KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi (JRME)
Vol.3, No.3 Mei 2026
e-ISSN: 3046-7144, p-ISSN : 3046-7411, Hal 939-951
DOI : https://doi.org/10.61722/jrme.v3i3.10599

REORIENTASI PREFERENSI KERJA GENERAZI Z MELALUI PERSPEKTIF WORKPLACE LONELINESS DAN MODAL SOSIAL

Rachmadina Fitriani[1], Sita Rahmawati[2], Rafika Meilia Sari[3]
[1-2] Program Studi Manajemen Keuangan Syariah, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
[3] Dosen Program Studi Manajemen Keuangan Syariah, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
Email : rachmadinaf12@gmail.com, sitarahmaww@gmail.com, rafikameilia@uinsatu.ac.id

Abstract. *Human Resource Management literature identifies Generation Z as the group most enthusiastic about the work-from-home (WFH) model. However, recent findings show that Generation Z is the group least likely to choose fully remote work. This paradox has not been adequately addressed in the literature. This article aims to explain Generation Z's preferences for hybrid work by identifying workplace loneliness and a lack of social capital as the primary drivers. The method used is a systematic literature review that thematically synthesizes various academic studies. This study finds that workplace loneliness in WFH drives the need for social connection, guidance, and social capital, which are best obtained through physical presence. These findings contribute to the development of a new perspective in designing more responsive hybrid policies. The originality lies in the integration of the perspectives of workplace loneliness and social capital into the discourse on work preferences, which is often dominated by approaches focused on productivity and flexibility.*

Keywords: *hybrid work preference, Generation Z, workplace loneliness, social capital*

Abstrak. Literatur MSDM mengidentifikasi Generasi Z sebagai kelompok yang paling antusias terhadap model kerja dari rumah (WFH). Namun, temuan terbaru justru menunjukkan bahwa Generasi Z adalah yang paling kecil kemungkinannya untuk memilih kerja *full remote*. Paradoks ini belum dibahas secara memadai dalam literatur. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan preferensi Generasi Z terhadap kerja tatap muka atau hybrid, dengan mengidentifikasi *workplace loneliness* dan kekurangan modal sosial sebagai pendorong utama. Metode yang digunakan adalah *systematicliterature review* yang mensintesis berbagai studi akademis secara tematis. Studi ini menemukan bahwa *workplace loneliness* dalam WFH mendorong kebutuhan akan koneksi sosial, bimbingan, dan modal sosial yang paling baik diperoleh melalui kehadiran fisik. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan perspektif baru dalam merancang kebijakan *hybrid* yang lebih responsif. Orisinalitas terletak pada integrasi perspektif *workplace loneliness* dan modal sosial ke dalam diskursus preferensi kerja yang sering didominasi oleh pendekatan produktivitas dan fleksibilitas.

Kata Kunci: preferensi kerja hybrid, Generasi Z, workplace loneliness, social capital

LATAR BELAKANG

Pandemi COVID-19 mengubah transformasi mendasar dalam dunia kerja global, yang memaksa perubahan mendadak bagi jutaan organisasi untuk mengadopsi pola kerja jarak jauh. Di tengah perubahan besar ini, Generasi-Z yang lahir antara pertengahan 1990an hingga awal 2010an dan tumbuh sepenuhnya dalam lanskap dunia digital sering dipandang sebagai generasi paling siap sekaligus paling bersemangat menyambut era kerja dari rumah *(WFH)*. Asumsi tersebut didukung oleh data empiris. Hasil survey global

Naskah Masuk: 25 Mei 2026; Revisi: 26 Mei 2026; Diterima: 27 Mei 2026; Terbit: 31 Mei 2026.

