

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Dunia kerja saat ini diwarnai oleh keberagaman generasi yang bekerja secara bersamaan dalam satu organisasi. Setidaknya terdapat tiga generasi yang kini aktif dalam angkatan kerja, yaitu Generasi X (lahir 1965–1980), Generasi Y atau Milenial (lahir 1981–1996), dan Generasi Z (lahir 1997–2012). Masing-masing generasi membawa nilai, ekspektasi, dan orientasi kerja yang berbeda-beda, sehingga memunculkan dinamika tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi (Schroth, 2019). Generasi X dikenal memiliki orientasi pada stabilitas, loyalitas jangka panjang terhadap organisasi, dan kemandirian dalam bekerja. Generasi Y atau Milenial mulai menunjukkan kebutuhan yang lebih tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan fleksibilitas. Sementara itu, Generasi Z, yang tumbuh sepenuhnya dalam era digital, memiliki karakteristik yang paling berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, yaitu sangat adaptif terhadap teknologi, menginginkan fleksibilitas tinggi, mengutamakan kebermaknaan pekerjaan, serta memiliki ekspektasi besar terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja (Priporas et al., 2017). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, Generasi Z mencapai 33,87 juta jiwa dari total penduduk bekerja di Indonesia sehingga menjadi kelompok yang memiliki kontribusi besar

terhadap dunia kerja. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan kerja pada Generasi Z menjadi penting bagi organisasi.

Salah satu karakteristik yang paling menonjol dari Generasi Z adalah preferensinya terhadap sistem kerja yang fleksibel, khususnya *hybrid working system*. Berdasarkan survei Deloitte (2023), sebagian besar Generasi Z lebih memilih sistem kerja hybrid dibandingkan sistem kerja konvensional karena dianggap mampu memberikan keseimbangan antara produktivitas, fleksibilitas, interaksi sosial, serta kehidupan pribadi. Survei Gallup (2025) juga menunjukkan bahwa mayoritas Generasi Z lebih memilih bekerja dengan sistem hybrid dibandingkan bekerja sepenuhnya dari kantor maupun sepenuhnya secara remote. Dalam penelitian ini, *hybrid working system* dipahami sebagai salah satu bentuk implementasi dari *Flexible Work Arrangement* (FWA), yaitu sistem kerja yang mengombinasikan pelaksanaan pekerjaan dari kantor (*work from office*) dan dari luar kantor (*work from home*) secara fleksibel sesuai kebijakan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z yang bekerja menggunakan *hybrid working system* sebagai konteks penerapan *Flexible Work Arrangement*.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *happiness at work*. Menurut Fisher (2010), *happiness at work* merupakan kondisi psikologis positif yang mencakup pengalaman emosi positif, kepuasan terhadap pekerjaan, serta keterikatan emosional terhadap organisasi yang diwujudkan

melalui tiga dimensi utama, yaitu *job satisfaction*, *affective organizational commitment*, dan *work engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat *happiness at work* tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya *happiness at work* dapat menyebabkan meningkatnya stres kerja, burnout, penurunan produktivitas, hingga munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Fenomena rendahnya *happiness at work* pada Generasi Z masih banyak ditemukan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat stres yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, lebih mudah mengalami kelelahan emosional, serta lebih cepat meninggalkan organisasi ketika kebutuhan psikologisnya tidak terpenuhi. Kondisi tersebut diperkuat oleh hasil studi pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap sepuluh karyawan Generasi Z di Yogyakarta. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengalami semangat kerja yang fluktuatif, kepuasan kerja yang belum optimal, serta komitmen afektif yang masih rendah terhadap organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *happiness at work* masih menjadi permasalahan nyata pada karyawan Generasi Z sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang dapat meningkatkannya.

Salah satu faktor yang diduga berhubungan dengan *happiness at work* adalah *Flexible Work Arrangement (FWA)*. Menurut Selby dan Wilson (2001), *Flexible Work Arrangement* merupakan sistem pengaturan kerja

yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu kerja (*flexitime*) dan lokasi kerja (*flexiplace*) sehingga individu memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi maupun tuntutan pekerjaan. Fleksibilitas tersebut memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaannya sehingga mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Dalam penelitian ini, bentuk *Flexible Work Arrangement* yang menjadi fokus adalah *hybrid working system*, yaitu sistem kerja yang mengombinasikan pelaksanaan pekerjaan dari kantor dan dari lokasi lain secara fleksibel sesuai kebijakan perusahaan.

Hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dan *happiness at work* dalam penelitian ini dijelaskan menggunakan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menjelaskan bahwa kesejahteraan dan motivasi kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job resources* merupakan berbagai aspek pekerjaan yang mampu membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendorong perkembangan dan motivasi kerja. Dalam konteks penelitian ini, *Flexible Work Arrangement*, khususnya melalui penerapan *hybrid working system*, dipandang sebagai salah satu *job resources* karena memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja. Fleksibilitas

tersebut memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih efektif, meningkatkan otonomi kerja, mengurangi tekanan psikologis, serta memperkuat keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terhadap organisasi yang merupakan dimensi utama *happiness at work* menurut Fisher (2010). Sebaliknya, apabila fleksibilitas kerja tidak tersedia, tuntutan pekerjaan akan lebih sulit dikelola sehingga berpotensi menurunkan tingkat *happiness at work*.

Berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* memiliki hubungan positif dengan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan *happiness at work*. Brough dkk. (2020) menemukan bahwa fleksibilitas kerja berhubungan positif dengan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja. Haar dkk. (2018) menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* meningkatkan *work-life balance* yang berdampak pada meningkatnya kebahagiaan kerja. Kossek dkk. (2021) juga menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja, terutama pada kelompok karyawan muda. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus untuk mengkaji hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dengan *happiness at work* pada karyawan Generasi Z yang bekerja menggunakan *hybrid working system*. Dengan demikian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Apakah terdapat hubungan antara Flexible Work Arrangement dengan Happiness at Work pada karyawan Generasi Z yang bekerja Dengan Sistem *Hybrid* ?".

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara flexible work arrangement dan happiness at work pada karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *hybrid* atau *remotely*.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai hubungan antara flexible work arrangement dan happiness at work dengan mempertimbangkan karakteristik khas Generasi Z. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas penerapan teori kebahagiaan kerja Fisher (2010) dalam konteks generasi muda yang memiliki nilai, ekspektasi, dan pola kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan Generasi Z. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan dasar bagi manajemen untuk meninjau kembali sistem kerja, kebijakan fleksibilitas, serta dukungan psikologis kepada karyawan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya *happiness at work* yang optimal.