

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi atau perusahaan di era sekarang harus menjadikan karyawan bukan hanya sebagai sumber daya yang hanya dipakai saja, tapi perlu menjadi modal atau aset dalam perusahaan. Semakin tingginya persaingan dan era disruption yang semakin tidak menentu perusahaan perlu lebih mengedpankan kebutuhan dan kemampuan karyawan, supaya lebih meningkatkan komitmen dan kinerjanya pada organisasi. Peningkatan kinerja karyawan bisa dilihat dari persepsi dari kualitas kehidupan kerja, etos kerja dan keterikatan kerja. Perusahaan atau organisasi dengan kualitas kehidupan kerja, etos kerja dan keterikatan yang baik akan menciptakan tenaga kerja yang mempunyai loyalitas, produktifitas, kualitas bekerja yang tinggi, Atieq (2020).

Manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi suatu organisasi atau perusahaan, yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan produktivitas didalam perusahaan dan mampu menghadapi persaingan dalam dunia bisnis. Karyawan sebagai sumber daya perusahaan merupakan aset perusahaan yang merupakan perencanaan, pelaksana, dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, Pramesti *et al* (2022). Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Pratama & Elistia (2020), kinerja karyawan dalam kuantifikasinya di determinasi kinerja karyawan yang produktif, inovatif dan mampu bekerja sama dalam sinergi visi dan misi

perusahaan. Faktor seperti pola kepemimpinan, budaya organisasi serta kepuasan kerja dianggap penting dan menarik bagi angkatan kerja generasi z, sedikitnya literatur ilmiah yang melakukan kajian ilmiah untuk generasi z khususnya dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia.

Menurut pendapat dari Griffin & Moorhead (2013), fleksibilitas kerja merupakan jadwal kerja yang didiskusikan sebelumnya, memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja normal, tetapi mereka masih mengikuti jadwal regular dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja. Fleksibel kerja memungkinkan karyawan menikmati kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Generasi Z yang bekerja saat ini memiliki tuntutan akan tanggung jawab kerjanya agar dapat terpenuhi dengan baik, ketimbang faktor-faktor lain seperti reputasi pemimpin di perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat lebih memperhatikan kemampuan dan tanggung jawab karyawan supaya dapat mempertahankan karyawan dengan potensi terbaik, Gunawan & Fransiska (2020).

Tidak semua perusahaan setuju untuk menerapkan sistem kerja yang fleksibel. Beberapa perusahaan yang telah berdiri sejak dulu dan menganut sistem kerja lama merasa khawatir jika mengubah sistem kerja mereka menjadi fleksibel. Berdasarkan hasil penelitian *International Workplace Group (IWG)* pada tahun 2018, 41% perusahaan khawatir jika mengubah sistem kerja lama menjadi sistem kerja yang fleksibel akan berdampak menghambat produktifitas karyawan. Kekhawatiran ini sebenarnya

disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan di tingkat menengah dan bawah tentang fleksibilitas kerja dibandingkan dengan eksekutif yang sangat sadar tentang pengaturan kerja yang fleksibel. Oleh karena itu, pengaturan kerja yang fleksibel memang tidak bisa langsung diterapkan di semua jenis perusahaan perlu kajian mendalam apakah perusahaan cocok dengan pengaturan kerja yang fleksibel, Gunawan & Fransiska (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Pramaesti *et al* (2020) menyatakan bahwa banyak karyawan yang mampu mengoptimalkan fleksibilitas kerja yang diterapkan dalam sistem perusahaan, Malayuja *et al* (2022) juga *mengemukakan work from home* dan fleksibilitas jam kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri, Pratama & Elistia (2020).

Menurut Muis *et al* (2018), suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Bagaimana memastikan 3 generasi (generasi x,y dan z) yang berbeda dapat bekerja dalam satu lingkungan organisasi menjadi hal yang dihadapi oleh manajemen SDM sekarang ini guna mencapai kinerja organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Artinya, tindakan anggota dari suatu organisasi entah kelompok maupun individu memberi daya terhadap kinerja atau kemampuan kerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka berdampak pada peningkatan kinerja, Hafidz & Noviyanti, (2022). Penelitian yang dilakukan oleh Muis *et al* (2018) mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer Gibson, (2006). Motivasi adalah melakukan sebagai keinginan untuk kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual, Pratama & Elistia (2020).