Deloitte (2002) terhadap 14.000 responden Generasi-Z dari 46 negara mengungkapkan bahwa mayoritas, yakni tiga perempat, menyatakan preferensi terhadap sistem kerja *hybrid /* jarak jauh. Rise lain juga menegaskan hal yang sama bahwa Generasi-Z menjunjung nilai penting berupa fleksibilitas tempat kerja, di samping keunggulan mereka generasi digital yang luwes menjelajahi dunia maya (Adamek dkk., 2025; Annals of Human Resources Management Research, 2025). Narasi tersebut mengakar kuat dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan demikian muncul asumsi bahwa sistem kerja dari rumah *(WFH)* menjadi pilihan paling pas untuk memenuhi kebutuhan dan daya kerja generasi muda.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir data yang muncul secara konsisten melemahkan asumsi tersebut. Disebutkan dalam survey Gallup tahun 2025 tentang terhadap tenaga kerja di Amerika Serikat mengungkap bahwa hanya 23% Generasi-Z yang ingin kerja full remote, jauh di bawah 35% pada Generasi yang lebih tua. Menariknya, Generasi-Z justru paling ingin rekan kerja mereka lebih sering berada di kantor. Temuan oleh Seramount (2024) memberikan gambaran kuat seperti: hanya 11% Generasi-Z yang menginginkan sepenuhnya bekerja jarak jauh, sementara 74% menunjukkan preferensi sistem kerja *hybrid,* lebih tinggi daripada generasi lain. Kondisi ini menimbulkan paradoks yang belum terurai secara tuntas dalam kajian HRM, yakni alasan yang membuat Gen Z sebagai generasi paling melek teknologi lebih condong ke model hybrid daripada WFH penuh.

Berdasarkan Laporan dari Deloitte Mental Health Deep Dive (2024), mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja sangat memengaruhi kondisi kesehatan mental pekerja muda. Hasil survey terhadap 23.000 Generasi-Z dan milenial di 44 negara mengalami stress atau cemas hampir setiap saat yang sumbernya bukan hanya datang dari masalah personal, tapi juga dari pengalaman yang mereka alami di tempat kerja itu sendiri; sebanyak 36% dari Generasi-Z dan 33% milenial mengidentifikasi pekerjaan sebagai sumber utama stress dalam kehidupan mereka, berdampak pada tingginya angka kelelahan kerja *(burnout)* yang mencapai 50% pada kelompok Generasi-Z dan 45% pada kelompok milenial. Meskipun demikian, terdapat sisi psikologis yang kurang menjadi fokus dalam diskursus ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sejauh ini, argumen yang muncul cenderung bersifat dangkal, seperti asumsi bahwa tantangan kerja

bagi Generasi Z hanya berkisar pada kebutuhan akan bimbingan atau jaringan profesional bagi para pendatang baru. Padahal, dalam lingkup psikologi organisasi, terdapat fenomena kesepian di tempat kerja, yang merupakan faktor kritis. Data dari ezCater (2025) menunjukkan bahwa sekitar 38% Generasi Z mengaku merasa kesepian di tempat kerja, menjadikan mereka kelompok yang paling kesepian di antara semua generasi pekerja. Tren tersebut diperkuat oleh survey dari Gallup (2024) dengan temuan bahwa 55% Generasi-Z lebih tinggi daripada rata-rata pekerja lain untuk melaporkan dampak negatif kesepian terhadap kondisi mental mereka. Situasi ini makin kompleks karena kendati sebagai generasi yang tumbuh sepenuhnya dalam lanskap dunia digital dan sejak kecil mereka terbentuk oleh budaya komunikasi spontan, cepat dan selalu aktif tanpa jeda sehingga mereka ternyata tidak terbiasa dengan pola komunikasi kerja yang kaku, terstruktur, dan asinkron dengan pola interaksi berbasis Zoom dan Slack yang mendominasi sistem kerja jarak jauh saat ini.

Inilah kesenjangan penelitian yang ingin diatasi oleh artikel ini. Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang ada masih didominasi oleh pendekatan preferensi kerja yang berfokus pada produktivitas, fleksibilitas, dan keseimbangan kerja-kehidupan, sementara dimensi psikologis terutama hubungan antara workplace loneliness, kebutuhan akan modal sosial, dan preferensi pengaturan kerja, baru diteliti dalam skala yang sangat terbatas, terutama dalam konteks karyawan Generasi Z. Artikel ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini melalui pendekatan tinjauan literatur naratif, dengan mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana defisit psikologis yang dialami Generasi Z dalam lingkungan kerja jarak jauh yang terwujud sebagai workplace loneliness dan melemahnya modal sosial secara logis mendorong preferensi mereka terhadap pengaturan WFO atau hybrid. Oleh karena itu, artikel ini diharapkan mampu menghadirkan pemahaman yang lebih komprehensif dan berbasis bukti mengenai preferensi kerja Generasi Z, juga mendorong para praktisi untuk meninggalkan asumsi lama dan merancang kebijakan kerja yang benar-benar mencerminkan kompleksitas kebutuhan Generasi Z di era pascapandemi.

