

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Transformasi teknologi, sosial, dan politik kini telah menjadi disrupsi utama yang secara radikal mampu memberikan perubahan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja (Vyas, 2022). Hal ini mendorong berbagai perusahaan untuk dapat mengambil langkah proaktif sehingga dapat beradaptasi dan bertahan ditengah era disrupsi (Dayon & Manigo, 2024). Pada konteks ini, penerapan pengaturan kerja yang fleksibel merupakan aspek signifikan yang dapat memengaruhi semua bagian dari sistem organisasi. Pengaturan kerja yang fleksibel merupakan faktor signifikan yang memengaruhi berbagai aspek perilaku karyawan di lingkungan modern (Manna et al., 2023).

Saat ini, pasar tenaga kerja terus berubah dan peran karyawan sangatlah penting. Ketika karyawan dapat memilih jam kerja yang mereka inginkan, mereka cenderung lebih termotivasi dan menghabiskan waktu lebih lama tanpa harus berganti pekerjaan (Ghali-Zinoubi et al., 2024). Dalam beberapa tahun terakhir, perubahan paradigma telah menghasilkan peningkatan otonomi karyawan, interupsi selama jam kerja untuk memenuhi kebutuhan karyawan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, pemodelan ruang kerja, dan peningkatan kreativitas dan produktivitas karyawan (Jogulu et al., 2024).

Pembatasan sosial yang diterapkan untuk mengendalikan penyebaran virus menyebabkan interaksi antar individu menjadi semakin jarang, bahkan dibatasi sepenuhnya. Kehidupan masyarakat berubah secara drastis, dari aktivitas yang sebelumnya melibatkan banyak pertemuan langsung menjadi lebih banyak dilakukan secara daring atau tidak bertemu sama sekali. Adaptasi terhadap situasi ini telah mengubah tatanan sosial dalam berbagai aspek kehidupan bermasyarakat. Disrupsi telah memicu salah satu gangguan tempat kerja dalam beberapa dekade, yang memaksa organisasi dan karyawan ke dalam ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya (Kumar et al., 2021). Kim et al., (2024) berpendapat

bahwa pandemi merupakan suatu bagian dari disrupsi yang menyebabkan gangguan ekonomi, sosial, dan politik yang signifikan serta memengaruhi kestabilan sifat pekerjaan, menciptakan ambiguitas dan menggeser prioritas bagi individu dan organisasi. Hal ini tentunya akan mengubah persepsi karyawan tentang lingkungan dan kondisi kerja mereka (Borry & Henderson, 2020).

Pada situasi tersebut, perusahaan harus merespons dengan mengadaptasi berbagai praktik dan strategi kesinambungan antara bisnis, organisasi dan karyawan (Gorjifard & Crawford, 2021). Dalam aspek ekonomi, disrupsi yang terjadi akan membawa perubahan yang signifikan. Pola transaksi yang sebelumnya didominasi oleh uang tunai mulai beralih ke transaksi non-tunai untuk meminimalkan risiko penyebaran virus melalui kontak langsung. Pemerintah secara aktif mendorong penggunaan transaksi non-tunai, yang diikuti oleh dunia perbankan dengan menyediakan berbagai kemudahan dan fasilitas. Meskipun banyak masyarakat yang dapat beradaptasi dengan pola transaksi ini, tidak sedikit yang mengalami kesulitan, terutama mereka yang terbiasa dengan metode konvensional (Puspitasari & Darwin, 2021). Selain itu, perilaku konsumsi masyarakat turut berubah, dengan banyaknya aktivitas jual beli yang beralih ke platform daring. Marketplace dan perusahaan logistik mengalami peningkatan signifikan dalam volume transaksi, mencerminkan pergeseran besar dalam cara masyarakat memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Tidak hanya pada tatanan sosial dan ekonomi, disrupsi juga memengaruhi budaya masyarakat. Kebiasaan tradisional, seperti bersalaman atau berpelukan, digantikan oleh budaya baru untuk menghindari penyebaran virus. Membersihkan tangan, menggunakan masker, dan menjaga jarak menjadi norma baru dalam kehidupan sehari-hari. Perubahan budaya ini juga terlihat dalam dunia kerja dan pendidikan. Perusahaan, instansi pemerintah, sekolah, dan perguruan tinggi terpaksa beradaptasi dengan mengadopsi metode daring untuk aktivitasnya. Dalam pendidikan, pembelajaran dilakukan melalui platform online atau Learning Management System (LMS). Hal serupa juga terjadi di dunia kerja, dengan munculnya sistem kerja tanpa terbatas oleh ruang dan waktu alias fleksibel

atau yang lebih familiar dikenal dengan istilah work from home (WFH) dan work from anywhere (WFA).

