

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi dan mengembangkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi, *work-life balance*, dan *hustle culture*. Peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan untuk memetakan atau mengetahui perbedaan atau celah penelitian yang bisa diperkaya oleh penelitian peneliti, baik dari segi isu, teori, atau metodologi. Keenam penelitian terdahulu ini dapat dijadikan referensi untuk menyempurnakan dan menyusun kerangka pemikiran pada penelitian ini.

Penelitian terdahulu oleh Tambunan & Anwar, dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian studi dokumentasi yang membahas proses transformasi budaya organisasi. Penelitian ini terletak pada pemahaman mendalam mengenai adaptasi budaya organisasi dalam sektor publik terhadap perkembangan teknologi. Namun, penelitian ini fokusnya terbatas pada satu institusi, sehingga generalisasi hasilnya mungkin terbatas. Penelitian peneliti dapat melengkapi studi ini dengan memberikan perspektif intergenerasional dan *work-life balance* dalam konteks budaya organisasi (Tambunan & Anwar, 2019).

Penelitian terdahulu oleh Deti et al., dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian *cross-sectional* yang membahas faktor-faktor yang memengaruhi *job hopping* di kalangan generasi milenial, dengan penekanan pada imbalan dan perkembangan karir. Meskipun membahas pergerakan antar pekerjaan, ia kurang fokus pada dinamika interaksi antar-generasi. Penelitian peneliti dapat mengkritisi dan melengkapi penelitian ini dengan mengeksplorasi bagaimana atasan generasi Y dapat memengaruhi keputusan *job hopping* pekerja generasi Z melalui penerapan *work-life balance* (Deti et al., 2023).

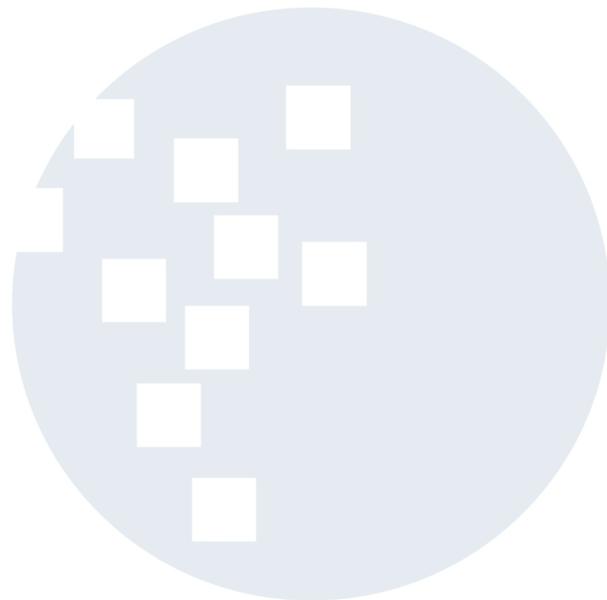
Penelitian terdahulu oleh Bintang, dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian studi literatur yang membahas efektivitas kebijakan *work-life balance* yang diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, penelitian ini tidak secara spesifik meneliti perbedaan generasi dalam penerapan kebijakan tersebut. Penelitian peneliti dapat melengkapi temuan ini dengan menambahkan dimensi generasi dalam analisis efektivitas kebijakan (Bintang et al., 2024).

Penelitian terdahulu oleh Napitupulu, dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian *grounded theory* yang membahas gaya kepemimpinan generasi Y di dunia kerja. Penelitian ini memberikan wawasan tentang karakteristik kepemimpinan generasi Y. Namun, penelitian ini tidak membahas interaksi antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z. Penelitian peneliti dapat melengkapi penelitian ini dengan menambahkan perspektif generasi yang lebih muda dalam konteks kepemimpinan dan budaya organisasi (Napitupulu, 2018).

Penelitian terdahulu oleh Paramitha dan Ihalauw, dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian *grounded theory* yang membahas persepsi generasi Y mengenai pekerjaan, komitmen kerja, dan keberlanjutan kerja mereka. Penelitian ini memberikan wawasan tentang persepsi generasi Y terhadap pekerjaan dan komitmen kerja. Namun, penelitian ini tidak mencakup perspektif generasi Z. Penelitian peneliti dapat melengkapi penelitian ini dengan menambahkan perspektif generasi Z dan interaksi antar generasi dalam konteks kerja (Paramitha & Ihalauw, 2018).

Penelitian terdahulu oleh Peredy, dengan jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan metode penelitian studi kasus yang membahas sikap dan nilai komunikasi di kalangan generasi Z. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan tentang nilai-nilai yang dipegang oleh generasi Z, isu *work-life balance* tidak menjadi fokus. Penelitian peneliti dapat melengkapi hasil ini dengan

mengeksplorasi bagaimana sikap komunikasi generasi Z memengaruhi dinamika budaya organisasi terhadap penerapan *work-life balance* (Peredy, 2024).



UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.1. Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Artikel	Masalah dan Tujuan	Konsep / Teori	Jenis Penelitian, Metode, Teknik Pengumpulan Data	Kesimpulan Penelitian
1.	Tambunan & Anwar (2019)	Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital	Menganalisis tahapan transformasi nilai-nilai bersama (<i>shared values</i>) di DJP dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi kesiapan DJP dalam menghadapi tantangan perpajakan di era digital.	Budaya Organisasi (Willcoxson dan Millet, 2000)	Kualitatif, Studi Dokumentasi, Wawancara	Hasil penelitian ini menunjukkan perubahan budaya organisasi terjadi di DJP, namun bersifat incremental, berbeda dengan perubahan struktur organisasi dan infrastruktur pendukung pelaksanaan <i>core business</i> yang demikiran progresif.
2.	Deti et al. (2021)	Fenomena Job Hopping Pada Generasi Milenial di Kota Bandung	Mengetahui faktor apa saja yang memengaruhi <i>job hopping</i> generasi milenial di Kota Bandung dan faktor yang mengurangi keinginan milenial untuk berpindah pekerjaan.	<i>Job Hopping</i> (Pranaya, 2014)	Kualitatif, <i>Cross-sectional</i> , Wawancara	Hasil penelitian ini menunjukkan faktor perpindahan generasi milenial adalah dorongan keluarga, rekan kerja yang kurang nyaman, budaya perusahaan dan beban kerja (<i>workload</i>) yang kurang sesuai.
3.	Bintang et al. (2024)	Analisis Efektivitas Kebijakan Work Life Balance Pada PT. Pelabuhan Indonesia Regional 1 Medan	Menganalisis efektivitas kebijakan <i>work-life balance</i> yang diterapkan oleh PT Pelindo Regional 1 dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.	<i>Work-life balance</i> (Singh dan Khanna, 2011)	Kualitatif, Studi Literatur, Wawancara	Hasil penelitian ini menunjukkan kebijakan <i>work-life balance</i> yang diterapkan di PT Pelindo Regional 1 efektif dalam meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
4.	Napitupulu (2018)	Gaya Kepemimpinan Generasi Y di Dunia Kerja	Menggambarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi Y dan menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menentukan gaya kepemimpinan generasi Y di dunia kerja.	Teori Kepemimpinan (Hemhill dan Coons, 1957)	Kualitatif, <i>Grounded Theory</i> , Wawancara	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan generasi Y memiliki kecenderungan sebagai berikut: berorientasi pada tugas, pendelegasian pekerjaan, hubungan atasan-bawahan, keterbukaan, preferensi pada tim dan penghargaan.
5.	Paramitha & Ihalauw (2018)	Persepsi Generasi Y Mengenai Pekerjaan, Komitmen Kerja, dan Keberlanjutan Kerja	Memahami bagaimana persepsi generasi Y mengenai pekerjaan, komitmen kerja, dan keberlanjutan kerja mereka.	Persepsi Pekerjaan (Robin dan Judge, 2015)	Kualitatif, <i>Grounded Theory</i> , Wawancara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi generasi Y mengenai pekerjaan yang dilakukan sekarang meliputi aspek motivasi diri, manajemen diri sendiri, manajemen

						keterhubungan, dan keseimbangan hidup.
6.	Peredy et al. (2024)	Analysing Generation Z Communication Attitudes, Values, and Norms	Memberikan gambaran mengenai ciri khas utama komunikasi generasi Z, dengan fokus pada dampak teknologi, media sosial, dan implikasinya terhadap masyarakat.	<i>Communication Habits</i> (Janssen et al., 2021)	Kualitatif, Studi Kasus, Observasi	Hasil penelitian ini menunjukkan karakteristik komunikasi generasi Z mencerminkan pola asuh dan memiliki beberapa implikasi signifikan terhadap cara mereka berinteraksi dan terhubung dengan dunia.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Berdasarkan enam penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan yang dapat disimpulkan. Secara umum, semua penelitian tersebut membahas isu-isu terkait generasi muda (khususnya generasi Y dan Z) dalam dunia kerja, seperti gaya kepemimpinan, *work-life balance*, loyalitas kerja, *job hopping*, hingga komunikasi di era digital. Penekanan utamanya adalah pada perubahan nilai, harapan, dan sikap generasi muda terhadap pekerjaan, serta pentingnya adaptasi organisasi dalam menghadapinya (Tambunan & Anwar, 2019; Deti et al., 2021; Bintang et al., 2024; Napitupulu, 2018; Paramitha & Ihalauw, 2018; Peredy et al., 2024).

Persamaan lainnya adalah keenam penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif, khususnya wawancara mendalam. Tujuannya adalah untuk menggambarkan fenomena sosial secara mendalam melalui eksplorasi naratif. Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa keterlibatan atasan dan budaya organisasi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan muda (Bintang et al., 2024; Paramitha & Ihalauw, 2018; Napitupulu, 2018). Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu membahas pentingnya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) sebagai faktor yang memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja generasi Z.

Namun, ada beberapa perbedaan mencolok di antara penelitian-penelitian tersebut. Terdapat penelitian yang lebih menitikberatkan pada fenomena *job hopping* di kalangan generasi milenial (Deti et al., 2023), sedangkan ada yang lebih menekankan pada hubungan *work-life balance* dan persepsi terhadap pekerjaan (Bintang et al., 2024; Paramitha & Ihalauw, 2018). Sementara itu, terdapat penelitian yang membahas transformasi budaya organisasi otoritas perpajakan dalam menghadapi era digital (Tambunan & Anwar, 2019) dan ada penelitian yang meneliti kebiasaan komunikasi generasi Z, yang menambah perspektif baru dalam memahami nilai dan norma yang memengaruhi perilaku kerja mereka (Peredy, 2024).