KAJIAN TEORI

1. Teori Modal Sosial *(Social Capital)*

Modal sosial merupakan suatu koneksi atau hubungan antar individu di dalam sebuah jaringan sosial dimana di dalamnya terdapat norma-norma timbal balik *(reciprocity)* dan kepercayaan *(trust)* (Putnam, 2000). Menurut Putnam jaringan sosial bukan hanya sekedar fenomena interaksi biasa, namun sebuah instrumen yang memiliki nilai ekonomi dan sosial yang setara layaknya modal fisik (*physical capital*) dan modal manusia (*human capital*). Dalam perkembangannya, modal sosial dibagi menjadi dua dimensi utama, yaitu *bonding social capital* dan *bridging social capital*. *Bonding social capital* atau modal sosial pengikat merujuk pada ikatan kuat yang sifatnya eksklusif dan terjadi di kelompok yang cenderung homogen. Sedangkan *bridging social capital* atau modal sosial penjembatan merujuk pada pengertian koneksi yang sifatnya inklusif dan lebih luas, yang fungsinya menghubungkan berbagai kelompok sosial berbeda di masyarakat meskipun ikatannya cenderung lemah *(weak ties)*.

Modal sosial juga dipahami sebagai konsep jalan tengah teoritis antara sosiologi dan ekonomi (Coleman, 1988). Modal sosial dipandang sebagai dasar utama dalam ketahanan masyarakat, bukan hanya untuk pemulihan ekonomi melainkan juga menjaga stabilitas psikososial dan kohesi sosial jangka panjang (Hilalludin et al., 2025). Coleman berusaha memasukkan peran struktur sosial ke dalam paradigma aktor rasional dan menolak pandangan ekonomi yang terlalu individualistik ekstrim, serta mengkritik teori-teori sosiologi yang kurang memberi ruang bagi pilihan individu. Modal sosial dapat diidentifikasi ke dalam tiga bentuk utama, yaitu *obligations and expectations, information channels,* dan *social norms.*

Modal sosial berdasar dari indikator atau unsur yang meliputi norma, jaringan informal, serta kepercayaan bahwa relasi sosial adalah suatu sumber daya yang berharga (Fitri & Sitorus, 2025). Di era modern saat ini, modal sosial di masyarakat banyak mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti perubahan antargenerasi, adanya gangguan hiburan dari elektronik, serta tekanan waktu/uang dan urbanisasi (Putnam, 2000). Fenomena penurunan stok modal sosial di masyarakat modern ini berdampak langsung pada penurunan kualitas hidup komunitas, karena secara empiris keterlibatan sipil yang kuat diperlukan untuk membantu individu menjadi lebih sejahtera.

2. Teori Kebutuhan akan Rasa *(Sense of Belonging)*

Rasa memiliki atau kebutuhan untuk diterima (sense of belonging) merepresentasikan motivasi terkuat, mendasar dan universal yang dimiliki manusia. Kebutuhan ini dinilai setara dengan kebutuhan biologis manusia lainnya. Kebutuhan akan rasa memiliki ini meliputi dua aspek utama, yaitu kebutuhan akan adanya interaksi sosial yang intens dan stabil, serta berlangsungnya interaksi tersebut harus ada di dalam kerangka ikatan relasional jangka panjang yang didasari kepedulian *feedback* dan bebas dari rasa tidak nyaman. Teori ini menekankan bahwa pemenuhan rasa akan memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap struktur emosional dan kognitif (Baumeister & Leary, 1995). *Sense of belonging* juga dipahami sebagai suatu pengalaman keterlibatan individu di dalam suatu sistem atau lingkungan sehingga seorang individu dapat merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari sistem atau lingkungan tersebut (Hagerty & Patusky, 1995).

Sense of belonging dapat berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung karena merupakan aspek krusial yang berdampak pada hubungan interpersonal individu. *Sense of belonging* memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan manusia yang memotivasi perilaku mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan rasa untuk memiliki ini antara lain familiaritas, kepercayaan, dan kemiripan yang dimiliki antar anggota didalam organisasi. Selain itu, faktor usia dan masa kerja di dalam organisasi juga turut andil dalam mempengaruhi *sense of belonging* (Wakhidah & Zahra, 2023).

