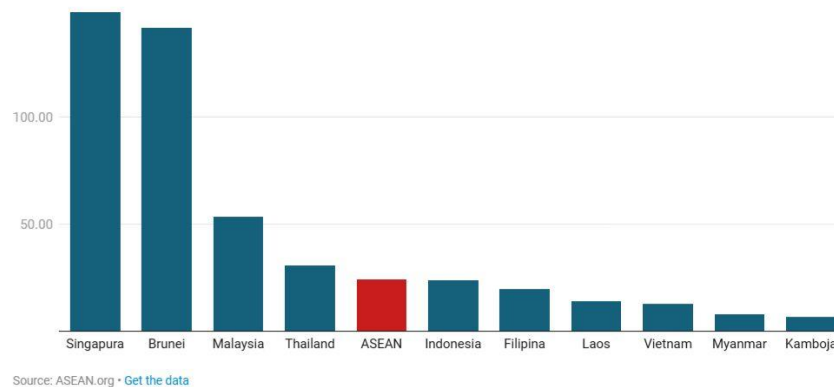


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Produktivitas kerja mencakup semua aktivitas yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan, yang berdampak pada kontribusi mereka terhadap perusahaan, serta merupakan konsep universal yang mencakup efektivitas operasional organisasi, bagian-bagian di dalamnya, dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan (1). Produktivitas kerja di Indonesia saat ini menjadi perhatian utama, terutama di kalangan Generasi Z. Generasi ini lebih mengutamakan fleksibilitas di tempat kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (2). Namun, tantangan muncul ketika Generasi Z juga menghadapi beban kerja yang tinggi dan ekspektasi yang tidak seimbang, yang dapat menyebabkan stres dan penurunan produktivitas (3). Berdasarkan laporan *Regional Study on Labour Productivity in ASEAN* pada tahun 2023, tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia tercatat sebesar US\$ 23,89 ribu per pekerja, menempatkan Indonesia pada peringkat keenam dari sepuluh negara ASEAN. Sementara itu, Singapura menempati posisi teratas dengan produktivitas mencapai US\$ 149,05 ribu per pekerja, menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antar negara di kawasan tersebut (4).



Gambar 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja ASEAN 2023

Perdagangan RI dan Diskopindag Kota Malang menyoroti potensi besar sektor jasa di Kota Malang, yang menyumbang hingga 72,95% terhadap PDRB kota dengan nilai lebih dari 55 triliun rupiah. Kota ini tidak hanya menjadi pusat pendidikan dan destinasi wisata, tetapi juga rumah bagi banyak generasi muda yang siap kerja, khususnya Generasi Z (5). Pada tahun 2020, Kota Malang memiliki populasi 843.810 jiwa, di mana 26 persen adalah Generasi Z dan 25 persen adalah Generasi Milenial, yang menunjukkan potensi besar untuk pertumbuhan ekonomi (6). Prof. Dr. Imam Mukhlis, SE., M.Si., Guru Besar Ilmu Ekonomi FE Universitas Negeri Malang, menyatakan bahwa keberadaan Generasi Z dapat meningkatkan daya saing ekonomi Kota Malang melalui kreativitas dan inovasi yang mampu menciptakan nilai tambah ekonomi (7). Selain itu, Generasi Z menganggap fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi sebagai kunci untuk mencapai kepuasan dan produktivitas. Di samping itu, beban kerja yang sesuai dengan keahlian pegawai, serta lingkungan kerja yang nyaman dan sehat, dapat meningkatkan kinerja dan hubungan baik antara pimpinan dan pegawai (8). Penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung bagi Generasi Z agar keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat terjaga.

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kualitas hidup sangat terkait dengan kemajuan ekonomi, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Lembaga Perburuhan Internasional (ILO) berjudul *'Working Time and Work-Life Balance Around the World'* (9). Istilah keseimbangan kehidupan kerja semakin populer dalam publik dan umum digunakan oleh perusahaan besar sebagai inti dari kesejahteraan perusahaan (10). Dalam survei yang dilakukan oleh Jakpat terhadap 1.262 responden Gen Z berusia 18-20 tahun pada Februari 2024, ditemukan bahwa 95 persen dari mereka menganggap bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pemberi kerja (11). Pekerja paruh waktu di Kota Malang semakin berkembang, seiring dengan tingginya jumlah mahasiswa yang mencapai lebih dari 330.000 orang (12). Kondisi ini membuka peluang kerja bagi mahasiswa, namun juga menimbulkan tantangan dalam menjaga *work-life balance*, karena mereka harus membagi waktu antara studi, pekerjaan, dan kehidupan pribadi (13). Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan fleksibilitas kerja, yang semakin dianggap sebagai faktor penting dalam mencapai keseimbangan tersebut.

