

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Manajemen

Manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola. Menurut (Robbins dan Coulter, 2002), manajemen adalah proses mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja secara efektif dan efisien melalui orang lain. Pendapat tersebut sejalan dengan (Follett, 1998) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia.

Selain itu, (Terry, 1982) manajemen merupakan proses yang mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan berbagai sumber daya. Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dan menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi secara terarah. Dalam penelitian ini, teori manajemen digunakan sebagai landasan untuk memahami pengelolaan sistem *Hybrid Working* melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen guna mendukung peningkatan produktivitas kerja dan *Work-Life Balance* pada karyawan Generasi Z.

2) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis sehingga perlu dikelola

melalui kegiatan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pengarahan, dan pengawasan karyawan. Menurut (Gaol, 2014), MSDM adalah upaya untuk mengoptimalkan personel atau pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. (Sakban et al, 2019) menyatakan bahwa MSDM merupakan proses rekrutmen, pengembangan, dan pemberian motivasi kepada karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, (Sutrisno, 2019) menjelaskan bahwa MSDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia agar tujuan organisasi tercapai secara terpadu.

Secara umum, MSDM bertujuan memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja yang kompeten. Dalam pelaksanaannya, MSDM memiliki fungsi seperti pengadaan tenaga kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta pemeliharaan hubungan kerja. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan sehingga organisasi mampu mencapai efektivitas dan efisiensi kerja.

Dalam organisasi modern, MSDM dituntut mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan sistem kerja. Salah satu implementasinya adalah penerapan *Hybrid Working* sebagai bentuk fleksibilitas kerja yang bertujuan menjaga produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Sistem kerja ini juga relevan dengan kebutuhan Generasi Z yang cenderung mengutamakan *Work-Life Balance*. Oleh karena itu, MSDM menjadi landasan teoritis dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana organisasi mengelola kebijakan kerja fleksibel guna meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

2.1.2 Teori Hybrid Working

1) Definisi *Hybrid Working*

Hybrid Working merupakan model kerja yang mengombinasikan pekerjaan tatap muka di kantor (*onsite*) dan kerja jarak jauh (*remote*) dengan dukungan teknologi digital sebagai sarana utama koordinasi. Model ini berkembang pesat pasca pandemi COVID-19 karena organisasi membutuhkan sistem kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan efisien. Perkembangan teknologi komunikasi seperti *video conference*, platform kolaborasi, dan sistem berbasis *cloud* turut mempercepat implementasinya, sehingga *Hybrid Working* tidak lagi dipandang sebagai solusi sementara, melainkan sebagai transformasi jangka panjang dalam sistem kerja modern. Menurut (Hopkins & Bardoel, 2023), *Hybrid Working* memungkinkan karyawan bekerja sebagian waktu di kantor dan sebagian di luar kantor dengan fleksibilitas yang tetap berada dalam kerangka kebijakan organisasi.

Penerapan *Hybrid Working* juga mengubah paradigma tradisional terkait tempat dan waktu kerja, dari yang berorientasi pada kehadiran fisik menjadi berbasis hasil dan kinerja. Organisasi kini lebih menekankan output, efektivitas, serta akuntabilitas karyawan, yang mendorong terbentuknya budaya kerja berbasis kepercayaan dan kemandirian. Sejalan dengan itu, (Grzegorzczak et al., 2021) menyatakan bahwa *hybrid work* merupakan pengembangan dari *flexible work arrangement* yang mengintegrasikan ruang kerja fisik dan virtual, sehingga memungkinkan kolaborasi tetap berjalan efektif meskipun dilakukan dari lokasi yang berbeda.

Dalam perspektif organisasi modern, *Hybrid Working* dipandang sebagai strategi kerja yang mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*), produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan, selama organisasi mampu menyediakan dukungan teknologi dan kebijakan kerja yang jelas (Naqshbandi et al., 2023). Fleksibilitas dalam menentukan tempat kerja memungkinkan karyawan

mengurangi waktu perjalanan menuju kantor, sehingga mereka memiliki lebih banyak waktu untuk aktivitas pribadi dan keluarga. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan sekaligus memperkuat hubungan mereka terhadap organisasi.