Adaptasi Generasi Baby Boomer terhadap teknologi baru dan pengaturan kerja yang fleksibel merupakan area fokus penting dalam memahami dinamika tenaga kerja lintas generasi (Ma & Fang, 2024). Dibandingkan dengan generasi yang lebih muda, seperti Generasi Milenial (Gen Y) dan Generasi Z, Generasi Baby Boomer sering kali menghadapi tantangan unik yang berasal dari kesenjangan keterampilan digital, meningkatnya kekhawatiran tentang keamanan kerja, dan penolakan terhadap perubahan (Choudhary et al., 2024). Hambatan-hambatan tersebut dapat membatasi kemampuan mereka untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang semakin digital dan fleksibel, sehingga berdampak pada kinerja organisasi dan inklusivitas tenaga kerja.

Faktor yang perlu diperhatikan adalah kesenjangan keterampilan digital, di mana Generasi Baby Boomer sering kali kurang terpapar pada perangkat dan platform digital. Penelitian oleh Komp-Leukkunen dkk. (2022) menyoroti bahwa keterbatasan kecakapan digital dapat menghalangi karyawan yang lebih tua untuk sepenuhnya terlibat dalam tugas-tugas di tempat kerja yang bergantung pada teknologi. Lebih jauh, Soja & Soja (2020) menekankan hambatan yang dirasakan terhadap adopsi teknologi di kalangan pekerja yang lebih tua, menekankan perlunya pelatihan dan dukungan yang disesuaikan. Tanpa intervensi yang memadai, kesenjangan ini dapat mengakibatkan produktivitas yang lebih rendah dan berkurangnya kepercayaan diri dalam memanfaatkan sistem baru.

Selain itu, Generasi Baby Boomer sering kali mengungkapkan kekhawatiran tentang keamanan kerja dan beban kerja ketika dihadapkan dengan perubahan teknologi yang wajib. Menurut Hildebrandt dkk. (2019), pekerja yang lebih tua kurang efisien dalam beradaptasi dengan teknologi baru, yang memperburuk penolakan mereka terhadap perubahan. Keengganan ini dapat semakin mempersulit upaya untuk menerapkan pola kerja yang fleksibel atau mengintegrasikan alat inovatif ke dalam alur kerja. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi harus mempertimbangkan strategi yang tepat sasaran, seperti program literasi digital yang

disesuaikan, peluang bimbingan, dan peluncuran teknologi secara bertahap, yang memastikan bahwa Generasi Baby Boomer merasa didukung dan dihargai saat mereka menjalani transisi di tempat kerja.

Sejalan dengan konteks penelitian ini, perbedaan generasi dapat memengaruhi adopsi teknologi dan integrasi kerja yang fleksibel. Namun, penerapan sistem kerja baru tentu tidak selalu berjalan mulus. Sebagian karyawan yang terbiasa bekerja di kantor merasa kurang nyaman dengan sistem WFH atau WFA, karena mereka lebih terbiasa bekerja dengan tatap muka langsung. Perusahaan juga menghadapi tantangan dalam mengelola perbedaan generasi di tempat kerja. Karyawan generasi senior (Baby Boomers) cenderung lebih sulit beradaptasi dengan teknologi baru dan pola kerja fleksibel dibandingkan generasi muda seperti Generasi Y dan Z. Generasi muda, yang lebih terbuka terhadap fleksibilitas, justru merasa cocok dengan sistem kerja seperti ini yang fokus pada pencapaian target dibandingkan rutinitas kerja konvensional. Mereka mengutamakan Work-Life Balance dan kenyamanan kerja, seringkali lebih dari sekedar gaji atau posisi tinggi.

Perubahan akibat disrupsi menuntut perusahaan, institusi pendidikan, dan pemerintah untuk lebih adaptif dan inovatif. Dalam konteks ini, peran manajemen sumber daya manusia (HRD) menjadi sangat penting, terutama dalam mensosialisasikan dan memfasilitasi transisi ke pola kerja baru. Selain itu, tantangan dalam menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan produktivitas, serta menyeimbangkan kebutuhan berbagai generasi di tempat kerja, menjadi isu yang sesuai dengan tuntutan zaman untuk diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak perubahan sosial, ekonomi, dan budaya yang disebabkan oleh disrupsi, terutama dalam konteks Work-Life Balance, fleksibilitas kerja, dan efektivitas sistem kerja fleksibel seperti WFH atau WFA, terhadap produktivitas karyawan dan keberlangsungan organisasi.

