

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peneliti dan praktisi ketenagakerjaan mengakui *Work-life balance* (WLB) sebagai isu penting karena memengaruhi kesehatan, kepuasan kerja, dan keberlanjutan kinerja karyawan. Previtali et al. (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara langsung memengaruhi kesehatan mental maupun fisik pekerja serta meningkatkan performa kerja. Pada kelompok pekerja manual berusia lanjut, WLB berperan sebagai mediator penting yang menghubungkan kemampuan kerja dengan penilaian kinerja diri, walaupun atasan tidak selalu menilai hal tersebut secara konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan kerja-hidup berfungsi strategis dalam mendukung keberlanjutan tenaga kerja di sektor industri.

Previtali et al. (2022) mendefinisikan WLB sebagai kondisi ketika individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Kalliath dan Brough (2018) menegaskan bahwa individu sulit mencapai keseimbangan ini karena mereka menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, jam kerja panjang, serta ekspektasi sosial dari keluarga maupun masyarakat. Pekerja produksi dengan sistem kerja shift menghadapi tantangan lebih besar dalam menjaga WLB. Costa (2016) menemukan bahwa kerja shift mengganggu ritme biologis, pola tidur, serta kesehatan fisik dan mental karyawan, sehingga kondisi ini memicu kelelahan, stres, dan penurunan produktivitas. Fenomena tersebut muncul nyata pada karyawan produksi di sektor industri kimia seperti PT Petrokimia Gresik, karena perusahaan menuntut sistem kerja 24 jam dan target produksi tinggi sebagai bagian dari operasional. Permasalahan utama terletak pada bagaimana karyawan produksi yang bekerja dalam sistem shift memaknai WLB dalam kehidupan sehari-hari. Fisher et al. (2009) menekankan bahwa setiap individu mungkin memahami WLB secara berbeda sesuai pengalaman kerja, kondisi sosial, dan nilai pribadi.

Berbagai penelitian menegaskan bahwa *Work-life balance* (WLB) tidak hanya mencerminkan persoalan manajemen waktu, tetapi juga muncul sebagai fenomena multidimensional yang dipengaruhi faktor individu, organisasi, budaya,

serta kondisi kesehatan. Kompleksitas pekerjaan yang terus meningkat, dinamika keluarga yang berubah, dan pola kerja global yang bergeser akibat digitalisasi serta remote working semakin memperkuat urgensi isu ini. Peneliti dan praktisi ketenagakerjaan perlu mengkaji pengalaman karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan secara lebih mendalam agar mereka dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus menyusun masukan praktis bagi kebijakan ketenagakerjaan dan strategi organisasi.

Isu *work-life balance* (WLB) memiliki arti penting karena langsung menyentuh dua ranah utama, yaitu individu dan organisasi. Dari sisi individu, kegagalan dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menimbulkan berbagai konsekuensi negatif. Grawitch et al. (2020) menemukan bahwa individu yang tidak mampu menjaga WLB cenderung mengalami burnout, stres berkepanjangan, serta gangguan kesehatan fisik maupun mental. Kondisi tersebut mengganggu produktivitas dan menurunkan kualitas hidup karyawan, termasuk merusak hubungan keluarga serta sosial. Dengan demikian, WLB berfungsi sebagai fondasi penting untuk menjaga kesejahteraan psikologis maupun fisik pekerja.

Ketidakseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi menimbulkan implikasi serius terhadap kinerja organisasi. Casper et al. (2018) menegaskan bahwa karyawan yang tidak puas dengan kondisi WLB cenderung menunjukkan kepuasan kerja rendah, meningkatkan tingkat absensi, serta memperbesar niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Perusahaan strategis seperti PT Petrokimia Gresik menghadapi risiko turunnya kelancaran operasional, keterlambatan distribusi, hingga kegagalan dalam mencapai target produksi jika karyawan tidak mampu menjaga WLB. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola WLB bukan hanya sebagai isu kesejahteraan, tetapi juga sebagai strategi penting untuk memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Penelitian mengenai *work-life balance* (WLB) di Indonesia masih terbatas, terutama pada sektor industri dengan sistem kerja shift. Sebagian besar studi sebelumnya menyoroti karyawan kantor atau perempuan karir (Pratiwi, 2022; Sengkey et al., 2025). Karakteristik pekerjaan shift seperti jam kerja tidak teratur, risiko kelelahan fisik, serta keterbatasan waktu untuk berkumpul dengan keluarga

menciptakan tantangan yang unik bagi karyawan produksi. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan literatur dengan menghadirkan perspektif baru dari kelompok pekerja produksi di industri manufaktur, yang sering kali luput dari perhatian kajian akademik.