3. Workplace Loneliness

Workplace loneliness atau kesepian di tempat kerja merujuk kepada pengalaman subjektif yang dialami individu di tempat kerja ketika mereka merasa bahwa hubungan sosial yang ada di lingkungan kerja kurang memadai atau tidak memuaskan baik secara kualitas maupun kuantitas. Menurut Weiss (1973), kesepian ini dibedakan ke dalam dua dimensi, yaitu *emotional loneliness* yang muncul akibat tidak adanya keintiman dalam hubungan, serta *social loneliness* yang muncul dari tidak adanya rasa memiliki terhadap kelompok sosial. Dalam lingkungan kerja kedua bentuk kesepian ini bisa hadir secara bersamaan.

Dampak dari workplace loneliness ini tidak hanya ada di level individu, tetapi juga berpengaruh pada kesehatan tim dan organisasi secara keseluruhan. Workplace loneliness dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, mulai dari karakteristik individu yang ada dalam organisasi, kualitas kepemimpinan yang ada, dinamika tim dalam bekerja, hingga desain alur dan pekerjaan dan budaya organisasi (McCarthy et al., 2026). Oleh karena itu, penanganan dari workplace loneliness haruslah bersifat multidimensional.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain s*ystematic literature review* (SLR). Desain SLR ini dipilih karena memungkinkan proses penelusuran, seleksi, dan analisis literatur sumber dilaksanakan dengan sistematis, transparan, dan terstruktur. Pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil temuan terdahulu yang relevan mengenai *workplace loneliness, social capital, sense of belonging,* dan preferensi pengaturan kerja pada karyawan Generasi Z. Proses SLR dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu perumusan pertanyaan penelitian, penentuan kata kunci pencarian, penelusuran artikel pada database ilmiah, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, serta analisis dan sintesis temuan penelitian. Artikel yang digunakan berasal dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi organisasi, sosiologi kerja, dan manajemen sumber daya manusia, sehingga memungkinkan diperolehnya perspektif yang lebih luas terkait fenomena yang diteliti.

Data dalam penelitian ini terdiri dari literatur akademis dan laporan penelitian yang dikumpulkan melalui proses *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pencarian sistematis pada berbagai basis data elektronik serta sumber institusional kredibel. Seleksi literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi: (1) penelitian yang membahas preferensi pengaturan kerja, *workplace loneliness*, *social capital*, atau *sense of belonging* pada Generasi Z maupun karyawan muda; (2) diterbitkan dalam jurnal bereputasi, prosiding akademik, atau laporan lembaga penelitian yang kredibel; (3) tersedia dalam bentuk teks lengkap; dan (4) memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Seluruh artikel yang lolos seleksi

kemudian dianalisis dan disintesis secara sistematis untuk membangun kerangka konseptual penelitian secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Workplace Loneliness* pada Karyawan Gen Z yang Bekerja Secara *Remote* Berpengaruh Positif terhadap Preferensi WFO/*Hybrid*

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa tingkat *workplace loneliness* signifikan di kalangan karyawan Generasi Z yang bekerja dari jarak jauh. Sebanyak 73% Generasi Z melaporkan merasa kesepian dan 44% mengakui bahwa kerja jarak jauh membuat mereka merasa kesepian dan terputus dari lingkaran sosial. Generasi Z di Amerika Serikat 55% menyatakan kesepian berdampak negatif terhadap kesehatan mental mereka (Gallup, 2024). *Workplace loneliness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja yang dialami pekerja remote Gen Z yang rentan terhadap isolasi sosial (Trisnasari & Wicaksono, 2021).

Becker dkk. (2022) menemukan bahwa karyawan yang mengalami kesepian terkait pekerjaan selama kerja jarak jauh, dapat berdampak buruk pada kesejahteraan dan perilaku kerja mereka secara lebih luas. Menurut Anizar dkk. (2023), penerapan WFH menyebabkan peningkatan rasa kesepian yang berkaitan dengan cara individu mencari koneksi atau hubungan dengan orang lain ketika merasa kehilangan ikatan yang erat. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesepian di tempat kerja dalam konteks kerja jarak jauh merupakan masalah yang cukup serius sehingga memerlukan intervensi terstruktur.