Terdapat sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa struktur dan budaya organisasi perlu bertransformasi untuk merespons karakteristik generasi baru di era digital (Tambunan & Anwar, 2019). Berbeda dengan penelitian lainnya yang fokus pada sikap

individu, penelitian ini menekankan perubahan sistemik dari dalam organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran menyeluruh bahwa untuk memahami dinamika kerja lintas generasi, dibutuhkan pendekatan yang tidak hanya melihat dari sisi individu tetapi juga dari sisi organisasi dan komunikasi lintas generasi (Peredy, 2024; Tambunan & Anwar, 2019).

Disisi lain, ada penelitian yang mengangkat aspek kepemimpinan yang digunakan oleh generasi Y dalam dunia kerja dan menekankan pentingnya pemahaman atas gaya kepemimpinan yang efektif bagi generasi ini (Napitupulu, 2018). Hal ini berbeda dengan penelitian lainnya yang lebih fokus pada persepsi generasi terhadap pekerjaan, khususnya mengenai komitmen dan keberlanjutan kerja (Paramitha & Ihalauw, 2018). Keduanya sama-sama menyoroti faktor psikologis dan sosial dalam dunia kerja, namun dari pendekatan yang berbeda, satu dari sisi kepemimpinan dan yang lain dari sisi persepsi individu terhadap makna pekerjaan.

Ada satu penelitian yang menjadi pembeda cukup mencolok karena fokusnya pada kebiasaan komunikasi generasi Z, khususnya dalam konteks penggunaan teknologi, media sosial, dan ekspresi nilai-nilai dalam komunikasi. Penelitian ini menggeser fokus dari konteks organisasi ke interaksi sehari-hari dan budaya digital yang membentuk karakter generasi Z. Perspektif ini memperluas pemahaman bahwa adaptasi organisasi tidak hanya mencakup sistem kerja, tetapi juga gaya komunikasi yang sesuai dengan preferensi generasi muda (Peredy, 2024).

Dengan itu, keseluruhan penelitian memberikan gambaran komprehensif mengenai pentingnya pendekatan multidimensi dalam memahami dinamika generasi muda di tempat kerja. Baik dari aspek personal seperti persepsi kerja dan *work-life balance*, hingga aspek struktural seperti budaya organisasi dan komunikasi. Persamaan utama terletak pada fokus mereka terhadap perubahan nilai generasi muda dan pengaruhnya terhadap lingkungan kerja, sedangkan perbedaan muncul pada pendekatan teoritis, fokus topik, dan tingkat analisis baik individu, relasi antargenerasi, hingga struktur organisasi (Tambunan &

Anwar, 2019; Deti et al., 2021; Bintang et al., 2024; Napitupulu, 2018; Paramitha & Ihalauw, 2018; Peredy et al., 2024).

Pada keenam penelitian terdahulu, berbagai konsep dan teori digunakan untuk menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan generasi muda di dunia kerja. Ada yang menggunakan pendekatan *Grounded Theory* untuk mengembangkan teori berdasarkan data lapangan mengenai kepemimpinan generasi Y dan makna kerja (Napitupulu, 2018; Paramitha & Ihalauw, 2018). Berikutnya ada penelitian yang menggunakan teori *job hopping* dan motivasi kerja untuk mengukur kecenderungan berpindah kerja di kalangan milenial (Deti et al., 2023). Sementara itu, ada yang menggunakan konsep budaya organisasi dalam era digital (Tambunan & Anwar, 2019). Lalu ada juga yang menggunakan konsep *work-life balance* yang mulai menjadi perhatian utama bagi generasi Z (Bintang et al., 2024), dan ada juga yang lebih menekankan pada teori komunikasi generasi dan ekspresi nilai dalam ruang digital (Peredy, 2024).

Dari keenam penelitian terdahulu yang telah dianalisis (Tambunan & Anwar, 2019 (Tambunan & Anwar, 2019; Deti et al., 2021; Bintang et al., 2024; Napitupulu, 2018; Paramitha & Ihalauw, 2018; Peredy et al., 2024) belum ada satupun yang secara khusus membahas dinamika budaya organisasi antara atasan dari generasi Y dengan pekerja dari generasi Z dalam konteks penerapan *work-life balance* di tempat kerja. Meskipun beberapa penelitian menyinggung mengenai gaya kepemimpinan, persepsi generasi terhadap pekerjaan, dan keseimbangan hidup, pembahasan tersebut masih bersifat umum dan tidak berfokus pada interaksi antargenerasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki kebaruan baik secara topik maupun pendekatan.

Kebaruan dari penelitian peneliti terletak pada fokus eksplisit terhadap hubungan antara atasan generasi Y dan pekerja generasi Z, khususnya dalam konteks penerapan *work-life balance* sebagai elemen budaya organisasi modern. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah literatur yang selama ini belum tergalai secara mendalam. Sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan dan

budaya kerja yang selaras dengan kebutuhan lintas generasi di era kerja fleksibel dan digital saat ini.

