timeshifting and Replacing</i>	Ijin  Fleksibilitas Lembur	Bisa menyesuaikan jadwal mendesak  Bisa menyesuaikan kebutuhan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan
8	<i>Delegating and Developing</i>	Review secara periodik  Developing S	Diskusi mengenai apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu ditingkatkan Memberdayakan akuntan secara <i>soft skill</i>
9	<i>Exploring and Venturing</i>	Proyek khusus	Mengeksplorasi kompetensi dan lebih inovatif

Sumber: Friedman dan Westring (2015)

Mengacu pada *Total Leadership* yang merupakan salah satu *empowerment initiatives* yang digunakan pada penelitian dari Friedman dan Westring (2015), terdapat 9 jenis eksperimen pemberdayaan karyawan yang dapat diimplementasikan (tabel 2). Aktivitas pemberdayaan karyawan yang telah dilakukan oleh PT S sendiri dirasa cukup dapat memberdayakan karyawan dalam berbagai aspek kehidupannya.

Ringkasan klasifikasi dan pemberdayaan nyata dari aktivitas pemberdayaan PT S berdasarkan eksperimen *Total Leadership* dapat dilihat pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa aktivitas-aktivitas pemberdayaan yang telah dirancang sedemikian rupa sesuai dengan nilai-nilai organisasi tersebut ternyata telah menjawab kebutuhan dari pemberdayaan sesuai *total leadership*. Menurut *partner* PT S, dalam mendukung pencapaian harmoni akuntannya, penting bahwa perusahaan tidak hanya mengatakan mengenai pentingnya harmoni terus menerus, tetapi harus mewujudkannya dalam suatu aksi nyata. Bapak WP juga melihat harmoni sebagai sesuatu yang perlu diyakini dan dihidupi. Ketika akuntan PT S sadar bahwa harmoni itu bukanlah sesuatu yang bisa disia-siakan dan *take for granted*, secara simultan mereka akan berusaha untuk dapat mengendalikan tantangan dan berjuang untuk dapat mencapai harmoni itu sendiri.

*“Gini, saya menganggap harmoni itu bukan sebuah tujuan. Tapi sebuah perjalanan. Jadi, harmoni itu kita tidak akan pernah mencapai sebuah kondisi yang betul-betul sebagai tujuan. Tapi harmoni ini adalah sebuah proses yang kita jalani bersama dan berarti disini yang penting itu bagaimana kita itu meyakini dan menghidupinya. Meyakini dan menghidupinya. Itu menurut saya salah satu yang membuat saya anggap ini bukan sesuatu yang, yang, istilahnya itu sekian tahun akan terjadi dan sebagainya, itu adalah sebuah proses yang ngga pernah berhenti. Jadi, konflik itu sepanjang bisa dimanage, dikendalikan, itu ada sesuatu yang baik untuk supaya kita selalu sadar untuk supaya harmoni itu tidak bisa dibiarkan, take it as granted, tapi harus diper-*

*juangkan, harus dibangun dengan serius untuk dijaga gitu loh.”* (Bapak WP)

### **Kontribusi Nilai-Nilai Organisasi dan Aktivitas Pemberdayaan di PT S**

Nilai-nilai organisasi yang dimiliki PT S telah berbuah lahirnya beragam aktivitas pemberdayaan yang merupakan wujud nyata dari nilai-nilai itu sendiri. Bagaimana PT S dapat dengan sukses menanamkan mengenai nilai organisasi kepada para akuntan merupakan poin penting dalam membangun *corporate identity*. Mencl dan Lester (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan lintas generasi peduli dengan nilai organisasi, dan memengaruhi penilaian mereka terhadap tempat kerja. Nilai tersebut akan mencerminkan kepedulian perusahaan tersebut terhadap kesejahteraan dan kualitas dari *work-life* di tempat kerja. Bukan mengenai berapa banyak yang dihabiskan perusahaan, tetapi bagaimana perusahaan menanamkan pada orang lain, termasuk karyawan, mengenai “siapa”kah perusahaan.