Ecoment Global Journal (2025) menemukan bahwa 65 persen karyawan Generasi Z di Indonesia merasa tidak puas karena fleksibilitas yang terbatas, beban kerja yang tinggi, dan dukungan yang tidak memadai, kondisi yang berisiko menyebabkan kelelahan dan penurunan komitmen terhadap organisasi. Gallup (2025) melaporkan bahwa hanya 23% Generasi Z yang lebih memilih kerja jarak jauh sepenuhnya, sehingga menjadikan mereka generasi yang paling tidak mendukung kerja jarak jauh di antara semua generasi yang saat ini aktif. Seramount Research (2024) mencatat hanya 11% Generasi Z yang menginginkan kerja jarak jauh sepenuhnya, sementara 74% menyatakan preferensi

terhadap model *hybrid*. Tingginya tingkat workplace loneliness dan dampak negatif isolasi sosial selama WFH menjadi pendorong utama bergeserta preferensi kerja karyawan Generasi Z. Akibatnya muncul dorongan untuk beralih memilih model kerja *hybrid* atau tatap muka (WFO) demi memulihkan kembali koneksi interpersonal dan mendukung kesehatan mental mereka.

2. Kebutuhan akan *Social Capital* Memediasi Hubungan antara *Workplace Loneliness* dan Preferensi WFO/*Hybrid*

McCarthy dkk. (2026) menemukan bahwa interaksi tatap muka yang spontan merupakan mekanisme utama dalam membangun *social capital* di tempat kerja, dan mekanisme ini hampir idak ada dalam lingkungan kerja jarak jauh. Interaksi jarak jauh yang difasilitasi oleh teknologi cenderung bersifat terencana, sehingga menghalangi karyawan berinteraksi secara spontan dan membangun hubungan yang bermakna yang berkontribusi pada rasa keterikatan di tempat kerja. Dukungan sosial yang dipersepsikan *(perceived social support)* terbukti memediasi hubungan antara *workplace loneliness* dengan *psychological well-being*. Akses ke *mentoring* melalui akumulasi *social capital* menunjukkan bahwa melalui bimbingan, individu merasa didukung dan merasa aman sehingga lebih mampu mengatasi stres kerja (Pramadhani, 2024).

Generasi Z sangat menghargai umpan balik yang jelas dan bimbingan, serta menolak struktur kerja yang kaku; mereka mengharapkan para pemimpin yang dapat secara aktif membimbing perkembangan mereka. Ramadhan dan Rahmawati (2024) menemukan bahwa model kerja *hybrid* semakin populer dan menjadi pilihan utama bagi Generasi Z dan Milenial di Indonesia; namun, kepuasan kerja dalam model ini sangat bergantung pada seberapa efektif fleksibilitas tersebut dipadukan dengan peluang untuk membangun hubungan yang bermakna di tempat kerja. IDN Research Institute (2024) juga melaporkan bahwa Generasi Z Indonesia memiliki kebutuhan yang kuat akan hubungan sosial yang autentik di tempat kerja, yang sulit dipenuhi dalam lingkungan kerja jarak jauh sepenuhnya.

3. Konteks Budaya Kolektivis Memoderasi Kekuatan Hubungan antara *Workplace Loneliness* dan Preferensi WFO/*Hybrid* pada Gen Z

Penelitian mengenai kerja jarak jauh menunjukkan bahwa dampak pengaturan ini terhadap keterlibatan karyawan bersifat multidimensi dan dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis individu. Bareket-Bojmel, Chernyak-Hai, dan Margalit (2023) mengidentifikasi kesepian sebagai variabel moderator dalam hubungan antara kerja jarak jauh dan keterlibatan kerja. Terjadi penurunan yang signifikan dalam keterlibatan kerja ditemukan pada pekerja jarak jauh dengan tingkat kesepian yang tinggi, sementara fenomena serupa tidak ditemukan pada mereka yang memiliki tingkat kesepian rendah. Hal ini menegaskan bahwa workplace loneliness merupakan determinan utama yang mendorong preferensi karyawan terhadap model kerja yang mengakomodasi interaksi sosial, seperti Work from Office (WFO) atau hybrid. Data Gallup dan Microsoft Work Trend Index mengindikasikan bahwa pekerja muda yang menjalani skema kerja jarak jauh secara penuh melaporkan tingkat kesepian kerja yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja secara hybrid atau berbasis kantor. Kesepian yang dimaksud bukan sekadar kondisi personal, melainkan bentuk isolasi profesional yang berdampak pada menurunnya motivasi, keterlibatan kerja, dan rasa keterikatan terhadap organisasi.

