

BAB II

KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan mempunyai maksud dan tujuan untuk mengembangkan kembali temuan dan hasil yang didapatkan pada penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dan keterkaitan dengan *hustle culture* dan budaya organisasi. Peneliti akan menggunakan penelitian terdahulu yang memiliki faktor-faktor relevan yang dapat berguna untuk menjadi referensi dan akan membantu mengarahkan kerangka pemikiran pada penelitian ini.

Empat penelitian membahas mengenai budaya organisasi (Agustini & Purnaningsih, 2018; Juliningrum & Sudiro, 2014; Arifin, 2014; Widayati & Yunia, 2016) dengan pengambilan sudut pandang yang berbeda-beda. Empat penelitian selanjutnya membahas mengenai *work-life balance* (Vidyantari, 2022; Rene & Wahyuni, 2018; Andriyana & Supriansyah, 2021; M.D.V.S Mendis & W.A.S Weerakkody, 2017; Mishara et al., 2014) namun keempat penelitian tersebut mengambil perspektif dan konsep yang berbeda-beda. Penelitian selanjutnya membahas mengenai *job satisfaction* (Sari, 2020). Penelitian terakhir membahas mengenai komunikasi internal yang diimplementasikan karyawan dalam pekerjaan (Mishara et al., 2014).

Berdasarkan jenis penelitiannya, keenam penelitian terdahulu memiliki jenis penelitian kuantitatif (Agustini & Purnaningsih, 2018; Juliningrum & Sudiro, 2014; Arifin, 2014; Widayati & Yunia, 2016; Rene & Wahyuni, 2018; M.D.V.S Mendis & W.A.S Weerakkody, 2017). Untuk ketiga penelitian terdahulu yang lainnya memiliki jenis penelitian kualitatif (Sari, 2020; Mishara et al., 2014; Vidyantari, 2022). Penelitian terakhir menggunakan studi literatur (Andriyana & Supriansyah, 2021).

Berdasarkan teknik pengumpulan datanya, kelima penelitian terdahulu menggunakan kuesioner (Agustini & Purnaningsih, 2018; Arifin, 2014; Widayati & Yunia, 2016; Rene & Wahyuni, 2018; M.D.V.S Mendis & W.A.S Weerakkody,

2017). Ketiga penelitian terdahulu lainnya menggunakan teknik wawancara mendalam (Mishara et al., 2014; Vidyantari, 2022; Sari, 2020). Satu penelitian terdahulu menggunakan teknik studi literatur (Andriyana & Supriansyah, 2021). Satu penelitian terakhir menggunakan studi empiris (Julingrum & Sudiro, 2014)

Penelitian terdahulu banyak membahas mengenai budaya organisasi, *work-life balance*, komunikasi internal tetapi belum ada yang terfokus kepada *hustle culture* dari sisi komunikasi internal yang berpusat kepada para karyawan. Kebaruan atau *state of the art* yang ditawarkan adalah penelitian yang berfokus kepada *hustle culture*. Penelitian ini akan berfokus kepada pemaknaan *hustle culture* yang disebabkan oleh budaya organisasi bagi karyawan yang akan dikaitkan dengan komunikasi internal. Penelitian ini akan mengambil dari sudut pandang para karyawan yang terdampak *hustle culture* dalam pekerjaannya terutama dalam komunikasi internal.



Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	(Wulan Purnama Sari, 2020)	(Agustini & Purnaningsih, 2018)	(Juliningrum & Sudiro, 2013)	(Noor, 2014)	(Widayati & Yunia, 2016)
Judul Penelitian	Job Satisfaction and Job Performance dalam konteks Komunikasi Organisasi.	Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi.	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>
Masalah dan Tujuan	Meneliti faktor apa saja yang menjadi kendala dengan kaitan job satisfaction dan job performance.	Menganalisis pengaruh komunikasi internal untuk membangun budaya organisasi terutama dalam organisasi tim.	Meneliti pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja.	Membuktikan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja kepada kepuasan kerja dan kinerja di PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan.	Mengetahui pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap <i>turnover intention</i>
Teori dan Konsep	Equality Theory (Wexly, Kenneth N dan Yulk, 2000)	Teori Markgraf (2003)	Motivasi kerja (Lucky, 2011)	Komitmen organisasi (Luthans, 2005)	Kompensasi (Hasibuan,2012) dan Budaya organisasi (Robbins, 1995)
Jenis penelitian, Metode, Teknik Pengumpulan Data.	Penelitian kualitatif, metode studi kasus dengan Teknik wawancara mendalam	Penelitian kuantitatif, metode survei yang didukung dengan data kualitatif.	Penelitian kuantitatif dengan studi empiris.	Penelitian kuantitatif, metode survei dengan teknik kuesioner	Penelitian kuantitatif, metode survei dengan teknik kuesioner
Hasil dan Kesimpulan	Hasil penelitian tersebut menunjukkan beberapa faktor penyebab kurangnya job satisfaction yang berdampak kepada kinerja, yaitu sistem reward, ketidakjelasan <i>jobdesc</i> , tingkat stres yang tinggi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi, salah satunya adalah <i>leadership</i> . Proses komunikasi yang baik akan direspon baik oleh karyawan dan hasil baik dalam pekerjaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh dalam motivasi kerja, sedangkan budaya organisasi yang positif memiliki pengaruh positif dalam motivasi kerja dan kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	Hasil menunjukkan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Turnover Intention

