

FAMILY FRIENDLY POLICY DAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL

Agus Pramusinto

Ketua Pengelola Program Magister Administrasi Publik

Universitas Gadjah Mada

Email: guspram2001@yahoo.com; agus_pramusinto@map.ugm.ac.id

Abstract

Family Friendly Policy (FFP) is an instrument of policy that enables employees to balance and integrate between the demands of workplace and of personal or family life. This policy is important due to the current development that requires different responses to avoid a conflict between work and family to maintain the productivity of employees. In Indonesia, there are many policies that are not sensitive to family matters, leading to problems for both the employees and the employers. This paper discusses the importance of FFP, its practices in many other countries and the possibility of adopting such a policy in Indonesia.

Key Words: family friendly policy, workplace-family, productivity

Abstrak

Family Friendly Policy (FFP) merupakan kebijakan yang memungkinkan pegawai menyeimbangkan dan mengintegrasikan antara tuntutan tempat kerja dan tuntutan kehidupan pribadi atau keluarga. Kebijakan ini penting mengingat perkembangan yang terjadi menuntut respon kebijakan yang berbeda agar tidak ada konflik antara kerja dan keluarga (work and family) sehingga produktivitas pegawai tetap terjaga. Selama ini, di Indonesia banyak kebijakan yang tidak sensitif kepada persoalan keluarga sehingga berakibat kerugian pada individu karyawan dan juga organisasi yang memperkerjakannya. Paper ini mendiskusikan pentingnya FFP dan bagaimana praktiknya di banyak negara serta kemungkinan adopsi kebijakan tersebut di Indonesia.

Kata Kunci: family friendly policy, workplace-family, produktivitas

PENDAHULUAN

Paper ini mendiskusikan pentingnya Family Friendly Policy (FFP) dalam konteks peningkatan produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Dalam literatur internasional di bidang manajemen sumberdaya manusia (human resource management), hubungan industrial, psikologi industri dan sosiologi, isu tentang FFP sudah lama didiskusikan (lihat Remery et al., 2003; Whitehouse et al., 2007). Dilema antara pekerjaan dan keluarga (work and family) merupakan fenomena serius yang dialami di banyak

negara maju sehingga harus direspon dengan kebijakan publik berupa pengaturan yang tidak merugikan antara karyawan dan organisasi yang mempekerjakannya. Banyak kajian yang menunjukkan bahwa kehadiran FFP penting dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi maupun individual karyawan (Dex and Scheibl, 1999; Den Dulk, 2001; Tunny, 2001; Gornick dan Hegewisch, 2010).

Sementara itu, di Indonesia isu FFP belum banyak didiskusikan baik di kalangan akademisi maupun praktisi. Kajian PNS selama ini lebih banyak pada proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan

sistem pensiun. Walaupun disadari bahwa isu-isu tersebut sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas PNS, kebijakan tentang hal tersebut tidak memiliki arti signifikan ketika kebijakan pendukungnya tidak tersedia. Dalam praktiknya, aktivitas yang dilakukan PNS seringkali terkendala kondisi di luarnya. Misalnya, ketika tidak ada yang bisa merawat anggota keluarganya, seorang PNS dihadapkan pada dilema antara menjaga karier dan urusan rumah tangganya. Akibatnya, seorang PNS seringkali terganggu aktivitas kantornya sehingga menyebabkan produktivitas kerja dan kariernya terhambat.

Karena itu, isu hubungan antara pekerjaan dan keluarga (*work and family*) perlu serius untuk didiskusikan. Istilah FFP mengacu pada kebijakan yang ditujukan untuk memberi kesempatan kepada seseorang agar bisa mengharmonisasikan antara kepentingan karir dan kehidupan keluarga. Tulisan ini mencoba mewacanakan isu tersebut mengingat ke depan isu ini akan semakin menguat. Setidaknya ada beberapa alasan terkait dengan pentingnya FFP: (1) adanya pergeseran nilai dari model *extended family* ke *nuclear family*, yang berakibat hilangnya ketergantungan seseorang kepada keluarga besarnya dalam hal pembagian beban kerja; (2) semakin meluasnya partisipasi perempuan dalam bidang pekerjaan dan semakin kuatnya tekanan hidup yang mengharuskan perempuan ikut terlibat sebagai pencari nafkah; (3) adanya tuntutan demokratisasi dan kuatnya gerakan gender yang mendorong pembagian peran yang seimbang antara laki-laki dan perempuan. Pembagian kerja secara konvensional bahwa perempuan hanya menangani urusan domestik dan laki-laki urusan publik tidak lagi relevan.