*“Jadi kayak waktu meeting sering ditekan mindset-mindset gitu ya, jadi di dalam kehidupan itu kayak hmmm jadi lebih berpikiran positif. Kalau mindset kita dari awal sudah rusak, itu akan mempengaruhi kehidupan yang lain, kayak gitu. Nah, dari sana saya belajar yaapa caranya supaya berpikiran positif dan menciptakan lingkungan yang kondusif.”* (Ibu HC)

*“Ya, yang mungkin mengatasi konflik itu yang persekutuan doanya, konselingnya, kayak gitu ijin 3 jamnya. Melalui persekutuan doa kita bisa lebih dekat dengan Tuhan, sehingga kita lebih bisa berdamai dengan diri sendiri, kayak gitu, dan menerima apa yang terjadi.”* (Ibu MI).

Dapat dilihat pada Tabel 3 bahwa secara keseluruhan, aktivitas-aktivitas yang disediakan PT S berangkat dari beragam nilai-nilai organisasi yang dimiliki PT S. Aktivitas tersebut berkualitas dalam kaitannya dengan pemberdayaan, terbukti dari kemampuan aktivitas tersebut dalam mendukung akuntan PT S untuk meningkatkan kendali atas kehidupan mereka.

**Tabel 3**  
**Aktivitas Pemberdayaan sebagai Terjemahan Nilai Organisasi**

No	Nilai	Aktivitas Pemberdayaan	Dampak ke Harmoni
1	<i>Home</i>	Pertemuan dengan <i>top management</i>  <i>Meeting</i> di luar kota	-Memahami tentang prioritas -Melatih sosialisasi -Membangun relasi -Lebih berpikiran positif -Memahami tentang <i>leadership</i> -Lebih menyayangi orang tua -Lebih <i>helpful</i> terhadap klien -Lebih berpikiran positif
2	<i>Strive to Excell</i>	Anggaran pelatihan  <i>Review</i> secara periodik	-Lebih memahami pekerjaan -Menikmati pekerjaan -Tidak mudah stress -Lebih menyayangi orang tua -Menambah wawasan -Lebih berpikiran positif -Lebih <i>helpful</i> terhadap klien -Evaluasi diri
3	<i>Teamwork &amp; Helpful</i>	Acara kebersamaan  <i>Becoming S</i>	-Melatih sosialisasi -Membangun relasi -Membangun relasi -Mengembangkan wawasan -Menikmati pekerjaan
4	<i>Sincere</i>	Olahraga bersama  <i>Pantry</i>  Proyek khusus Konseling	-Lebih sehat -Melatih sosialisasi -Penyegar fisik -Melatih sosialisasi -Lebih inovatif -Memperluas wawasan -Menambah sudut pandang -Lebih damai -Lebih berpikir positif
5	<i>Priority</i>	Ijin Fleksibilitas lembur Libur saat <i>weekend</i>  Persekutuan doa	-Lebih bisa mengatur waktu -Lebih bisa mengatur waktu -Lebih bisa mengatur waktu -Bisa menjalankan kepentingan lain saat <i>weekend</i> -Lebih dekat dengan Tuhan -Lebih damai -Menambah motivasi
6	<i>Persistence</i>	<i>Developing S</i>	-Bisa belajar mengenai <i>leadership</i> -Membangun relasi -Memperluas wawasan

Sumber: data diolah

Karena berkualitas, aktivitas-aktivitas pemberdayaan yang diselenggarakan PT S tersebut dapat berkontribusi terhadap pencapaian *work-life harmony* dari para akuntannya. Terbukti dari dampaknya yang terlihat

pada berbagai aspek kehidupan akuntan, baik pekerjaan maupun aspek lain di luar pekerjaan, baik secara fisik hingga spiritual, juga kontribusi untuk jangka panjang maupun pendek.

Selain aktivitas pemberdayaan yang diadakan oleh manajemen PT S secara terpusat, ada beberapa *head of division* yang menambahkan aktivitas pemberdayaan secara khusus bagi divisinya masing-masing. Akuntan yang *headnya* memberikan aktivitas pemberdayaan secara khusus adalah Ibu TB, Ibu HC, Ibu MI, Bapak HS, Ibu RM, Bapak YC, dan Bapak ER. Aktivitas tersebut diwujudkan dalam bentuk acara kebersamaan antar sesama anggota divisi. Ada yang merancang acara makan bersama sehari-hari di siang hari, atau acara makan khusus yang lebih formal seperti saat perayaan natal atau ulang tahun. Ada pula yang merancang acara keluar kota bersama, menghabiskan waktu untuk berlibur bersama, atau melakukan *hiking* bersama. Seringkali, para *head* juga mengadakan acara berolahraga bersama, sebuah bentuk acara yang lebih santai dan biasanya diadakan saat *weekend* atau sepulang kerja.