Hybrid Working dapat dipahami sebagai sistem kerja fleksibel yang menggabungkan kerja di kantor dan kerja jarak jauh dengan dukungan teknologi digital guna meningkatkan efektivitas kerja. Model kerja ini tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan dalam bentuk fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga memberikan keuntungan bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi operasional, optimalisasi penggunaan ruang kerja, serta peningkatan produktivitas tenaga kerja. *Hybrid Working* semakin dipandang sebagai salah satu pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital.

2) Dimensi *Hybrid Working*

Dalam penelitian Afifah & Nurhuda (2025), *Hybrid Working* tidak hanya dipahami sebagai fleksibilitas kerja, tetapi juga sebagai kemampuan individu dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pengukurannya mencakup fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, *boundary management*, serta dukungan teknologi digital. Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan sejauh mana penerapan *Hybrid Working* mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja secara efektif.

a) Fleksibilitas Waktu Kerja

Fleksibilitas waktu kerja merujuk pada kemampuan karyawan dalam mengatur dan menyesuaikan jam kerjanya secara mandiri tanpa sepenuhnya terikat pada jam operasional kantor konvensional. Dalam sistem *Hybrid Working*, karyawan memiliki keleluasaan untuk menentukan kapan waktu paling produktif untuk bekerja, baik saat *work from office* (WFO) maupun *work from home* (WFH).

Fleksibilitas ini menjadi relevan karena memungkinkan terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, sehingga dapat mendukung peningkatan *Work-Life Balance*.

b) Fleksibilitas Lokasi Kerja

Fleksibilitas lokasi kerja mengacu pada kebebasan karyawan untuk menjalankan tugas tidak hanya dari kantor, tetapi juga dari berbagai tempat lain seperti rumah, kafe, atau lokasi kerja alternatif lainnya. Dalam sistem *Hybrid Working*, hal ini mencerminkan tingginya mobilitas kerja yang memungkinkan karyawan memilih lingkungan kerja yang paling mendukung produktivitas dan kenyamanan. Fleksibilitas ini menjadi penting karena dapat membantu karyawan menyesuaikan kondisi kerja dengan kebutuhan pribadi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan keseimbangan kehidupan kerja.

c) Pengaturan Batas Kerja (*Boundary Management*)

Pengaturan batas kerja (*boundary management*) merujuk pada kemampuan individu dalam memisahkan secara jelas antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks *Hybrid Working*, kemampuan ini menjadi krusial karena fleksibilitas yang tinggi berpotensi mengaburkan batas tersebut. Menariknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjaga pemisahan ini, sehingga mampu mengelola waktu dan peran secara lebih seimbang. Hal ini menjadikan *boundary management* sebagai salah satu faktor kunci dalam mendukung terciptanya *Work-Life Balance*.

d) Penggunaan Teknologi Digital

Penggunaan teknologi digital merujuk pada pemanfaatan berbagai alat komunikasi dan kolaborasi seperti *Zoom*, *Slack*, dan *platform* sejenis yang mendukung pelaksanaan kerja jarak jauh. Dalam sistem *Hybrid Working*, teknologi ini menjadi elemen penting karena memungkinkan koordinasi, komunikasi, dan penyelesaian

pekerjaan tetap berjalan efektif tanpa keterbatasan ruang. Dengan dukungan teknologi yang optimal, karyawan dapat bekerja secara lebih fleksibel dan efisien, sehingga turut berkontribusi dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja.

3) Hubungan *Hybrid Working* dengan Variabel Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, *Hybrid Working* memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan seiring pergeseran dari sistem kerja konvensional ke sistem fleksibel. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada pola kerja dan pengelolaan tanggung jawab pribadi. Dalam konteks ini, *Hybrid Working* dapat dilihat melalui empat dimensi utama, yaitu fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, *boundary management*, dan penggunaan teknologi digital. Fleksibilitas waktu dan lokasi memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur cara dan tempat bekerja, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan dan *Work-Life Balance*.

Dalam perspektif *Boundary Theory*, kemampuan mengelola batas kerja menjadi krusial karena fleksibilitas tinggi dapat mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Z dinilai lebih mampu memisahkan kedua aspek tersebut, sehingga lebih optimal dalam menjaga *Work-Life Balance*. Penggunaan teknologi digital seperti *Zoom* dan *Slack* berperan penting dalam mendukung komunikasi dan koordinasi kerja secara efektif dalam sistem *Hybrid Working*.