Untuk membahas isu FFP dalam paper ini, bagian berikut ini akan membahas berbagai konsep dan pendekatan FFP. Selanjutnya

berbagai kebijakan dan praktik akan dibahas dengan memberikan contoh di berbagai negara. Bagian akhir akan didiskusikan kemungkinan untuk mengadopsi FFP di Indonesia.

FAMILY FRIENDLY POLICY: KONSEP DAN PENDEKATAN

Kebijakan dan praktik tentang FFP mulai berkembang pada akhir tahun 1980an. FFP merupakan kebijakan yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan dan mengintegrasikan antara tuntutan tempat kerja dan tuntutan kehidupan pribadi atau keluarga. Istilah "*family friendly*" sering diganti dengan istilah sepadan lainnya seperti "*work-life*", "*work-family*" atau "*career flexibility*" (Smith and Waltman, 2006: 1). Di Amerika, isu ini muncul karena adanya pergeseran profil angkatan kerja dan profil struktur keluarga. Hal ini bukan saja memunculkan konflik dalam hubungan kerja dan keluarga, tetapi juga melahirkan dampak di rumah maupun di tempat kerja. Selama ini, baik karyawan maupun manager organisasi memandang FFP dan peningkatan karir sebagai suatu pilihan yang saling terpisah (*mutually exclusive choice*) (Schwartz, 1994: 5).

Di Inggris, pada tahun 1998, kebijakan yang terkait dengan FFP menguat gaungnya di tempat kerja sektor publik. Hal ini terjadi karena adanya pandangan dari para manajer di sektor publik yang melihat bahwa keseimbangan antara kerja dan keluarga merupakan tanggungjawab organisasi dan bukan tanggungjawab karyawan secara individual serta perlunya seperangkat praktik kesempatan pekerjaan yang sama (*equal employment opportunity*) secara komprehensif (Whitehouse et al., 2007: 3). Di Belanda, kebutuhan tentang FFP didasarkan pada

realitas bahwa mayoritas (53 persen) rumah tangga adalah keluarga dengan suami bekerja penuh waktu dan istri bekerja paruh waktu, yang dikenal dengan "one-and-a-half earners model". Hanya 10 persen rumah tangga dengan suami dan istri yang bekerja penuh waktu, dan sepertiga rumah tangga lainnya hanya dengan satu orang yang bekerja. Akan tetapi, ketika budaya hubungan kerja dengan model kombinasi suami bekerja penuh dan istri paruh waktu tidak lagi memadai, maka perlu kebijakan dari para employer untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih ramah pada keluarga (Remery et al., 2003: 456).

Pentingnya FFP dibuktikan dalam berbagai riset. FFP yang merespon kebutuhan perempuan yang sedang hamil untuk mendapatkan maternity leave terbukti bermanfaat untuk menjaga produktivitas kerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bayi yang diberi air susu ibu (ASI) dalam waktu yang direkomendasikan dokter lebih kuat dibandingkan dengan bayi yang diberi formula. Tingkat kesakitan yang mendapat ASI hanya 25 persen dibanding yang diberi formula (sebesar 75 persen). Akibatnya, tingkat ketidakhadiran (absentism) ibu yang memberi bayinya susu formula lebih tinggi dan konsekuensinya tingkat produktivitas ibu yang anaknya sakit-sakitan menjadi rendah (Cardenas dan Major, 2005: 34). Sementara itu, dalam sebuah laporan tahun 2005 yang berjudul "An Agenda for Excellence: Creating Flexibility in Tenure-Track Faculty Careers," sebanyak 10 pimpinan universitas riset di Amerika merekomendasikan sejumlah kebijakan dan praktik untuk menjawab masalah tenure system yang dianggap terlalu kaku untuk jaman modern. Presiden Universitas Michigan Mary Sue Coleman berbicara atas nama 9 universitas lainnya tentang pentingnya pengembangan kebijakan yang

memungkinkan para dosen untuk mengejar ambisi akademik dan tujuan profesional sambil tetap menikmati kehidupan pribadi yang memuaskan (Smith dan Waltman, 2006: 2).