Pemahaman mendalam mengenai makna dan strategi *work-life balance* (WLB) dari perspektif karyawan sendiri memberikan kontribusi praktis yang signifikan. Brough et al. (2020) menjelaskan bahwa ketika pekerja mengartikulasikan kebutuhan mereka terkait WLB, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih humanis dan adaptif. Upaya tersebut mencakup program fleksibilitas kerja, inisiatif kesehatan kerja, serta dukungan sosial di lingkungan kerja. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kebutuhan karyawan, perusahaan membangun iklim kerja yang lebih inklusif, meningkatkan loyalitas pekerja, dan menciptakan sinergi antara kepentingan individu serta organisasi.

Konteks budaya dan gender juga memengaruhi pengalaman WLB. Pan dan Sun (2022) menemukan bahwa perempuan profesional di Tiongkok menghadapi hambatan berupa stereotip gender, tekanan keluarga, serta budaya kerja berorientasi jam panjang, tetapi mereka juga memanfaatkan dukungan organisasi dan keluarga sebagai sumber daya utama. Dalam situasi kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19, Rohwer et al. (2024) mengungkap bahwa WLB terbentuk melalui interaksi kompleks antara tuntutan digital, sumber daya fleksibilitas, strategi coping individu, serta kepemimpinan yang memberi dukungan dan kepercayaan. Holmlund et al. (2024) juga menekankan bahwa pekerja yang kembali bekerja setelah mengalami gangguan mental umum membutuhkan dukungan organisasi dan rasa keterhubungan sosial yang kuat agar mereka dapat menavigasi keseimbangan kerja dan kehidupan secara berkelanjutan.

Berbagai temuan menegaskan bahwa *work-life balance* (WLB) bukan sekadar persoalan manajemen waktu, melainkan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, budaya, serta kondisi kesehatan. Kompleksitas pekerjaan yang semakin tinggi, dinamika keluarga yang terus berkembang, serta perubahan pola kerja global seperti digitalisasi dan remote working semakin memperbesar urgensi isu ini. Oleh karena itu, peneliti perlu melakukan kajian mendalam mengenai pengalaman karyawan dalam mengelola

keseimbangan kerja dan kehidupan agar penelitian ini memberikan kontribusi teoritis sekaligus masukan praktis bagi kebijakan ketenagakerjaan dan strategi organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis untuk menggali secara mendalam pengalaman subjektif individu. Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti memahami bagaimana karyawan memaknai interaksi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka sehari-hari. Creswell (2013) menegaskan bahwa fenomenologi tidak hanya mendeskripsikan pengalaman, tetapi juga menemukan esensi dari pengalaman tersebut. Dengan demikian, pendekatan ini paling sesuai untuk menjawab tujuan penelitian yang berfokus pada pengungkapan makna *work-life balance* (WLB) dari perspektif pekerja produksi di PT Petrokimia Gresik.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Wawancara mendalam memberi ruang bagi responden untuk mengungkapkan perasaan, pemikiran, serta strategi yang mereka gunakan ketika menghadapi tuntutan kerja shift dan kehidupan pribadi. Observasi melengkapi wawancara dengan menangkap dinamika perilaku sehari-hari karyawan di tempat kerja, sehingga peneliti memperoleh data yang lebih kaya dan kontekstual. Pandangan Moustakas (1994) menegaskan pentingnya memahami lived experience responden melalui eksplorasi langsung atas pengalaman mereka, dan metode ini sejalan dengan pendekatan tersebut.

Peneliti menganalisis data dengan menggunakan metode analisis tematik. Creswell (2013) menjelaskan bahwa analisis tematik melibatkan proses pengkodean data secara sistematis untuk menemukan tema-tema utama yang muncul dari narasi responden. Teknik ini membantu peneliti mengidentifikasi pola, persamaan, maupun perbedaan dalam pengalaman karyawan, sehingga hasil penelitian tidak hanya menampilkan data mentah, tetapi juga menyusunnya dalam kerangka makna yang utuh. Peneliti melaksanakan proses analisis ini melalui tahapan membaca berulang, mengorganisasi data, mengembangkan kode, hingga merumuskan tema yang menggambarkan esensi pengalaman responden.

Penelitian ini berangkat dari asumsi dasar bahwa setiap karyawan membentuk persepsi unik mengenai *work-life balance* (WLB) melalui kombinasi

kondisi pekerjaan, nilai-nilai pribadi, serta dukungan sosial yang mereka miliki. Voydanoff (2020) menjelaskan bahwa pengalaman kerja dan kehidupan pribadi selalu terkait dengan konteks individu, sehingga setiap orang memaknai WLB secara subjektif. Faktor-faktor seperti usia, status perkawinan, tanggung jawab keluarga, maupun pengalaman kerja memengaruhi variasi dalam persepsi keseimbangan. Dengan demikian, peneliti menegaskan bahwa pemahaman mengenai WLB tidak bisa digeneralisasi, melainkan harus dipahami dari perspektif unik setiap individu.