2.1.3 Teori Work-Life Balance

1) Definisi *Work-Life Balance*

Work-life balance (WLB) merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga kedua peran tersebut dapat dijalankan secara harmonis. Individu memiliki berbagai tanggung jawab yang harus dijalankan secara bersamaan, baik

tanggung jawab profesional di tempat kerja maupun tanggung jawab pribadi dalam kehidupan keluarga dan sosial. Kemampuan menjaga keseimbangan antara kedua domain tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan individu sekaligus mendukung produktivitas kerja.

Dalam konteks organisasi modern, *Work-life balance* menjadi isu yang semakin penting seiring meningkatnya tuntutan pekerjaan dan berkembangnya sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan *Hybrid Working*. Perkembangan teknologi digital memungkinkan pekerjaan dilakukan kapan saja dan di mana saja, sehingga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tidak jelas. Menurut (Domagalska-Gredys & Sroka, 2025), *Work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa menimbulkan konflik yang signifikan antara kedua domain tersebut. (Inegbedion, 2024) juga menjelaskan bahwa individu yang mampu mencapai keseimbangan tersebut cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta kondisi psikologis yang lebih stabil.

Dalam perspektif organisasi, *Work-life balance* juga dipengaruhi oleh dukungan kebijakan dan lingkungan kerja yang diberikan oleh organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, misalnya melalui fleksibilitas kerja atau kebijakan yang ramah keluarga, dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, serta kinerja karyawan (Gaur & Tarkar, 2025). *Work-life balance* dapat dipahami sebagai kondisi keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu menjalankan kedua peran tersebut secara efektif tanpa menimbulkan konflik yang berlebihan.

2) Dimensi *Work-life balance*

Work-life balance merupakan konsep multidimensional yang mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam penelitian Afifah & Nurhuda (2025), konsep ini tidak hanya dilihat dari pembagian waktu, tetapi juga dari kemampuan mengelola batas antara kedua peran (*boundary management*). *Work-life balance* mencakup tiga dimensi utama, yaitu gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, serta hubungan saling mendukung antara keduanya. Dimensi ini menunjukkan bagaimana individu, khususnya Generasi Z, mampu mencapai keseimbangan yang optimal.

a) *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Work Interference with Personal Life (WIPL) menggambarkan sejauh mana tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu. Hal ini mencakup kondisi ketika waktu, energi, dan perhatian lebih banyak tersita untuk pekerjaan sehingga mengurangi kualitas interaksi sosial, waktu istirahat, maupun aktivitas pribadi lainnya. Tingginya tingkat WIPL menunjukkan adanya ketidakseimbangan, di mana pekerjaan mendominasi kehidupan individu dan berpotensi menurunkan kesejahteraan serta kualitas hidup.

b) *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Personal Life Interference with Work (PLIW) menggambarkan sejauh mana aspek kehidupan pribadi mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Kondisi ini terjadi ketika urusan pribadi, seperti masalah keluarga, kesehatan, atau kebutuhan sosial, menyita waktu, energi, dan fokus sehingga menghambat kinerja serta produktivitas kerja. Tingginya tingkat PLIW menunjukkan adanya ketidakseimbangan, di mana kehidupan pribadi memengaruhi kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan secara optimal.

c) *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

Work Enhancement of Personal Life (WEPL) menggambarkan sejauh mana pekerjaan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan pribadi individu. Hal ini mencakup manfaat seperti fleksibilitas waktu, kesempatan untuk lebih dekat dengan keluarga, serta dukungan terhadap kebutuhan personal. Tingginya tingkat WEPL menunjukkan bahwa pekerjaan tidak hanya menjadi tuntutan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

d) *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)

Personal Life Enhancement of Work (PLEW) menggambarkan sejauh mana kehidupan pribadi memberikan dampak positif terhadap kinerja individu di tempat kerja. Dukungan dari keluarga, kondisi emosional yang stabil, serta keseimbangan hidup yang terjaga dapat meningkatkan fokus, motivasi, dan produktivitas kerja. Dimensi ini sejalan dengan temuan bahwa Generasi Z cenderung mampu menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tingkat gangguan (*interference*) menjadi lebih rendah dan keseimbangan (*Work-Life Balance*) dapat tercapai secara lebih optimal.