Acara-acara tersebut memberikan perbedaan lebih bagi para akuntan khususnya bagi mereka dalam bersosialisasi, membangun hubungan dengan sesama anggota tim. Kegiatan tersebut membuat hubungan mereka lebih cair dan waktu-waktu yang dihabiskan di kantor lebih dapat dinikmati. Hal tersebut dikarenakan adanya support dari rekan kerja di PT S.

### **Batasan Organisasi**

Di samping berbagai usaha yang telah dijalankan oleh organisasi, tidak ada yang bisa menjamin bahwa harmoni tersebut akan bisa dicapai oleh akuntan. Meskipun organisasi telah menciptakan nilai-nilai dan berbagai strategi untuk mendukung pencapaian harmoni akuntan, ada hal-hal yang hanya bisa ditentukan oleh individu itu sendiri. Hal tersebut pertama-tama terkait dengan motivasi internal dari akuntan. Salge *et al.* (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi seseorang memberikan kemampuan adaptif, sehingga tindakannya tidak hanya didasarkan pada stimulus tertentu. Motivasi tersebut juga tidak hanya dipengaruhi penghargaan secara ekstrinsik.

Pada PT S, kurangnya motivasi dari dalam diri tersebut menyebabkan akuntan kurang dapat menikmati setiap aktivitas pemberdayaan yang ada, dan terkadang aktivitas tersebut malah terasa sebagai beban. Akuntan mengikuti aktivitas tersebut semata-mata karena kewajiban. Di PT S, Ibu MI merasa bahwa kegiatan *meeting* dengan *top management* yang diselenggarakan oleh PT S terasa menyulitkan, apalagi jika ada tugas tambahan yang menyertai *meeting* tersebut.

*“Untuk yang meeting pleno 3 bulanan itu tergantung isinya sih bu. Kadang membantu, kadang terasa lebih menyulitkan gitu, begitu bu. Saya kalau ada PR-PR tambahan di luar pekerjaan kita, kayak gitu. Karena aku pun di hari sabtu pun, kan waktu meeting pleno juga hari sabtu, kadang harus potong cuti kan kalau misalnya kita ga masuk, kayak gitu sih.”* (Ibu MI)

Perasaan tersebut muncul karena ketidaksesuaian antara pekerjaan yang dijalankan saat ini dengan tujuan dan orientasi jangka panjang dari Ibu MI sendiri. Pekerjaan sebagai akuntan tidak dilihat sebagai sesuatu yang dicintai dan akan dilakukan ke depannya, melainkan hanya sebagai jalan untuk mencari nafkah.

*“Untuk saat ini belum ada pikiran ke arah sana sih (terus menjadi akuntan). Kalau saya sih inginnya itu jadi ibu rumah tangga, mungkin bisa ada toko apa gitu kecil-kecilan, jadi pikirannya bisa ga tersita di pekerjaan kayak gitu.”* (Ibu MI)

Tujuan dari beragam aktivitas pemberdayaan pada akhirnya adalah agar para akuntan bisa mencapai kebahagiaan melalui pekerjaannya di PT S. Kebahagiaan seseorang dapat dilihat dari *subjective well being* dan *psychological well beingnya* (Ballas dan Tranmer, 2012). Dari hasil wawancara serta observasi, telah dibuktikan bahwa berbagai aktivitas yang diadakan PT S bisa mendukung tercapainya kedua hal tersebut.

Pencapaian harmoni oleh akuntan PT S sendiri memiliki beberapa tahapan. Yang pertama adalah akuntan memiliki fleksibilitas untuk bisa mengelola berbagai aspek dalam kehidupannya. Salah satu fleksibilitas utama yang ditawarkan oleh PT S adalah

fleksibilitas waktu untuk ijin ataupun lembur. Yang kedua adalah membawa para akuntan untuk bisa merasakan kenyamanan di tempat kerja. PT S melalui berbagai nilai-nilai organisasi yang diciptakan dapat menciptakan kenyamanan tersebut bagi para akuntannya. Dengan munculnya rasa nyaman tersebut, tahapan ketiga yang akan muncul adalah relasi yang tercipta baik dengan rekan kerja maupun lingkungan sekitar. Jika ketiga tahapan tersebut sudah tercapai, maka tahapan selanjutnya yang akan dilalui adalah adanya motivasi intrinsik yang berdampak pada keinginan mengembangkan diri, mengubah pola pikir menjadi lebih positif, serta mengelola emosi dengan lebih baik.