Pekerjaan yang dapat dilakukan secara hybrid biasanya memiliki karakteristik tertentu yang mendukung fleksibilitas lokasi kerja tanpa mengorbankan produktivitas. Pekerjaan ini umumnya berbasis teknologi,

seperti di bidang teknologi informasi, pemasaran digital, desain grafis, atau manajemen proyek, yang memanfaatkan perangkat lunak kolaborasi daring (Nilles, 2021). Pekerjaan hybrid sering melibatkan tugas individu, seperti analisis data, penulisan laporan, atau pengembangan strategi, sehingga tidak selalu memerlukan interaksi fisik langsung dengan rekan kerja atau klien (Jones & Saunders, 2020). Pekerjaan secara hybrid memiliki metrik kinerja yang jelas, memungkinkan pengukuran hasil kerja tanpa kehadiran fisik di kantor (Smith, 2022). Umumnya pekerjaan yang didukung infrastruktur digital yang kuat, seperti layanan cloud dan komunikasi virtual, sangat cocok untuk model kerja hybrid (Lee & Lee, 2021). Dengan demikian, pekerjaan hybrid menekankan efisiensi, fleksibilitas, dan pemanfaatan teknologi untuk menjadi metode dalam keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Bagi sebagian karyawan, sistem kerja jarak jauh bukan menjadi pilihan dan semakin banyak praktisi dan pembuat kebijakan yang mengkaji bukti empiris dalam membuat keputusan mengenai sistem kerja jarak jauh yang berkelanjutan untuk menumbuhkan motivasi dan kesejahteraan karyawan (Vanderstukken et al., 2022). Namun, belum banyak kerangka teoritis yang komprehensif pada faktor-faktor yang berfokus untuk memudahkan atau menghambat sistem kerja jarak jauh dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan (Jamal et al., 2021). Padahal dengan pendekatan MSDM yang memiliki orientasi pada kesejahteraan, dapat meningkatkan hasil yang positif dalam pengelolaan ekonomi, sosial, manusia, dan lingkungan secara jangka pendek dan panjang (Chan et al., 2023). Teknologi juga memengaruhi hubungan karyawan dengan mengurangi hambatan spasial dan temporal dalam bekerja dan menghubungkan orang-orang lebih banyak dari sebelumnya (Spreitzer et al., 2020). Oleh karena itu, memengaruhi kesejahteraan karyawan untuk thriving at work (Yang et al., 2022).

Fleksibilitas kerja jarak jauh harus dikelola dengan baik, karena dapat menyebabkan jam kerja lebih panjang dan konflik batas-batas kehidupan kerja (Mohammadi et al., 2023) atau yang disebut dengan "E-work life (Charalampous et al., 2023). Keberadaan sumber daya teknologi,

dukungan teknis, dan pelatihan serta pengalaman teknis yang memadai akan memberikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan meningkatkan hasil positif bagi pekerja jarak jauh (Jamal et al., 2021). Namun, penelitian mengenai hubungan antara telecommuting dan hasil pekerjaan seringkali tidak konsisten (Kuruzovich et al., 2021). Karyawan yang bekerja secara hybrid memiliki stigma karena kemampuannya dalam menumbuhkan keseimbangan pekerjaan-keluarga dan kepuasan kerja (Golden and Eddleston, 2020). Selain itu, pada saat tuntutan pekerjaan di rumah semakin meningkat, telecommuting mungkin menawarkan lebih banyak fleksibilitas dalam mengelola pekerjaan dan keluarga dibandingkan pekerjaan di tempat kerja (Lyttelton et al., 2022). Oleh karena itu, sistem kerja jarak jauh dapat mengurangi kelelahan para karyawan dengan memengaruhi faktor-faktor yang diketahui berdampak pada kesehatan psikologis (misalnya, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja), sehingga mengurangi dampak relatif dari rasa memiliki terhadap pekerjaan terhadap kelelahan emosional (Afota et al., 2024).