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	(Vidyantari, 2022)	(Rene & Wahyuni, 2018)	(Ahmad Saoki Andriyana & Supriansyah, 2021)	(M.D.V.S Mendis & W.A.S Weerakkody, 2017)	(Mishara et al., 2014)
Judul Penelitian	Work Cultural-Life Balance: A Phenomenological Study of Balinese Female Accountant in the Banking Sector.	Pengaruh <i>work-life balance</i> kepada komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja individu di karyawan perusahaan asuransi di Jakarta.	Konsep <i>Work Life Balance</i> terhadap produktivitas pegawai yang menerapkan Work From Home pada masa pandemi Covid-19 (Studi Literatur)	The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka	Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communication
Masalah dan Tujuan	Meneliti pengalaman perempuan bali yang bekerja menjadi akuntan dan mengambil dua peran dalam karyawannya	Mengetahui dampak dari menerapkan konsep work-life balance dalam bekerja berkaitan dengan kepuasan kerja, kinerja bekerja, dan komitmen pada perusahaan.	Mengetahui pengaruh menerapkan konsep work life balance terhadap produktivitas karyawan yang melakukan sistem work from home di masa pandemi Covid-19	Mengetahui pengaruh work-life balance pada karyawan yang bekerja di industry telekomunikasi di Srilanka.	Mengetahui dan mendalami peran dari sebuah komunikasi internal yang diimplementasi antar karyawan.
Teori dan Konsep	Teori Expansionist (Barnett & Hyde, 2001)	Work-life balance (Fischer, 2001), Komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991), Kepuasan kerja (Parvin & Kabir, 2011), Motivasi Kerja (Lee & Kalviwat, 2008)	Work From Home (Foreman, 2015), Produktivitas (Saleh & Utom, 2018), Work life balance (Kelliher et al., 2019)	Work life balance, Employee Performance, Employee satisfaction	Komunikasi internal (Dolpin et al., 2005; Welch & Jackson, 2007; Quirke, 2008)
Jenis penelitian, Metode, Teknik Pengumpulan Data.	Penelitian Kualitatif, Metode Fenomenologi dengan Teknik Wawancara Mendalam.	Penelitian kuantitatif, metode survei dengan teknik kuesioner	Studi Literatur	Penelitian kuantitatif, Metode Survei dengan teknik kuesioner.	Penelitian Kualitatif, Metode Studi kasus dengan teknik wawancara mendalam
Hasil dan Kesimpulan	Hasil penelitian yang didapat adalah 4 tema utama dalam bekerja yaitu: Hidup Bahagia, menyenangkan, berkah kepada diri sendiri dan manajemen waktu.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan work-life balance dalam bekerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mempengaruhi aspek kepuasan kerja, motivasi dalam bekerja dan komitmen pada perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsep work-life balance diikuti dengan lingkungan rumah yang baik, waktu yang cukup, dapat mempengaruhi produktivitas dalam bekerja di rumah atau Work from home.	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara work-life balance dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan berupa upaya dalam membangun sebuah kepercayaan antar karyawan dengan metode komunikasi internal dapat memberikan pengaruh baik

2.2 Konsep yang digunakan

2.2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem pola persepsi atau asumsi dasar yang mengatur atau berkembang di suatu kelompok atau lingkungan. Nantinya sistem yang sudah diatur ini akan mempengaruhi anggota kelompok tersebut dalam segi perilaku, aktivitas dan cara bekerja (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi dan kinerja produktivitas karyawan sangat memiliki hubungan serta kaitan yang erat. Hal tersebut akan membuat pola persepsi karyawan terhadap organisasi yang sedang ia jalani. Jika persepsi tersebut baik, maka karyawan akan memiliki *job satisfaction* dan mengoptimalkan produktivitasnya secara sehat kepada pekerjaannya. Sebaliknya, jika persepsi yang terbentuk adalah buruk, kinerja para karyawan tidak akan efisien dan mereka tidak akan mendapatkan *job satisfaction*. Budaya yang kuat akan mengacu kepada nilai-nilai yang diterapkan oleh anggota (Robbins & Judge, 2013). Kuatnya budaya tersebut berpengaruh langsung kepada sifat serta cara berpikir dan bertindak anggota tergantung dengan mayoritas anggota yang mengimplementasi komitmen akan sistem tersebut.