Secara teoritis, alasan perlunya mengadopsi FFP dapat dilihat dari teori ekonomi dan institusional (Whitehouse et al., 2007). Pertama, berkaitan dengan alasan ekonomi (economic/business rationale). Adopsi kebijakan FFP dipandang sebagai sesuatu yang memberikan keuntungan ekonomi pada organisasi pemberi kerja (employers) dalam upaya untuk mengatasi masalah yang muncul dari pasar tenaga kerja baik eksternal maupun internal. Menurut Davis dan Kalleberg (2006), secara eksternal sebuah organisasi harus berkompetisi dengan organisasi lain agar mampu menarik dan mempertahankan karyawannya. Dalam situasi tuntutan kompetisi yang tinggi, sebuah organisasi akan menghadapi kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang terampil. Secara internal, menurut Budd dan Mumford (2004) penerapan FFP berkaitan dengan investasi yang sudah ditanamkan oleh organisasi. Pelatihan yang sudah diberikan kepada karyawannya untuk keahlian khusus dengan biaya mahal menjadi alasan bagi organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Apabila FFP menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja karyawannya, pada gilirannya kebijakan itu akan menguntungkan organisasi yang mem-pekerjakannya.

Kedua, adopsi FFP terkait dengan teori institusional. Seperti dikatakan oleh Remery et al. (2003: 457) bahwa "the institutional approach is important to understand the behaviour of employers and their responses to social change". Dalam perspektif ini, organisasi mengadopsi FFP karena harus merespon tekanan normatif, struktural maupun ekonomi. Tekanan tersebut mulai dari masyarakat

luas, hukum, aturan, norma dan harapan-harapan yang didorong oleh instansi-instansi pemerintah, asosiasi karyawan dan lainnya (Glass dan Estes, 1997, Guthrie dan Roth, 1999). Adopsi terhadap FFP akan dilakukan apabila manfaat yang diperoleh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Pendekatan neo-institusional menekankan bahwa aktor-aktor organisasi membuat pilihan strategis dalam merespon tekanan institusional. Dalam hal ini, para manajer memiliki diskresi tentang bagaimana cara mengidentifikasi dan meresponnya terhadap tekanan lingkungan (Goodstein, 1994; Guthrie dan Roth, 1999). Faktor teknis, kompetisi dan situasional akan merupakan pertimbangan penting dalam merespon lingkungan yang ada.

PRAKTIK FAMILY FRIENDLY POLICY DI BEBERAPA NEGARA

Bagi negara-negara maju, isu FFP bukanlah hal yang baru. Sebagaimana dapat dilacak dalam berbagai literatur tentang FFP, penerapan FFP sudah dilakukan cukup lama dan berkembang dalam spektrum kebijakan yang sangat luas. Berikut ini beberapa contoh praktik FFP yang sudah berjalan di berbagai negara maju.

Tempat Penitipan Anak

Salah satu isu yang dihadapi dalam keluarga yang bekerja adalah masalah anak. Di banyak negara maju, model keluarga yang berdasar nuclear family yang hanya terdiri atas ayah-ibu-anak, memadukan persoalan karir dan keluarga bukanlah hal yang mudah. Keluarga yang mempunyai anak akan terganggu kerjanya. Karena itu, hal yang sangat dibutuhkan adalah penitipan anak. Di Amerika, fasilitas yang disediakan untuk mengatasi

masalah tersebut disebut dependent care benefits (bantuan perawatan keluarga), baik untuk merawat atau menitipkan anak atau pasangan ataupun orangtuanya (Schwartz, 1994). Di Australia, tempat penitipan anak menjadi isu publik yang sering digunakan sebagai kampanye pemilihan walikota. Dalam kampanye mereka menawarkan program untuk menyediakan tempat penitipan anak.

Di Australia, ada dua jenis tempat penitipan anak, yaitu: childcare centre dan home care. Childcare centre adalah tempat penitipan yang dibangun secara khusus seperti sekolah, yang biasanya berada di dekat perkantoran. Kapasitas yang tersedia biasanya untuk sekitar 20 anak dengan 4 orang pengawas anak (childcare worker). Sedangkan home care adalah tempat penitipan anak yang berada di rumah-rumah. Istri-istri yang tidak bekerja bisa dididik untuk menjadi childcare worker secara profesional dan bekerja di rumahnya dengan kapasitas satu orang untuk merawat empat anak. Seandainya seseorang memiliki dua orang anak, maka yang bersangkutan boleh merawat anak orang lain maksimal sebanyak dua orang.