Penelitian oleh Golden and Eddleston (2020) juga menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja jarak jauh dinilai manajer berdasarkan hasil kerjanya, dan kurangnya pengabdian karyawan terhadap pekerjaannya dinilai sebagai ketidakhadiran karyawan tersebut. Kerja jarak jauh mungkin menghasilkan tingkat otonomi yang lebih tinggi bagi e-worker dan bagi sebagian orang, tingkat stres yang lebih rendah, namun hal ini mungkin bergantung pada peran pekerjaan seseorang, kendali atas beban kerja, dan tingkat kepercayaan yang diberikan oleh atasan langsung mereka (Grant et al., 2013). Maka, jumlah pekerjaan yang besar dapat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi, tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi, atau penilaian atas kinerja karyawan berdasarkan kontribusinya, terutama jika terdapat absensi dalam organisasi. Bekerja berlebihan mungkin menjadi masalah bagi sebagian karyawan, sehingga harus memastikan bahwa tujuan dan harapan yang jelas untuk mengelola beban kerja didiskusikan dengan atasan mereka (Grant et al., 2013). Sejalan dengan penelitian oleh Charalampous et al. (2023), bahwa persepsi individu mengenai produktivitas ketika bekerja secara elektronik

dari jarak jauh, tampaknya merupakan hal yang mendasar karena dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan.

**Tabel 1.1 Perbandingan Kinerja Tahun 2020-2024**

<b>Tahun</b>	<b>KPI (<i>Traditional Work</i>)</b>	<b>KPI (<i>Hybrid Work</i>)</b>
2019	3.44	-
2020	-	2.98
2021	-	3.23
2022	-	3.61
2023	3.59	-
2024	3.61	-

Tabel 1.1 menunjukkan perbandingan hasil kinerja karyawan berdasarkan dua model kerja, yaitu kerja tradisional dan kerja hybrid, selama periode 2019 hingga 2024. Misalnya, selama pandemi pada 2020-2022, perusahaan menerapkan model kerja hybrid. Pada tahun 2020, rata-rata kinerja menurun dari 3.44 (2019) menjadi 2.98, kemungkinan akibat perbedaan pola kerja dan masa penyesuaian karyawan terhadap model kerja baru. Namun, pada 2021 dan 2022, kinerja mulai meningkat seiring adaptasi karyawan terhadap sistem hybrid. Pada 2023 dan 2024, perusahaan kembali ke model kerja tradisional, tetapi hasil kinerja tetap stabil tanpa perubahan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya.

Selain itu, perbedaan antar generasi menjadi tantangan bagi sejumlah perusahaan dalam mengatasi proses transisi menuju kebiasaan kerja yang baru. Salah satunya adalah perusahaan ritel di Indonesia, yang sempat menerapkan model tersebut bagi karyawan di kantor pusat selama masa pandemi. Karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain sesuai kebutuhan. Kebijakan ini sangat menarik bagi generasi Y dan Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas dan keseimbangan hidup. Namun, bagi generasi Baby Boomers yang masih aktif bekerja, model kerja ini dapat menjadi tantangan karena mereka lebih terbiasa dengan pola kerja tradisional yang menekankan kehadiran fisik (on-site) di kantor.

Perbedaan preferensi ini perlu dijumpai oleh manajemen perusahaan untuk menciptakan keseimbangan antara model work from office (WFO), work from home (WFH), dan work from anywhere (WFA). Mengingat sebagian besar karyawan perusahaan ritel berasal dari generasi Y dan Z, perusahaan perlu mempertimbangkan kebutuhan mereka yang lebih memprioritaskan Work-Life Balance, kenyamanan, kesehatan mental, dan pengembangan diri daripada sekadar imbalan materi seperti gaji atau jabatan. Generasi ini cenderung kurang responsif terhadap tekanan dan iming-iming imbalan jika kondisi kerja tidak mendukung kenyamanan mereka.

Oleh karena itu, peran divisi HRD menjadi krusial dalam merancang kebijakan yang tidak hanya memberikan fleksibilitas kerja, tetapi juga peluang bagi karyawan generasi Y dan Z untuk mengembangkan diri dan berkontribusi secara maksimal. Upaya ini dapat mendorong tercapainya kinerja tinggi sekaligus mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, jumlah karyawan laki-laki sebanyak 4.274 orang dan karyawan perempuan sebanyak 3.773 orang. Total jumlah karyawan perusahaan ritel pada Maret 2023 adalah 8.047 orang. Artinya, adanya gap generasi di antara karyawan perusahaan ritel. Selain itu, perusahaan juga menghadapi fenomena turnover karyawan yang cukup tinggi di awal tahun 2023. Tingkat turnover ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup kejenuhan, kebutuhan akan tantangan baru, serta ketidaknyamanan terhadap lingkungan kerja. Sementara itu, faktor eksternal mencakup godaan dari perusahaan lain yang menawarkan sistem remunerasi lebih kompetitif.