2.2 Landasan Teori & Konsep

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Redding dan Sanborn, Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss, R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Joseph A. Devito, serta Dedy Mulyana (dalam Silviani, 2020, p. 97) berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang melibatkan komunikasi antara bawahan, atasan, dan antar atasan. Karakteristik komunikasi organisasi meliputi adanya struktur yang jelas serta batasan-batasan yang dipahami oleh setiap anggota perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi organisasi digunakan sebagai pisau bedah utama untuk menelusuri relasi antar generasi yang berbeda secara nilai, gaya, dan ekspektasi komunikasi.

Penerapan komunikasi organisasi dalam penelitian ini berpijak pada model SMCR (*Source–Message–Channel–Receiver*) dari David Berlo (dalam Putri, 2021). Model ini menguraikan elemen dasar komunikasi, yaitu pengirim pesan (*source*), isi pesan (*message*), saluran atau media (*channel*), serta penerima pesan (*receiver*). Ketika model ini diterapkan pada fenomena komunikasi antar generasi, maka generasi Y berperan sebagai *source*, dan generasi Z sebagai *receiver*, dengan konteks budaya kerja sebagai kanal utamanya.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules, yang diterjemahkan oleh Mulyana pada tahun 2001 (dalam Silviani, 2020, p.97) mendefinisikan komunikasi organisasi secara fungsional sebagai penyampaian dan interpretasi pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Organisasi tersebut terdiri dari unit-unit komunikasi yang memiliki hubungan hierarkis dan beroperasi dalam suatu lingkungan.

Sementara itu, Goldhaber pada tahun 1993 (dalam Silviani, 2020, p.98) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi dapat dilihat dari berbagai perspektif, antara lain:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam sistem terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh lingkungan, baik internal (yang disebut budaya) maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan, saluran, tujuan, arah, serta media.
3. Komunikasi organisasi melibatkan individu, sikap, perasaan, hubungan, dan keterampilan mereka.

Secara keseluruhan, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti atau terus berubah. Komponen Komunikasi Organisasi menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules, yang diterjemahkan oleh Mulyana pada tahun 2001 (dalam Silviani, 2020, p.103) mendefinisikan komunikasi organisasi secara fungsional sebagai proses penyampaian dan penafsiran pesan di antara unit- unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Dalam hal ini, organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang terhubung secara hierarkis dan beroperasi dalam suatu lingkungan tertentu.

Unit komunikasi dalam organisasi merujuk pada hubungan antara individu yang menduduki berbagai posisi atau jabatan di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah individu yang menempati suatu posisi. Posisi atau jabatan ini menentukan pola komunikasi antara individu dalam berbagai tingkatan jabatan. Komunikasi terjadi ketika satu individu menciptakan pesan, yang kemudian diinterpretasikan oleh pihak lain, dan menjadi sebuah "pertunjukan" yang menghasilkan pesan baru (dalam Silviani, 2020, p.104).

Goldhaber pada tahun 1993 (dalam Silviani, 2020, p.105) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat dipandang dari berbagai sudut pandang, yakni:

1. Sistem terbuka yang kompleks: Komunikasi dalam organisasi terjadi dalam lingkungan terbuka yang saling terhubung, mencakup pengaruh internal (seperti budaya organisasi) dan eksternal.
2. Pesan dan saluran: Komunikasi melibatkan penyampaian pesan melalui saluran yang berbeda, dengan tujuan tertentu, arah, dan media yang beragam.
3. Manusia dan sikap: Komunikasi organisasi melibatkan individu dengan sikap, emosi, hubungan, dan keterampilan mereka.
4. Proses dinamis: Komunikasi adalah proses berkelanjutan pada pesan yang diciptakan dan dipertukarkan dalam jaringan hubungan yang saling tergantung, membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Dari definisi diatas, terdapat tujuh konsep utama yang dikemukakan oleh Goldhaber (dalam Silviani, 2020, p.106):

1. Proses: Organisasi adalah sistem terbuka yang dinamis, pesan terus diciptakan dan dipertukarkan oleh antar-anggota secara berkelanjutan.
2. Pesan: Pesan adalah susunan simbol yang bermakna tentang orang, objek, dan peristiwa, yang dihasilkan dari interaksi antar individu.

3. Jaringan: Pertukaran pesan terjadi melalui jalur komunikasi atau jaringan, orang-orang memainkan peran tertentu dalam organisasi.
4. Ketergantungan: Setiap bagian organisasi saling bergantung satu sama lain, sesuai dengan sifat organisasi sebagai sistem terbuka.
5. Hubungan: Hubungan antar manusia penting karena organisasi bergantung pada interaksi sosial untuk berfungsi.
6. Lingkungan: Lingkungan adalah segala faktor fisik dan sosial yang mempengaruhi pengambilan keputusan individu dalam organisasi.
7. Ketidakpastian: Ketidakpastian adalah perbedaan antara informasi yang tersedia dan yang diharapkan, contohnya, kebutuhan akan informasi mengenai aturan pemerintah yang berdampak pada produksi organisasi.

2.2.2 Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein pada tahun 2010, budaya organisasi merupakan sekumpulan keyakinan dan norma yang tertanam secara mendalam dan tidak disadari, yang diterima oleh anggota suatu kelompok. Hal ini berperan dalam mengarahkan perilaku mereka serta menjadi dasar bagi pemahaman bersama tentang dunia di sekitar mereka. Budaya ini mencakup aspek seperti komunikasi internal, struktur hierarki, dan etos kerja, yang semuanya memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Menurut Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga level, yaitu artefak (praktik yang

terlihat), nilai-nilai yang diadopsi, dan asumsi-asumsi mendasar yang membentuk perilaku individu dalam organisasi (Schein, 2010).

