

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri kreatif merupakan salah satu sektor andalan dalam perekonomian Indonesia karena nilai ekonominya bertumpu langsung pada kekayaan intelektual dan kapasitas berpikir pelakunya, bukan semata pada sumber daya fisik atau modal produksi. Sektor ini berbasis pada kekayaan intelektual, di mana nilai ekonomi sebuah produk sangat ditentukan oleh orisinalitas ide dan kapasitas kognitif pelakunya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB nasional terus mencatatkan pertumbuhan signifikan, mencapai Rp1.532 triliun pada tahun 2024 dengan penyerapan tenaga kerja yang melibatkan jutaan individu (Badan Pusat Statistik, 2024). Karena nilai tambah dari industri ini sangat bergantung pada performa kreatif, yaitu kemampuan pelakunya untuk terus menghasilkan ide yang orisinal sekaligus berguna, maka performa kreatif karyawan menjadi aset utama yang menentukan kualitas hasil kerja dan keberlangsungan inovasi dalam sektor ini.

Seiring berkembangnya industri kreatif, pola kerja dalam organisasi juga mengalami perubahan yang cukup signifikan. Salah satu perubahan terbesar adalah penerapan sistem *hybrid working* yang mengombinasikan pekerjaan dari kantor dan luar kantor. Tren adopsi model kerja ini terus meningkat secara signifikan dari kebijakan situasional menjadi standar permanen bagi perusahaan, di mana laporan industri terbaru menunjukkan bahwa hingga tahun 2026, lebih dari 55% perusahaan di sektor berbasis pengetahuan telah mengintegrasikan sistem kerja *hybrid* sebagai kebijakan operasional tetap (International Labour Organization, 2023; McKinsey & Company, 2024). Bagi industri kreatif yang produktivitasnya bertumpu pada proses berpikir kreatif karyawan, pergeseran menuju sistem *hybrid working* ini bukan sekadar perubahan lokasi kerja, melainkan membawa konsekuensi psikologis yang menuntut pemahaman mendalam mengenai dampaknya terhadap kondisi

psikologis karyawan, mengingat dinamika psikologis tersebut menjadi variabel krusial yang menentukan kualitas hasil kerja dan keberlangsungan inovasi dalam sektor ini. Namun demikian, tidak semua karyawan mampu mempertahankan kemampuan kreatifnya ketika bekerja dalam sistem hybrid. Perubahan pola interaksi, lingkungan kerja, serta pengaturan waktu kerja menyebabkan setiap individu memiliki pengalaman psikologis yang berbeda dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mampu membantu karyawan mempertahankan bahkan meningkatkan *creative performance* dalam sistem kerja hybrid.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *creative performance* tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana individu mempersepsikan kondisi kerjanya. Salah satu kondisi psikologis yang diduga berperan adalah *perceived scheduling flexibility*, yaitu sejauh mana individu merasa memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerjanya. Perbedaan antara fleksibilitas kebijakan dan fleksibilitas yang dipersepsikan ini bukan sekadar urusan semantik, melainkan memiliki implikasi yang sangat nyata bagi kondisi psikologis karyawan. Sebuah perusahaan yang secara formal telah menerapkan sistem *hybrid working* belum tentu membuat seluruh karyawannya merasa benar-benar bebas dan berdaya dalam bekerja. Faktor-faktor seperti ekspektasi ketersediaan yang implisit dari atasan, tekanan sosial untuk tetap terlihat aktif secara digital, ketidakjelasan batas antara jam kerja dan waktu pribadi, hingga keterbatasan infrastruktur di lingkungan kerja non kantor, semuanya dapat mengikis rasa fleksibilitas yang seharusnya dirasakan karyawan. Penelitian menemukan adanya paradoks otonomi kontrol dalam konteks kerja fleksibel, di mana fleksibilitas dalam lokasi dan waktu kerja justru dapat melemahkan otonomi yang dirasakan karyawan apabila mereka tidak memiliki kontrol yang efektif atas batas batas sosial dalam pekerjaannya. Paradoks ini menjelaskan mengapa dua karyawan yang bekerja dalam sistem *hybrid* yang identik secara struktural dapat memiliki pengalaman psikologis yang sangat berbeda, dan mengapa pengukuran *perceived flexibility* sebagai konstruk subyektif jauh lebih mampu menangkap realitas psikologis karyawan dibandingkan sekadar mengukur ada atau tidaknya kebijakan fleksibilitas di sebuah organisasi (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001).

