

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era Revolusi Industri 5.0, kehadiran generasi Z di dunia kerja membawa dampak besar terhadap dinamika organisasi. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, mengutamakan kesehatan mental, serta menjunjung tinggi makna personal dalam pekerjaan. Sebaliknya, atasan mereka yang berasal dari generasi Y tumbuh dalam ekosistem kerja yang cenderung hierarkis, kompetitif, dan sarat dengan semangat *hustle culture*. Perbedaan karakteristik ini bukan hanya menciptakan *gap* nilai, tetapi juga memunculkan tantangan dalam komunikasi organisasi yang memengaruhi operasional hingga kebijakan internal perusahaan, terutama terkait penerapan *work-life balance* (Ohorella, 2024).

Dalam banyak kasus, komunikasi menjadi titik krusial yang menciptakan ketegangan antar generasi. Atasan dari generasi Y umumnya menggunakan gaya komunikasi *top-down* yang instruktif dan formal, sementara generasi Z mengharapkan komunikasi yang dua arah, suportif, serta terbuka terhadap dialog. Ketidaksiharian ini sering kali membuat pesan organisasi terutama yang berkaitan dengan kebijakan kerja fleksibel tidak tersampaikan secara utuh atau bahkan tidak dimaknai sesuai dengan tujuan. Hal ini menyebabkan pelaksanaan kebijakan *work-life balance* tidak berjalan efektif, bahkan justru menjadi sumber ketidakpuasan kerja (Arlinta, 2024).

Kesenjangan komunikasi ini semakin kompleks ketika ditempatkan dalam konteks industri agensi, yang memiliki karakteristik budaya organisasi tersendiri. Agensi bekerja dengan pola dinamis, berbasis proyek, dan memiliki intensitas serta fleksibilitas waktu yang tinggi. Di dalamnya berlaku tuntutan kreativitas cepat dan adaptasi terus-menerus. Situasi ini menuntut komunikasi yang tidak hanya efektif tetapi juga sensitif terhadap nilai-nilai masing-masing generasi. Maka penting untuk meneliti dinamika antar generasi tidak secara umum, melainkan secara kontekstual dalam lingkungan kerja agensi (Putri, 2021).

Untuk menganalisis permasalahan ini, penelitian ini menggunakan pendekatan model komunikasi SMCR (*Source, Message, Channel, Receiver*) dari Berlo. Dalam kerangka ini, perbedaan antar generasi muncul sebagai ketimpangan antara pengirim (*source*) dan penerima pesan (*receiver*), yang memiliki gaya, preferensi, serta latar belakang pengalaman berbeda (Oktriwina, 2024). Apakah masalah utama terletak pada konten pesan (*message*), media yang digunakan (*channel*), atau cara penerima menafsirkan informasi, akan menjadi titik tolak analisis. Ketika ketidaksesuaian ini terus berulang, ia dapat membentuk budaya organisasi yang tidak inklusif dan menghambat keberhasilan *work-life balance*.

Kebutuhan akan *work-life balance* ini juga berkaitan erat dengan tingginya *turnover intention* atau keinginan berpindah kerja. Berdasarkan Deloitte Millennial Survey (2018), sebanyak 61% generasi Z menyatakan berpindah kerja dalam waktu kurang dari dua tahun, bahkan saat pandemi (Wibowo et al., 2024). Fenomena ini menimbulkan pertanyaan penting tentang bagaimana strategi perusahaan dalam mempertahankan generasi Z di tengah pesatnya transformasi teknologi.

Fenomena ini juga diperparah selama pandemi COVID-19. Sebagai contoh, fenomena "*The Great Resignation*" yang dilaporkan oleh Forbes pada September 2021 yang menunjukkan bahwa banyak pekerja generasi Z yang memilih untuk mengundurkan diri selama pandemi. Sebagaimana ditunjukkan oleh hasil Adobe Survey (2021), 56% dari responden generasi Z yang berumur 18–24 tahun berencana untuk berpindah pekerjaan (Wibowo et al., 2024). Generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya, yaitu generasi Y yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Rentang tahun kelahiran ini diakui oleh berbagai sumber, termasuk Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia. Dalam sensus penduduk 2020, BPS mengelompokkan populasi Indonesia ke dalam beberapa generasi, salah satunya adalah generasi Y yang mencakup mereka yang lahir pada rentang tahun tersebut (Badan Pusat Statistik, 2020). Generasi Y ini memiliki fenomena *hustle culture* atau budaya kerja berlebihan yang seringkali dihubungkan dengan gaya hidup pekerja keras.