Fenomena di atas tidak terhindarkan, terutama dengan persaingan ketat antar perusahaan dalam mendapatkan talenta terbaik. Oleh karena itu, perusahaan perlu berbenah agar lebih menarik bagi generasi Y dan Z yang mendominasi komposisi karyawan. Bagi generasi ini, aspek kenyamanan kerja, ruang untuk berkembang, dan keseimbangan hidup seringkali menjadi prioritas utama dibandingkan hanya menerima imbalan finansial. Strategi pengelolaan SDM yang mempertimbangkan kebutuhan generasi

muda menjadi kunci untuk menekan turnover serta mempertahankan karyawan berkompentensi tinggi agar tetap berkontribusi bagi pertumbuhan perusahaan. Berikut merupakan data turnover bulan Januari sampai dengan Maret 2023.

**Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan**

<b>Rentang Umur</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Turnover</b>	<b>%</b>
20-29	4049	356	0,087%
30-39	2631	165	0,062%
40-49	1034	5	0,004%
50-59	273	0	0%
60-69	60	0	0%
<b>Total</b>	<b>8047</b>	<b>526</b>	<b>0,065%</b>

Sumber : Dileh dari sumber internal

Berdasarkan data tabel 1.2 terlihat bahwa kelompok usia 20–29 tahun, yang masuk dalam generasi Y serta Z, memiliki tingkat turnover tertinggi. Hal ini menyebabkan perhatian yang penting bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada generasi Y dan Z. Perusahaan perlu merespons fenomena ini dengan mencermati permasalahan yang dihadapi karyawan serta memberikan solusi yang relevan. Di tengah tingginya turnover, perusahaan juga harus memastikan produktivitas tetap terjaga dan kinerja terus meningkat.

Peningkatan kinerja karyawan, khususnya dari generasi Y dan Z, sangat bergantung pada komitmen dan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Namun, komitmen ini memerlukan pemeliharaan yang berkesinambungan oleh perusahaan. Generasi Y dan Z cenderung menghadapi dilema antara tetap bertahan di satu perusahaan untuk membangun karier jangka panjang atau berpindah kerja demi kenyamanan yang lebih baik. Salah satu karakteristik negatif generasi ini adalah mudah merasa bosan dan cepat berpindah ke perusahaan lain jika kebutuhan mereka tidak terpenuhi.

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang generasi telah mendapat perhatian di berbagai bidang sains, termasuk ekonomi, demografi, ilmu politik, psikologi klinis, dan sosiologi (Sullivan et al., 2009).

Sementara rincian Generasi Terhebat, Boomer, dan X cukup berkembang dengan baik, karakteristik anggota angkatan kerja terbaru, Gen Y, kurang jelas (Sullivan et al., 2009). Gen X biasanya dicirikan sebagai orang yang sinis, pesimis, dan individualistis (Wong et al., 2008). Berbeda dengan Gen X, Gen Y dianggap telah menguasai teknologi karena mereka terbiasa menjadikannya bagian besar dari kehidupan mereka. Gen Y tampak nyaman dengan perubahan dan cenderung tidak menganggap keamanan kerja sebagai faktor penting di tempat kerja (Wong et al., 2008). Sebagai karyawan, Gen Y dicirikan sebagai orang yang menghargai pengembangan keterampilan dan menikmati tantangan peluang baru. Selain itu, mereka menghargai tanggung jawab dan masukan dalam pengambilan keputusan dan tindakan (Gong et al., 2018; Wong et al., 2008).

Konflik Gen seperti ini dapat menyebabkan miskomunikasi yang merusak dan membahayakan pertumbuhan perusahaan. Namun, masalah yang ada mengenai perbedaan generasi juga menawarkan peluang bagi organisasi. Memiliki karyawan multigenerasi merupakan suatu keuntungan (Cho dan Song, 2021; Hapsari et al., 2019). Gen X dapat membimbing generasi muda untuk mempertajam intuisi bisnis mereka; sebaliknya, Gen Y dapat melengkapi Gen X dengan memenuhi kebutuhan komunikasi segmen pelanggan. Ada pertumbuhan baru-baru ini dalam literatur "populer" yang berfokus pada kebutuhan untuk bekerja dengan, melibatkan, dan mengelola karyawan Gen Y secara berbeda dari karyawan Gen X (Wong et al., 2008).