Di Indonesia, hubungan fleksibilitas kerja terhadap produktivitas didukung oleh temuan Widiaristi dan Etikariena (2024). Kajian tersebut menunjukkan bahwa model kerja fleksibel (flexible work arrangements) merupakan prediktor positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (innovative work behavior) pada karyawan Generasi Z (rentang usia 18–28 tahun) di berbagai skema kerja (WFO, WFA, maupun hybrid). Dengan demikian, model kerja hybrid dipandang sebagai desain pekerjaan yang paling kompatibel bagi Generasi Z di Indonesia karena mengintegrasikan aspek otonomi dengan pemenuhan kebutuhan relasi sosial di lingkungan profesional. Lebih lanjut, Ipsos Generations Report (2024) menyoroti karakteristik unik Generasi Z sebagai konsumen informasi digital terbesar yang memiliki kemampuan filtrasi data secara instan. Namun, dibalik kemahiran digital tersebut, generasi ini tetap menunjukkan kerentanan terhadap stres dan isolasi akibat ketidakpastian masa depan. Model hibrida muncul bukan hanya sebagai jalan tengah, tetapi bisa menjadi solusi yang sesuai dengan karakter Generasi-Z yang hidup dalam ekosistem digital tetap menunjukkan kebutuhan esensial terhadap interaksi sosial sebagai aspek penting dalam pengalaman kerja.

4. *Sense of Belonging* Memperkuat Efek Social Capital terhadap Preferensi *WFO/Hybrid* Terutama Pada GEN Z *entry level*

Sintesis dari berbagai survei menunjukkan pola yang konsisten bahwa Generasi-Z, khususnya mereka yang berada pada level entry, mempunyai kecenderungan lebih kuat terhadap sistem kerja hybrid dibandingkan dengan remote sepenuhnya, dengan berdasar pada social capital dan ssense of belonging sebagai faktor yang secara signifikan membentuk preferensi tersebut. Data dari Microsoft Word Trend Index (2022) memperkuat argumen bahwa Generasi-Z tidak hanya sekedar menginginkan sepenuhnya kerja jarak jauh melainkan cenderung pada sistem kerja hybrid. Laporan tersebut. Sebanyak 73% karyawan menyatakan mereka membutuhkan alasan yang lebih kuat daripada "tuntutan perusahaan" untuk hadir di kantor. Bersosialisasi dengan rekan kerja serta membangun kerjasama tim menjadi sumber utama motivasi mereka. Di sisi lain, laporan ini juga menekankan pentingnya pembelajaran dan pengembangan karier, di mana 76% karyawan akan bertahan lebih lama jika mendapat dukungan pengembangan diri.

Semua temuan ini menggarisbawahi bahwa fleksibilitas adalah fitur permanen, bukan tren sementara, dan bahwa Gen Z mencari keseimbangan antara fleksibilitas digital dengan interaksi sosial tatap muka yang memungkinkan keseimbangan produktivitas, kesehatan mental dan pembangunan relasi kerja. Lebih lanjut, survei McKinsey dan LinkedIn mengindikasikan bahwa *sense of belonging* berperan sebagai faktor penguat yang mempertegas hubungan antara *social capital* dan preferensi WFO/Hybrid pada kelompok ini. Ketika Gen Z entry-level merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap tim dan organisasinya merasa bahwa kehadiran fisik mereka di tempat kerja semakin meningkat. Didukung oleh Survei Gallup yang mengatakan bahwa, Gen Z entry-level lebih terikat dengan pekerjaannya saat mereka bisa berinteraksi langsung dan membangun hubungan sosial di kanto.