Organisasi memiliki keterbatasan dalam mendukung pencapaian harmoni akuntan. Organisasi dapat membantu hingga akuntan mencapai tahapan memiliki relasi yang baik, tetapi tahapan selanjutnya tidak dapat dibantu oleh organisasi karena merupakan keputusan akuntan sendiri dan memerlukan motivasi intrinsik dari dalam diri akuntan. Organisasi juga dapat membantu pada berbagai kondisi dimana kepentingan akuntan secara profesional tidak terganggu. Tetapi dalam kondisi ketika akuntan memiliki jadwal yang padat, banyak kunjungan keluar maupun dalam kota yang harus dilakukan untuk profesionalitas, organisasi tidak bisa membantu dan prioritas tersebut harus ditentukan sendiri oleh akuntan.

Akuntan juga menjalankan beberapa peran dalam kehidupannya. Ada beberapa aspek kehidupan yang memang tidak fleksibel dan menuntut fokus lebih dari akuntan. Aspek kehidupan tersebut berkaitan dengan kewajiban akuntan sebagai ibu, ataupun kewajiban akuntan untuk menempuh pendidikan, dan berbagai tanggung jawab lain. Organisasi tidak bisa membantu pencapaian harmoni dalam aspek-aspek kehidupan akuntan tersebut, karena akuntan harus bisa mengelola secara personal tanggung jawabnya dan menyesuaikan pandangan mengenai *work life harmony* dengan tanggung jawab tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa akuntan tidak selalu harus bergantung pada situasi sekitar untuk mencapai harmoni dalam hidupnya. Tetapi dalam diri akuntan sudah tercipta pemikiran yang positif dan kedamaian bahwa apa yang dilakukan adalah hal yang baik, serta kesadaran akuntan bahwa hal tersebut selaras dengan apa yang diinginkannya dalam hidup. Akuntan harus mengelola dengan baik motivasi intrinsik dan pandangan terhadap harmoni yang dipengaruhi oleh latar belakang sosial demografis. Hal ini penting karena sebagaimana nilai organisasi dan aktivitas pemberdayaan dirancang dengan baik, tetap tidak akan bisa mencapai tujuan jika akuntan tidak bisa mengelola berbagai hal dari dirinya sendiri. Karena sebaik apapun nilai organisasi dan aktivitas pemberdayaan yang diciptakan perusahaan, tidak akan memberikan kontribusi jika dari pribadi akuntan tidak membuka diri untuk bersama-sama bertumbuh seiring perjalanan organisasi.

### Implikasi Teoritis

Di tengah kepopuleran dari *work-life harmony*, belum banyak penelitian terkait keberhasilan profesi akuntan untuk mencapainya. Namun, bukan berarti akuntan tidak bisa mencapai harmoni dalam kehidupannya. Tidak semua orang membutuhkan waktu yang sama antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan seperti yang digaungkan dalam *work-life balance*, sehingga di tengah padatnya waktu yang dihabiskan terkait pekerjaan oleh seorang akuntan, bukan hal yang mustahil bahwa dia masih bisa mencapai harmoni dalam kehidupannya. Jika akuntan merupakan generasi milenial, hal ini menjadi lebih penting karena mereka mengutamakan pencapaian harmoni dalam kehidupan pekerjaan, sesuai dengan penelitian McMillan *et al.* (2011) dan Buzza (2017).

Untuk bisa mendukung pencapaian harmoni akuntan, penting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai-nilai organisasi yang menjadi landasan kuat dalam operasional sehari-hari perusahaan. Bagi akuntan PT S,

nilai-nilai organisasi seperti *home, strive to excell, teamwork, helpful, sincere, priority, persistence*, serta berbagai nilai dan pedoman lain sudah sangat melekat dalam diri dan dimaknai dengan sungguh-sungguh ketika akuntan bekerja sehari-harinya. Nilai-nilai yang dimaknai tersebut terbukti bisa memunculkan berbagai hal positif seperti kenyamanan dalam bekerja, meningkatkan komunikasi, memperluas wawasan, menciptakan pikiran positif, dan berbagai hal baik lainnya. Temuan ini mendukung penelitian dari Ferguson dan Milliman (2008) bahwa komunikasi yang jelas dari nilai-nilai organisasi akan mendorong kesuksesan implementasi nilai-nilai organisasi itu sendiri