Pada karyawan yang bekerja dengan sistem shift, peneliti berasumsi bahwa pencapaian WLB menjadi lebih kompleks karena pola kerja bergilir sering mengganggu ritme kehidupan sehari-hari. Costa (2020) menegaskan bahwa kerja shift dapat menimbulkan disrupsi terhadap pola tidur, kesehatan, serta kehidupan sosial. Kondisi ini menunjukkan bahwa pekerja shift menghadapi tantangan tambahan yang tidak dialami karyawan dengan jam kerja reguler, misalnya keterbatasan waktu berkualitas bersama keluarga atau kesulitan menjaga kesehatan fisik. Oleh sebab itu, peneliti berasumsi bahwa pekerja shift memiliki pengalaman khas dalam memaknai keseimbangan kerja dan kehidupan.

Selain itu, peneliti berasumsi bahwa karyawan mencapai WLB tidak hanya melalui pengaturan waktu, tetapi juga melalui strategi coping psikologis, dukungan keluarga, serta manajemen kesehatan pribadi. Lazarus dan Folkman (2021) menegaskan bahwa mekanisme coping memegang peranan penting dalam menghadapi stres kerja, sehingga pekerja shift perlu mengembangkan cara-cara adaptif untuk menyesuaikan diri. Åkerstedt (2023) juga menunjukkan bahwa pekerja shift menggunakan beragam strategi adaptasi, mulai dari pengaturan pola tidur, pemanfaatan waktu istirahat, hingga peningkatan interaksi sosial sebagai sarana menjaga keseimbangan hidup.

Asumsi terakhir menegaskan bahwa organisasi memainkan peran krusial dalam membantu karyawan mencapai *work-life balance* (WLB). Organisasi memberikan dukungan melalui kebijakan kerja fleksibel, program kesehatan, serta budaya kerja yang menekankan kesejahteraan karyawan, yang semuanya berpengaruh besar terhadap keberhasilan individu menjaga keseimbangan (Casper et al., 2018). Dengan adanya peran aktif organisasi, individu tidak menanggung

sendiri beban adaptasi, melainkan berbagi secara proporsional melalui sistem dan kebijakan perusahaan. Peran ini menjadi sangat penting terutama di perusahaan besar seperti PT Petrokimia Gresik, di mana dukungan kelembagaan dapat menentukan tingkat produktivitas sekaligus kesejahteraan karyawan secara kolektif.

Penelitian ini berlandaskan pada teori *work-life balance* yang Fisher et al. (2009) kembangkan. Teori ini menekankan bahwa keseimbangan hidup tidak hanya berkaitan dengan pengaturan waktu, tetapi juga mencakup empat dimensi penting, yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, kepuasan, dan efektivitas. Dimensi waktu menjelaskan bagaimana individu membagi jam kerja dengan kehidupan pribadi. Dimensi keterlibatan menyoroti tingkat energi dan perhatian yang individu berikan pada masing-masing peran. Dimensi kepuasan menunjukkan sejauh mana individu merasa puas ketika menjalani peran ganda, sedangkan dimensi efektivitas mengukur keberhasilan individu dalam memenuhi tuntutan peran. Dalam konteks pekerja produksi dengan sistem shift, teori ini relevan untuk menggambarkan bagaimana mereka menilai sekaligus mengelola keempat dimensi tersebut di tengah keterbatasan waktu dan energi.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori role conflict dari Greenhaus dan Beutell (2019) yang menjelaskan bahwa konflik peran muncul ketika individu tidak mampu menjalankan tuntutan dari dua atau lebih peran secara bersamaan. Dalam konteks pekerja shift, konflik peran sering terjadi karena jadwal kerja yang tidak menentu berbenturan dengan kebutuhan keluarga, aktivitas sosial, atau waktu istirahat. Misalnya, karyawan yang bekerja pada malam hari mengalami kesulitan menjalankan peran sebagai orang tua di pagi hari. Teori ini memberi kerangka konseptual yang kuat untuk menganalisis bagaimana pekerja produksi menghadapi konflik peran serta bagaimana konflik tersebut memengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Penelitian ini juga merujuk pada Job Demand–Resources Model (JD–R) yang Bakker dan Demerouti (2017) kembangkan. Model ini menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan terbentuk melalui interaksi antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya yang dimiliki (job resources). Tuntutan kerja seperti beban fisik, jam kerja panjang, serta tekanan target produksi dapat meningkatkan

risiko stres dan burnout. Namun, karyawan yang memiliki sumber daya memadai, misalnya dukungan sosial, fasilitas kesehatan, atau supervisi yang suportif, dapat meminimalisasi dampak negatif dari tuntutan kerja tersebut. JD-R Model sangat relevan untuk memahami bagaimana kebijakan perusahaan, termasuk PT Petrokimia Gresik, mampu memfasilitasi keseimbangan hidup karyawan dengan menyediakan sumber daya yang tepat.