Menurut Menteri Ketenagakerjaan, *hustle culture* dapat didefinisikan sebagai norma sosial yang menganggap bahwa kesuksesan hanya dapat dicapai melalui dedikasi penuh terhadap pekerjaan. Hal ini mendorong individu untuk bekerja dengan sangat keras, sampai pada titik pekerjaan menjadi prioritas utama dalam hidup, mengorbankan aspek lain seperti kesehatan dan keseimbangan hidup. Istilah *hustle culture* mulai dikenal pada tahun 1970-an, hal ini berkaitan dengan munculnya istilah "*workaholic*" di negara Barat. Pada saat itu, banyak pekerja bekerja dengan jam kerja yang berlebihan, terutama karena pertumbuhan industri yang pesat di seluruh dunia. Pada tahun 1990-an, dengan perkembangan teknologi dan internet, budaya kerja ini semakin diperkuat. Email dan sistem administrasi digital yang memungkinkan pekerja untuk bekerja tanpa batasan waktu dan tempat, sehingga menciptakan ekspektasi untuk selalu siap bekerja kapan saja (Retnowati, 2022).

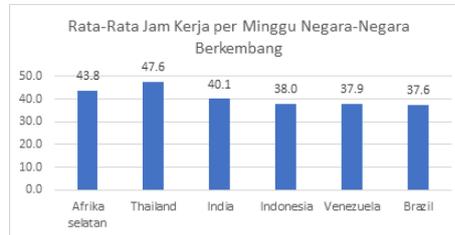
Beberapa faktor yang memengaruhi berkembangnya *hustle culture* yaitu meliputi teknologi, konstruksi sosial, dan *toxic positivity*. Teknologi memungkinkan pekerja untuk mengakses tugas di mana saja dan kapan saja, sementara konstruksi sosial mendorong individu untuk bekerja lebih keras demi menyamai kesuksesan orang lain. Lalu, *toxic positivity* memaksa individu untuk selalu berpikir positif bahkan dalam tekanan, yang seringkali jadi mengabaikan kebutuhan istirahat dan kesehatan pribadi (Retnowati, 2022).

Generasi Y dikenal memiliki semangat dan ambisi yang tinggi dalam dunia profesional. Namun, seiring berjalannya waktu, antusiasme ini dapat menjadi bumerang, terutama ketika mereka terus terjebak dalam fenomena *hustle culture*. Motivasi dan produktivitas yang tinggi jadi dianggap sebagai faktor penting untuk meraih tujuan, sehingga banyak pekerja generasi Y yang cenderung menghabiskan waktu lebih banyak untuk bekerja melebihi jam kerja yang standar. Generasi Y tidak hanya bekerja lembur, tetapi juga mengambil pekerjaan tambahan seperti *freelance*, proyek sampingan, atau pekerjaan paruh waktu (Triani, 2021).

Meskipun menambah jam kerja atau mengambil pekerjaan tambahan bukan masalah besar jika dapat dikelola dengan baik, dalam konteks *hustle culture*, pengelolaan waktu, kesehatan, dan istirahat jadi diabaikan. Banyak pekerja yang terjebak dalam fenomena ini tidak memperhatikan keseimbangan hidupnya. Hal ini berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental, serta menurunkan efektivitas kerja dalam jangka waktu yang panjang (Triani, 2021).

Fenomena ini juga berkaitan dengan data mengenai jam kerja per minggu di beberapa negara berkembang, yang menunjukkan bahwa pekerja sering kali menghabiskan lebih banyak waktu bekerja daripada yang seharusnya. Jam kerja ini menjadi indikator penting untuk memahami bagaimana budaya kerja

berlebihan ini telah menjadi masalah global yang memengaruhi banyak individu di berbagai sektor (Triani, 2021).



Gambar 1.1 Rata-Rata Jam Kerja per Minggu Negara-Negara Berkembang

Sumber : Katadata.com (2019)

Indonesia, meskipun termasuk negara berkembang, juga menunjukkan tanda-tanda hampir mendekati budaya *hustle culture*, terlihat dari rata-rata jam kerja yang mendekati standar yang ditetapkan undang-undang. Sesuai dengan Pasal 77 Ayat (2) Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, jam kerja maksimum untuk pekerja adalah 40 jam dalam seminggu. Berdasarkan informasi dari Katadata.co.id, data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa antara tahun 2016 hingga 2019, rata-rata jam kerja pekerja berusia di atas 15 tahun di Indonesia masih sesuai dengan ketentuan tersebut, yaitu tidak lebih dari 40 jam per minggu (Wibowo et al., 2024).

Fenomena ini menjadi perhatian karena dampaknya yang signifikan terhadap kesejahteraan fisik, mental, dan sosial individu. Studi dari WHO menunjukkan bahwa bekerja berlebihan dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan, seperti peningkatan risiko stroke dan penyakit jantung iskemik. Selain itu, dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi, generasi Y yang terpapar kisah sukses para tokoh seperti Mark Zuckerberg dan Putri Tanjung melalui media sosial cenderung terdorong untuk bekerja lebih keras demi mengejar kesuksesan (Triani, 2021).

Penelitian ini ingin membahas bagaimana dinamika budaya organisasi terhadap atasan generasi Y dan pekerja generasi Z di tempat kerja dalam penerapan *work-life balance*. Masalah generasi Y ini menjadi lebih kompleks karena mereka terpapar pada *hustle culture*. Meskipun *hustle culture* sering diasosiasikan dengan semangat kerja keras dan produktivitas, tetapi fenomena ini tidak selalu menghasilkan hal yang positif. Sebaliknya, fenomena ini dapat menurunkan kualitas kehidupan seseorang, baik dalam aspek kesehatan fisik, mental, maupun hubungan sosial (Triani, 2021).

Penelitian ini menjadi penting karena banyaknya perusahaan yang menghadapi masalah *turnover intention* dan *burnout* pada pekerja muda generasi Z mereka. *Turnover intention* dan *burnout* di kalangan generasi Z dapat terkait dengan preferensi mereka terhadap *work-life balance*. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, mereka cenderung menempatkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan sebagai prioritas utama. Fenomena ini juga berkaitan dengan julukan "*strawberry generation*" yang menggambarkan mereka sebagai individu yang terlihat kuat di luar tetapi rentan menghadapi tekanan (Anggarini, 2023).

Generasi Z cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan generasi lain. Terdapat tiga alasan utama, yaitu *hustle culture* yang merupakan dorongan untuk terus bekerja keras sering kali bertentangan dengan kebutuhan mereka akan waktu pribadi. Kedua adalah FOMO (*Fear of Missing Out*) yang merupakan ketidakpuasan dengan pekerjaan yang sering kali berasal dari rasa takut kehilangan peluang yang lebih baik. Terakhir adalah *Job Hopping* yang merupakan generasi Z lebih terbuka untuk berganti pekerjaan dengan cepat jika merasa pekerjaan saat ini tidak sesuai dengan harapan (Isthofani, 2024). *Turnover intention* ini juga berkaitan dengan *burnout* yang menjadi preferensi generasi Z terhadap *work-life balance*.

*Burnout* sering kali terjadi karena kurangnya keselarasan antara harapan generasi Z terhadap pekerjaan dan realitas yang mereka hadapi. Menurut Jennifer Moss (2021), *burnout* adalah hasil dari sistem kerja yang tidak sehat, terjadi stres kronis akibat tekanan pekerjaan yang terus-menerus dan kurangnya dukungan dari organisasi. Moss menekankan bahwa *burnout* bukan sekadar masalah individu tetapi juga kegagalan sistem yang harus diatasi oleh perusahaan dan budaya kerja secara keseluruhan (Moss, 2021). Faktor-faktor penyebab *burnout* yaitu, tekanan kerja yang berlebihan, kurangnya dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja, dan sistem manajemen yang tidak adaptif terhadap kebutuhan generasi muda (Alam, 2022). Berdasarkan data dari Gallup Workplace Report 2024, sebesar 47% pekerja generasi Z merasa *burnout* setidaknya sekali dalam sebulan, angka ini lebih tinggi dibandingkan generasi milenial (38%). (Melati, 2023).

Dalam upaya untuk mengurangi *turnover intention* dan *burnout*, perusahaan dapat melakukan beberapa hal, yaitu menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti *hybrid work*. Lalu memberikan program kesehatan mental, seperti konseling atau cuti tambahan. Lalu mengadaptasi gaya manajemen yang lebih inklusif dan kolaboratif. Terakhir, dengan menyediakan pelatihan khusus untuk atasan dari generasi Y agar memahami kebutuhan generasi Z (Asmawati et al., 2024).

Generasi Z juga dijuluki sebagai "*strawberry generation*" yang mencerminkan stereotip bahwa generasi Z lebih rentan secara emosional dan kurang tahan banting. Meskipun begitu, *strawberry generation* berbeda dengan fenomena *work-life balance*. Pada fenomena *work-life balance*, generasi Z memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka percaya bahwa bekerja keras tidak boleh mengorbankan kesehatan mental, waktu bersama keluarga, atau kesempatan untuk menikmati hidup. *Work-life balance* mencerminkan kesadaran generasi ini terhadap pentingnya kesehatan secara holistik (Aranditio et al, 2024).

Berdasarkan data dari Deloitte Global Survey (2023), 49% pekerja generasi Z mengatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan adalah faktor utama dalam memilih pekerjaan. Sementara itu, menurut LinkedIn Workplace Insights (2024), sebanyak 76% generasi Z lebih memilih pekerjaan dengan fleksibilitas tinggi, seperti opsi *remote* atau jam kerja fleksibel. Hal ini berbanding terbalik dengan konsep *strawberry generation* yang sering kali menunjukkan stereotip bahwa generasi ini terlalu rentan terhadap tekanan. Fokusnya bukan pada keseimbangan, melainkan pada kemudahan dan kenyamanan, sehingga mereka dianggap kurang mampu menghadapi situasi sulit di tempat kerja. Data dari Harvard Business Review (2023) menunjukkan bahwa 32% generasi Z merasa tekanan kerja membuat mereka ingin berhenti dalam tahun pertama bekerja (Umum, 2024).

Lalu motivasi generasi Z untuk mencapai *work-life balance* berasal dari kesadaran bahwa pekerjaan tidak boleh menjadi satu-satunya aspek penting dalam hidup. Mereka menginginkan waktu untuk keluarga, teman, dan pengembangan pribadi. Data dari Adobe Future Workforce Study (2024) menunjukkan bahwa 56% generasi Z lebih memilih pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu untuk kegiatan non-kerja, seperti hobi atau perjalanan pribadi. Berbeda dengan *strawberry generation* yang menunjukkan motivasi untuk menghindari tekanan dan tantangan yang dianggap terlalu berat. Mereka sering kali mengutamakan kenyamanan dan cenderung menghindari konflik atau situasi yang memicu stres. Dalam survei yang dilakukan oleh Jakpat (2024), 41% generasi Z menyatakan bahwa tekanan kerja adalah alasan utama mereka *resign*, yang menunjukkan preferensi mereka untuk pekerjaan yang tidak terlalu menuntut (Jakmin, 2024).

Konsep *work-life balance* memiliki konotasi positif karena menunjukkan upaya generasi Z untuk menjaga kesehatan mental dan fisik mereka, dengan tetap bekerja secara produktif. Perusahaan mulai merancang kebijakan fleksibilitas kerja, seperti *hybrid working*, untuk menarik generasi ini dan

mendukung kesejahteraan mereka. Akan tetapi berbeda dengan *strawberry generation* yang memiliki konotasi negatif karena dianggap sebagai kritik terhadap generasi Z yang dianggap "mudah rapuh" dan kurang memiliki daya tahan terhadap tekanan. Dalam survei resumebuilder.com (2023), survei yang melibatkan 1.344 manajer dan pemimpin bisnis ini menunjukkan bahwa 74% responden merasa bekerja dengan generasi Z lebih menantang dibandingkan generasi lainnya.

Pendapat ini didasarkan pada pengalaman langsung di tempat kerja, sekitar 49% responden mengakui bahwa tantangan tersebut sering terjadi. Dari mereka yang menganggap generasi Z sebagai generasi paling sulit diajak bekerja sama, 34% lebih memilih bekerja dengan generasi Y, 30% memilih generasi X, dan hanya 4% yang menyukai generasi baby boomer sebagai rekan kerja utama. Mayoritas yang memilih generasi Y berpendapat bahwa generasi ini menunjukkan produktivitas yang tinggi sebesar 44% dan memiliki keunggulan dalam keterampilan teknologi sebesar 42% (Ajir, 2024).

Generasi Z yang fokus pada *work-life balance* cenderung lebih produktif ketika perusahaan mendukung kebutuhan mereka akan fleksibilitas. Menurut laporan McKinsey Report (2024), generasi Z dengan akses *work-life balance* yang baik memiliki tingkat retensi 25% lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak. Berbeda dengan mereka yang dianggap bagian dari *strawberry generation* cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi dan merasa kurang puas dalam pekerjaan. Berdasarkan data dari Gallup (2024), sebanyak 52% responden di Indonesia dilaporkan sedang aktif mencari pekerjaan baru, yang mengindikasikan tingginya keinginan untuk segera mengundurkan diri. Angka ini menempatkan Indonesia di posisi keempat tertinggi secara regional di ASEAN. Meski demikian, tingkat stres pekerja Indonesia tercatat sebagai yang terendah di kawasan tersebut, dengan hanya 16% responden yang mengaku mengalami stres dengan penurunan sebesar 6% dibandingkan tahun sebelumnya (Yonatan, 2024)

Aspek	<i>Work-life Balance</i>	<i>Strawberry Generation</i>
Fokus	Keseimbangan hidup dan pekerjaan.	Menghindari tekanan dan tantangan.
Konotasi	Positif: Meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan mental.	Negatif: Rentan dan kurang tahan banting.
Data Utama	76% memilih fleksibilitas kerja (LinkedIn, 2024).	47% mengalami <i>burnout</i> bulanan (Gallup, 2024).
Motivasi	Produktivitas dan kepuasan hidup jangka panjang.	Kenyamanan dan menghindari situasi sulit.
Dampak di Tempat Kerja	Tingkat retensi lebih tinggi dengan dukungan fleksibilitas.	Tingkat <i>turnover intention</i> lebih tinggi.

Tabel 1.1 Tabel Perbandingan

Sumber: LinkedIn (2024); Gallup (2024)

Dalam Sensus Penduduk 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), diketahui bahwa 25,87% dari total populasi Indonesia merupakan generasi Y. Generasi Y dan Z ini merupakan tulang punggung perusahaan di masa mendatang, namun adanya fenomena *job hopping* dan *burnout* yang tinggi, perusahaan berisiko kehilangan aset SDM mereka. Masalah kesehatan mental seperti *burnout syndrome* ini didefinisikan oleh WHO sebagai hasil dari stres kronis di tempat kerja juga merupakan ancaman nyata bagi produktivitas pekerja. Berdasarkan data World Population Review, negara-negara dengan jam kerja yang lebih pendek seperti Denmark dan Norwegia justru memiliki pekerja yang lebih produktif, yang menunjukkan bahwa produktivitas tidak selalu berkorelasi dengan jam kerja yang panjang (Wibowo et al., 2024).

Pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah konsep *work-life balance* yang mendukung penelitian tentang dinamika antar generasi di tempat kerja, dengan mempertimbangkan karakteristik setiap generasi. Generasi Z dikenal lebih menyukai kebebasan dan fleksibilitas, sementara generasi Y cenderung lebih berfokus pada loyalitas dan stabilitas pekerjaan. Oleh karena itu, pemahaman dari sudut pandang atasan generasi Y sangat penting dalam merespon penerapan *work-life balance* yang diinginkan oleh generasi Z. Hal ini juga penting dalam memahami bagaimana budaya organisasi di tempat kerja yang berkaitan dengan *hustle culture* untuk dapat memfasilitasi penerapan *work-life balance* di tempat kerja.

Budaya organisasi yang mendukung *hustle culture* sering kali menekankan kerja keras tanpa batas dan pencapaian yang terus menerus. Namun budaya ini dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan. *Hustle culture* ditandai dengan jam kerja yang panjang, tekanan untuk selalu produktif, dan penghargaan terhadap individu yang mengorbankan waktu pribadi demi pekerjaan. Menurut Harvard Business Review (2023), 61% perusahaan global memiliki ekspektasi tinggi terhadap karyawannya untuk terus "bekerja lebih keras" demi mencapai target, meskipun hal ini sering mengabaikan kebutuhan kesehatan mental. Di sisi lain, budaya ini dapat meningkatkan performa jangka pendek, berdasarkan data dari McKinsey (2024), bahwa perusahaan dengan budaya kerja berbasis pencapaian melihat peningkatan produktivitas sebesar 23% pada kuartal pertama setelah implementasi kebijakan *hustle culture*. Namun, efek jangka panjangnya sering merugikan, berdasarkan data dari Deloitte (2023), sebesar 45% karyawan dari generasi Z yang bekerja di lingkungan *hustle culture* meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun pertama (Wibowo et al., 2024). Hal ini disebabkan oleh tekanan pekerjaan yang berlebihan sebagai alasan utama. Oleh karena itu, diperlukannya budaya organisasi yang menyeimbangkan *hustle culture* dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Budaya kerja keras yang dikenal sebagai *hustle culture* sering kali dikaitkan dengan generasi Y yang kini banyak menduduki posisi manajerial. Tekanan untuk selalu produktif dan mencapai kesuksesan material mendorong mereka untuk bekerja melebihi batas normal. Menurut MileniaNews (2024), fenomena ini dipengaruhi oleh gaya hidup mewah dan paparan terhadap kutipan motivasi di media sosial, yang mendorong individu untuk terlihat lebih produktif dibanding rekan-rekannya (Firdaus, 2022). Namun, bekerja berlebihan dapat mengurangi produktivitas akibat kelelahan atau stres yang berujung pada *burnout*. Selain itu, berdasarkan data dari Kumparan (2024) menunjukkan bahwa 45% generasi Y mendefinisikan kesuksesan sebagai tercapainya stabilitas finansial, yang mendorong mereka untuk terus sibuk agar dianggap sukses (Puspitta, 2024). Meskipun data spesifik mengenai atasan generasi Y yang menerapkan *hustle culture* terbatas, tetapi ini menunjukkan bahwa banyak dari mereka yang mendorong lingkungan kerja dengan ekspektasi tinggi terhadap produktivitas tanpa memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam dunia kerja yang multigenerasi, perbedaan nilai, preferensi, dan kebutuhan antara generasi Y dan generasi Z menciptakan tantangan pada perbedaan gaya komunikasi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z dalam organisasi yang memunculkan tantangan dalam menyampaikan, memahami, dan menjalankan kebijakan organisasi, terutama kebijakan yang berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah, adapun pertanyaan penelitian yakni:

1. Bagaimana dinamika budaya organisasi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z terbentuk dalam konteks penerapan *work-life balance*?
2. Mengapa komunikasi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z dapat menjadi hambatan atau dukungan terhadap implementasi *work-life balance* di tempat kerja?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan yang telah dirumuskan, tujuan dari penelitian ini yakni:

1. Untuk memahami bagaimana dinamika budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z dalam konteks penerapan *work-life balance*.
2. Untuk menggali alasan mengapa komunikasi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z dapat menjadi hambatan atau dukungan terhadap implementasi *work-life balance* di tempat kerja.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

### 1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian tentang komunikasi organisasi lintas generasi, terutama dalam ranah industri agensi dan penerapan model SMCR. Lalu juga memberikan wawasan tentang bagaimana komunikasi antar individu dalam organisasi berperan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan harmonis. Selain itu, penelitian ini juga memberi pemahaman tentang dinamika komunikasi yang membentuk kebijakan organisasi, serta bagaimana komunikasi internal dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi di antara generasi yang berbeda.

### 1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan panduan desain komunikasi organisasi yang inklusif, serta strategi pengelolaan *work-life balance* yang responsif terhadap kebutuhan generasi yang berbeda. Penelitian ini memberikan informasi tentang cara komunikasi yang dapat diterima oleh generasi Y dan Z, serta menyarankan pendekatan komunikasi yang dapat memfasilitasi penerapan *work-life balance* yang lebih baik.

### 1.5.3 Kegunaan Sosial

Penelitian ini dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan manusiawi dengan perbedaan nilai dan gaya komunikasi yang tidak memecah, tetapi justru memperkaya. Dengan mendalami bagaimana komunikasi antar generasi Y dan Z berinteraksi dalam budaya organisasi, penelitian ini berpotensi mengurangi konflik dan meningkatkan pemahaman serta toleransi di antara generasi yang berbeda. Selain itu, penerapan *work-life balance* yang efektif dapat meningkatkan kualitas hidup pekerja, yang berdampak pada kesejahteraan sosial dan produktivitas secara keseluruhan.

### 1.5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada konteks industri agensi di kota besar dan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasilnya dapat berbeda jika diterapkan pada sektor atau skala organisasi yang lain. Interpretasi data juga bergantung pada validasi melalui triangulasi, *member checking*, dan dokumentasi lapangan agar tetap kredibel. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh hanya mencerminkan perspektif dalam konteks spesifik yang diteliti, tanpa memperhitungkan faktor eksternal lain yang mungkin memengaruhi penerapan *work-life balance*. Keterbatasan lainnya adalah waktu dan sumber daya yang terbatas dalam penelitian ini, yang mungkin membatasi kedalaman analisis terhadap kompleksitas hubungan antar generasi dalam organisasi.