Robbin & Judge (2013) mengkategorikan tujuh ciri-ciri budaya organisasi, yang terdiri dari:

1. Pembaharuan yang tindakannya berani mengambil tantangan dan resiko, ditandai dengan para karyawan didorong untuk memberikan inovasi-inovasi yang berani untuk perusahaan.
2. Memperhatikan setiap detail, ditandai dengan para karyawan yang diharapkan untuk selalu memperhatikan setiap detail yang ada dan presisi.
3. Mementingkan hasil akhir, para karyawan tidak akan dilihat bagaimana proses kerjanya tetapi perusahaan hanya mementingkan hasil akhir yang harus sesuai dengan apa yang diharapkan.
4. Berorientasi pada anggota, dilihat dengan sebuah perusahaan yang hanya berorientasi pada anggota di sebuah tim.
5. Berorientasi pada tim, dijelaskan bahwa sebuah perusahaan akan lebih mementingkan sebuah tim daripada individunya.

6. Lingkup kerja yang agresif, ditandai dengan iklim organisasi yang menjunjung tinggi sifat kompetitif.
7. Stabil, dijelaskan dengan perusahaan yang memilih di zona nyamannya dan tidak berkembang.

Dalam sebuah budaya organisasi, tidak asing dengan sebuah budaya dominan. Robbins dan Judge mengungkapkan bahwa budaya yang dominan adalah budaya yang memfokuskan kepada budaya yang dianut oleh mayoritas anggota. Dalam budaya organisasi, biasanya ada kemunculan sub budaya yang cenderung akan berkembang dalam organisasi besar (Robbins & Judge, 2013). Bentuk dari budaya sub ini akan muncul di divisi-divisi yang berada dalam sebuah organisasi, hal ini menjadi batasan dan perbedaan budaya antar organisasi. Robbins dan Judge, mengungkapkan bahwa kegunaan dan manfaat dari budaya organisasi ialah untuk menjadi pembeda antar organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dinilai bisa menjadi sebuah karakteristik sebuah organisasi dan menjadi perekat antar anggota dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2013).

Dengan budaya organisasi yang diterapkan pada sebuah organisasi atau perusahaan akan menciptakan sebuah iklim organisasi. Iklim tersebut akan berhubungan dengan persepsi bersama, cara pandang yang sama dan ini akan dimiliki oleh setiap anggota organisasi (Robbins & Judge, 2013). Pada iklim organisasi yang baik, akan memberikan dorongan kepada para anggota untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik pula, anggota akan lebih memilih untuk melakukan kerja sama dengan anggota yang lain. Berdasarkan paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat menciptakan budaya kerja dalam perusahaan tersebut.

2.2.2 Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan komunikasi antara organisasi dengan anggotanya yang berguna untuk memberikan informasi, mengajak, memotivasi dan membangun visi misi bersama agar sisten kerja pada organisasi tersebut menjadi lebih efektif (Verčič, 2023). Pada komunikasi internal, contohnya dalam organisasi komunikasi antara atasan dengan bawahan dalam menyampaikan sebuah pendapat, kendala serta inovasi atau ide. Sebuah komunikasi internal tersebut sangat

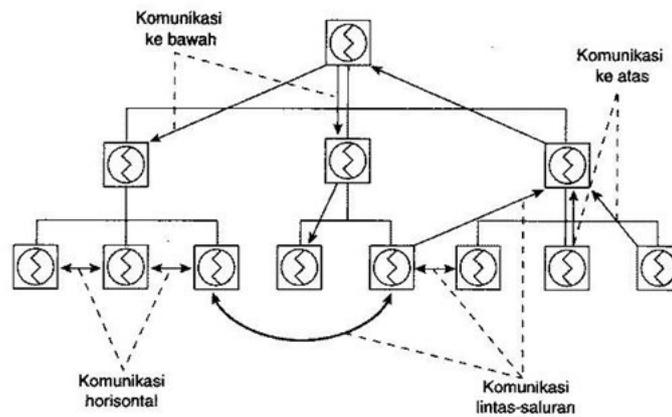
dibutuhkan pada sebuah organisasi untuk membangun hubungan antara atasan dan bawahan agar bisa mencapai tujuan bersama (Argenti, 2013).