Tabel 1.1

Analisis Komparatif Karakteristik Shift, Strategi Coping (Folkman, 1984)

Karakteristik	Shift 1 (Pagi)	Shift 2 (Siang)	Shift 3 (Malam)
Waktu Kerja	± 07.00 – 15.00 WIB	± 15.00 – 23.00 WIB	± 23.00 – 07.00 WIB
Konteks Sosial	Selaras dengan ritme masyarakat; waktu keluarga tersedia di sore hari.	Paling menantang secara sosial; kehilangan waktu makan malam dan interaksi keluarga.	Melawan ritme biologis; isolasi sosial saat lingkungan sekitar beristirahat.
Stresor Utama	Beban kerja administratif tinggi & pengawasan langsung atasan.	Kehilangan momen penting (anak sekolah/acara komunitas).	Kelelahan fisik ekstrem & gangguan ritme sirkadian (mengantuk).
<i>Problem-focused Coping</i>	Penjadwalan belanja atau urusan domestik setelah jam kerja selesai.	Melakukan tugas rumah tangga/mengantar anak di pagi hari sebelum berangkat.	Optimasi waktu tidur siang (menciptakan suasana gelap/tenang) & konsumsi kafein.
<i>Emotion-focused Coping</i>	Menikmati sore hari bersama keluarga sebagai bentuk relaksasi.	Mencari dukungan emosional dari pasangan melalui telepon/pesan saat istirahat.	Praktik spiritual (doa malam) atau meditasi untuk menjaga kewaspadaan mental.
Dampak Produktivitas	Tinggi: Sesuai dengan jam biologis tubuh	Stabil: Fokus pada operasional rutin, namun berisiko	Fluktuatif: Risiko human error tertinggi pada jam rawan

dan dukungan penuh tim teknis.	menurun jika ada konflik keluarga.	(02.00–04.00) karena kelelahan kognitif.
-----------------------------------	---------------------------------------	---

Sumber: Sintesis Teori Folkman (1984).

Penelitian ini juga menggunakan teori coping sebagai landasan penting. Berdasarkan tabel di atas, Keberhasilan WLB di setiap *shift* ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi *coping*. Ketidakmampuan melakukan *problem-focused coping* pada *Shift 2* atau kegagalan *emotion-focused coping* pada *Shift 3* secara langsung akan menurunkan kualitas kerja dan meningkatkan risiko kecelakaan di area produksi. Teori ini menekankan bahwa individu menghadapi stres dengan dua strategi utama, yaitu *problem-focused coping*—upaya langsung untuk mengatasi masalah—dan *emotion-focused coping*—upaya mengelola emosi akibat stres. Dalam konteks pekerja shift, karyawan dapat menerapkan *problem-focused coping* melalui penjadwalan ulang aktivitas rumah tangga atau pemanfaatan waktu istirahat secara optimal, sedangkan *emotion-focused coping* dapat berupa relaksasi, praktik spiritual, atau mencari dukungan emosional dari keluarga. Teori ini memberi dasar analisis yang lebih mendalam mengenai strategi adaptasi yang karyawan gunakan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Folkman, 1984).

Keempat teori tersebut saling melengkapi untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai isu *work–life balance*. Teori *work–life balance* Fisher et al. (2009) memetakan dimensi-dimensi keseimbangan yang dialami karyawan, sementara teori role conflict Greenhaus dan Beutell (1985) menjelaskan dinamika konflik yang muncul akibat tumpang tindih peran. Model JD–R Bakker dan Demerouti (2017) menawarkan perspektif organisasional tentang bagaimana tuntutan kerja dan dukungan memengaruhi kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, teori coping Lazarus dan Folkman (1984) menyoroti strategi adaptasi individu. Integrasi keempat teori ini membangun kerangka konseptual yang utuh untuk memahami pengalaman karyawan produksi di PT Petrokimia Gresik.

Penelitian ini tidak hanya menyoroti *work–life balance* dari perspektif individu, tetapi juga mempertimbangkan faktor struktural organisasi yang ikut membentuk pengalaman karyawan. Keempat teori tersebut memberi pijakan teoretis untuk menganalisis keseimbangan hidup sebagai fenomena

multidimensional yang meliputi aspek waktu, emosi, peran, dan sumber daya. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan temuan yang lebih kaya, baik secara akademis dalam mengisi kesenjangan literatur maupun secara praktis dalam bentuk rekomendasi bagi perusahaan untuk merumuskan kebijakan yang lebih humanis dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai makna *work-life balance* (WLB) dari perspektif karyawan produksi. Berbeda dengan karyawan kantor yang memiliki jam kerja teratur, pekerja shift menghadapi dinamika kerja unik, seperti perubahan pola tidur, keterbatasan waktu bersama keluarga, hingga risiko kesehatan jangka panjang. Karena itu, penelitian ini tidak hanya mengungkap bagaimana karyawan mendefinisikan WLB, tetapi juga menggali dimensi kesejahteraan psikologis, sosial, dan fisik yang melekat dalam pengalaman mereka (Casper et al., 2018).

