

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu organisasi untuk bertahan sekaligus mencapai keberhasilan di berbagai sektor pada dasarnya ditentukan oleh cara organisasi tersebut mengelola aktivitasnya guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia termasuk generasi muda menempati posisi paling krusial sebagai motor penggerak utama organisasi.³ Karena itu, organisasi perlu mengelola karyawan dengan baik agar tujuan organisasi tercapai. Namun, masih dijumpai karyawan yang belum terlibat secara optimal dalam pekerjaannya. Kondisi ini dapat menyebabkan organisasi menjadi kurang berkembang dan pada akhirnya berpotensi menghambat pencapaian target jangka panjang. Dalam perspektif MSDM, fenomena ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dengan kebutuhan psikologis karyawan di tempat kerja. Penarikan diri psikologis membuat karyawan cenderung bekerja sebatas tugas minimum demi menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Perilaku penarikan diri karyawan semakin relevan pada Generasi Z, yang akan mendominasi tenaga kerja dengan karakteristik mengutamakan kesejahteraan psikologis, fleksibilitas, adaptasi teknologi, serta kreativitas, meski sering minim inisiatif dan ikatan emosional. Mereka

³ Muhammad Rehan Arif, "Perlindungan Hak Dan Kewajiban Para Pihak Dalam Perjanjian Kerja Menurut Uu No 13 Tahun 2003," *SAKATO LAW JOURNAL* 3, no. 1 (2025): 265–73.

selektif dalam keterlibatan jika harapan tak terpenuhi. Perilaku tersebut memiliki sisi positif berupa menjaga keseimbangan hidup dan sisi negatif seperti penurunan produktivitas serta kualitas kerja. Retensi Generasi Z bergantung pada kepuasan kerja dan budaya organisasi positif, meskipun makna kerja saja tidak selalu cukup mencegah *turnover*. Laporan Gallup menunjukkan bahwa sekitar 50% pekerja Generasi Z mengalami fenomena penarikan diri, lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya.⁴ Temuan ini menunjukkan Generasi Z lebih memprioritaskan keseimbangan hidup daripada keterlibatan penuh dalam bekerja.

Seiring evolusi dunia kerja, fenomena tersebut dikenal sebagai *quiet quitting*, di mana karyawan hanya menjalankan tugas utama sesuai kewajiban sambil membatasi keterlibatan dan upaya ekstra. Menurut Mahand dan Caldwell, *quiet quitting* mengacu pada sikap kerja karyawan yang secara sengaja membatasi diri pada pelaksanaan tugas-tugas pokok sebagaimana tertuang dalam deskripsi pekerjaannya, tanpa disertai inisiatif maupun upaya tambahan di luar kewajiban formal yang berlaku dan ditunjukkan melalui tiga aspek utama, yaitu batasan minimum dalam bekerja, penurunan komitmen kerja dan penolakan pekerjaan tambahan.⁵

Fenomena *quiet quitting* juga mencerminkan upaya karyawan dalam menjaga keseimbangan fisik dan mental di tengah tekanan kerja. Aspek

⁴ Ryan Pendell dan Sara Vander Helm, "Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace," Gallup Workplace, n.d.

⁵ Thalmus Mahand dan Cam Caldwell, "Quiet Quitting – Causes and Opportunities," *Business and Management Research* 12, no. 1 (9 Januari 2023): 9, <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.

vigor dan *dedication* dalam *work engagement* menjadi bagian yang relevan untuk menjelaskan fenomena *quiet quitting*. *Vigor* berkaitan dengan energi dan ketahanan mental dalam bekerja, sedangkan *dedication* berkaitan dengan rasa bangga dan pemaknaan terhadap pekerjaan. Karyawan dengan *vigor* dan *dedication* tinggi cenderung lebih bersemangat dan mampu bekerja dengan baik meski menghadapi tantangan.⁶ Sebaliknya, rendahnya kedua aspek tersebut dapat membuat karyawan kehilangan motivasi dan makna dalam pekerjaan sehingga bekerja hanya sebatas memenuhi kewajiban tanpa inisiatif tambahan, yang sejalan dengan karakteristik *quiet quitting*.

Pemahaman perilaku kerja karyawan sangat bergantung pada penguasaan konsep *work engagement*. Schaufeli dkk. mendefinisikan kondisi psikologis positif ini sebagai perpaduan antara semangat, keterlibatan, dan penghayatan mendalam terhadap tugas yang dilakukan. Perasaan terikat serta keterhubungan dengan pekerjaan muncul akibat adanya fokus, antusiasme, dan komitmen yang tinggi. Tiga dimensi utama yang menyusun *work engagement* adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.⁷ *Vigor* berkaitan erat dengan ketahanan mental serta energi individu, *dedication* menggambarkan kebanggaan dan keterikatan

⁶ Arnold B Bakker dan Michael P Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (Psychology press, 2010).

⁷ Wilmar B Schaufeli et al., "THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT : A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR," 2002, 71–92.

emosional terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menunjukkan tingkat konsentrasi penuh saat seseorang menjalankan tanggung jawabnya.

Wawancara singkat yang dilakukan kepada beberapa karyawan Generasi Z diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja responden tergolong cukup baik yang ditunjukkan oleh rasa bangga atas pekerjaannya dan terlibat penuh atas jobdesk, namun perilaku *quiet quitting* juga masih muncul. Berdasarkan hasil wawancara, kondisi ini menunjukkan bahwa pekerja belum sepenuhnya terlibat secara optimal dan masih cenderung bekerja sebatas memenuhi tuntutan pekerjaan. Sebagian besar responden lebih fokus menyelesaikan tugas utama sesuai jobdesk dan hanya mengambil tugas tambahan dalam kondisi tertentu, seperti ketika pekerjaan utama selesai atau terdapat arahan dari atasan. Sikap tersebut dipengaruhi oleh keinginan menjaga *work-life balance* serta kondisi mental dan fisik. Responden juga cenderung membatasi diri pada tanggung jawab inti dan kurang menunjukkan inisiatif di luar pekerjaan utama, sehingga mencerminkan kecenderungan *disengaged* yang berkaitan dengan fenomena *quiet quitting*.

Menurut Surianto menunjukkan bahwa rendahnya *vigor* dan *dedication* meningkatkan kecenderungan *quiet quitting* karena karyawan kurang merasakan makna, pengakuan, dan dukungan dalam pekerjaan.⁸

⁸ Surianto Surianto, "Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi," *Jurnal Economic Resource* 9, no. 1 (8 November 2025): 80–91, <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982>.

Penelitian Nehemia dan Wibowo juga menemukan bahwa *quiet quitting* pada Generasi Z dipicu oleh ketidakpuasan terhadap penghargaan organisasi, yang berdampak pada menurunnya keterlibatan kerja, produktivitas, dan munculnya kecenderungan bekerja hanya pada batas minimum.⁹ Lebih lanjut, Ashim dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan berbanding terbalik antara kepuasan kerja dan kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan.¹⁰ Berdasarkan beberapa penelitian tersebut sejalan dengan karakteristik kerja Generasi Z yang cenderung sensitif terhadap kepuasan kerja, penghargaan, dan dukungan organisasi, serta lebih menekankan *work-life balance*. Kondisi ini membuat Generasi Z lebih mudah menunjukkan penurunan keterlibatan kerja ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, yang kemudian berkaitan dengan munculnya perilaku *quiet quitting*.

Merujuk pada fenomena dan kajian teoritis yang telah dikemukakan, peneliti tertarik mengkaji hubungan antara *work engagement* dan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena *quiet quitting* yang tergolong baru dan belum banyak dikaji, terutama pada pekerja Generasi Z di Indonesia. Karakteristik Generasi Z yang cenderung mengutamakan *work-life balance*, kenyamanan kerja, serta

⁹ Ergy Nehemia dan Doddy Hendro Wibowo, "ANTARA REALITA DAN EKSPEKTASI: NARASI QUIET QUITTING PADA GENERASI," *Manajemen: Jurnal Ekonomi* 7, no. 3 (29 November 2025): 786–96, <https://doi.org/10.36985/67w43w15>.

¹⁰ Anisabellita Ashim, "HUBUNGAN JOB SATISFACTION TERHADAP FENOMENA QUIET QUITTING PADA KARYAWAN GENERASI Z DI PT X," *Liberosis: Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling* 14, no. 2 (2025): 81–90.

keterikatan emosional terhadap pekerjaan turut menjadikan topik ini relevan untuk ditelaah lebih lanjut. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z, sekaligus menelaah keterkaitan aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* terhadap kecenderungan *quiet quitting*. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diberi judul "Hubungan *Work Engagement* dengan *Quiet Quitting* pada Karyawan Generasi Z".

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Penelitian

1. Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Keterlibatan kerja karyawan Generasi Z belum optimal, yang terlihat dari kurangnya inisiatif, antusiasme, dan kecenderungan bekerja hanya sesuai tugas utama tanpa kontribusi lebih.
- b. Munculnya fenomena *quiet quitting*, yaitu perilaku karyawan yang membatasi diri hanya pada pekerjaan inti tanpa keterlibatan emosional atau usaha tambahan dalam pekerjaan.
- c. Adanya kesenjangan antara teori dan kondisi lapangan, di mana secara teoritis *quiet quitting* berkaitan dengan rendahnya *work engagement*, namun pada kenyataannya *work engagement* cukup baik tetapi perilaku tersebut tetap muncul.

- d. Belum jelasnya hubungan antara *work engagement* dan *quiet quitting*, sehingga diperlukan penelitian untuk memahami keterkaitan kedua variabel tersebut pada karyawan Generasi Z.

2. Batasan Masalah

Identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya menjadi acuan dalam menetapkan batasan ruang lingkup penelitian ini, yaitu:

- a. Subjek penelitian dibatasi pada karyawan Generasi Z, karena generasi ini memiliki karakteristik kerja yang relevan dengan fenomena *quiet quitting*.
- b. Variabel penelitian hanya mencakup *work engagement* dan *quiet quitting*, sehingga faktor lain di luar kedua variabel tersebut tidak dibahas secara mendalam.
- c. Penelitian hanya mengkaji hubungan (korelasi) antara kedua variabel, tanpa membahas hubungan sebab-akibat, sehingga fokus pada kekuatan dan arah hubungan saja.

C. Rumusan Masalah

Identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya menjadi dasar penyusunan rumusan masalah penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Seberapa besar tingkat *work engagement* pada karyawan Generasi Z?
2. Seberapa besar tingkat *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z ?
3. Apakah terdapat hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dirumuskan untuk menjawab poin-poin permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, yakni:

1. Untuk mengetahui tingkat *work engagement* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk mengetahui tingkat *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.
3. Untuk menganalisis hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara teoretis maupun praktis terhadap permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu:

1. Secara Teoritis
 - a. Kontribusi teoretis penelitian ini diharapkan mampu mendorong perkembangan disiplin Psikologi Industri dan Organisasi, terutama dalam memperdalam kajian mengenai *work engagement* serta *quiet quitting*.
 - b. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan membantu menambah literatur empiris tentang hubungan antara keterikatan kerja dan kecenderungan secara psikologis untuk meninggalkan pekerjaan, khususnya berkaitan dengan karyawan Generasi Z.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi landasan acuan bagi penelitian masa depan yang mengkaji variabel sejenis menggunakan pendekatan ataupun populasi alternatif. Penelitian ini bertujuan memperluas wawasan akademis mengenai pola perilaku generasi muda di dalam lingkungan kerja.

2. Secara Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Diharapkan penelitian ini akan meningkatkan pemahaman mahasiswa, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi, tentang konsep keterlibatan kerja dan *quiet quitting*, serta hubungan antara keduanya dan karyawan Generasi Z.

b. Bagi Peneliti

Penelitian masa depan yang mengkaji tema serupa dapat memanfaatkan penelitian ini sebagai referensi ilmiah, yang sekaligus dirancang untuk memperkaya teori perilaku kerja dalam ranah *work engagement* dan *quiet quitting*.

c. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini akan memberi pembaca pemahaman yang lebih baik tentang fenomena keterlibatan kerja dan *quiet quitting*.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Fokus utama penelitian ini tertuju pada keterkaitan antara *work engagement* sebagai variabel bebas dan *quiet quitting* sebagai variabel terikat pada karyawan Generasi Z yang lahir dalam rentang tahun 1997

hingga 2012. Subjek yang dilibatkan meliputi individu dari Generasi Z yang sedang aktif dalam dunia kerja. Pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional diaplikasikan untuk menguji keberadaan sekaligus arah hubungan antarkomponen tersebut. Pembahasan dalam kajian ini secara khusus membatasi diri pada analisis hubungan antara *work engagement* dan kecenderungan *quiet quitting* di kalangan pekerja aktif Generasi Z

G. Penegasan Variabel

1. Penegasan Konseptual

a. Variabel X (*Work engagement*)

Istilah *work engagement* merujuk pada kondisi mental positif dan memuaskan yang berkaitan dengan dunia kerja, serta memiliki tiga dimensi utama berupa kekuatan (*vigor*), dedikasi, dan *absorption*.¹¹ Dimensi *vigor* mencerminkan tingginya tingkat energi sekaligus ketahanan mental individu sewaktu beraktivitas. Aspek dedikasi merepresentasikan keterlibatan kuat yang disertai rasa bermakna, antusiasme, dan kebanggaan terhadap tugas yang diemban. Komponen *absorption* menunjukkan pemusatan perhatian penuh serta keterikatan mendalam yang membuat seseorang merasa larut di dalam aktivitasnya.

¹¹ Schaufeli et al., "THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT : A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR."

b. Variabel Y (*Quiet Quitting*)

Fenomena *quiet quitting* merepresentasikan sikap kerja karyawan yang secara sadar membatasi kontribusi mereka hanya pada pemenuhan tanggung jawab sesuai deskripsi pekerjaan tanpa adanya usaha ekstra.¹² Pemaknaan tersebut menunjukkan kecenderungan individu untuk berkinerja pada level minimal demi menggugurkan tuntutan formal jabatan semata. Pola perilaku ini merefleksikan tindakan personal yang membatasi aktivitas profesionalnya sebatas pemenuhan kewajiban dasar tanpa menunjukkan proaktivitas, keterlibatan tambahan, ataupun komitmen yang lebih tinggi.

2. Penegasan Operasional

a. Variabel X (*Work engagement*)

Work engagement merupakan tingkat keterikatan individu terhadap pekerjaannya, yang diukur melalui skala *work engagement* dan mencerminkan taraf semangat, dedikasi, serta keterlibatan individu dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Variabel Y (*Quiet Quitting*)

Quiet quitting merupakan kecenderungan individu dalam membatasi keterlibatan kerja yang diukur melalui skala *quiet quitting*, yang menunjukkan tingkat penurunan inisiatif, komitmen, dan partisipasi individu dalam pekerjaan.

¹² Mahand dan Caldwell, "Quiet Quitting – Causes and Opportunities."

H. Sistematika Penulisan

Secara umum, penelitian ini disajikan secara runtut dan sistematis. Berikut merupakan sistematika penulisan penelitian, mulai dari BAB I hingga BAB VI.

1. Bab I Pendahuluan

Latar belakang penelitian, fokus dan rumusan pertanyaan penelitian, tujuan, keuntungan, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan dibahas dalam bab ini.

2. Bab II Landasan Teori

Bagian ini menyajikan penelitian sebelumnya dan hipotesis penelitian serta landasan teoretis yang relevan dengan penelitian ini, khususnya berkaitan dengan keterlibatan kerja, *quiet quitting*, dan karakteristik Generasi Z dalam bekerja.

3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini memuat uraian mengenai metodologi penelitian, meliputi jenis dan lokasi penelitian, variabel beserta metode pengukurannya, populasi dan teknik penentuan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan dan analisis data, serta tahapan pelaksanaan penelitian.

4. Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini menyajikan temuan dan paparan data penelitian.

5. Bab V Pembahasan

Hasil penelitian dibahas secara mendalam dalam bab ini dengan mengaitkannya dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya.

6. Bab VI Penutup

Bab ini menyajikan simpulan yang diperoleh dari keseluruhan hasil penelitian, disertai rekomendasi sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya maupun pihak yang berkepentingan.