Bertolak dari kondisi tersebut, perhatian penelitian ini diarahkan pada *creative performance* sebagai variabel dependen yang menjadi indikator penting keberhasilan karyawan di industri kreatif. Hal ini disebabkan karena industri kreatif sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide, solusi, maupun inovasi yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, keberlangsungan daya saing organisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem *hybrid working*, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan *creative performance* para karyawannya. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mampu mendukung meningkatnya *creative performance* menjadi penting, terutama dalam konteks sistem kerja hybrid yang menghadirkan tantangan psikologis berbeda bagi setiap individu. Untuk memahami mengapa kemampuan tersebut perlu dipertahankan, terlebih dahulu perlu dipahami konsep *creative performance*.

Dalam konteks psikologi organisasi, *creative performance* tidak hanya dipahami sebagai kemampuan menghasilkan karya yang menarik secara estetis, melainkan sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan ide atau solusi yang baru sekaligus bermanfaat bagi penyelesaian pekerjaan. Zhou dan George (2001) mendefinisikan *creative performance* sebagai kemampuan individu dalam menghasilkan ide atau produk yang memenuhi dua karakteristik utama secara bersamaan, yaitu *originality* yang mengacu pada tingkat kebaruan ide yang dihasilkan serta *usefulness* yang mengacu pada sejauh mana ide tersebut relevan dan bermanfaat dalam konteks pekerjaan. Kedua karakteristik tersebut dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam menilai performa kreatif seseorang. Kemampuan menghasilkan ide yang orisinal dan bermanfaat tersebut tidak selalu dapat dipertahankan dalam setiap kondisi kerja. Pada sistem *hybrid working*, terdapat berbagai tantangan yang berpotensi memengaruhi kemampuan individu dalam mempertahankan *creative performance*.

Urgensi untuk mengkaji *creative performance* menjadi semakin tinggi ketika dikaitkan dengan karakteristik sistem *hybrid working* itu sendiri. Berbeda dengan pekerjaan rutin dan terstandarisasi, proses kreatif menuntut kolaborasi, diskusi spontan, serta stimulasi lingkungan yang justru berpotensi terganggu ketika interaksi tatap muka berkurang. Studi laboratorium dan eksperimen lapangan yang

dilakukan Brucks dan Levav (2022) menemukan bahwa komunikasi melalui *video conference* secara signifikan menghambat kemampuan kelompok dalam menghasilkan ide-ide kreatif baru. Tantangan seperti *boundary blur* antara jam kerja dan waktu istirahat, serta isolasi sosial, diduga terasa lebih kuat dalam budaya kolektifis seperti Indonesia, di mana interaksi tatap muka merupakan elemen integral dalam lingkungan kerja sehari-hari (Brucks & Levav, 2022; Golden & Veiga, 2005). Dengan demikian, sistem *hybrid working* bukan hanya membawa peluang otonomi bagi karyawan, tetapi juga menghadirkan risiko nyata terhadap kelangsungan proses berpikir kreatif apabila tidak dikelola dengan tepat, sehingga menjadikan *creative performance* sebagai variabel yang krusial untuk terus dijaga dan ditingkatkan pada era kerja saat ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan seseorang untuk mempertahankan *creative performance* tidak hanya bergantung pada tuntutan pekerjaan, tetapi juga pada kondisi psikologis yang mendukung proses kreatifnya.