Pembiayaan tempat penitipan anak dilakukan dengan subsidi yang diberikan oleh pemerintah. Apabila yang bersangkutan dalam hitungan pendapatannya masih rendah, maka subsidi yang didapatkan bisa tinggi. Misalnya, dengan hitungan biaya penitipan satu orang anak adalah 3 dollar per jam, seseorang bisa mendapatkan subsidi antara 1-2 dollar per jam.

Waktu Kerja Fleksibel

Kebijakan waktu kerja fleksibel didefinisikan sangat luas. Kebijakan ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengelola jadwal kerjanya sendiri, baik dalam bentuk pengaturan jadwal maupun pengurangan jam kerja. Hal dilakukan untuk merespon dilema yang dihadapi oleh keluarga

yang bekerja. Ketika dihadapkan pada dilema tersebut, seorang pegawai bisa mengambil pilihan sebagai berikut: (a) working from home; (b) job-sharing; (c) teleworking; (d) term-time working; (e) compressed hours; (f) flexitime; (g) staggered hours; (h) annualised hours; (i) self-rostering (<http://www.familyassist.gov.au/payments/family-assistance-payments/child-care-benefit/>; lihat juga Schwartz, 1994):

1. Working from home (bekerja dari rumah) yang memberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor dari rumah secara reguler.
2. Job-sharing (pembagian pekerjaan), yakni seseorang berbagi pekerjaan dengan orang lain dengan pembagian gaji sesuai dengan porsi pekerjaan masing-masing.
3. Teleworking (bekerja jarak jauh), yakni mengerjakan tugas dari tempat jauh yang dilakukan secara reguler.
4. Compressed hours (Jam kerja dimampatkan), yakni mengatur jam kerja agar tetap 40 jam atau kurang per minggu. Misalnya dengan membuat 4 kali 10 jam atau 3 kali 12 jam.
5. Flexitime (kerja dengan waktu yang fleksible), yakni bekerja dengan pengaturan waktu yang longgar. Misalnya, kalau hari ini seseorang hanya bisa bekerja 7 jam (misalnya aturan resminya 8 jam), maka hari berikutnya harus menambah menjadi 9 jam. Kemungkinan pengaturan lainnya adalah kalau seseorang mulai kerjanya terlambat 1 jam, maka dia harus mengganti dengan pulang lebih lambat 1 jam.
6. Part time work (kerja paruh waktu), yakni bekerja paruh waktu dengan jumlah jam yang pasti dengan hari tertentu. Misalnya, seorang karyawan hanya bekerja tiga hari dalam seminggu.
7. Self rostering (pengaturan jadwal sendiri),

yakni membuat jadwal sendiri yang memungkinkan pelayanan di kantor tetap berjalan. (http://www.worksmart.org.uk/rights/what_does_flexible_working_mean)

Di banyak negara maju, sistem kepegawaian di birokrasi pemerintah sangat bervariasi. Paling tidak ada tiga jenis karyawan: (a) full timer; (b) part timer; dan (c) casual atau on-call basis. Untuk kategori full timer, karyawan biasanya bekerja 40 jam per minggu dengan jadwal waktu yang sudah pasti. Bagi karyawan part time, yang bersangkutan bekerja paruh waktu, misal 24 jam, dengan jadwal hari kedatangan yang sudah pasti selama 3 hari. Sedangkan casual/on-call basis adalah karyawan yang bekerja atas dasar panggilan sesuai dengan kebutuhan kantor. Selanjutnya, pembagian kerja tersebut berimplikasi pada sistem penggajian. Mereka yang bekerja paruh waktu pendapatan per jam lebih besar dibandingkan dengan yang bekerja penuh waktu. Untuk yang bekerja on-call basis, pendapatan per jam yang diterimanya lebih besar dibandingkan dengan yang bekerja paruh waktu. Namun demikian, ketiga jenis pekerjaan tersebut sama-sama mendapatkan tunjangan untuk hari tua yang dimasukkan dalam bentuk tabungan hari tua.

Fasilitas Public Transportation dan Bis Sekolah

Selain masalah tempat penitipan anak dan pengaturan waktu kerja, fasilitas lain yang termasuk dalam kategori FFP adalah penyediaan fasilitas transportasi umum dan bis sekolah. Hasil pengamatan di berbagai negara seperti Australia dan Jepang menunjukkan bahwa fasilitas bis sekolah tersedia dengan layak. Dengan demikian, anak-anak akan merasa aman dan nyaman untuk berangkat dari rumah sampai ke tujuan sekolah.