Dalam konteks ini, budaya organisasi agensi memiliki budaya tersendiri. Industri agensi memiliki budaya unik yang berbeda dari organisasi korporasi atau institusi publik. Budaya kerja di agensi cenderung cepat, kreatif, kolaboratif, dan tidak terlalu terstruktur. Namun, pada saat yang sama, budaya agensi juga menuntut fleksibilitas tinggi, jam kerja yang cair, dan target kerja yang ketat terutama pada proyek yang berbasis *deadline* (Oktriwina, 2024).

Budaya organisasi agensi sering kali melegitimasi kerja berlebihan (*overwork*) sebagai bagian dari profesionalisme. Di sinilah pertemuan antara nilai kerja generasi Y (yang mengadopsi *hustle culture*) dan preferensi hidup generasi Z (yang menginginkan *work-life balance*) berpotensi menciptakan benturan nilai dalam praktik kerja (Oktriwina, 2024). Maka dari itu, komunikasi organisasi tidak bisa dilepaskan dari konteks budaya agensi, karena cara pesan disampaikan, diterima, dan dimaknai sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai bersama dalam organisasi tersebut.

Konsep budaya dalam organisasi dibahas dengan mengelompokkan budaya ke dalam makrobudaya (*macrocultures*), subkultur (*subcultures*), dan mikrobudaya (*microcultures*). Berikut adalah penjelasan detailnya (Schein, 2010):

1. Makrobudaya (*Macrocultures*):

Makrobudaya adalah budaya dalam skala besar yang melampaui organisasi individu, mencakup kelompok masyarakat atau negara yang lebih luas. Contohnya, budaya nasional (misalnya, budaya Indonesia), budaya agama, atau budaya profesi global (seperti profesi medis

di seluruh dunia). Karakteristik makrobudaya memengaruhi nilai, norma, dan perilaku secara luas yang membentuk cara kelompok di dalamnya beroperasi dan berinteraksi.

2. Subkultur (*Subcultures*):

Subkultur adalah budaya yang ada di dalam bagian tertentu dari organisasi, biasanya terkait dengan departemen atau kelompok tertentu. Contohnya, perbedaan budaya antara departemen pemasaran dan departemen teknik dalam perusahaan yang sama. Karakteristik subkultur muncul karena fungsi, tujuan, atau latar belakang profesional yang berbeda. Subkultur ini berkontribusi pada budaya organisasi secara keseluruhan, tetapi juga dapat memiliki nilai atau praktik yang berbeda.

3. Mikrobudaya (*Microcultures*):

Budaya kecil dan khusus yang ada di dalam atau bahkan di luar struktur formal organisasi. Contohnya, tim proyek yang bekerja pada tugas tertentu atau kelompok kecil karyawan dengan minat yang sama. Karakteristik mikrobudaya mengembangkan norma dan perilakunya sendiri, yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang lebih besar.

2.2.2.1 Hustle Culture dalam Konteks Budaya Organisasi

Hustle culture merujuk pada paradigma kerja yang menempatkan produktivitas dan pencapaian sebagai tolok ukur utama keberhasilan individu. Budaya ini mendorong individu untuk bekerja secara intensif, dalam waktu yang panjang, dan sering kali tanpa jeda, sehingga mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan personal. Dalam konteks budaya organisasi, *hustle culture* dapat

tercermin melalui ekspektasi kerja berlebihan, glorifikasi lembur, serta tekanan untuk selalu “sibuk” sebagai bentuk komitmen terhadap perusahaan. Budaya ini umumnya berkembang dalam organisasi yang kompetitif, berorientasi pada target tinggi, dan kurang memberikan ruang bagi karyawan untuk beristirahat atau menjaga keseimbangan hidup.

Hustle culture berkontribusi pada praktik *multitasking* yang berlebihan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang terlalu menuntut ini dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan risiko *burnout*, terutama pada generasi muda seperti generasi Z yang memiliki nilai dan ekspektasi berbeda terhadap dunia kerja (Stiawati & Maisaroh, 2023). Oleh karena itu, memahami *hustle culture* dalam kerangka budaya organisasi penting untuk mengevaluasi apakah nilai-nilai yang dianut perusahaan masih selaras dengan kebutuhan karyawan masa kini.

2.2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan *Work-life Balance*

Budaya organisasi yang sehat memainkan peran penting dalam mendukung *work-life balance* karyawan. Fleksibilitas kerja, komunikasi internal yang efektif, dan penghargaan terhadap batasan antara waktu kerja dan pribadi adalah beberapa indikator budaya organisasi yang positif. Terdapat sebuah penelitian yang menekankan bahwa komunikasi internal yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan karyawan (Sari, 2020). Sebaliknya, budaya organisasi yang mendorong *hustle culture* dapat merusak *work-life balance*, meningkatkan stres, dan menurunkan kesejahteraan karyawan (Kusumaningtyas et al., 2022).

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Dengan memahami keterkaitan antara budaya organisasi, *hustle culture*, dan *work-life balance*, organisasi dapat merancang strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan.