Salah satu faktor psikologis yang diduga mampu membantu individu mempertahankan *creative performance* adalah *perceived scheduling flexibility*. Secara teoretis, terdapat argumen yang mengarahkan dugaan bahwa tingkat *perceived scheduling flexibility* yang dimiliki karyawan berpotensi memengaruhi *creative performance* mereka. Kerangka teoretis yang paling relevan untuk menjelaskan mekanisme hubungan yang diduga ini adalah *Componential Theory of Creativity* yang dikemukakan oleh Amabile (1996). Amabile menyatakan bahwa kreativitas individu merupakan hasil dari interaksi tiga komponen utama, yaitu keterampilan di bidang yang relevan, keterampilan dalam proses berpikir kreatif, dan motivasi intrinsik terhadap tugas. Komponen ketiga, yaitu motivasi intrinsik, adalah titik pertemuan yang paling langsung dengan *perceived scheduling flexibility*. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa mereka memiliki kendali nyata atas waktu dan cara mereka bekerja, kondisi tersebut secara psikologis diduga dapat menumbuhkan rasa otonomi yang merupakan salah satu prasyarat utama bagi berkembangnya motivasi intrinsik, sehingga pada gilirannya diharapkan turut mendorong peningkatan *creative performance* karyawan (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 2000). Dengan kata lain, apabila fleksibilitas jadwal ini benar-benar dirasakan dan diberlakukan secara nyata oleh organisasi, hal tersebut

memungkinkan terciptanya kondisi psikologis yang lebih kondusif bagi tumbuhnya performa kreatif karyawan, meskipun hubungan ini masih perlu diuji secara empiris.

Meskipun argumen teoretis di atas mendukung dugaan adanya hubungan positif antara fleksibilitas yang dipersepsikan dan *creative performance*, realitas empiris menunjukkan bahwa hubungan tersebut kemungkinan tidak sesederhana dan tidak selinear yang dibayangkan. Sistem *hybrid working* membawa sejumlah tantangan yang berpotensi menghambat proses berpikir kreatif karyawan, terutama dalam dimensi kolaboratif, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Oleh karena itu, dugaan mengenai pengaruh *perceived scheduling flexibility* terhadap *creative performance* perlu diuji secara empiris agar dapat diketahui apakah kecenderungan teoretis tersebut benar-benar terlihat pada populasi karyawan industri kreatif di Indonesia.

Sebagai studi pendahuluan untuk memperkuat fenomena dan urgensi penelitian ini, peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur kepada beberapa pelaku industri kreatif yang bekerja dengan sistem *hybrid working*. Hasilnya menunjukkan pola yang konsisten bahwa pengalaman fleksibilitas dalam sistem *hybrid* sangat bervariasi antar individu dan tidak selalu mencerminkan kebijakan formal perusahaan. Beberapa narasumber mengaku merasa paling produktif secara kreatif ketika bekerja di lingkungan ketiga seperti kafe karena suasana baru membantu mereka mengatasi kebuntuan ide (*creative block*), sementara narasumber lain justru melaporkan penurunan kualitas ide dan menurunnya semangat kerja ketika jadwal kerja terasa sangat kaku dan minim ruang negosiasi dengan atasan. Sebagian narasumber turut mengungkapkan bahwa mereka pernah merasa kehabisan ide ketika dituntut tetap produktif pada jam kerja yang ditentukan secara kaku, namun mengaku dapat kembali menemukan ide segar ketika diberi keleluasaan untuk mengatur ulang waktu kerjanya sendiri. Temuan awal ini mengonfirmasi bahwa persepsi terhadap fleksibilitas diduga memainkan peran nyata dalam membentuk kondisi psikologis karyawan yang pada gilirannya berkaitan dengan performa kreatif mereka, dibandingkan sekadar keberadaan sistem *hybrid* secara formal (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001).

Penelitian ini perlu dilakukan karena masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan terkait hubungan antara *perceived scheduling*

flexibility dan *creative performance*, khususnya pada konteks industri kreatif dengan sistem *hybrid working*. Sebagian besar penelitian terdahulu di Indonesia masih berfokus pada *flexible work arrangement* sebagai kebijakan organisasi yang bersifat formal, sehingga lebih menekankan keberadaan kebijakan fleksibilitas dibandingkan bagaimana fleksibilitas tersebut dipersepsikan secara psikologis oleh karyawan. Padahal, keberadaan kebijakan kerja yang fleksibel belum tentu diikuti oleh munculnya persepsi bahwa individu memiliki kendali atas pengaturan waktu kerjanya.

Selain itu, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh *perceived scheduling flexibility* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif di Indonesia masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa bukti empiris mengenai peran persepsi fleksibilitas jadwal dalam mendukung *creative performance* karyawan pada sistem *hybrid working* masih belum memadai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh *perceived scheduling flexibility* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif dengan sistem *hybrid working*. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul "Pengaruh *Perceived Scheduling Flexibility* terhadap *Creative Performance* pada Karyawan Industri Kreatif Sistem *Hybrid Working*" (Hill et al., 2001; Zhou & George, 2001).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini:

1. Terdapat kesenjangan antara kebijakan *hybrid working* yang ditetapkan secara formal oleh organisasi dengan *perceived scheduling flexibility* yang dialami karyawan secara psikologis, di mana fleksibilitas administratif tidak selalu menjamin persepsi kebebasan yang nyata bagi individu.
2. Adanya variasi yang signifikan dalam kualitas *creative performance* pada karyawan industri kreatif yang bekerja dalam sistem *hybrid*, namun faktor psikologis yang mendasari variasi tersebut, khususnya peran *perceived scheduling flexibility* sebagai prediktor, belum sepenuhnya dipahami.
3. Kondisi kerja yang tidak fleksibel secara psikologis, seperti jadwal yang

kaku, tekanan sosial, dan hilangnya kendali atas waktu kerja, berpotensi melemahkan motivasi intrinsik karyawan yang merupakan komponen utama kreativitas menurut *Componential Theory of Creativity*.

4. Penelitian mengenai *perceived scheduling flexibility* dan *creative performance* di Indonesia, khususnya pada populasi industri kreatif, masih sangat terbatas dan belum memberikan gambaran empiris yang memadai mengenai dinamika psikologis di era kerja modern.
5. Sebagian besar penelitian terdahulu masih cenderung mengukur fleksibilitas sebagai pengaturan kebijakan formal organisasi, bukan sebagai konstruk persepsi subjektif individu, sehingga dimensi psikologis dari pengalaman fleksibilitas kerja belum terukur secara tepat dalam memprediksi performa kreatif.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini memberikan hasil yang terfokus dan efektif, maka penelitian ini hanya berfokus untuk mengetahui pengaruh *Perceived Scheduling flexibility* sebagai variabel independen terhadap *creative performance* pada karyawan di industri kreatif.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah ditetapkan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Apakah terdapat pengaruh *perceived Scheduling flexibility* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif dengan sistem *hybrid working*?”

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah untuk menguji pengaruh *perceived Scheduling flexibility* terhadap *creative performance* pada karyawan industri kreatif dengan sistem *hybrid working*.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya dalam memperkaya pemahaman mengenai efektivitas *Flexible Work Arrangements* (FWA) terhadap proses kognitif kreatif karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan perspektif baru dengan mengintegrasikan konstruksi *perceived scheduling flexibility* sebagai prediktor langsung *creative performance* dalam konteks kerja pasca-pandemi, serta memperkuat relevansi *Componential Theory of Creativity* dalam ekosistem kerja *hybrid*.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi: Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan strategis bagi manajemen perusahaan dalam merancang sistem kerja hybrid yang lebih humanis dan efektif. Dengan memahami pentingnya persepsi fleksibilitas, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya mengedepankan kebijakan administratif, tetapi juga mendukung otonomi psikologis karyawan guna mendorong lahirnya inovasi yang berkelanjutan.
- b. Bagi Pekerja Kreatif: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pekerja mengenai pentingnya manajemen diri (*self-management*) dalam mengatur waktu dan ritme kerja. Pemahaman ini bertujuan agar karyawan mampu mengoptimalkan potensi kreatif mereka secara mandiri, serta lebih adaptif dalam mengelola batas antara ruang profesional dan pribadi saat beroperasi dalam sistem *hybrid working*.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi, data dasar, atau bahan pembandingan bagi peneliti lain yang tertarik mengkaji topik serupa. Temuan ini diharapkan menjadi titik pijak bagi peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel mediator atau moderator lain, serta memperluas cakupan subjek penelitian guna memperkaya khazanah keilmuan di bidang psikologi kerja.