Dalam konteks sosial, yang dikembangkan oleh kelompok generasi memengaruhi kepribadian dan perasaan otoritas seseorang, nilai-nilai dan keyakinan mereka tentang organisasi, etos kerja mereka, mengapa dan bagaimana mereka bekerja, serta tujuan dan aspirasi mereka dalam kehidupan kerja. Diperdebatkan pula bahwa setiap generasi cenderung mengembangkan preferensi atau sifat yang berbeda yang membedakan perasaan mereka terhadap pekerjaan dan apa yang mereka inginkan dari pekerjaan. Komitmen karyawan yang terjaga menjadi kunci keberlanjutan perusahaan, tetapi perusahaan juga harus memahami bahwa generasi Y dan Z memiliki preferensi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Fenomena ini menjadi topik yang menarik untuk dikaji, mengingat beberapa penelitian sebelumnya hanya membahas pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Working terhadap kinerja karyawan tanpa mempertimbangkan peran komitmen karyawan sebagai variabel tambahan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, transformasi teknologi, sosial, dan politik menciptakan tantangan besar dalam dunia kerja modern. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara kerja organisasi, tetapi juga mengubah persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Sistem kerja fleksibel seperti Work From Home (WFH) dan Work From Anywhere (WFA) telah menjadi solusi adaptif bagi sebagian besar organisasi. Namun, penerapan sistem ini memunculkan berbagai dinamika yang memengaruhi kinerja karyawan, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja, terutama dalam konteks keberagaman generasi.

Perbedaan dalam preferensi kerja antara generasi yang lebih muda (Generasi Y dan Z) dan generasi senior (Baby Boomers) menciptakan tantangan baru bagi perusahaan. Generasi Y dan Z cenderung mengutamakan Work-Life Balance, fleksibilitas kerja, dan kenyamanan, sementara Baby Boomers lebih terbiasa dengan pola kerja tradisional yang mengutamakan kehadiran fisik. Selain itu, kesenjangan keterampilan digital pada generasi yang lebih tua memperburuk kemampuan mereka untuk mengadopsi teknologi baru, sehingga berpotensi mengurangi produktivitas dan efisiensi kerja.

Tingkat turnover yang tinggi pada karyawan generasi muda juga menjadi tantangan utama bagi perusahaan. Berdasarkan data, karyawan dalam rentang usia 20–29 tahun memiliki tingkat turnover tertinggi dibandingkan kelompok usia lainnya. Fenomena ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk ketidaknyamanan terhadap lingkungan kerja, kejenuhan, dan tawaran menarik dari perusahaan lain. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menekan tingkat turnover sekaligus mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Dengan demikian, rumusan

masalah pada penelitian ini adalah bagaimana model pengaruh work life balance, flexible working, komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian berdasarkan dengan latar belakang yang telah diuraikan diatas adalah untuk membuat model pengaruh work life balance, flexible working, komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan di lapangan dengan harapan hasilnya dapat memberikan manfaat sebagai masukan dan strategi bagi perusahaan. Strategi tersebut mencakup penerapan *Flexible Working* dan pembentukan *Work-Life Balance* bagi karyawan, sambil tetap mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, perusahaan juga diharapkan mampu menjembatani transisi dari model kerja luring ke daring dengan mempersiapkan infrastruktur dan peralatan yang mendukung perubahan tersebut.

### **1.5. Batasan Penelitian**

1. Penelitian ini terbatas pada karyawan yang bekerja di perusahaan ritel dengan karakteristik generasi Z, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk generasi lainnya.
2. Penelitian difokuskan pada empat variabel utama, yakni work-life balance, flexible working, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
3. Meskipun latar belakang penelitian dipengaruhi oleh perubahan sosial dan ekonomi akibat disrupsi dan pandemi, penelitian ini tidak secara langsung menganalisis dampak pandemi terhadap variabel yang diteliti.
4. Data yang digunakan bersumber dari survei, wawancara, dan data sekunder dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Hasilnya bergantung pada keterbatasan metode tersebut.
5. Penelitian dilakukan dalam konteks perusahaan ritel tertentu, sehingga hasilnya tidak berlaku untuk industri dengan karakteristik berbeda.
6. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu tertentu yakni pada bulan Maret 2023 hingga Mei 2023.