Selain itu, penelitian ini berupaya memperkaya pemahaman mengenai strategi coping yang karyawan gunakan untuk menjaga keseimbangan hidup. Strategi tersebut dapat berbentuk upaya individual, misalnya manajemen waktu, penyesuaian gaya hidup sehat, atau penggunaan teknik relaksasi, maupun berbentuk kolektif, seperti dukungan keluarga, komunitas sosial, atau kebijakan perusahaan. Grawitch et al. (2019) menegaskan bahwa keberhasilan mencapai WLB tidak hanya bergantung pada usaha individu, tetapi juga pada konteks sosial dan organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis yang signifikan bagi PT Petrokimia Gresik. Sebagai perusahaan besar dengan peran strategis di sektor pupuk nasional, perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan produksi terkait *work-life balance* (WLB) agar manajemen dapat merancang kebijakan yang lebih efektif. Manajemen, misalnya, dapat menyusun kebijakan penjadwalan kerja yang lebih fleksibel, mengembangkan program kesehatan yang terintegrasi, serta merancang inisiatif yang mendorong keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Langkah-langkah tersebut sejalan dengan temuan Brough et al. (2020) yang menegaskan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Selain kebijakan teknis, penelitian ini juga mendorong perubahan pada aspek budaya organisasi. Organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih humanis dengan menghargai keseimbangan hidup karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan adanya budaya kerja yang suportif, karyawan akan merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai individu dengan kebutuhan dan kehidupan pribadi. Budaya kerja semacam ini berpotensi meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat absensi, serta menekan angka *turnover* yang sering menjadi tantangan dalam industri berbasis shift.

Dari sisi akademis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai *work-life balance* (WLB) di Indonesia. Selama ini, sebagian besar penelitian lebih berfokus pada karyawan kantor, pekerja profesional, atau wanita karier, sementara kajian mengenai pekerja produksi dengan sistem shift masih relatif jarang dilakukan (Sengkey et al., 2025). Dengan menghadirkan perspektif pekerja shift, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas cakupan kajian WLB di Indonesia sekaligus menawarkan kerangka analisis yang lebih inklusif dan kontekstual.

Penelitian ini juga memberikan implikasi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja. Dengan mengintegrasikan teori *work-life balance*, role conflict, Job Demand–Resources model, dan coping, penelitian ini memperkaya diskursus akademis tentang bagaimana keseimbangan hidup dipengaruhi oleh faktor individu, sosial, maupun organisasional. Kontribusi ini penting untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika keseimbangan kerja dan kehidupan, terutama dalam konteks industri yang menuntut fleksibilitas tinggi seperti PT Petrokimia Gresik.

Pembahasan penelitian ini diawali dengan penyajian deskripsi temuan lapangan yang peneliti peroleh melalui wawancara mendalam dan observasi. Peneliti menyusun temuan tersebut ke dalam tema-tema utama yang mencerminkan pengalaman subjektif karyawan produksi, antara lain makna *work-life balance* (WLB) menurut perspektif mereka, tantangan spesifik yang muncul akibat sistem kerja shift, serta strategi adaptasi yang mereka gunakan untuk menjaga keseimbangan hidup. Dengan mengorganisasi data ke dalam tema, pembahasan

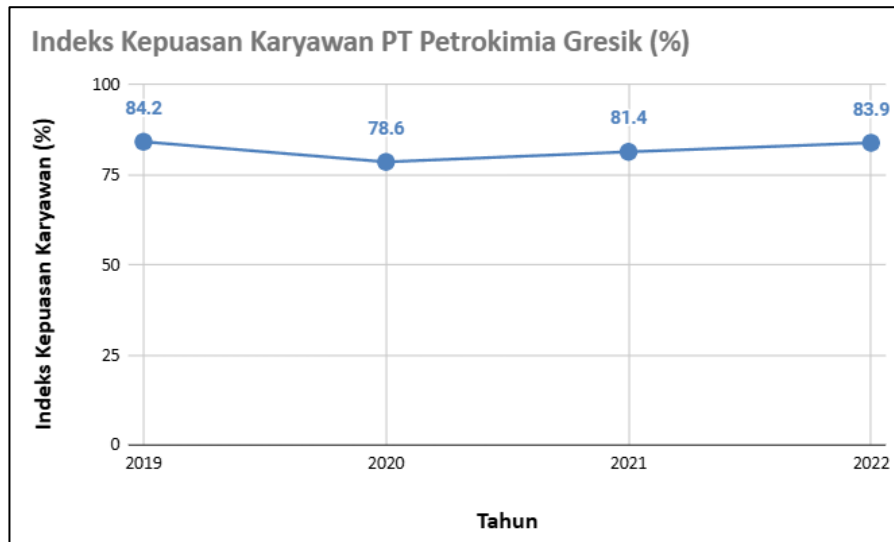
menghadirkan gambaran komprehensif mengenai realitas yang dialami karyawan, sekaligus menyoroti variasi pengalaman di antara responden.