Menurut Kansaki *et al* (2021) sikap psikologis karyawan yang profesional dan termotivasi terhadap situasi kerja meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai produktivitas maksimum. Jadi motivasi itu tentang bagaimana menginspirasi semangat kerja bawahan agar mau bekerja keras dan menggunakan segala keahlian dan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini terbukti oleh penelitian yang dilakukan oleh

Pratama & Elistia (2020) bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Generasi Z lebih suka dengan transparansi, kemandirian, fleksibilitas, dan kebebasan pribadi, Atieq (2020). Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja bukan tidak mungkin menjadi gap yang berpotensi menjadi masalah dalam lingkungan tersebut, Banyak peristiwa kesalahpahaman yang terjadi di lingkungan kerja. Menurut Rachmawati (2019), generasi z membangun beberapa karier paralel, bisa jadi mereka memiliki beberapa pekerjaan secara bersamaan. Generasi Z juga menyukai lingkungan kerja di kantor, namun jadwal kantor yang fleksibel lebih mereka sukai.

Faktor lainnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu fleksibilitas kerja karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menikmati *work life balancenya* dan kepuasan secara pribadi dalam membagi tugas saat bekerja di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Keterampilan untuk mencapai *work life balance* yang efektif secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka, Abid & Barech (2017). Peneliti sebelumnya mengenai pengaturan fleksibel kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan menemukan hasil yang berbeda. Pada penelitian mengenai fleksibel kerja dilakukan oleh Abid dan Barech (2017), dan Gunawan & Fransiska (2020), menemukan bahwa fleksibilitas kerja membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Siskyanti & Sanica (2022), menemukan hasil bahwa variabel fleksibilitas kerja tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, masih terdapat gap yang harus diuji lebih lanjut mengenai pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan mengkaji kembali hubungan antara variabel fleksibilitas kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan, yang menjadi pembeda adalah kinerja karyawan.

Penelitian tentang angkatan kerja generasi z penting dilakukan terkait jumlah populasinya dalam dunia kerja, fakta tersebut menuntut keunggulan kompetitif yang diukur salah satunya melalui kinerja organisasinya. Aspek penting dalam peningkatan kinerja organisasi dengan memastikan pemahaman yang menyeluruh pada perilaku organisasinya, Pratama & Elistia (2020). Salah satu perspektif untuk memahami hal tersebut dengan menganalisis demografi karyawan atau anggotanya. Berdasarkan realita demografi angkatan kerja generasi z maka peneliti lebih lanjut ingin mengetahui faktor-faktor yang dianggap penting oleh para pengambil kebijakan atau pemimpin di sebuah perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi, Hafidz & Noviyanti (2022).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *EuroStat/Office for National Statistics (2017)* tentang angkatan kerja oleh generasi Z yang memasuki dunia kerja yang tercatat telah mencapai jumlah proporsi 40% di berbagai sektor industri yang tersedia di *labor market*. Penelitian lain juga seperti survei angkatan kerja nasional (SAKERNAS) tahun 2019, Generasi Z yang lahir di atas tahun 1997 telah mengisi kurang lebih 12 juta posisi produktif dan siap kerja di Indonesia, menariknya dari 12 juta generasi z yang produktif

dan siap kerja tersebut, 57% dari mereka telah menjadi pekerja tetap. Dari data tersebut kita mengetahui pekerja yang berusia sekitar 18- 25 tahun telah mengisi 50% lebih lapangan pekerjaan yang ada di Indonesia dan sebagian dari pekerja tersebut berstatus mahasiswa – mahasiswi, Kansaki *et al* (2021).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh antara fleksibilitas kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan generasi z dengan subjek penelitian karyawan generasi Z khususnya di Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut, judul penelitian ini “Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan isi latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan generasi z yang bekerja sambil kuliah khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan generasi z yang bekerja sambil kuliah khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan generasi z yang bekerja sambil kuliah khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas , maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan generasi z.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan generasi z.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan generasi z.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoristis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan sebagai referensi berdasarkan bukti empiris kepada pembaca serta pihak lain mengenai hal-hal yang berhubungan dengan fleksibilitas kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan generasi z dan juga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi z sehingga dapat bermanfaat sebagai kepentingan pembaca.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambil kebijakan dalam organisasi ataupun perusahaan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas dan

peningkatan sumber daya manusianya dalam mengembangkan kinerja organisasinya.

### **1.5 Batas Penelitian**

Peneliti memberikan batasan penelitian untuk mencapai tujuan penelitian dan menghindari permasalahan yang meluas. Adapun batasan penelitian yang diberikan, sebagai berikut :

1. Responden yang diambil dalam penelitian ini dibatasi hanya di wilayah Yogyakarta.
2. Dalam penelitian ini, faktor-faktor kinerja karyawan (sumber daya manusia) yang terbatas dengan variabel yang diteliti saja, yaitu; fleksibilitas kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Daripada itu masih terdapat variabel lain yang mampu menjelaskan dan memungkinkan pengaruh terhadap kinerja karyawan generasi z