Berbagai nilai tersebut kemudian diterjemahkan menjadi aktivitas pemberdayaan bagi para akuntan. Melalui pemberdayaan para akuntan tersebut, diharapkan bahwa mereka akan lebih memiliki strategi dan kemampuan untuk mengendalikan berbagai hal dalam aspek kehidupannya. Situasi yang terjadi di luar diri akuntan mungkin tidak dapat dikontrol, tetapi akuntan dapat mengontrol respon dan menyusun strategi untuk menghadapi berbagai hal dalam kehidupannya. Dengan demikian, akuntan dapat memiliki kemampuan untuk mengharmonisasikan berbagai aspek dalam kehidupannya, sehingga mereka dapat mencapai harmoni kehidupan. Hasil ini mendukung penelitian dari (Wang *et al.*, 2013) bahwa pemberdayaan terkait dengan kendali dari dalam diri karyawan akan hidupnya, dan kendali tersebut tidak dipegang oleh pihak eksternal (perusahaan).

Nilai-nilai organisasi dan aktivitas pemberdayaan yang dirancang dan diimplementasikan dengan sungguh-sungguh membuat akuntan dapat mencapai *subjective* dan *psychological well being* dari dalam dirinya. Kedua hal tersebut merupakan komponen dari kebahagiaan, sehingga terbukti bahwa keduanya dapat mendukung akuntan mencapai harmoni dan akan tampak melalui kebahagiaan yang dicapai akuntan. Namun, nilai-nilai organisasi dan aktivitas pemberdayaan memiliki batasannya dalam mendukung

pencapaian harmoni akuntan. Berbagai strategi tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika akuntan tidak dapat mengelola motivasi intrinsik dari dalam diri dan faktor sosial demografinya. Hal inilah yang diharapkan dari pemberdayaan, bahwa akuntan tidak lagi bergantung kepada berbagai strategi dari eksternal untuk mencapai harmoninya, tetapi lebih berfokus pada pengelolaan kondisi dari dalam dirinya. Akuntan harus memiliki keinginan yang selaras dengan tujuan organisasi untuk mendukung *work life harmony*, agar antara akuntan dan organisasi bisa berjalan beriring untuk mencapai tujuan yang sama. Sehingga, apapun kondisi di luar diri akuntan, tidak lagi akan memengaruhi harmoni dari akuntan.

Hasil penelitian ini memperkaya penelitian dari Friedman dan Westring (2015), bahwa nilai-nilai organisasi yang melahirkan berbagai aktivitas pemberdayaan tidak akan dapat mencapai tujuannya apabila akuntan tidak melakukan usaha untuk bisa mencapai harmoni tersebut. Usaha tersebut diwujudkan nyatakan dalam bentuk mengelola motivasi intrinsik serta berbagai faktor sosial demografis dari akuntan itu sendiri.

## SIMPULAN DAN SARAN

Akuntan merupakan salah satu profesi yang cukup mendominasi pilihan pekerjaan bagi para penduduk Indonesia saat ini. Namun, berbagai penelitian membuktikan adanya tantangan bagi profesi akuntan untuk dapat menjaga harmoni antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaannya, di tengah-tengah kesibukan dan tanggung jawab sebagai seorang akuntan. Namun, bukan berarti akuntan tidak bisa mencapai harmoni dalam kehidupannya. Perusahaan dapat menyusun berbagai nilai organisasi yang kemudian diterjemahkan menjadi aktivitas pemberdayaan untuk menginspirasi akuntan dalam mencapai harmoninya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian harmoni akuntan dipengaruhi oleh adanya komposisi yang pas bagi masing-masing orang, dan akuntan PT S merasakan kontribusi dari beragam nilai

dan aktivitas pemberdayaan tersebut terhadap pencapaian harmoni mereka. Sehingga, profesi akuntan tidak selalu menghadapi konflik ataupun harus berkorban untuk mencapai harmoni kehidupannya.

Terdapat beberapa keterbatasan dan kendala yang dihadapi oleh peneliti dalam penelitian ini, antara lain ruang lingkup yang terbatas karena penelitian hanya dilakukan terhadap akuntan perusahaan yang bergerak di bidang industri konsultan. Selain jenis perusahaan, keterbatasan lainnya adalah rata-rata akuntan dalam PT S berasal dari generasi Y dan generasi Z/milenial. Tentu akan terdapat pandangan yang berbeda mengenai harmoni kehidupan antara akuntan yang berasal dari generasi Y dan generasi Z dengan akuntan yang berasal dari generasi X. Di samping itu, *top management* pada PT S sangat mendukung pencapaian *work life harmony* akuntannya. Hasil penelitian mengenai keterkaitan pemberdayaan karyawan dengan *work life harmony* bisa jadi memiliki hasil berbeda di perusahaan lain jika *top management* perusahaan tidak mendukung aktivitas tersebut. Yang terakhir, belum banyak bahkan belum ada penelitian yang membahas mengenai harmoni dalam kehidupan akuntan yang menunjukkan mengenai poin-poin krusial harmoni yang tampak dalam kehidupan akuntan.

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan dan kekurangan, oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas dari penelitian selanjutnya, peneliti memiliki beberapa saran dan harapan, yaitu agar penelitian dikembangkan sehingga mencakup ruang lingkup akuntan yang bergerak di industri selain konsultan, sehingga dapat diteliti mengenai harmoni bagi akuntan di industri lain. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan mengenai sudut pandang akuntan dari generasi *baby boomer* atau generasi X terhadap harmoni antara pekerjaan dengan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Dan yang terakhir, penelitian dapat dikembangkan jika dikaitkan dengan *top management* yang tidak mendukung aktivitas pemberdayaan, apakah aktivitas pem-

berdayaan akan tetap dapat mencapai tujuannya dalam mendukung harmoni akuntan atau tidak.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bajaj, B., dan N. Pande. 2016. Mediating Role of Resilience in the Impact of Mindfulness on Life Satisfaction and Affect as Indices of Subjective Well-Being. *Personality and Individual Differences* 93: 63–67.
- Ballas, D. dan M. Tranmer. 2012. Happy People or Happy Places? A Multilevel Modeling Approach to the Analysis of Happiness and Well-Being. *International Regional Science Review* 35(1): 70–102.
- Berger, S. 2018. Jeff Bezos Doesn't Like the Idea of 'Work-Life Balance' – Here's What He Swears by Instead. <https://www.cnn.com/2018/08/09/what-jeff-bezos-does-instead-of-work-life-balance.html>. Diakses pada 3 Oktober 2019.
- Burgard, S. A. dan K. Y. Lin. 2013. Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. *American Behavioral Scientist* 57(8): 1105–1127.
- Buzza, J. S. 2017. Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. CNBC. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 5(2): 15–20.
- Cheow, Y. K. dan S. S. Chaidaroon. 2016. Work-Life Harmony for Creative Minds in the Advertising Industry. *Journal of Public Relations and Advertising* 9(1): 1–16.
- Chu, K. F. 2003. An Organizational Culture and the Empowerment for Change in SMEs in the Hong Kong Manufacturing Industry. *Journal of Materials Processing Technology* 139(1-3): 505–509.
- Clark, K. R. 2017. Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology* 88(4): 379–396.
- da Costa, A. P. P., E. Weffort, J. N. de Sales Cia, dan J. C. Cia. 2020. Accountant and Accounting beyond Jokes: An Analysis of Cartoons (1925-2003). *Journal of Business Administration Research* 3(1).

- Domino, M. A., G. Giordano, dan M. Weinger. 2017. An Investigation of the Factors That Impact the Perceived Value of Forensic Accounting Certifications. *Journal of Forensic and Investigative Accounting* 9(1): 637-653.
- Ferguson, J. dan J. Milliman. 2008. Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration* 31(4): 439-459.
- Fernandez, S. dan T. Moldogaziev. 2013. Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review* 73(3): 490-506.
- Friedman, S. D. dan A. Westring. 2015. Empowering Individuals to Integrate Work and Life: Insights for Management Development. *Journal of Management Development* 34(3): 299-315.
- Galinha, I. C. dan J. L. Pais-Ribeiro. 2012. Cognitive, Affective and Contextual Predictors of Subjective Wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2(1): 34-53.
- Graham, A., S. Davey-Evans, dan I. Toon. 2012. The Developing Role of the Financial Controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research* 13(1): 71-88.
- Haeger, D. L. dan T. Lingham. 2014. A Trend toward Work-Life Fusion: A Multi-Generational Shift in Technology Use at Work. *Technological Forecasting and Social Change* 89: 316-325.
- Hamilton, S. E. 2013. Exploring Professional Identity: The Perceptions of Chartered Accountant Students. *The British Accounting Review* 45(1): 37-49.
- Hanaysha, J. 2016. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229: 298-306.
- Jang, S. J. dan A. Zippay. 2011. The Juggling Act: Managing Work-Life Conflict and Work-Life Balance. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services* 92(1): 84-90.
- Khatooni, M., M. Mollahasan, dan S. Khoainiha. 2011. Job Stress and Its Related Factors in Accountant Employees of Qazvin University of Medical Sciences. *Iran Occupational Health* 8(2): 66-76.
- Khorshidifar, M. dan A. Abedia. 2011. An Empirical Study on the Impact of Stress on the Relationship between Locus of Control and Job Satisfaction and Job Performance. *Management Science Letters* 1(4): 511-516.
- Kohll, A. 2018. The Evolving Definition Of Work-Life Balance. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/?sh=428fede49ed3>. Diakses pada 3 September 2019.
- Kossek, E. E., B. B. Baltes, dan R. A. Matthews. 2011. How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology* 4(3): 352-369.
- Lewis, R. L., D. A. Brown, dan N. C. Sutton. 2019. Control and Empowerment as an Organising Paradox: Implications for Management Control Systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(2): 483-507.
- McCready, K. 2018. Work-Life Balance vs. Work-Life Harmony. <https://medium.com/@katemccready/work-life-balance-vs-work-life-harmony-ea23ba05e279>. Diakses pada 3 September 2019.
- McMillan, H. S., M. L. Morris, dan E. K. Atchley. 2011. Constructs of the Work/Life Interface: A Synthesis of the Literature and Introduction of the Concept of Work/Life Harmony. *Human Resource Development Review* 10(1): 6-25.
- Men, L. R. 2011. How Employee Empowerment Influences Organization-Employee Relationship in China. *Public Relations Review* 37(4): 435-437.
- Mencl, J. dan S. W. Lester. 2014. More Alike than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(3): 257-272.

- Morales, J. dan C. Lambert. 2013. Dirty Work and the Construction of Identity: An Ethnographic Study of Management Accounting Practices. *Accounting, Organizations and Society* 38(3): 228–244.
- Moulang, C. dan X. Xinning. 2017. Survey Shows Younger Accountants Most Stressed. <https://www.acuitymag.com/business/survey-shows-younger-accountants-most-stressed>. Diakses pada 3 September 2019.
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited. White-water.
- Nga, J. K. H. dan S. Wai Mun. 2013. The Perception of Undergraduate Students towards Accountants and the Role of Accountants in Driving Organizational Change. *Education + Training* 55(6): 500–519.
- Ong, H. L. C. dan S. Jeyaraj. 2014. Work–Life Interventions: Differences between Work–Life Balance and Work–Life Harmony and Its Impact on Creativity at Work. *SAGE Open* 4(3).
- Pelit, E., Y. Öztürk, dan Y. Arslantürk. 2011. The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(6): 784–802.
- Razak, N. A., H. Ma’amor, dan N. Hassan. 2016. Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance* 37(16): 520–528.
- Salge, C., C. Glackin, dan D. Polani. 2014. Empowerment–An Introduction. *Guided Self-Organization: Inception*: 67–114). Springer. Berlin, Heidelberg.
- Sloan, C. 2018. Why Employees Need Workplace Flexibility. [http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need\\_employees](http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need_employees). Diakses pada 3 September 2019.
- Smith, D. dan K. Jacobs. 2011. “Breaking up the Sky”: The Characterisation of Accounting and Accountants in Popular Music. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24(7): 904–931.
- Wang, J.-L., D.-J. Zhang, dan L. A. Jackson. 2013. Influence of Self-Esteem, Locus of Control, and Organizational Climate on Psychological Empowerment in a Sample of Chinese Teachers. *Journal of Applied Social Psychology* 43(7): 1428–1435.
- Xia, J. 2011. An Anthropological Emicetic Perspective on Open Access Practices. *Journal of Documentation* 67(1): 75–94.
- Yun, H., W. J. Kettinger, dan C. C. Lee. 2012. A New Open Door: The Smartphone’s Impact on Work-to-Life Conflict, Stress, and Resistance. *International Journal of Electronic Commerce* 16(4): 121–152.