Di Canberra, fasilitas bis sekolah menjangkau anak yang tinggal di daerah

pedesaan yang jauh dari sekolah. Bis sekolah bahkan hanya menjemput seorang anak yang jaraknya 60 km sebagai bagian dari pemberian hak kepada warganya. Artinya, bis tersebut harus menempuh jarak 240 km sehari hanya untuk melayani seorang anak, yaitu saat bis menuju desa untuk menjemput dan menuju sekolah serta memulangkan ke desa dan kembali ke garasi.

Bagaimana Adopsi FFP di Indonesia?

Melihat kebijakan dan praktik FFP di negara-negara maju, relevankah Indonesia menirunya? Mungkin banyak orang berargumentasi bahwa secara kultural berbeda antara apa yang ada di negara maju dengan yang ada di Indonesia. Pernyataan tersebut bisa benar ketika yang kita lihat adalah kehidupan PNS yang ada di kota kecil di mana *extended family* masih kuat. Akan tetapi sebaliknya, PNS di kota-kota besar sudah mengalami kesulitan untuk mengatasi konflik kerja dan keluarga akibat kultur baru yang berorientasi pada *nuclear family*. Persoalan ini tentu akan semakin serius dalam waktu 5-10 tahun mendatang.

Menurut analisis saya, wacana tentang FFP harus kita diskusikan mulai sekarang. Ke depan, kebutuhan tentang hal tersebut semakin relevan.

Pertama, kebutuhan *maternity leave* walaupun sudah ada, hal ini harus diatur kembali untuk memberikan kesempatan yang lebih panjang bagi seorang ibu untuk memberikan ASI kepada bayinya. Aturan yang ada adalah bahwa seorang PNS berhak atas cuti 1 bulan sebelum dan 2 bulan setelah melahirkan. Akan tetapi, ketentuan ini tidak berlaku bagi calon pegawai negeri sipil (CPNS) sehingga hal tersebut termasuk dalam kategori tidak ramah keluarga.

Kedua, kebutuhan untuk menyediakan

penitipan anak sudah sangat mendesak. Partisipasi perempuan untuk bekerja semakin tinggi karena bukan saja tuntutan hak perempuan sebagai akibat demokratisasi dan kesetaraan gender, melainkan juga tekanan kehidupan yang memaksa ibu-ibu harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Di sisi lain, kebijakan yang ramah keluarga bagi ibu yang melahirkan masih sangat terbatas. Untuk mengatasi kurangnya waktu untuk memberikan ASI karena lamanya cuti sangat terbatas, perlu disediakan tempat-tempat penitipan anak yang dekat dengan tempat kerja. Dengan demikian, hal ini akan membantu bagi ibu yang memiliki bayi untuk memberikan ASI di antara jam-jam kerjanya. Dalam konteks tingkat pengangguran yang tinggi, pemerintah bisa melakukan pelatihan bagi ibu-ibu yang tidak bekerja untuk bisa menjadi *childcare* di rumah masing-masing. Selain untuk meningkatkan pendapatan ibu-ibu yang tidak bekerja, ibu yang menitipkan anak akan merasa nyaman ketika anaknya dititipkan kepada keluarga yang mendapatkan sertifikat penitipan dari pemerintah.

Ketiga, birokrasi pemerintah harus mulai untuk menciptakan pengaturan waktu yang fleksibel. Seperti halnya yang banyak dilakukan di negara maju, reformasi kepegawaian ke depan harus mulai memikirkan bentuk-bentuk status kepegawaian yang bisa dikategorikan sebagai ramah keluarga. Sampai saat ini, pengaturan waktu kerja sangat ketat sehingga tidak memungkinkan ada kelonggaran bagi seseorang yang memiliki kebutuhan khusus karena harus mengurus keluarga. Kalaupun ada fleksibilitas, hal tersebut lebih didasarkan pada nilai kemanusiaan yang diberikan oleh pimpinan kantor. Karena tidak berbasis pada aturan yang jelas, pertimbangan individual pimpinan tersebut bisa mengakibatkan tidak adanya

perlakuan yang sama kepada orang lain yang gilirannya menimbulkan ke-cemburuan karyawan lain.