2.2.3 *Work-life Balance*

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (dalam Wicaksana et al., 2020, p. 138), *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan sukses, kedua aspek tersebut tidak saling mengganggu atau memicu konflik. Mereka menekankan bahwa *work-life balance* tidak hanya soal membagi waktu, tetapi juga melibatkan perasaan kontrol dan kesejahteraan dalam mengatur kedua aspek tersebut.

Dalam penjelasan Fisher, Bulger, dan Smith sebagai ahli dalam konsep *work-life balance*, terdapat empat indikator *Work-life Balance* (dalam Wicaksana et al., 2020), yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL), mengukur sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu, seperti waktu bersama keluarga atau waktu untuk diri sendiri.
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW), kebalikan dari WIPL, menunjukkan bagaimana tanggung jawab pribadi dapat mengganggu kinerja di tempat kerja.

3. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), bagaimana aspek kehidupan pribadi, seperti kebahagiaan atau hubungan sosial, berkontribusi positif pada kinerja kerja.
4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), seberapa besar pekerjaan mendukung dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi, seperti pengembangan keterampilan atau kepuasan karier.

2.2.3.1 Generasi Z dan *Work-life Balance*

Generasi Z (1995–2010) yang dikenal dengan pandangan yang lebih progresif terhadap kehidupan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka menekankan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi ini lebih memilih fleksibilitas kerja dan cenderung menolak budaya kerja yang menuntut pengorbanan kehidupan pribadi, seperti *hustle culture*.

Karakteristik Generasi Z terkait *Work-Life Balance* (Umum, 2024):

1. Prioritas pada kesehatan mental dan kualitas hidup, Generasi Z menempatkan kesehatan mental sebagai prioritas utama. Mereka mencari pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas dan dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja.
2. Fleksibilitas dalam pekerjaan, Generasi Z menghargai fleksibilitas dalam jam dan lokasi kerja. Mereka lebih memilih pekerjaan yang memungkinkan kerja jarak jauh atau memiliki jadwal yang dapat disesuaikan.
3. Mengutamakan kualitas hidup, Generasi Z menemukan makna dan kepuasan dalam kehidupan pribadi memiliki nilai yang setara dengan mencapai

keberhasilan di dunia kerja. Mereka lebih memilih pekerjaan yang memberi ruang untuk mengeksplorasi minat dan hobi di luar jam kerja, sambil tetap menjaga hubungan sosial dan keluarga yang harmonis.

2.2.3.2 Hubungan *Work-life Balance* dan Generasi Z di Tempat Kerja

1. Konflik antar-generasi, generasi Z sering mengalami perbedaan pandangan dengan generasi X dan Y. Hal ini terutama terkait ekspektasi kerja. Berdasarkan Gallup, mencatat bahwa 45% Generasi Z merasa kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang menuntut jam kerja panjang dan kurang fleksibilitas (Pendell & Helm, 2022).
2. Kebijakan *work-life balance* sebagai daya tarik, berdasarkan data dari Korn Ferry, perusahaan yang menerapkan kebijakan *work-life balance*, seperti *hybrid working*, memiliki tingkat daya tarik 35% lebih tinggi terhadap pencari kerja generasi Z (Ferry, 2022).
3. Fokus pada tujuan hidup, berdasarkan Mercer menemukan bahwa 58% generasi Z lebih memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka mengejar tujuan hidup di luar pekerjaan, dibandingkan hanya mencari penghasilan tinggi (Azim, 2023).

2.2.4 *Hustle Culture*

Hustle culture, atau budaya kerja keras, pertama kali dikenalkan oleh Wayne Oates dalam bukunya *Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction* pada tahun 1971 (dalam Iskandar & Rachmawati, 2022, p. 111). Dalam buku tersebut, Oates mengidentifikasi *workaholism* sebagai kecenderungan individu untuk mencurahkan waktu dan energi mereka untuk pekerjaan secara berlebihan, sering kali tanpa menyadari bahwa mereka terjebak dalam pola kerja yang tidak sehat. Fenomena ini telah berkembang seiring dengan perubahan zaman dan meningkatnya tuntutan di dunia kerja.

Menurut Clark (dalam Iskandar & Rachmawati, 2022) mengemukakan bahwa individu dengan kepribadian perfeksionis dan berorientasi pada hasil lebih rentan terhadap *hustle culture*. Ketidakpuasan terhadap hasil kerja yang tidak sempurna sering kali mendorong individu untuk bekerja lebih keras, tanpa mempertimbangkan keseimbangan hidup mereka. Budaya *hustle culture* sering ditandai oleh pekerja yang selalu terfokus pada pekerjaan mereka, sehingga tidak memiliki waktu untuk beristirahat atau bersantai. Selain itu, tujuan kerja yang mereka tetapkan sering terlalu ambisius dan sulit tercapai. Hal ini yang menyebabkan para pekerja jarang merasa puas dengan pencapaian yang mereka hasilkan, meskipun mereka telah bekerja keras.