3) Hubungan *Work-life balance* dengan Variabel Penelitian

Work-life balance merupakan aspek krusial yang memengaruhi perilaku serta kinerja individu dalam organisasi, khususnya di tengah meningkatnya tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat memicu konflik yang berdampak pada menurunnya kesejahteraan dan produktivitas kerja. Dalam penelitian ini, *work-life balance* dikaji melalui empat dimensi utama, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). WIPL menunjukkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, sedangkan PLIW menggambarkan pengaruh

kehidupan pribadi terhadap pekerjaan. Di sisi lain, WEPL merefleksikan kontribusi positif pekerjaan terhadap kualitas hidup, sementara PLEW menunjukkan bagaimana kehidupan pribadi dapat mendukung peningkatan kinerja kerja.

Keempat dimensi tersebut saling berhubungan dalam menentukan tingkat keseimbangan individu. Rendahnya WIPL dan PLIW serta tingginya WEPL dan PLEW mencerminkan kondisi *work-life balance* yang optimal, yang berimplikasi pada peningkatan kepuasan kerja, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, Generasi Z cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tingkat *interference* dapat diminimalkan dan keseimbangan hidup lebih mudah dicapai. *Work-life balance* menjadi variabel penting yang memiliki keterkaitan erat dengan berbagai aspek dalam organisasi modern.

2.1.4 Generasi Z dalam Dunia Kerja

1) Definisi Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir sekitar tahun 1997–2012 dan tumbuh dalam era digital yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, internet, serta media sosial. Generasi ini sering disebut sebagai *digital natives* karena sejak kecil telah terbiasa menggunakan perangkat digital dalam berbagai aktivitas seperti pendidikan, komunikasi, dan hiburan. Kecakapan digital tersebut membuat Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi yang cepat terhadap teknologi serta cenderung memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan tugas secara lebih efisien.

(Surugiu et al., 2025) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung menekankan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif. Kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia agar mampu

memenuhi kebutuhan serta meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan dari generasi ini.

2) Karakteristik Generasi Z

Generasi Z memiliki sejumlah karakteristik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal penggunaan teknologi, cara berkomunikasi, serta nilai-nilai dalam pekerjaan. Generasi ini dikenal memiliki kemampuan tinggi dalam memanfaatkan teknologi digital dan terbiasa menggunakan berbagai perangkat digital dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut (Zahra et al., 2023), Generasi Z cenderung lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi serta memiliki kemampuan multitasking dalam menggunakan berbagai platform digital. Mereka juga mencari lingkungan kerja yang memberikan kesempatan belajar, pengembangan keterampilan, serta ruang untuk berinovasi, serta menghargai transparansi dan komunikasi terbuka dalam organisasi (Visser & Terblanche, 2025).

Penelitian lain menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki orientasi yang kuat terhadap nilai sosial, keberlanjutan, dan dampak pekerjaan terhadap masyarakat (Roy et al., 2025). Mereka cenderung tertarik pada organisasi yang memiliki nilai dan tujuan yang sejalan dengan nilai pribadi mereka.

3) Preferensi Kerja Generasi Z

Preferensi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh pengalaman mereka tumbuh di era digital serta perubahan kondisi sosial dan ekonomi global. Hal ini membuat mereka memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap organisasi dibandingkan generasi sebelumnya, terutama terkait fleksibilitas kerja dan kesempatan pengembangan diri.

Menurut (Anjum, 2024), Generasi Z cenderung memilih pekerjaan yang memberikan fleksibilitas, peluang belajar, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Mereka juga menghargai sistem penghargaan yang tidak hanya berbasis finansial,

tetapi juga mencakup pengakuan, kesempatan pengembangan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Mabaso, 2024).

Generasi Z juga menunjukkan ketertarikan terhadap sistem kerja fleksibel seperti *remote working* atau *Hybrid Working*, karena memungkinkan mereka mengatur waktu kerja secara lebih mandiri dan meningkatkan *Work-life balance* (Adhiati et al., 2025). Preferensi kerja Generasi Z umumnya mencakup fleksibilitas, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kolaboratif dan bernilai sosial.