Keempat, fasilitas transportasi umum dan bis sekolah adalah masalah penting. Karena pemerintah tidak menyediakan dengan baik, banyak orang tua yang menggantung pada kendaraan antar-jemput yang dikelola swasta dengan biaya mahal. Sementara bagi PNS yang tidak memiliki cukup pendapatan, banyak PNS yang seringkali terganggu dengan urusan antar jemput anak pada jam-jam pelayanan publik. Akibatnya, pelayanan publik yang diberikan oleh PNS menjadi tidak maksimal.

PENUTUP

Berdasarkan diskusi di atas, ada beberapa poin penting yang bisa disimpulkan dalam paper ini. Pertama, kebijakan FFP sebagai instrumen untuk mengharmoniskan pekerjaan dan keluarga sangat penting. Kebijakan ini bukan saja bermanfaat untuk karyawan, tetapi juga menguntungkan pihak employer. Kedua, praktik FFP di banyak negara sudah sangat maju dalam bentuk penyediaan penitipan anak, pengaturan waktu kerja yang bervariasi serta penyediaan transportasi umum dan bis sekolah. Ketiga, FFP belum menjadi mainstream dalam kebijakan kepegawaian di Indonesia. Untuk itu, Indonesia perlu mewacanakan pentingnya FFP di sektor publik agar produktivitas PNS bisa terjaga.

Untuk itu, adopsi FFP di Indonesia bukan hanya tanggungjawab dari Badan Kepegawaian Negara. Kementerian lain yang harus terlibat antara lain: Kementerian Perhubungan untuk transportasi umum, Kementerian Pendidikan yang menyediakan bis sekolah, Kementerian Tenaga Kerja yang

mengatur hubungan industrial antara karyawan dan organisasi yang mempekerjakannya, serta Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang bertanggungjawab untuk masalah hak dan kewajiban PNS.

REFERENSI

- Budd, J.W. dan Mumford, K., 2004. 'Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 2: 204-222.
- Cardenas, R.A. dan Major, D.A., 2005. "Combining Employment and ~~Breastfeeding-Utilizing a Work-Family~~ Conflict Framework to Understand Obstacles and Solutions", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 1: 31-51
- Davis, A.E. dan Kalleberg, A.L., 2006. 'Family-Friendly Organizations? Work and Family Programs in the 1990s', *Work and Occupations*, Vol.33, No. 2: 191-223.
- Den Dulk, I., 2001. *Work Family Arrangements in Organisations*, Rozenberg Publishers, Amsterdam.
- Dex, S. dan Scheibl, F., 1999. "Business performance and family friendly policies", *Journal of General Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 22-37.
- Glass, J. dan Fujimoto, T., 1995. "Employer characteristics and the provision of family responsive policies", *Work and Occupations*, Vol. 22, No. 4: 380-411.
- Glass, J. & Estes, S. (1997). "The Family

- Responsive Workplace”, Annual Review of Sociology, Vol. 23: 289-314.
- Goodstein, J.D., 1994. “Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues”, Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 2: 350-82.
- Gornick, J.C. dan Hegewisch, A., 2010. “The Impact of Family Friendly Policies on Women’s Employment Outcomes and on the Costs and Benefits of Doing Business”, A Commissioned Report for the World Bank, Institute for Women’s Policy Research (IWPR)
- Guthrie, D. dan Roth, L.M., 1999. ‘The State, Courts, and Maternity Policies in U.S. Organizations: Specifying Institutional Mechanisms’, American Sociological Review, Vol.64, 1: 41-63.
- Remery, C., Van Doorne-Huiskes, A., Schippers, J., 2003. “Family-Friendly Policies in the Netherland: The Tripartite Involvement”, Personnel Review, Vol 32 No. 4: 456-473
- Schwartz, D. B., 1994. “An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling”, Federal Publications. Paper 126. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/126
- Smith, G.C. dan Waltman, J.A., 2006. Designing and Implementing Family-Friendly Policies in Higher Education, The Centre for the Education of Women, University of Michigan
- Tunny, G., 2001. “Family Friendly Policies and Firm Performance: Review of the Relevant Literature”, Working Paper No. 5. Labour Market Research Unit, Department of Employment and Training.
- Whitehouse, G., Haynes, M., MacDonald, F., Arts, D.. 2007. “Reassessing the ‘Family-Friendly Workplace: Trends and influences in Britain, 1998-2004”, Employment Relations Research Series No. 76, Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform
- Wong C-K, Tang K-L, Ye S., 2010. “The perceived importance of family-friendly policies to childbirth decision among Hong Kong women”, International Journal of Social Welfare, 1-12