Setelah itu, peneliti menganalisis setiap tema dengan mengaitkannya pada teori-teori yang relevan, seperti dimensi WLB menurut Fisher et al. (2009), teori *role conflict* dari Greenhaus & Beutell (1985), model *Job Demand–Resources* (JD–R) Bakker & Demerouti (2017), serta teori coping Lazarus & Folkman (1984). Analisis ini tidak hanya menunjukkan kesesuaian antara teori dan praktik, tetapi juga mengungkap perbedaan, kekhasan, atau bahkan keterbatasan teori ketika diterapkan pada konteks pekerja shift di Indonesia. Dengan cara ini, pembahasan memperlihatkan bagaimana pengalaman empiris karyawan memperkuat, memperluas, atau menantang kerangka teori yang ada.

Pada bagian akhir, peneliti mengarahkan pembahasan pada dua kontribusi utama, yaitu kontribusi akademis dan implikasi praktis. Kontribusi akademis terletak pada pengayaan literatur mengenai WLB dalam konteks pekerja produksi dengan sistem shift, yang selama ini masih jarang diteliti. Sementara itu, implikasi praktis difokuskan pada rekomendasi bagi PT Petrokimia Gresik, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, seperti perbaikan sistem penjadwalan, program kesehatan kerja, hingga pembentukan budaya organisasi yang lebih adaptif dan humanis (Brough et al., 2020). Selain itu, penelitian ini juga menawarkan rekomendasi untuk penelitian lanjutan, khususnya yang menyoroti isu WLB di sektor industri lain dengan karakteristik kerja shift, sehingga cakupan pemahaman mengenai fenomena ini semakin luas dan mendalam.

PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu perusahaan pupuk terbesar di Indonesia yang memiliki tanggung jawab strategis dalam menjaga ketahanan pangan nasional. Sebagai bagian dari holding PT Pupuk Indonesia (Persero), perusahaan ini mempekerjakan ribuan karyawan dengan berbagai sistem kerja, termasuk sistem shift di lini produksi. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, isu kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja–kehidupan (*work–life balance/ WLB*) menjadi penting untuk memastikan produktivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat tercermin melalui berbagai program pengembangan karyawan, serta pengakuan publik yang diterima, salah satunya penghargaan Stellar

Workplace Recognition in Employee Commitment & Satisfaction yang diraih pada tahun 2021.



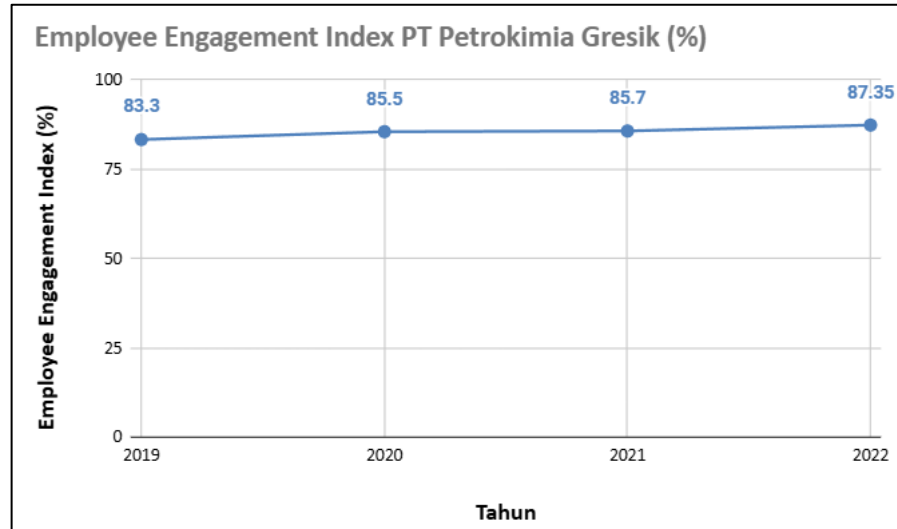
Gambar 1.1
Grafik Indeks Kepuasan Karyawan

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Stellar Workplace Recognition*

Dari tabel di atas, terlihat bahwa tingkat kepuasan karyawan di PT Petrokimia Gresik mengalami peningkatan stabil dari 84,2% pada 2019 menjadi 83,9% pada 2022. Tren positif ini menunjukkan adanya perbaikan dalam kebijakan perusahaan terkait kesejahteraan karyawan, seperti peningkatan fasilitas kerja, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Namun demikian, kepuasan karyawan yang tinggi belum tentu mencerminkan keseimbangan kehidupan kerja yang ideal. Beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan bisa merasa puas karena kompensasi atau keamanan kerja, tetapi tetap mengalami kelelahan atau konflik peran akibat sistem kerja shift dan tuntutan produksi tinggi (Bakker & Demerouti, 2017; Putra et al., 2023).

