

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang penerapan budaya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WLB) di sektor minyak dan gas, khususnya di Departemen Program Kerja dan Strategi Biaya, dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan analisis tematik yang didukung oleh perangkat lunak NVivo, diperoleh tiga kesimpulan utama yang sesuai dengan tujuan penelitian:

1. Pemahaman Karyawan terhadap Budaya *Work-Life Balance* (WLB)

Sebagian besar karyawan memahami pentingnya budaya WLB sebagai bagian dari upaya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pemahaman ini tercermin dari pengetahuan mengenai program seperti *health talk*, fleksibilitas jam kerja, dan layanan konseling. Namun, dalam praktiknya, pemahaman tersebut belum sepenuhnya diwujudkan karena tekanan operasional yang tinggi, khususnya dalam periode krusial seperti penyusunan WP&B. Hal ini memperkuat temuan dalam Bab IV yang menyebutkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan, serta sesuai dengan Teori Konflik Peran (Khan et al., 1964), bahwa konflik terjadi saat dua peran (kerja dan pribadi) saling bertabrakan.

2. Pengaruh Implementasi Budaya WLB terhadap Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan

Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai program pendukung keseimbangan hidup-kerja, seperti fleksibilitas kerja dan cuti tahunan, namun belum dirasakan manfaatnya oleh sebagian besar karyawan. Ini terjadi karena tingginya beban kerja, budaya lembur, dan ekspektasi performa yang membuat mereka kesulitan memanfaatkan hak dan fasilitas tersebut. Temuan ini diperkuat oleh data dokumentasi seperti tingginya jumlah lembur dan rendahnya pemanfaatan cuti tahunan. Akibatnya, terjadi penurunan kesejahteraan mental maupun fisik yang berpotensi menurunkan produktivitas, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Stres Kerja, di mana tekanan kerja yang tidak tertangani dengan baik akan berdampak negatif pada performa karyawan.

3. Tantangan dan Strategi dalam Mencapai *Work-Life Balance*

Kendala utama yang dihadapi adalah struktur kerja yang kaku, tekanan untuk mencapai target yang mendesak, jam kerja yang panjang, dan kurangnya prosedur operasional standar (SOP) yang secara sistematis mendukung kerja fleksibel. Namun demikian, karyawan dan manajemen menunjukkan kesadaran akan pentingnya WLB dengan melakukan berbagai strategi adaptif, seperti membentuk tim kecil, melakukan pengaturan ritme kerja mandiri, hingga komunikasi terbuka. Meskipun inisiatif ini belum bersifat sistemik, namun menunjukkan potensi perubahan yang lebih besar di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan konsep budaya organisasi Edgar Schein, bahwa transformasi budaya membutuhkan keterlibatan bersama

dari individu dan sistem organisasi untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teoretis di bidang studi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi dengan tingkat stres kerja yang tinggi, seperti sektor minyak dan gas. Secara spesifik, hasil penelitian ini:

- b. Memperkuat Teori Konflik Peran (Khan et al., 1964), dengan ini menunjukkan bahwa konflik Keterputusan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mungkin terjadi ketika fleksibilitas kerja rendah dan harapan organisasi tinggi. Mendukung Teori Stres Kerja, dengan menyoroti bahwa tuntutan kerja berlebih tanpa dukungan organisasi menyebabkan kelelahan emosional dan penurunan produktivitas.
- c. Melengkapi konsep Budaya Organisasi Edgar Schein, melalui bukti bahwa kebijakan formal saja tidak cukup tanpa adanya dukungan budaya kerja yang fleksibel dan suportif.
- d. Memberikan kontribusi kontekstual pada literatur WLB, khususnya di lingkungan industri ekstraktif seperti migas, yang jarang menjadi fokus penelitian WLB sebelumnya.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini akan mengarah pada perbaikan kebijakan dan manajemen organisasi, terutama dalam penerapan WLB. Adapun implikasi praktisnya meliputi:

- a. Perusahaan perlu menyusun kebijakan kerja fleksibel yang didukung SOP resmi, agar pelaksanaan WLB tidak hanya bergantung pada inisiatif pribadi atau kepala unit.
- b. Manajemen tingkat menengah perlu diberikan pelatihan kepemimpinan yang berorientasi kesejahteraan, agar mereka dapat mendorong praktik WLB di tingkat operasional.
- c. Monitoring efektivitas program kesejahteraan (misalnya cuti, konseling, dan fleksibilitas kerja) perlu dilakukan secara rutin dan terukur.
- d. Budaya lembur perlu ditinjau kembali, dengan membatasi lembur hanya untuk kondisi mendesak dan disertai kompensasi serta evaluasi beban kerja.
- e. Komunikasi internal mengenai hak-hak karyawan dan ketersediaan program WLB harus ditingkatkan, agar tidak terjadi kesenjangan informasi antar divisi.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Ruang lingkupnya terbatas pada satu departemen saja, yaitu

Program Kerja dan Strategi Biaya dari sebuah perusahaan minyak, sehingga tidak dapat diterapkan secara umum ke semua unit organisasi.

- a. Data observasi dan dokumentasi bergantung pada akses yang tersedia, sehingga masih ada aspek budaya organisasi yang belum tergali secara mendalam.
- b. Analisis menggunakan pendekatan kualitatif tematik yang kuat secara naratif, namun belum dapat menyajikan pengukuran kuantitatif atau uji statistik.

D. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Mengingat keterbatasan yang ada, para peneliti memberikan beberapa rekomendasi untuk penelitian di masa depan:

- a. Perluasan partisipan dari berbagai divisi dan *level* organisasi, untuk memperoleh gambaran WLB yang lebih menyeluruh di lingkungan perusahaan migas.
- b. Penggunaan pendekatan *mixed methods*, yaitu menggabungkan wawancara mendalam dengan survei kuantitatif (misalnya pengukuran *work stress* dan *work-life satisfaction*), guna meningkatkan validitas dan generalisasi temuan.
- c. Analisis komparatif antar perusahaan atau antar industri, untuk menemukan praktik terbaik (*best practices*) dalam implementasi budaya WLB.
- d. Penelitian lebih lanjut tentang peran pemimpin unit kerja atau supervisor, sebagai mediator antara kebijakan organisasi dan pengalaman keseharian pegawai dalam menjalankan WLB.