Fleksibilitas kerja dianggap sebagai kunci keberhasilan kompetitif perusahaan, berpengaruh langsung terhadap kondisi kerja, produktivitas, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (14). Survei Jakpat dan Jangkara 2024 menunjukkan bahwa 48 persen Gen Z lebih memilih pekerjaan freelancer yang menawarkan fleksibilitas tinggi. Hal ini mencerminkan preferensi mereka

terhadap otonomi dalam bekerja, sementara hanya 8 persen yang memilih bekerja di kantor (*WFO*) dan 13 persen yang memilih kombinasi *WFO* dan *work from home (WFH)* (15). Kota Malang mulai menunjukkan dukungan terhadap sistem kerja yang lebih fleksibel. Hal ini terlihat dari kebijakan pemerintah yang menyediakan *coworking space* untuk masyarakat serta menerapkan aturan jam kerja fleksibel bagi ASN agar dapat menyesuaikan kebutuhan dan tuntutan kerja masa kini (16)(17). Bentuk fleksibilitas kerja meliputi jadwal kerja yang fleksibel, pengaturan waktu kerja yang dapat disesuaikan, dan pekerjaan dari rumah (18). Meskipun fleksibilitas sangat penting, tantangan terkait beban kerja yang tinggi tetap menjadi perhatian utama yang perlu diatasi.

Beban kerja yang tinggi tetap menjadi tantangan yang signifikan dan merujuk pada volume pekerjaan yang ditugaskan kepada tenaga kerja, mencakup aspek fisik, mental, dan sosial (10). Survei JakPat menunjukkan bahwa beban kerja berlebih merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keputusan Gen Z untuk dalam pekerjaan, dengan 41,8 persen responden mengungkapkan bahwa deskripsi pekerjaan dan beban kerja yang tidak seimbang menjadi alasan utama mereka dalam menentukan pekerjaan mereka(19). Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja), dalam Undang-undang tersebut terdapat dua skema jam kerja yang berlaku di perusahaan yang ada di Indonesia, yaitu 7 jam kerja dalam sehari atau 40 jam dalam seminggu yang berlaku untuk 6 hari kerja dengan ketentuan libur 1 hari dan 8 jam kerja dalam sehari atau 40 jam dalam satu

minggu yang berlaku untuk 5 hari kerja dengan ketentuan libur 2 hari (20). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang pada tahun 2022 hingga 2024, menunjukkan tren peningkatan jumlah pekerja dengan jam kerja di atas 41 jam per minggu, terutama pada sektor jasa seperti pendidikan, kesehatan, perdagangan, akomodasi, dan transportasi, yang sebagian besar didominasi oleh pekerja laki-laki (21). Organisasi yang efektif harus memahami batasan beban kerja yang dapat diberikan kepada karyawan untuk memaksimalkan produktivitas kinerja mereka (22). Interaksi antara tuntutan tugas dan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting, di mana indikator beban kerja meliputi kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai (23).

Pemilihan Generasi Z di Kota Malang sebagai objek penelitian didasarkan pada kurang ditemukannya penelitian sebelumnya yang secara khusus membahas produktivitas kerja Gen Z di wilayah ini. Selain itu, pemilihan ini juga mempertimbangkan kemudahan akses data dan relevansi dengan isu yang diangkat. Gen Z dikenal memiliki keterikatan tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dan juga kerap menghadapi beban kerja yang tidak seimbang, yang dapat berdampak pada produktivitas. Di sisi lain, sektor jasa di Kota Malang sangat mendominasi struktur ekonomi daerah, dengan kontribusi mencapai 72,95% dari total PDRB, sehingga menjadi konteks yang tepat untuk mengkaji keterkaitan antara fleksibilitas kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan produktivitas pada Generasi Z.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana persepsi karyawan Generasi Z terhadap fleksibilitas kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas kerja mereka?
2. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja Generasi Z ?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z?
4. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan Generasi Z?
5. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan Generasi Z ?
6. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Generasi Z?
7. Apakah fleksibilitas kerja mempengaruhi produktivitas karyawan Generasi Z melalui keseimbangan kehidupan kerja?
8. Apakah beban kerja mempengaruhi produktivitas karyawan Generasi Z melalui keseimbangan kehidupan kerja ?

1.3. Tujuan

1. Untuk menggambarkan tanggapan Generasi Z terhadap fleksibilitas kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja Generasi Z.

3. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja Generasi Z.
4. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja Generasi Z.
5. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja Generasi Z.
6. Untuk menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja Generasi Z.
7. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja melalui keseimbangan kehidupan kerja Generasi Z.
8. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja melalui keseimbangan kehidupan kerja Generasi Z.

1.4. Manfaat

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi langsung bagi perusahaan dan manajer dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan memahami bagaimana fleksibilitas kerja dan beban kerja mempengaruhi produktivitas karyawan, serta peran keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi, perusahaan dapat merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, terutama di kalangan Generasi Z.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai dinamika antara fleksibilitas kerja, beban kerja, dan produktivitas. Dengan meneliti peran keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi di tempat kerja modern. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi penting bagi penelitian selanjutnya yang ingin mendalami topik yang serupa, baik dalam konteks sektor tertentu maupun dalam konteks yang lebih luas.