Indeks Kepuasan Karyawan di PT Petrokimia Gresik mencakup beberapa aspek utama, yaitu kompensasi dan kesejahteraan, hubungan kerja dan komunikasi, pengembangan karier, serta lingkungan kerja fisik dan psikologis. Aspek-aspek ini digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan memenuhi kebutuhan material dan emosional karyawan, termasuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tingginya kepuasan karyawan umumnya berkorelasi positif dengan loyalitas dan produktivitas, namun ketidakseimbangan *work-life* tetap dapat muncul

jika beban kerja dan dukungan organisasi tidak selaras (Saks & Gruman, 2021; Nguyen et al., 2023). Oleh karena itu, pemahaman terhadap dimensi kepuasan ini menjadi dasar penting dalam meneliti *Work-life balance* di PT Petrokimia Gresik.



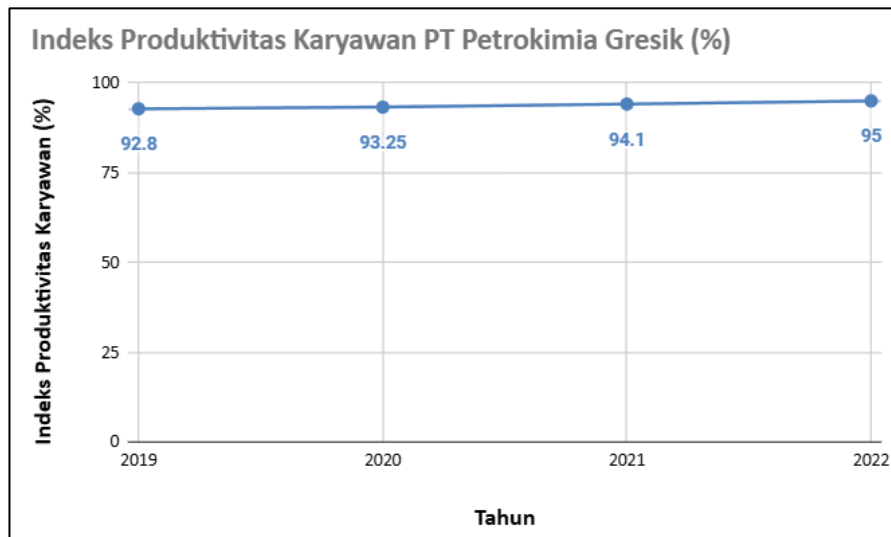
Gambar 1.2
Grafik *Employee Engagement Index*

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Stellar Workplace Recognition*

Tabel ini menunjukkan kenaikan bertahap nilai *Employee Engagement* di PT Petrokimia Gresik dari 83,3% pada 2019 ke 87,35% pada 2022. Pertumbuhan ini mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan keterlibatan serta komitmen emosional karyawan dari tahun ke tahun, kemungkinan melalui kebijakan internal, peningkatan fasilitas, dan komunikasi yang lebih efektif antara manajemen dan pekerja (Saks & Gruman, 2021). Namun, peningkatan *engagement* tidak selalu mencerminkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work-life balance*), terutama bagi pekerja shift produksi. Karyawan yang sangat terlibat dapat tetap mengalami kelelahan, tekanan kerja, dan gangguan kesejahteraan akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi (Tadić, Bakker, & Demerouti, 2021). Oleh karena itu, penelitian mengenai WLB tetap penting untuk menggali pengalaman subjektif karyawan secara mendalam dan memahami bagaimana mereka menafsirkan keseimbangan hidup di tengah tekanan kerja yang kompleks.

Nilai produktivitas karyawan PT Petrokimia Gresik menunjukkan tren meningkat dari 92,80% pada 2019 menjadi 95,00% pada 2022, ditunjukkan pada gambar di bawah ini. Peningkatan ini menandakan efektivitas sistem kerja dan

keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kinerja tinggi di tengah tantangan pandemi COVID-19 dan transisi operasional menuju industri berkelanjutan. Kenaikan produktivitas ini juga sejalan dengan peningkatan employee engagement dan kepuasan karyawan dalam periode yang sama, menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan dalam pengembangan SDM dan kesejahteraan memiliki dampak positif terhadap performa kerja (Bakker et al., 2023).



Gambar 1.3
Grafik Indeks Produktivitas Karyawan

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Sustainability Report*

Produktivitas yang tinggi tidak selalu berarti keseimbangan kerja-hidup (*Work-life balance*) karyawan juga terjaga. Dalam konteks industri manufaktur dengan sistem kerja shift seperti di PT Petrokimia Gresik, peningkatan produktivitas sering kali menuntut intensitas kerja tinggi, jam kerja panjang, dan risiko kelelahan kronis. Kondisi ini dapat menurunkan kualitas hidup meskipun kinerja meningkat (Guest, 2021). Oleh karena itu, penelitian tentang WLB tetap relevan karena dapat mengungkap dimensi psikologis dan sosial yang tidak terjangkau oleh indikator kuantitatif seperti kepuasan, engagement, atau produktivitas. Dengan memahami bagaimana karyawan memaknai dan menyeimbangkan tuntutan tersebut, perusahaan dapat menciptakan strategi keberlanjutan SDM yang lebih holistik dan manusiawi.

Namun demikian, meskipun perusahaan telah memiliki berbagai indikator kesejahteraan yang positif, aspek *work-life balance* secara spesifik belum banyak

diungkap dalam laporan resmi maupun publikasi perusahaan. Data yang tersedia lebih banyak menggambarkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan tingkat keterikatan karyawan, tanpa membedakan antara kelompok pekerja dengan sistem kerja reguler dan sistem kerja shift. Padahal, bagi karyawan produksi yang bekerja secara bergilir, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menghadapi tantangan unik seperti gangguan pola tidur, keterbatasan waktu keluarga, serta tekanan target produksi yang tinggi. Ketiadaan data spesifik tentang WLB ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk diisi melalui pendekatan kualitatif berbasis pengalaman pekerja secara langsung.

Oleh karena itu, penelitian ini memandang penting untuk menggali lebih dalam bagaimana karyawan produksi di PT Petrokimia Gresik memaknai dan mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan mereka. Meskipun indikator kepuasan dan keterikatan menunjukkan hasil yang menggembirakan, belum tentu hal tersebut mencerminkan kondisi keseimbangan hidup yang optimal, terutama bagi pekerja dengan sistem kerja shift. Dengan memahami pengalaman subjektif para karyawan, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi pemahaman empiris mengenai kesejahteraan kerja, sekaligus memberikan masukan praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih adaptif, humanis, dan berkelanjutan, sejalan dengan semangat keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang diusung Petrokimia Gresik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana makna *work-life balance* dipahami oleh karyawan produksi yang bekerja dengan sistem shift di PT Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi oleh karyawan produksi yang bekerja dengan sistem shift di PT Petrokimia Gresik?
3. Bagaimana strategi yang digunakan oleh karyawan produksi untuk menjaga *work-life balance* dalam menghadapi tuntutan pekerjaan shift di PT Petrokimia Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Terkait dengan rumusan masalah yang dipaparkan dalam penjelasan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengeksplorasi makna *work-life balance* sebagaimana dipahami oleh karyawan produksi di PT Petrokimia Gresik.
2. Mengeksplorasi tantangan yang dihadapi oleh karyawan produksi yang bekerja dengan sistem shift di PT Petrokimia Gresik
3. Mengeksplorasi strategi yang dilakukan karyawan produksi untuk menjaga keseimbangan kerja-kehidupan dalam sistem kerja shift.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja yang berkaitan dengan konsep *work-life balance*. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologis, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai makna dan strategi keseimbangan kerja-kehidupan dari perspektif karyawan produksi yang bekerja dengan sistem shift, yang selama ini relatif jarang diteliti secara kualitatif di Indonesia. Hasil penelitian dapat menjadi referensi akademis untuk pengembangan teori maupun studi lanjutan terkait kesejahteraan pekerja dalam konteks industri manufaktur.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak. Bagi perusahaan, khususnya PT Petrokimia Gresik, hasil penelitian dapat menjadi masukan berharga dalam merumuskan kebijakan atau program yang lebih mendukung kesejahteraan karyawan produksi, sehingga produktivitas tetap terjaga tanpa mengorbankan kualitas hidup pekerja. Bagi perguruan tinggi, penelitian ini dapat menambah koleksi penelitian empiris yang relevan dengan kondisi kerja nyata di sektor industri, serta dapat dijadikan rujukan bagi mahasiswa lain yang tertarik meneliti tema serupa. Sementara itu, bagi penulis sendiri maupun mahasiswa pada umumnya, penelitian ini memberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan penelitian kualitatif, meningkatkan

sensitivitas akademik terhadap isu kesejahteraan pekerja, serta memperluas pemahaman praktis mengenai tantangan dan strategi dalam menjaga *work-life balance* pada lingkungan kerja yang menuntut.