Temuan di Indonesia juga sangat relevan. Survei dalam negeri menunjukkan bahwa Gen Z di Indonesia sangat menghargai harmoni dalam kelompok dan hubungan interpersonal yang baik sebagai nilai kerja yang penting. Hal ini sejalan dengan budaya kolektif yang masih kuat di tempat kerja lokal. Dengan demikian, rasa memiliki (sense of belonging) bukan hanya soal perasaan individu, tapi juga refleksi dari nilai budaya yang mendorong pilihan terhadap sistem kerja yang memungkinkan interaksi langsung secara teratur. Hal ini mencerminkan betapa pentingnya peran *social capital* dalam membentuk preferensi mereka dalam memilih sistem kerja model hibrida, di mana kehadiran langsung bukan sekedar soal lokasi atau tatap muka melainkan tentang membangun relsi dan rasa kebersamaan.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, temuan yang telah dipaparkan pada bagian hasil mengonfirmasi bahwa preferensi kerja Generasi Z tidak dapat disederhanakan menjadi dikotomi antara *remote* dan tatap muka. **A**rtikel ini secara dominan menunjukkan bahwa persepsi lama yang berkembang mengenai preferensi sistem kerja Generasi-Z yang menyatakan bahwa mereka secara dominan menghendaki sistem kerja jarak jauh sepenuhnya tidaklah mencerminkan realitas sesungguhnya. Sintesis dari berbagai data empiris dan survei secara konsisten memperlihatkan bahwa Generasi-Z khususnya yang berada pada tahap *entry level,* justru cenderung memilih model kerja *hybrid* yang memadukan fleksibilitas digital dengan interaksi sosial tatap muka secara reguler. Model *hybrid* muncul sebagai pilihan yang paling mencerminkan kebutuhan psikologis dan sosial mereka secara menyeluruh**.** Preferensi ini tidak bersifat arbitrer, melainkan berakar pada kebutuhan psikologis yang mendalam akan *social capital*, *sense of belonging*, dan keterhubungan sosial yang bermakna di lingkungan profesional.

DAFTAR REFERENSI

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Feeling lonely at work: Development and validation of the workplace loneliness scale, and its relations with work motivation and performance. *Current Psychology, 42*, 18856–18868. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03073-5

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Conroy, S. A., & Tuskey, S. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, *61*(4), 449–464. https://doi.org/10.1002/hrm.22102

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, *94*(Supplement), S95–S120. https://doi.org/10.1086/228943

Ecoment Global Journal. (2025). Job satisfaction and work-life harmony among Generation Z workers in Indonesia. *Ecoment Global Journal*, *10*(3). https://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/view/5805

Gallup. (2025). *Fully remote work least popular with Gen Z*. Gallup Inc. https://www.gallup.com/workplace/692675/fully-remote-work-least-popular-gen-z.aspx

Hagerty, B. M. K., & Patusky, K. (1995). Developing a measure of sense of belonging. *Nursing Research*, *44*(1), 9–13. https://doi.org/10.1097/00006199-199501000-00003

Hilalludin, H., Sugari, D., Mustakfibillah, M., & Maryani, E. D. (2025). Peran modal sosial dalam membangun ketahanan masyarakat pada era post-pandemi. *SciNusa: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *1*(03), 15–29. https://www.risetcendikia.com/index.php/jurnal-scinusa/article/view/58

Ipsos. (2024). *Ipsos generations report 2024*. https://www.ipsos.com/en/ipsos-generations-report-2024

Microsoft. (2022). *Great expectations: Making hybrid work work. Work Trend Index*. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work

Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work — are we ready? Work Trend Index*. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work

McCarthy, J. M., Erdogan, B., Bauer, T. N., Kudret, S., & Campion, E. (2026). All the lonely people: An integrated review and research agenda on work and loneliness. *Journal of Management*, *52*(1), 1–38. https://doi.org/10.1177/01492063241313320

Pramadhani, N. C. (2024). Pengaruh loneliness di tempat kerja serta peran perceived organization support dan resilience terhadap psychological well-being di Jabodetabek. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, *47*(2), Artikel 5. https://doi.org/10.7454/jmui.v47i2.1096

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster. https://books.google.com

Seramount. (2024). *Gen Z and the future of work*. Seramount Research.

Trisnasari, S. A., & Wicaksono, D. A. (2021). Pengaruh loneliness terhadap job stress pekerja work from home (WFH) pada masa pandemi Covid-19. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, *1*(2), 1514–1523. https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i2.28444

Widiaristi, M. S., & Arum Etikariena. (2024). Innovative Work Behavior of Gen Z Employees: Comparison between Companies using Flexible Work Arrangements with Those using WFO. *Journal Psikogenesis*, *12*(1), 31–45. https://doi.org/10.24854/jps.v12i1.4064

Wakhidah, S., & Az Zahra, A. Pengaruh sense of belonging terhadap tingkat adaptasi kerja pasca pandemi Covid-19 guru di Kabupaten Magelang. *Borobudur Psychology Review*. https://doi.org/10.31603/bpsr.9187

Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. MIT Press. https://books.google.com