Komunikasi internal adalah salah satu faktor penting dalam mendukung perubahan dalam organisasi. Menurut Men & Bowen (2017) komunikasi internal bisa mendorong perubahan pada organisasi dengan cara menghindari kesalahpahaman dalam hal berkomunikasi, memberikan penyuluhan umum kepada karyawan serta karyawan terlibat aktif dalam perubahan tersebut. Goodman & Truss (2004) mengemukakan bahwa mengajak karyawan dalam proses perubahan, dengan komunikasi internal akan membuat para karyawan lebih terkontrol, paham atas perubahan dan juga dampaknya. Komunikasi internal ini membantu organisasi terhindar dari kesalahpahaman dan ketidakpastian.

Kepercayaan juga menjadi hasil yang didapatkan oleh perusahaan jika melakukan komunikasi internal yang baik antara bawahan dan atasan (Verčič, 2023). Dengan komunikasi yang dilandasi rasa percaya, organisasi akan membangun para karyawan yang loyal dan aktif. Maka dari itu, komunikasi internal akan menjadi faktor kontrol yang akan menyebarkan informasi kepada anggota organisasi. Dalam manajemen organisasi, komunikasi internal merupakan kunci dari manajemen organisasi tersebut. Atasan organisasi akan menjadi penanggung jawab dari komunikasi internal, atasan merupakan kunci bagaimana anggota organisasi yang lain akan berkomunikasi. Maka dari itu, peran pemimpin sangat penting dalam komunikasi internal, para pemimpin harus mengenal dengan baik bagaimana komunikasi internal yang akan berjalan di organisasinya karena akan berdampak kepada pertumbuhan perusahaan.

Keterlibatan karyawan dalam organisasi serta loyalitas juga merupakan faktor yang ditimbulkan dari komunikasi internal. Menurut Kristen et al. (2011) faktor lain yang berhubungan dengan komunikasi internal adalah karakteristik dari organisasi, kompleksitas pekerjaan, sistem kepemimpinan, komunikasi antara atasan dan bawahan. Selain itu, juga ada faktor kondisi kerja yang negatif. Menurut Kalla (2005, pada Rogala & Biolowas, 2016) menyebutkan bahwa komunikasi internal terbagi menjadi beberapa konteks, yakni: komunikasi manajemen,

komunikasi korporat, komunikasi bisnis, komunikasi organisasi. Keempat konteks tersebut berhubungan satu dengan yang lainnya.



Gambar 2 1 Arah Komunikasi Internal
Sumber: Pace & Faules (2001)

Menurut Potocki et al. (2011) mengemukakan bahwa komunikasi internal terjadi pada empat arah, yakni: vertikal ke bawah, vertikal ke atas, horizontal dan juga diagonal. Komunikasi yang terjadi secara vertikal ke bawah akan terjadi seperti atasan memberikan informasi ke bawahan. Komunikasi secara vertikal ke bawah akan digunakan untuk mengevaluasi atau memotivasi para karyawan agar timbul dorongan bagi mereka untuk turut aktif terlibat dalam organisasi. Arah lainnya, yaitu komunikasi vertikal ke atas dinilai sebagai tanggapan dari para bawahan kepada atasan dari komunikasi vertikal ke bawah. Komunikasi internal ini menjadi cara untuk menjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan tetapi komunikasi ini sangat bergantung kepada gaya manajemen dan atasan.

Sebaliknya, komunikasi secara horizontal akan terjalin jika karyawan organisasi tersebut menempati posisi serta struktur yang sederajat, contohnya anggota di divisi yang sama. Komunikasi secara horizontal dapat terjalin karena karyawan bisa bertukar informasi, menambahkan informasi dan mengkonfirmasi. Dalam komunikasi horizontal akan jauh lebih tidak formal jika dibandingkan dengan komunikasi vertikal. Di komunikasi diagonal, komunikasi ini terjadi antara tingkat manajemen yang berbeda.

2.2.3 Hustle Culture

Hustle culture merupakan sebuah fenomena yang cukup populer di dalam dunia kerja. Melalui buku karya Wayne Oates yang berjudul ‘Confession of a Workaholic: The Facts about Work Addiction, ia mengemukakan istilah ‘*hustle culture*’ pada tahun 1971. Berdasarkan Oates (1971) para pelaku *hustle culture* mempunyai anggapan bahwa sebuah kesuksesan bisa diraih dengan cara bekerja tanpa henti dan mengabaikan tanda-tanda tubuh untuk istirahat (Iskandar & Rachmawati, 2022). Pada zaman ini, *hustle culture* terus menyebar di kalangan Generasi Z dan secara tidak langsung bagi beberapa orang sudah menjadi gaya hidup mereka.

Clark (2016) memaparkan bahwa para pelaku *hustle culture*, memiliki tipe kepribadian yang mengedepankan hasil dan juga memiliki sifat yang perfeksionis (Iskandar & Rachmawati, 2022). Ciri-ciri *hustle culture* di masa sekarang ini adalah dengan bekerja hingga melupakan kehidupan pribadi. Mereka akan fokus hanya dengan dunia pekerjaan dan ekspektasi yang mereka harapkan kepada diri mereka sendiri, ekspektasi tersebut diluar kemampuan diri mereka maka mereka selalu tidak puas dengan hasil dan pekerjaan mereka dan terus mengejar ekspektasi mereka tersebut tanpa istirahat. Selain itu, target pekerjaan yang mereka susun dan tetapkan tidak realistis. Para karyawan juga memiliki rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang dikerjakannya sehingga merasa dirinya bisa lebih baik dan terus mendorong dirinya ke budaya *hustle* yang akan berdampak buruk terhadap dirinya sendiri. Pekerjaan yang berat dan tekanan dari budaya serta iklim organisasi yang kurang baik sehingga harus bekerja diluar jam kerja yang sudah ditetapkan juga mempengaruhi. Lingkungan pekerjaan dan budaya yang baik itu harus bisa membuat pribadi tersebut berkembang dan produktif di jam kerjanya (Ismawanti, 2021). Lingkungan pekerjaan yang tidak baik juga bisa menjadi faktor terjadinya *hustle culture* yang mengakibatkan *toxic productivity*.

Tingginya tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan bisa berdampak ke arah yang tidak baik bagi kesehatan mental dan fisik karyawan. Berkaitan juga dengan ciri-ciri *hustle culture* yang membuat para karyawan bekerja diluar batas kemampuan dan melupakan batasan pada jam kerjanya. Dikarenakan

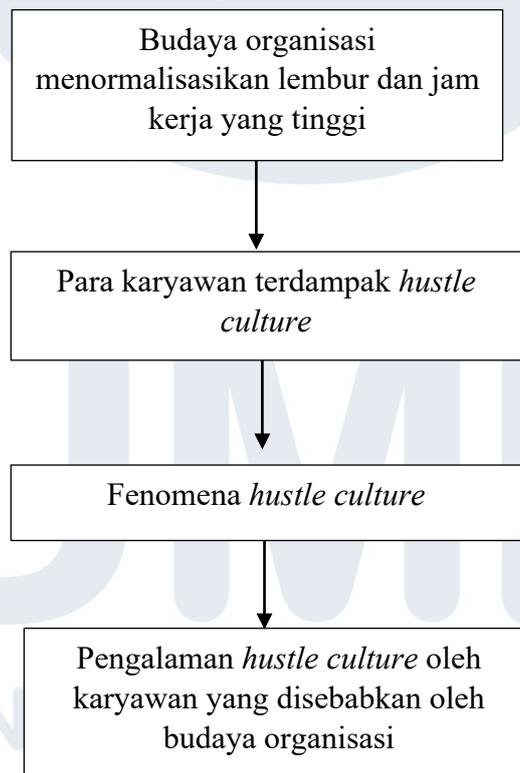
tuntutan yang diberikan oleh atasan atau lingkungan kerja tersebut, karyawan atau karyawan akan merasa lelah atau *'burnout'*. WHO (Gorvett, 2019) mengategorikan kondisi *burnout* sebagai *'accupational phenomenom'* dikenali dengan tiga ciri-ciri utama, yakni:

1. Merasa lelah akibat terlalu banyak menghabiskan waktu dalam bekerja.
2. Timbul prasangka tidak baik terhadap orang lain mengenai pekerjaan.
3. Dalam bekerja, tidak efisien dan efektif.

Pengimplementasian *hustle culture* dalam perusahaan yaitu memaksa para karyawan untuk terus bekerja dengan jam kerja yang tinggi guna kepentingan perusahaan tersebut dalam mencapai target.

2.1 Alur Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, berikut merupakan alur penelitian pada penelitian ini.



Tabel 2.3 Alur Penelitian