Dalam masyarakat yang sangat kompetitif saat ini, produktivitas sangat dihargai, dan budaya kerja berlebihan atau *workaholism* sering dianggap sebagai hal yang positif. Kesuksesan seseorang sering diukur berdasarkan posisi jabatan dan stabilitas finansial. Pandangan ini diperburuk oleh kecenderungan di media sosial, banyak anak muda yang sering memamerkan kesibukan

mereka, seperti bekerja lembur atau menghadapi berbagai deadline. Berdasarkan studi (Robinson, 2019), sekitar 45% pengguna media sosial secara aktif mengunggah aktivitas ini untuk menunjukkan dedikasi mereka sebagai pekerja keras. Akibatnya, banyak orang terpengaruh oleh tren ini, menganggap bahwa bekerja tanpa henti adalah sesuatu yang "hebat." Fenomena ini menciptakan efek bola salju, yang membuat orang lain merasa perlu mengikuti pola tersebut agar tidak merasa tertinggal.

Walaupun bekerja keras dapat memberikan dampak positif, apabila dilakukan secara berlebihan, hal itu justru dapat membahayakan kesehatan fisik dan mental. *Hustle culture* dapat membuat seseorang jarang istirahat, kurang tidur, dan cenderung mengabaikan tanda-tanda kelelahan. Pekerja yang terjebak dalam budaya ini sering tidak menyadari dampak negatifnya karena sudah terbiasa dengan pola hidup tersebut. Dalam jangka panjang, perilaku ini dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan yang serius (Retnowati, 2022).

Menurut Current Cardiology Reports, orang yang bekerja lebih dari 55 jam per minggu memiliki risiko lebih tinggi terkena penyakit kardiovaskular seperti jantung koroner. Kerja lembur juga berkaitan dengan berbagai masalah kesehatan lainnya, seperti diabetes dan stroke (dalam Retnowati, 2022). Selain itu, pandemi telah memperpanjang jam kerja, terutama dengan diberlakukannya sistem *work from home* (WFH). Studi World Economic Forum juga menunjukkan bahwa sistem WFH menambah 48,5 menit waktu kerja setiap harinya, membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur.

Namun, bekerja lebih lama belum tentu menghasilkan produktivitas lebih tinggi. Menurut John Pencavel (Retnowati, 2022) menemukan bahwa bekerja lebih dari 48 jam per minggu justru menurunkan produktivitas. Pekerja yang bekerja hingga 70 jam hanya menghasilkan pekerjaan setara dengan mereka yang bekerja 55 jam. Kurangnya istirahat dan tidur berakibat pada penurunan kinerja dan kreativitas. Selain itu juga membahayakan diri sendiri, mereka yang terjebak dalam *hustle culture* juga cenderung memaksa orang lain untuk mengikuti pola kerja berlebihan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan perselisihan antar kolega dan berdampak negatif pada produktivitas tim secara keseluruhan.

Untuk menghadapi budaya ini, penting bagi seseorang untuk menyadari batas kemampuan diri dan mengambil jeda ketika tubuh memberi sinyal kelelahan. Perencanaan yang baik, menetapkan target realistis, serta berhenti membandingkan diri dengan orang lain dapat membantu mengurangi tekanan dari fenomena *hustle culture*. Berikut beberapa ciri orang yang terjebak dalam *hustle culture* (Cholby, 2021):

1. Merasa bersalah saat beristirahat:

Individu yang hidup dalam *hustle culture* sering merasa bersalah ketika mereka mengambil waktu untuk beristirahat atau bersantai. Kecemasan ini bisa muncul saat mereka melihat orang lain tetap bekerja di hari libur, contoh melalui unggahan di media sosial. Ketika orang lain terlihat produktif, mereka akan merasa cemas dan mulai mempertanyakan mengapa mereka sendiri tidak melakukan hal yang sama. Perasaan bersalah seperti ini adalah salah satu tanda bahwa seseorang terjebak dalam *hustle culture*.

2. Sering penambahan jam kerja:

Biasanya, pekerja menjalani jam kerja standar sekitar 8 jam per hari. Namun, mereka yang terpengaruh oleh *hustle culture* cenderung menambah jam kerja secara sukarela, bukan karena tuntutan atasan. Mereka merasa harus bekerja lebih lama sebagai bentuk "hukuman" bagi diri sendiri karena merasa tidak produktif sebelumnya.

3. Hubungan sosial terganggu:

Orang yang terfokus sepenuhnya pada pekerjaan sering tidak memiliki cukup waktu untuk bersosialisasi dengan orang-orang di sekitar mereka. Akibatnya, mereka dapat mengalami *burnout*, yang tidak hanya merusak kesehatan mental tetapi juga hubungan mereka dengan orang lain. Kelelahan ini cenderung menyebabkan emosi yang tidak stabil, sehingga berdampak negatif pada interaksi sosial.

4. Pembicaraan yang terus berpusat pada pekerjaan:

Terakhir, mereka yang hidup dalam *hustle culture* cenderung tidak bisa lepas dari topik pekerjaan, bahkan saat sedang tidak bekerja. Ketika bertemu dengan teman di luar kantor, mereka sering mengaitkan percakapan kembali ke urusan pekerjaan, yang bisa membuat orang lain merasa tidak nyaman.

2.2.4.1 Kaitan *Hustle Culture* dengan Generasi Y

Generasi Y (1981–1996), memiliki keterkaitan yang signifikan dengan *hustle culture* karena beberapa alasan (Kompasiana, 2021):

1. Kondisi ekonomi, Generasi Y memasuki dunia kerja setelah krisis ekonomi global 2008, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras demi stabilitas finansial.