4) Tantangan Psikologis dan Sosial Generasi Z

Meskipun dikenal memiliki kemampuan teknologi yang tinggi dan cepat beradaptasi, Generasi Z menghadapi berbagai tantangan psikologis dan sosial dalam dunia kerja, terutama dalam transisi dari lingkungan pendidikan ke organisasi yang menuntut keterampilan interpersonal dan adaptasi yang lebih kompleks. Kondisi ini menyebabkan sebagian Generasi Z mengalami kesulitan menyesuaikan diri, khususnya saat bekerja dalam tim lintas generasi dengan perbedaan gaya komunikasi dan pola kerja. Menurut (Visser & Terblanche, 2025), tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan *soft skills* seperti komunikasi interpersonal, kerja sama tim, dan kemampuan mengelola konflik, yang dipengaruhi oleh kebiasaan interaksi digital, serta (Novel & Tresna, 2025) menambahkan bahwa tingginya ekspektasi karier, tuntutan produktivitas, dan perubahan lingkungan kerja yang cepat dapat memicu stres, kecemasan, dan kebingungan dalam menentukan arah karier.

Penelitian lain menunjukkan bahwa tingkat kecemasan Generasi Z cenderung lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya karena menghadapi ketidakstabilan ekonomi global, persaingan kerja yang ketat, serta perkembangan teknologi yang pesat (Wajdi et al., 2024). Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif melalui program pengembangan *soft skills*, dukungan kesehatan mental, serta

penerapan sistem kerja fleksibel. Pendekatan ini diharapkan dapat membantu Generasi Z beradaptasi secara lebih efektif sekaligus meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka dalam dunia kerja.

5) Hubungan Generasi Z dengan Variabel Penelitian

Dalam konteks penelitian organisasi, karakteristik dan preferensi kerja Generasi Z memiliki hubungan erat dengan berbagai variabel perilaku kerja seperti *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), serta kinerja karyawan, karena generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, lingkungan kerja yang suportif, dan kesempatan pengembangan diri, sehingga mereka menilai organisasi tidak hanya dari kompensasi finansial tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Preferensi terhadap fleksibilitas ini juga memengaruhi respons mereka terhadap sistem kerja modern seperti *Hybrid Working*, di mana fleksibilitas waktu dan tempat membantu pengelolaan tanggung jawab secara lebih efektif serta mendorong peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan, dan motivasi ketika organisasi mampu menyediakan sistem kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial Generasi Z, kondisi tersebut dapat menimbulkan konsekuensi negatif seperti meningkatnya stres kerja, menurunnya motivasi, serta tingginya tingkat *turnover*. Pemahaman mendalam mengenai karakteristik, nilai, dan preferensi kerja Generasi Z menjadi sangat penting bagi organisasi agar dapat merancang kebijakan kerja, sistem manajemen sumber daya manusia, serta model kerja yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan generasi pekerja masa kini.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya mengenai hubungan penerapan *Hybrid Working* terhadap *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z.

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian & Publikasi	Metode	Hasil Utama	Gap Penelitian
1	Bannerman (2024)	<i>Exploring the Influence of the Hybrid Working Model on Work-Life Balance and Quit Intention – Ashesi University Repository</i>	Kuantitatif (survei)	<i>Hybrid Working</i> meningkatkan <i>Work-Life Balance</i> serta menurunkan niat keluar kerja karyawan	Tidak fokus pada Generasi Z secara khusus
2	Yosunkaya (2023)	<i>Hybrid Employees Approaches Toward Hybrid Working and the Work-Life Balance: A Field Study – Sosial Siyaset Konferansları Dergisi</i>	Kuantitatif (survei)	<i>Hybridwork</i> memberikan fleksibilitas yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan	Hanya dilakukan pada sektor teknologi
3	Eng et al. (2024)	<i>Hybridworkers Describe Aspects that Promote Effectiveness, Work Engagement, Work-Life Balance, and Health – Cogent Psychology</i>	Kualitatif (wawancara)	<i>Hybridwork</i> mendukung kesehatan mental dan <i>Work-Life Balance</i> jika didukung kebijakan organisasi	Tidak mengukur hubungan antar variabel secara statistik
4	Afifah & Nurhuda (2025)	<i>Between Home and Office: Exploring Generational Differences in Work-Life Balance and Employee Performance in Hybrid Organizations – ResearchGate</i>	Mixed method	Generasi Z lebih mampu menetapkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam sistem <i>hybrid</i>	Tidak spesifik menguji hubungan <i>Hybrid Working</i> dengan <i>Work-Life Balance</i>
5	Sulistiyani et al. (2026)	<i>Achieving Work-Life Balance Among Millennial and Generation Z Employees – Buletin Edukasi Indonesia</i>	Kuantitatif	Fleksibilitas kerja meningkatkan <i>Work-Life Balance</i>	Responden campuran (milenial & Generasi Z), tidak spesifik Generasi Z
6	Doens (2025)	<i>Exploring Generasi Z Preferences for Hybrid Versus In-Office Work in Early Career</i>	Kuantitatif (survei)	Generasi Z lebih memilih <i>Hybrid Working</i> karena fleksibilitas dan dukungan	Hanya mengkaji preferensi, bukan

		<i>Roles – Dublin Business School Repository</i>		terhadap <i>Work-Life Balance</i>	hubungan variabel
7	Robak (2022)	<i>Work-Life Relations and Remote Work Management of the Generation Z Employees – Scientific Papers of Silesian University of Technology</i>	Kuantitatif (survei)	Remote work meningkatkan fleksibilitas dan <i>Work-Life Balance</i> , namun memicu kelelahan digital	Fokus pada remote work, bukan <i>Hybrid Working</i>

Sumber: Peneliti

Penelitian terkait *Hybrid Working* dan *Work-Life Balance* umumnya menunjukkan pola hasil yang relatif konsisten, yaitu adanya hubungan positif antara fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. (Bannerman, 2024) melalui pendekatan kuantitatif menemukan bahwa *Hybrid Working* secara signifikan meningkatkan *Work-Life Balance* serta menurunkan *quit intention*, meskipun tidak secara khusus menyoroti Generasi Z. Hasil ini sejalan dengan (Yosunkaya, 2023) yang menyatakan bahwa fleksibilitas dalam sistem kerja *hybrid* berkontribusi pada peningkatan *Work-Life Balance*, walaupun penelitiannya masih terbatas pada sektor teknologi.

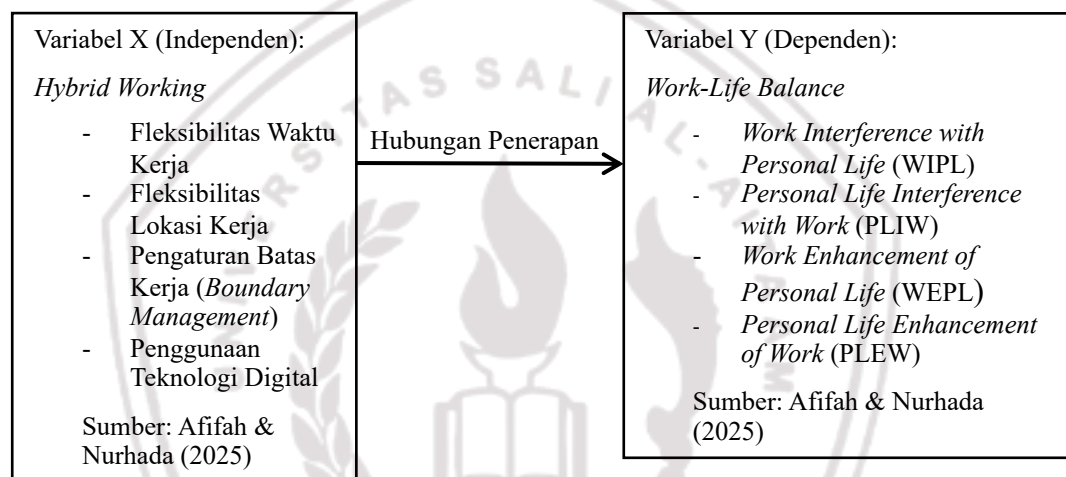
Di sisi lain, (Eng et al., 2024) mengungkapkan bahwa *Hybrid Working* tidak hanya berpengaruh terhadap *Work-Life Balance*, tetapi juga terhadap kesehatan mental dan keterlibatan kerja. Namun, penggunaan metode kualitatif membuat hubungan antar variabel tidak dapat dijelaskan secara statistik. Dari perspektif generasi, (Afifah & Nurhuda, 2025) menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam sistem *hybrid*, tetapi belum menguji hubungan langsung antar variabel.

(Sulistiyani et al., 2026) menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan *Work-Life Balance*, namun belum berfokus pada Generasi Z karena melibatkan responden lintas generasi. (Doens, 2025) juga mengungkapkan bahwa Generasi Z cenderung memilih *Hybrid Working* karena fleksibilitas yang ditawarkan, tetapi penelitian tersebut hanya menyoroti preferensi tanpa menguji hubungan empiris. (Robak, 2022) menyatakan bahwa *remote work*

dapat meningkatkan *Work-Life Balance*, meskipun berpotensi menimbulkan kelelahan digital, dan tidak secara spesifik membahas sistem *Hybrid Working*.

Meskipun berbagai studi telah menunjukkan adanya keterkaitan antara fleksibilitas kerja dan *Work-Life Balance*, masih terdapat kesenjangan penelitian, terutama terkait kurangnya studi kuantitatif yang secara spesifik menguji pengaruh *Hybrid Working* terhadap *Work-Life Balance* pada Generasi Z dalam konteks wilayah tertentu, khususnya di Kota Bandung. Penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Hubungan *Hybrid Working* terhadap *Work-Life Balance* pada Karyawan Generasi Z

Sumber: Peneliti

Kerangka berpikir penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara penerapan *Hybrid Working* sebagai variabel independen dan *Work-Life Balance* sebagai variabel dependen pada karyawan Generasi Z. Transformasi sistem kerja modern yang didorong oleh perkembangan teknologi digital mendorong organisasi mengadopsi pola kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Dalam konteks ini, Generasi Z yang tumbuh di era digital cenderung menginginkan fleksibilitas baik dari segi waktu maupun lokasi kerja, sehingga menjadikan *Hybrid Working* sebagai sistem yang relevan dengan karakteristik mereka.

Secara operasional, *Hybrid Working* diukur melalui beberapa dimensi, yaitu fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, pengelolaan batas

antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*boundary management*), serta pemanfaatan teknologi digital. Keempat dimensi tersebut mencerminkan tingkat keleluasaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam mengatur pola kerjanya. Semakin tinggi fleksibilitas dan dukungan teknologi yang tersedia, maka semakin besar kemampuan karyawan dalam mengelola aktivitas kerja secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, *Work-Life Balance* sebagai variabel dependen diukur melalui empat dimensi, yaitu Work Interference with Personal Life (WIPL), Personal Life Interference with Work (PLIW), Work Enhancement of Personal Life (WEPL), dan Personal Life Enhancement of Work (PLEW). Keempat dimensi ini menggambarkan interaksi dua arah antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, baik dalam bentuk konflik maupun peningkatan kualitas di kedua aspek tersebut.

Berdasarkan hubungan konseptual tersebut, fleksibilitas dalam *Hybrid Working* memungkinkan karyawan mengatur waktu dan lokasi kerja secara lebih optimal, sehingga dapat meminimalkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta meningkatkan kualitas keduanya. Penelitian ini mengasumsikan bahwa semakin optimal penerapan *Hybrid Working*, maka semakin tinggi tingkat *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z. Hubungan tersebut selanjutnya diuji secara empiris melalui pendekatan kuantitatif pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung.

2.4 Hipotesis Penelitian

Perkembangan teknologi digital mendorong organisasi menerapkan *Hybrid Working*, yaitu sistem kerja fleksibel yang mengombinasikan kerja di kantor dan di luar kantor. Fleksibilitas ini memberi karyawan kontrol lebih besar atas waktu dan tempat kerja sehingga berpotensi meningkatkan *Work-Life Balance* (Febrinzky, 2025).

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa *Hybrid Working* berhubungan positif dengan *Work-Life Balance* karena memungkinkan penyesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Sidik et al.,

2024) Dapat diasumsikan bahwa *Hybrid Working* berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Hipotesis Nol (H0)

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan *Hybrid Working* dengan *Work-Life Balance* pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung.

2) Hipotesis Alternatif (H1)

Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan *Hybrid Working* dengan *Work-Life Balance* pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung.

Hipotesis ini menguji hubungan antara *Hybrid Working* (X) sebagai variabel independen dan *Work-Life Balance* (Y) sebagai variabel dependen melalui penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner yang dianalisis dengan teknik statistik untuk mengetahui signifikansi hubungan kedua variabel.