2. Pengaruh media sosial, platform media sosial sering menampilkan kisah sukses individu muda, mendorong generasi Y untuk meniru dengan bekerja lebih keras
3. Identitas karier, bagi banyak generasi Y, identitas pribadi sangat terkait dengan pencapaian karier, sehingga mereka cenderung mengadopsi *hustle culture* untuk mencapai tujuan profesional.

2.2.4.2 Perbedaan *Hustle Culture* dan *Work-life Balance* (Yuniarti, 2024)

1. Definisi:

Hustle Culture, menekankan kerja tanpa berhenti dengan keyakinan bahwa kesuksesan hanya dapat dicapai melalui dedikasi total terhadap pekerjaan. Sedangkan *work-life balance*, menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan tujuan mencapai kesejahteraan holistik.

2. Dampak terhadap individu:

Hustle Culture, meningkatkan risiko *burnout*, stres kronis, menurunkan kualitas hubungan sosial, dan kesehatan mental. Sedangkan *work-life balance*, meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, mengurangi stress, dan meningkatkan kesehatan mental.

2.2.4.3 Perbandingan gaya kerja dan prioritas generasi Y dan Z

(Yuniarti, 2024)

1. Jam kerja:

Generasi Y, cenderung bekerja melebihi jam kerja standar, dipengaruhi oleh *hustle culture*. Sedangkan generasi Z, lebih memilih pekerjaan dengan jam kerja fleksibel yang mendukung *work-life balance*.

2. *Burnout*:

Generasi Y, lebih rentan terhadap *burnout* akibat tekanan untuk terus bekerja keras. Sedangkan generasi Z, meskipun menghadapi tekanan, mereka lebih sadar akan pentingnya kesehatan mental dan cenderung mencari keseimbangan.

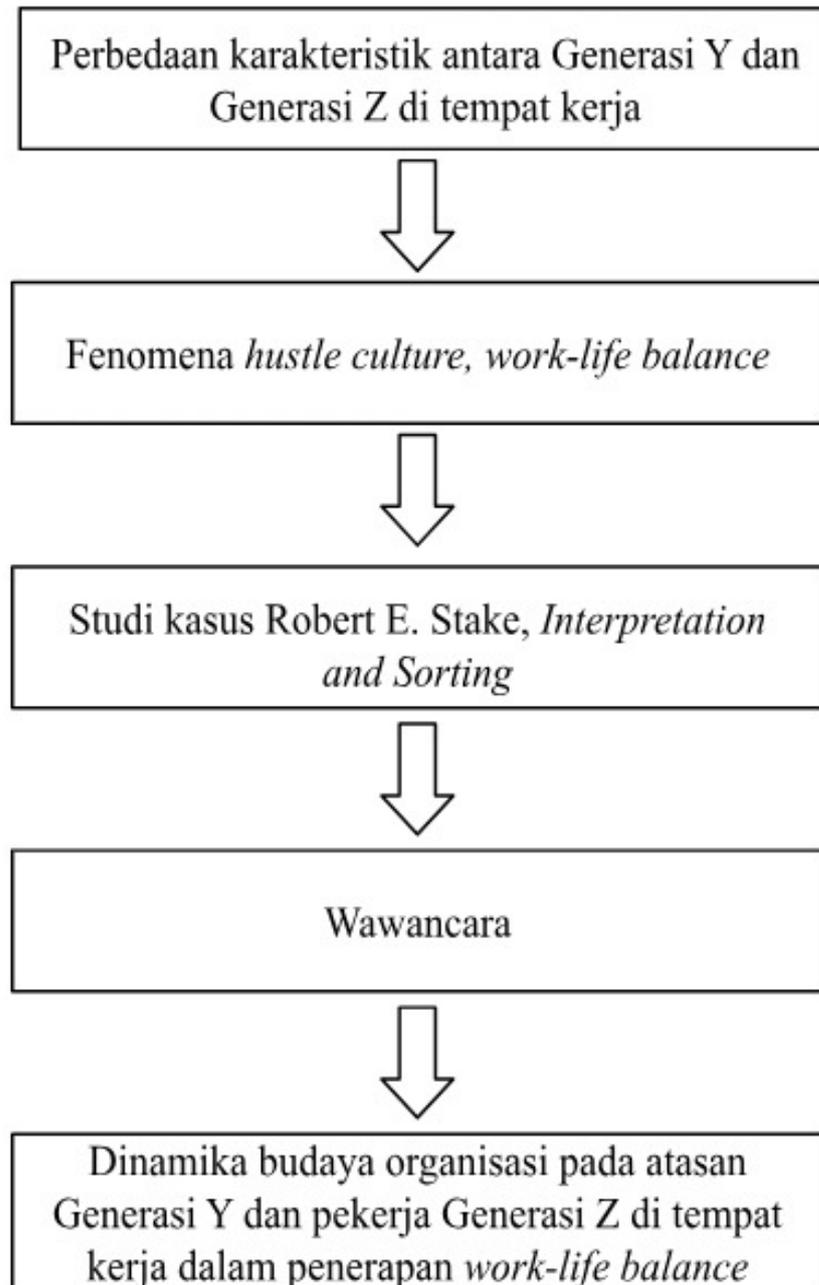
3. Pilihan pekerjaan:

Generasi Y, memilih pekerjaan yang menawarkan peluang karier meskipun dengan beban kerja tinggi. Sedangkan generasi Z, lebih memilih pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.



2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan diatas, berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian