

***QUIET QUITTING* SEBAGAI RESISTENSI TERSELUBUNG: DINAMIKA
PSIKOLOGIS PEKERJA GENERASI Z YANG MELAKUKAN *QUIET
QUITTING***

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Derajat Sarjana Psikologi**



Disusun oleh:

MUHAMMAD FIRDAUS AR-RAZA

(30702100130)

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

***QUIET QUITTING* SEBAGAI RESISTENSI TERSELUBUNG: DINAMIKA
PSIKOLOGIS PEKERJA GENERASI Z YANG MELAKUKAN *QUIET
QUITTING***

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Muhammad Firdaus Ar-raza

307012100130

Telah Disetujui untuk Diuji dan Dipertahankan di depan Dewan Penguji Guna
Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mencapai Gelar Sarjana Psikologi

Pembimbing

Tanggal



Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi

22 Mei 2025

Semarang, 22 Mei 2025

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Sultan Agung



Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si

NIK. 210799001



HALAMAN PENGESAHAN

**QUIET QUITTING SEBAGAI RESISTENSI TERSELUBUNG:
DINAMIKA PSIKOLOGIS PEKERJA GENERASI Z YANG
MELAKUKAN QUIET QUITTING**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Muhammad Firdaus Ar-raza

30702100130

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada 2 Juni 2025

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Erni Agustina Setiowati, S.Psi., M.Psi., Psikolog

2. Falasifatul Falah, S.Psi., MA.

3. Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psikolog

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Semarang, 2 Juni 2025

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi UNISSULA



Dr. Jaka Kuncoro, S.Psi., M.Si

MDN. 210799001

PERNYATAAN

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya Muhammad Firdaus Ar--raza dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh derajat kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun.
2. Sepanjang pengetahuan saya, skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis/diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.
3. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.

Semarang, 22 Mei 2025

Yang Menyatakan



Muhammad Firdaus Ar-raza



MOTTO

“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)”

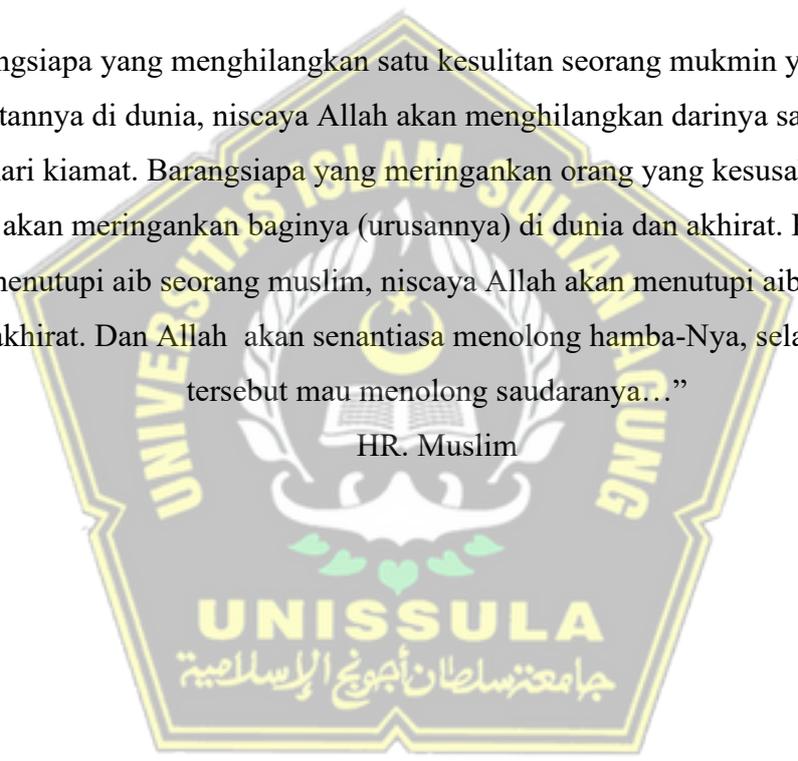
HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia (lainnya)”

HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni

“Barangsiapa yang menghilangkan satu kesulitan seorang mukmin yang lain dari kesulitannya di dunia, niscaya Allah akan menghilangkan darinya satu kesulitan pada hari kiamat. Barangsiapa yang meringankan orang yang kesusahan, niscaya Allah akan meringankan baginya (urusannya) di dunia dan akhirat. Barangsiapa yang menutupi aib seorang muslim, niscaya Allah akan menutupi aibnya di dunia dan akhirat. Dan Allah akan senantiasa menolong hamba-Nya, selama hamba tersebut mau menolong saudaranya...”

HR. Muslim



PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat berupa kesehatan, kemudahan dan pertolongan serta Insya Allah telah memberikan Rahmat (kasih sayang) kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Dengan izin Allah, Penulis persembahkan juga skripsi ini untuk:

1. Teristimewa kepada kedua orang tua tercinta, Ibunda Catur Puji Astuti dan Ayahanda Sumanto sebagai *support system* terbaik yang selama ini telah banyak berkorban mengusahakan segalanya untuk penulis, yang tiada hentihentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta, yang menjadi alasan penulis untuk terus berjuang membahagiakan dan berbakti kepada keduanya, tanpa ridho keduanya, penulis tidak mungkin mendapatkan ridho Allah hingga berada dititik ini. Penulis sangat bersyukur Alhamdulillah telah menjadi bagian dari hidup keduanya.
2. Dosen Pembimbing, Ibu Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi yang dengan penuh kesabaran dan kepedulian telah membimbing, mengarahkan, memberikan ilmu, saran, nasihat dan dukungan penuh kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penulis sangat bersyukur Alhamdulillah mendapatkan dosen pembimbing yang luar biasa seperti Ibu Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi.
3. Teman-teman penulis yang selalu membantu dan memberikan motivasi.
4. Teman-teman seperjuangan skripsi angkatan 2021, terkhusus kelas C (psycclass) Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultang Agung Semarang yang selalu saling membantu dan memberikan semangat satu sama lain.
5. Dan almamater tercinta, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, tempat peneliti menempuh studi dan menimba ilmu pengetahuan, semoga menjadi perguruan tinggi yang lebih baik kedepannya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tak terhingga selalu peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sampai saat ini peneliti diberikan nikmat iman, islam, dan sehat walafiat serta pertolongan. Sungguh atas kasih sayang dan pertolongan-Nya, skripsi yang berjudul “*Quiet quitting Sebagai Resistensi Terselubung: Dinamika Psikologis Pekerja Generasi Z Yang Melakukan Quiet quitting*” dapat terselesaikan guna mencapai derajat Sarjana Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga, sahabat, serta umat beliau. Dan semoga kita semua mendapat syafaatnya di hari akhir dan senantiasa selalu dalam lindungan Allah SWT.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti banyak mengalami kendala dan rintangan, namun berkat bantuan, arahan, dan dorongan dari berbagai pihak, peneliti mampu melewati kendala dan rintangan dengan cukup baik. Pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si. selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi ijin pada peneliti untuk melakukan serangkaian proses pembuatan hingga penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Dr. Laily Rahmah, S. Psi., M. Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan dukungan, kepedulian dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi, dengan sabar dan penuh semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Ibu Erni Agustina Setiowati, S.Psi., M.Psi. selaku dosen wali yang dengan sabar telah memberikan arahan, dukungan, bimbingan, nasehat, saran dan masukan kepada peneliti selama menempuh pendidikan, termasuk dalam proses penyelesaian skripsi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas dedikasinya dalam memberikan ilmu kepada peneliti,

sehingga peneliti memiliki bekal ilmu yang memadai untuk menyelesaikan skripsi ini.

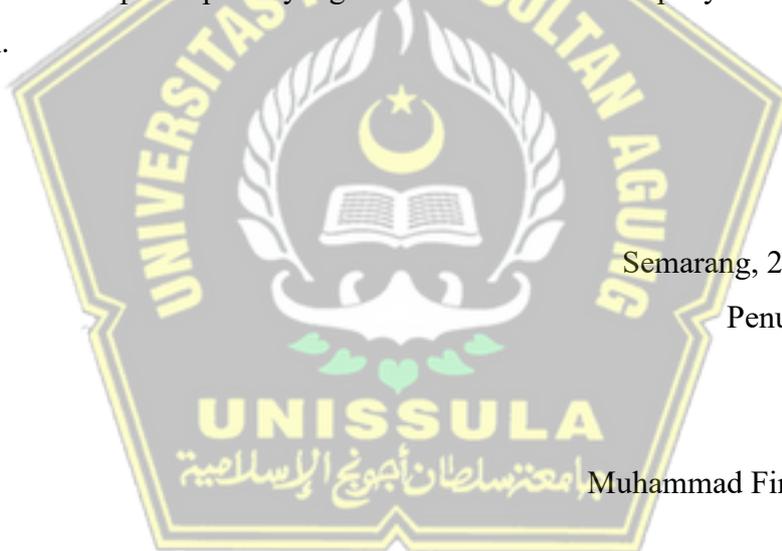
5. Seluruh Bapak dan Ibu staf dan karyawan Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu memberikan bantuan dalam mengakses fasilitas khususnya terhadap berbagai proses yang terkait penyelesaian skripsi ini.

Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada orang-orang terdekat peneliti yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan kepada peneliti selama berkuliah di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan selama proses pengerjaan skripsi ini, terutama untuk :

1. Orang tua tercinta, Ibunda Catur Puji Astuti dan Ayahanda Sumanto, atas kasih sayang, atas setiap tetes keringat dalam setiap langkah pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada peneliti, mengusahakan segala kebutuhan peneliti, mendidik, membimbing, dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus, motivasi, serta dukungan dan mendoakan peneliti dalam keadaan apapun agar peneliti mampu bertahan untuk melangkah setapak demi setapak dalam meraih mimpi di masa depan. Terimakasih untuk selalu berada di sisi peneliti dan menjadi alasan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini hingga memperoleh gelar Sarjana Psikologi.
2. Seluruh partisipan peneliti, VARLA, SP, DMP, FGH yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya memberikan informasi yang peneliti butuhkan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Teman Peneliti, Ilham, Syifa, Aila, Sabrina, Nabilla Rachmawati, Nunik, Rama, Sandi, Nabel, Rafi, Ridho, yang telah menemani, memberikan semangat, serta dukungan untuk peneliti selama penyelesaian skripsi ini.
4. Sahabat Peneliti, Yazid, Hanif, Wisnu, Jeki, Bang Herdi, Titan, Dilla, Prita, Keke, Ira, Sinta, Dea, yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan, motivasi dan kebahagiaan kepada peneliti.

5. Teman-teman angkatan 2021 terkhusus kelas c (psycclass) yang telah memberikan pengalaman dan kenangan indah untuk peneliti selama menempuh pendidikan kesarjanaan di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Tidak lupa, terima kasih kepada diri sendiri yang sudah mau berjuang dan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam penyelesaian skripsi ini.

Peneliti sadar bahwa dalam penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat peneliti butuhkan sebagai masukan yang berharga. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat baik untuk peneliti sendiri maupun untuk pihak-pihak yang berkepentingan. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Aamiin.



Semarang, 21 Mei 2025

Penulis,

Muhammad Firdaus Ar-raza

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| PERNYATAAN..... | iii |
| MOTTO | iv |
| PERSEMBAHAN..... | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiii |
| ABSTRAK..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xv |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 12 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 12 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 12 |
| BAB II..... | 14 |
| TELAAH KEPUSTAKAAN..... | 14 |
| A. <i>Quiet quitting</i> | 14 |
| 1. Konsep dan Definisi <i>Quiet quitting</i> | 14 |
| 2. Dimensi <i>Quiet Quitting</i> (QQ)..... | 16 |
| 3. Faktor Penyebab <i>Quiet quitting</i> (QQ)..... | 17 |
| 4. Dampak Negatif <i>Quiet quitting</i> (QQ)..... | 23 |
| B. GENERASI Z..... | 24 |
| 1. Konsep dan Definisi Generasi Z..... | 24 |
| 2. Karakteristik Generasi Z..... | 25 |
| C. Dinamika Psikologis..... | 29 |
| 1. Definisi..... | 29 |

| | | |
|----------------------|--|-----|
| 2. | Komponen Psikologis | 30 |
| 3. | Aspek-Aspek Psikologis | 30 |
| 4. | Indikator Dinamika Psikologi | 32 |
| D. | Karakteristik Lokasi | 34 |
| E. | Pertanyaan Penelitian | 34 |
| BAB III | | 35 |
| METODE PENELITIAN | | 35 |
| A. | Latar Penelitian | 35 |
| B. | Fokus Penelitian | 36 |
| C. | Operasionalisasi | 37 |
| D. | Subjek Penelitian | 38 |
| E. | Metode Pengumpulan Data | 38 |
| F. | Kriteria Keabsahan Data | 39 |
| G. | Teknik Analisis Data | 41 |
| H. | Refleksi Peneliti | 43 |
| BAB IV | | 45 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN | | 45 |
| A. | Hasil Analisis | 45 |
| 1. | Deskripsi Sosiodemografi Partisipan | 45 |
| 2. | Proses dinamika psikologi pada generasi z yang melakukan <i>quiet quitting</i> | 45 |
| B. | Pembahasan | 79 |
| 1. | Dinamika Psikologis Terbentuknya perilaku <i>Quiet quitting</i> | 79 |
| BAB V | | 89 |
| KESIMPULAN DAN SARAN | | 89 |
| A. | Kesimpulan | 89 |
| B. | Saran..... | 91 |
| Daftar Pustaka | | 93 |
| LAMPIRAN | | 104 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel. 1 Sosiodemografi Partisipan | 45 |
| Tabel. 2 Tema-tema Individual | 46 |
| Tabel. 3 Tema-tema Umum Pertanyaan Penelitian..... | 74 |



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Bagan Dinamika Psikologis Terbentuknya perilaku *quiet quitting* 78



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 <i>Ethical Clearance</i> Penelitian | 105 |
| Lampiran 2 <i>Informed Consent</i> Penelitian | 106 |
| Lampiran 3 <i>Guideline</i> Wawancara Penelitian..... | 110 |
| Lampiran 4 Contoh Verbatim Penelitian | 117 |
| Lampiran 5 Analisis Data Penelitian..... | 120 |



QUIET QUITTING* SEBAGAI RESISTENSI TERSELUBUNG: DINAMIKA PSIKOLOGIS PEKERJA GENERASI Z YANG MELAKUKAN *QUIET QUITTING

Muhammad Firdaus Ar-raza, Laily Rahmah

Fakultas Psikologi

Universitas Islam Sultan Agung

Email : firdaus.arraza08@gmail.com, laily@unissula.ac.id

ABSTRAK

Fenomena *Quiet quitting* (QQ) diartikan sebagai perilaku pekerja yang enggan melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab (*extra-roleperformance*) dan diluar waktu kerja (*extra-time*). QQ mulai populer dan marak dilakukan oleh kalangan pekerja diberbagai generasi, terkhusus Generasi Z yang memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan *quiet quitting* karena dikenal sebagai generasi yang mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*Work life balance*). QQ telah mengakar kuat secara global di berbagai negara termasuk di Indonesia dan mendesak untuk diperhatikan karena secara global merugikan ekonomi sebesar USD 7,8 triliun diukur dari nilai produktivitas yang hilang dan menghambat pencapaian visi Indonesia Emas 2045. Konsep QQ ini masih baru, jumlah penelitian yang dilakukan di berbagai indeksasi cukup terbatas. Penelitian ini bertujuan mengetahui dinamika psikologis pada pekerja generasi z yang melakukan *quiet quitting*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif. Wawancara mendalam digunakan sebagai metode dalam pengumpulan data. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memperoleh 4 partisipan. Penelitian ini menemukan tiga temuan penting. Temuan (1) Proses transformasi sikap kerja yang merepresentasikan *quiet quitting* terefleksi dalam 10 temuan tema, (2) Perbedaan motivasi perilaku *quiet quitting* pada pegawai swasta dengan pegawai negeri, (3) Masa kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam perilaku *quiet quitting*.

Kata Kunci : *Quiet Quitting*, Pekerja Generasi Z, Sikap Kerja

***QUIET QUITTING AS A COVERT RESISTANCE:
PSYCHOLOGICAL DYNAMICS OF GENERATION Z WORKERS WHO
PRACTICE QUIET QUITTING***

Muhammad Firdaus Ar-raza, Laily Rahmah

Faculty Of Psychology

Universitas Islam Sultan Agung

Email : firdaus.arraza08@gmail.com, laily@unissula.ac.id

ABSTRACT

The phenomenon of quiet quitting (QQ) is defined as the behavior of workers who are reluctant to perform tasks outside their job responsibilities (extra-role performance) and outside working hours (extra-time). QQ has become increasingly popular and widespread among workers of various generations, particularly Generation Z, who are more likely to engage in quiet quitting due to their emphasis on work-life balance. QQ has become deeply entrenched globally in various countries, including Indonesia, and demands attention as it is estimated to cost the global economy USD 7.8 trillion in lost productivity and hinders the achievement of Indonesia's 2045 Golden Age vision. The concept of QQ is still new, and the number of studies conducted across various indices is limited. This study aims to understand the psychological dynamics of Generation Z workers who engage in quiet quitting. The study employs a qualitative approach with a descriptive phenomenological design. In-depth interviews were used as the data collection method. Purposive sampling was employed to obtain four participants. The study identified three key findings. Finding (1) The process of transforming work attitudes reflecting quiet quitting is reflected in 10 thematic findings, (2) Differences in the motivations behind quiet quitting behavior between private-sector employees and civil servants, (3) Length of service is one of the considerations in quiet quitting behavior.

Keywords: Quiet Quitting, Generation Z Workers, Work Behavior

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) tuntutan tugas menjadi makin dinamis, hingga menciptakan ketidakpastian dan perubahan. Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tergantung pada kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusinya. Keunggulan kompetitif yang terpenting bagi organisasi adalah memiliki tenaga kerja yang bersedia melakukan pekerjaan lebih dari yang seharusnya. Organisasi menginginkan karyawan yang terlibat aktif dan produktif. Harapan organisasi tidak hanya menuntut karyawan untuk bersedia bekerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi (*in-role performance*) saja tetapi juga bersedia dengan sukarela melakukan pekerjaan ekstra diluar tanggung jawabnya (*extra-role performance*) (Djatola & Hilal, 2022).

Extra-role performance merupakan perilaku sukarela pekerja untuk melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan organisasi (Dara & Garay, 2006). Organisasi dituntut untuk mampu bertahan, bersaing sekaligus unggul kompetitif melalui sumber daya manusia sebagai aset utamanya melalui kontribusi karyawan. Perusahaan yang memiliki pekerja yang demikian tentunya akan berpotensi untuk tetap hidup berkelanjutan ditengah persaingan bisnis yang makin kompetitif.

Harapan organisasi tersebut bertolak belakang dengan fakta yang ada, menurut survey yang dilakukan oleh *Wall Street Journal* pada September 2022 melaporkan bahwa sebanyak 50% pekerja di Amerika Serikat memilih untuk membatasi komitmen terhadap pekerjaan, dan lebih memilih untuk hanya bekerja sesuai dengan tugas pokok yang diberikan. Fenomena tersebut dikenal sebagai *Quiet quitting* (Efendi, dkk 2023). Menurut laporan *Gallup's State of the Global Workplace: 2022* penurunan keterlibatan pekerja (*employee engagement*) berkontribusi terhadap *quiet quitting* di Amerika Serikat. Sejak paruh kedua 2021 hingga 2022, tingkat keterlibatan pekerja menurun secara

bertahap. Dilaporkan bahwa pekerja yang terlibat sebesar 32% pada 2022, menurun dari 36% pada 2021, sedangkan karyawan yang tidak terlibat meningkat dari 16% menjadi 18% pada periode 2021 dan 2022 (Gallup, 2022). Pencapaian keunggulan kompetitif organisasi akan terhambat jika fenomena ini dibiarkan begitu saja.

Fenomena *quiet quitting* menurut Mahand & Caldwell (2023) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya keengganan pekerja untuk melakukan pekerjaan tambahan dari pekerja lain yang disebabkan oleh tingginya tuntutan dari organisasi. Definisi yang lebih detail dikemukakan oleh Serenko (2023) bahwa *quiet quitting* adalah pola pikir karyawan yang dengan sengaja membatasi aktivitas kerja hanya yang tertera pada deskripsi pekerjaan, memenuhi tetapi tidak melebihi harapan yang telah ditentukan, tidak pernah menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan melakukan semua itu semata-mata untuk mempertahankan status pekerjaan saat ini, dan memprioritaskan kesejahteraan.

Berdasarkan dua definisi yang telah dipaparkan pada paragraf sebelumnya, dapat disimpulkan *quiet quitting* adalah perilaku QQ untuk bekerja lebih keras pada pekerjaan. Pelaku *quiet quitting* tidak secara resmi mengundurkan diri dari pekerjaan, individu tetap bekerja di posisi yang sama, namun secara diam-diam mengurangi tingkat usaha dan berhenti untuk memberikan semangat dan dedikasi penuh terhadap pekerjaan. Seorang karyawan memutuskan untuk bekerja seperlunya, semampunya, dan sesuai dengan tanggung jawab dan gaji. Implikasi dari perilaku *quiet quitting* antara lain: tidak melakukan pekerjaan diluar jam kerja dan diluar tugas, tidak menghadiri pertemuan dan pulang lebih awal, kurang antusias dalam mengejar karir, dan tidak terlibat dalam aktivitas yang dianggap tidak penting. Pelaku *quiet quitting* hanya menawarkan hasil yang biasa-biasa saja karena cenderung tidak berkinerja tinggi. Pekerja yang berperilaku *Quiet quitting* tidak menunjukkan tindakan aktif maupun pasif, individu hanya fokus pada kehidupan pribadi dan pengembangan karir (Öztürk dkk, 2023).

Konsep *quiet quitting* hampir mirip dengan konsep *counterproductive work behavior* (CWB), yang membedakan adalah definisi, tujuan, motivasi, bentuk, dan dampak yang ditimbulkan. Aydın (2022) berpendapat *quiet quitting* adalah kondisi yang menunjukkan ketidaksediaan karyawan untuk mengerjakan tugas diluar *job*

description (jobdesc) nya tanpa dibayar. Individu melakukan *quiet quitting* (QQ) karena menganggap bahwa penting menentukan batasan tertentu agar tidak mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya. Adapun *counterproductive work behavior* (CWB) menurut (Robinson & Bennett, 1995) adalah tindakan sukarela yang melanggar norma penting organisasi dan sosial, mengancam kesejahteraan organisasi, karyawannya, dan pengguna layanan. Jika ditinjau QQ bertujuan untuk mengurangi upaya inisiatif dan dedikasi terhadap organisasi namun masih menjalankan tugas pokok meskipun menghindari pekerjaan tambahan, sedangkan CWB bertujuan untuk merugikan organisasi atau rekan kerja yang disengaja dengan melakukan kekerasan, sabotase, pelanggaran aturan dan perilaku tidak profesional. Berdasarkan motivasi, perilaku *quiet quitting* dimotivasi oleh rasa kelelahan dari beban kerja yang tinggi dan keinginan memiliki keseimbangan hidup, sedangkan CWB dimotivasi oleh rasa dendam, ketidakpuasan, dan kejahatan. Berdasarkan paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua konsep tersebut berbeda, dan QQ merupakan fenomena baru.

Konsep QQ bertolak belakang dengan konsep *organizational citizenship behavior* (OCB). Perbedaan utama dari kedua konsep tersebut terletak pada definisi, motivasi, perilaku, dan dampak. Organ dkk, (2006) berpendapat OCB yaitu perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan ekstra diluar dari tuntutan tugas dan waktunya yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan juga efektivitas organisasi, definisi tersebut berbanding terbalik dengan definisi QQ yang merupakan suatu fenomena yang menunjukkan keengganan pekerja untuk melakukan pekerjaan tambahan dari pekerja lain yang disebabkan oleh tingginya tuntutan suatu perusahaan (Mahand & Caldwell, 2023). Motivasi QQ berasal dari ketidakpuasan, sedangkan OCB didorong oleh loyalitas, komitmen, dan keinginan untuk berkontribusi lebih. Dilihat dari dampak yang ditimbulkan, QQ berdampak negatif pada hasil kinerja, sedangkan OCB berdampak positif terhadap hasil kinerja dan budaya organisasi. Singkatnya, QQ merupakan penolakan untuk memberikan usaha ekstra dan mengurangi dedikasi terhadap pekerjaan, sedangkan OCB merupakan keinginan untuk memberikan usaha ekstra untuk berkontribusi pada pekerjaan, sehingga konsep QQ bertolak belakang dengan konsep (OCB).

Fenomena QQ mencerminkan ketidakoptimalan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi karena pekerja enggan melakukan pekerjaan tambahan di saat tuntutan tugas menjadi lebih dinamis. Sejatinya SDM sangat memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Organisasi bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan SDM yang dimiliki. SDM yang dimiliki organisasi beranekaragam yang meliputi karakteristik utama (*primary characteristics*), seperti usia, etnis, gender, kemampuan, ras, dan termasuk karakteristik lainnya (*secondary characteristics*) yaitu geografi, pengalaman kerja, pendapatan, agama, bahasa, gaya berkomunikasi, status keluarga, gaya bekerja, dan pendidikan (Hidayatullah dkk, 2020). Karakteristik tersebut tentunya akan berbeda antara satu orang dengan orang lainnya, yang selanjutnya akan mempengaruhi cara kerja individu dan akhirnya akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Situasi tersebut menuntut organisasi untuk dapat mengelola keberagaman tersebut demi terciptanya SDM yang unggul dan dapat berkontribusi dengan baik untuk organisasi. Keberagaman yang dimiliki organisasi salah satunya adalah perbedaan generasi.

Saat ini generasi Z telah memasuki dunia kerja dan dalam waktu dekat akan mendominasi angkatan kerja. Menurut data sensus penduduk BPS, generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997 – 2012. Generasi z mencakup sekitar 30% populasi dunia pada tahun 2025, generasi Z diperkirakan akan mencakup 27% angkatan kerja. Hasil Survei Angkatan Kerja Nasional tahun 2022 menunjukkan bahwa sekitar 68,63% angkatan kerja Indonesia diisi oleh generasi milenial dan Generasi Z (Badan Pusat Statistik, 2022). Diperkirakan pada tahun 2045, Generasi Z akan memberikan kontribusi yang cukup besar, mulai mendominasi dunia kerja dan mengisi posisi-posisi penting di berbagai instansi, baik swasta, milik negara, maupun organisasi keluarga, dan hampir seluruh posisi manajerial di organisasi akan diduduki oleh generasi Z dalam 10-15 tahun kedepan (Hanifah & Sali, 2023).

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif. Generasi Z memiliki semangat kerja yang kuat dalam meniti karirnya dan akan berupaya untuk memastikan berkontribusi dengan baik untuk organisasi (Činčalová, 2020).

Generasi Z juga dianggap memiliki bakat kreativitas dan inovasi yang kuat karena merupakan generasi penggemar teknologi. Generasi Z merupakan generasi yang unik dan memiliki potensi diri yang luar biasa (Sakitri, 2021). Sejatinnya organisasi dapat memanfaatkan karakteristik tersebut untuk mendukung pencapaian kemajuan organisasi agar dapat unggul kompetitif mengingat tuntutan tugas yang kini menjadi makin dinamis. Organisasi dituntut untuk terus berkembang mengikuti kemajuan teknologi. Organisasi juga dituntut untuk menciptakan inovasinya agar dapat bersaing dengan organisasi lain. Pastinya organisasi tidak menginginkan kalah bersaing dengan organisasi lain agar tidak mengalami kebangkrutan, sehingga organisasi membutuhkan karakteristik generasi Z yang dikenal kreatif dan inovatif untuk dapat memberikan solusi inovatif dan responsif untuk bersaing dan unggul kompetitif (Indrayani dkk, 2024).

Karakteristik yang dimiliki generasi Z bertolak belakang dengan fakta yang terjadi di dunia kerja. Berdasarkan data yang dipublish GWI salah satu Lembaga *market research* di USA disebutkan bahwa 72% Generasi z sangat membatasi diri dalam urusan kehidupan maupun pekerjaan, menolak *hustle culture*, hingga menganut *the soft life* (gaya hidup santai dan nyaman) sehingga lebih sering dianggap malas dan kurang mampu bekerja sama dengan tim dalam dunia kerja, dan enggan untuk melakukan pekerjaan di luar *jobdesk* dan di luar jam kerja atau bisa disebut *quiet quitting*. Berdasarkan penelitian dari (Youthall, 2022) faktanya 45,2% peserta yang melakukan *quiet quitting* adalah Generasi Z. Sejumlah 46,6% peserta Generasi Z menyatakan bahwa sedang melakukan *QQ*, sedangkan 24% dalam proses *QQ*.

Fenomena *QQ* juga banyak ditemukan di Indonesia sebagaimana dilansir oleh beberapa media elektronik dan sejumlah kajian ilmiah tentang *quiet quitting* pada Gen Z, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Taufik dkk, 2024); Pratiwi dkk, 2023) meskipun masih terbatas. Penelitian yang dilakukan oleh (Sitorus, 2024) telah melakukan survei kepada 405 karyawan di sektor perbankan Indonesia, survey tersebut menunjukkan tingginya niat karyawan untuk melakukan *quiet quitting*, yang ditandai dengan keinginan mencari peluang kerja baru dan membatasi usaha kerja hanya pada tugas utama. Penelitian lain yang dilakukan oleh Maulana (2024)

melibatkan sebanyak 855 karyawan generasi Z di Indonesia. Penelitian ini mengaitkan fenomena QQ dengan tingginya tingkat burnout di kalangan pekerja muda di Indonesia. Studi menunjukkan bahwa sekitar 45,5% hingga hampir 70% responden mengalami burnout dengan berbagai tingkat, yang berkontribusi signifikan terhadap perilaku *quiet quitting*. Burnout dan kepuasan kerja yang rendah menjadi faktor utama yang mempengaruhi perilaku QQ.

Berdasarkan hasil penelitian Gallup (2022) menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan *quiet quitting*, dapat diamati bahwa QQ sebagian besar menjadi viral di kalangan Generasi Z. Dalam memilih pekerjaan, Generasi Z mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*Work life balance*) (UKG Workforce Institute, 2019) sehingga generasi Z enggan untuk melakukan pekerjaan di luar *jobdesc* dan di luar jam kerja, karena akan mengganggu keseimbangan hidup yang dimiliki generasi Z. Karakteristik yang dimiliki generasi Z tersebut mendukung fenomena QQ.

Karyawan Generasi Z cenderung untuk mencari organisasi yang menganut keseimbangan kehidupan kerja, sehingga menyebabkan penolakan terhadap persaingan yang ketat demi gaya hidup yang lebih santai (Aggarwal dkk, 2022). Studi Gallup (2022) menemukan bahwa 73% karyawan Generasi Z Amerika meninggalkan pekerjaannya karena ketidaksesuaian dengan ekspektasi tempat kerja. Deloitte (2018) melaporkan bahwa 61% karyawan Generasi Z berencana berhenti dari pekerjaannya dalam dua tahun ke depan.

Generasi Z dianggap sebagai generasi yang tidak sabar, berani dan tidak takut untuk merintis (Baldonado, 2018) karena generasi Z dapat mendobrak ide-ide yang ada (Ozkan & Solmaz, 2015). Generasi Z memiliki cukup keberanian untuk menyuarakan keinginan untuk QQ dibandingkan generasi lainnya. Dibandingkan dengan Generasi Z, Gen Y lebih setia dan menghormati otoritas serta patuh kepada pemimpin (Weerarathne dkk, 2022). Berdasarkan beberapa karakteristik yang dimiliki Generasi Z maka generasi ini dianggap lebih menonjol dan menjadi pionir dalam QQ.

Studi jajak pendapat *Axios/Generation Lab* meneliti kelompok usia 18-29 yang merupakan generasi Z ini makin hari makin meningkat dalam kehidupan

bisnis. Ditemukan bahwa 82% generasi Z di angkatan kerja memiliki perspektif berorientasi bekerja dengan kinerja minimum dan memenuhi persyaratan pekerjaan minimum, tanpa ingin bekerja secara maksimal. Selain itu, generasi Z berharap dunia kerja tidak menjadi isu-isu penting dibandingkan dengan isu-isu lain dalam kehidupan (Yikilmaz & Asst, 2022). Jumlah generasi Z (berusia 18-28 tahun) diperkirakan akan melampaui jumlah generasi milenial Pada tahun 2050. Oleh karena itu, memahami dan mengatasi perilaku QQ yang dilakukan oleh Generasi Z menjadi sebuah keharusan, mengingat sebagian besar generasi milenial diproyeksikan akan pensiun pada tahun 2050 (Xueyun dkk, 2023).

Berawal dari pandemi *covid 19* yang mengakibatkan perubahan dalam dunia kerja seperti perubahan ekspektasi organisasi terhadap karyawan, yakni karyawan diminta untuk bekerja lebih keras, lebih cepat, sehingga hal tersebut memengaruhi keseimbangan kehidupan. Generasi baru yang mulai masuk kedalam dunia kerja yaitu generasi Z sangat memperhatikan dan memprioritaskan keseimbangan kehidupannya dalam situasi seperti ini (Yikilmaz & Asst, 2022). Berdasarkan pendapat dari Öztürk dkk, (2023) bahwa salah satu penyebab perilaku QQ adalah tidak memiliki kehidupan yang seimbang. QQ merupakan *trend* dalam dunia kerja berupa sikap menghindarkan diri pekerja dari dampak negatif akibat bekerja, dan mempertimbangkan kembali keseimbangan kehidupan dan pekerjaan serta usaha untuk menjaga kesejahteraan (Aydin, 2022)

Peneliti melakukan wawancara pada hari minggu 25 Agustus 2024 pukul 21.02 kepada salah satu generasi z yang sudah bekerja di salah satu jasa *tour and travel* di Jakarta. Diketahui subjek berinisial RK berusia 22 tahun mengatakan:

“aku sering nolak kalau disuruh ngerjain kerjaan diluar jam kerja, karena ada kesibukan atau keperluan lain yang mau dikerjain, kayak banyak tugas kuliah dan kelas zumba//poundfit menunggu...manfaatnya ya sebagai stress reliever...harus work life balance, biar tetep waras...aku mau nglembur kalo urgent, kalo ga ya kerjain besok, kaya ga ada hari lagi aja, ngapain lembur-lembur kayak gajinya gede aja, just for urgent only.” (RK, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara diatas diketahui bahwa RK yang merupakan salah satu pegawai swasta generasi Z cenderung sering menolak mengerjakan

pekerjaan diluar jam kerja hal tersebut mengindikasikan bahwa subjek enggan untuk melakukan pekerjaan tambahan. Tidak hanya pada pegawai swasta, QQ juga dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu generasi Z yang sudah bekerja sebagai PNS. Diketahui subjek berinisial DMP berusia 28 tahun mengatakan:

“.... Oh, sering nolak mengerjakan tugas tambahan, Seringnya nanti akan aku, mungkin “iya-iya” tapi nggak aku kerjain, ada yang aku kerjain, ada yang nggak. Ya, sampe yang punya nagih aja, gitu....” (DMP, 2025)

“.... Iyaa tertarik membatasi kontribusi karena nanti pekerjaan itu akan kamu handle sendiri gitu loh. Bukannya kita usul dan nanti jadi kerja tim, tapi nanti kamu akan meng-handle sendiri gitu loh. Dan nanti terus kalau ada kerjaan apa selanjutnya, pasti kamu, pasti kamu lagi, pasti kamu lagi...” (DMP 2025)

Berdasarkan wawancara sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa baik pegawai swasta maupun PNS menunjukkan sikap kerja yang merepresentasikan QQ seperti membatasi kontribusi, menunda pekerjaan dan penolakan, selaras dengan pernyataan Mahand & Caldwell (2023) yaitu QQ adalah fenomena yang dikarakteristikan dengan keengganan seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan tambahan. Subjek lebih memilih untuk melakukan kesibukan atau keperluan lain yang dikerjakan seperti tugas kuliah dan kelas zumba/poundfit, sebagai sarana untuk *stress reliever* dan menjaga keseimbangan hidupnya (*work life balance*) serta menjaga agar diri subjek tetap sehat. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Aydın (2022) bahwa generasi z akan mempertimbangkan kembali keseimbangan kehidupan dan pekerjaan serta berupaya untuk menjaga kesejahteraan. Pegawai juga melakukan QQ sebagai strategi menghindari pekerjaan tambahan.

Diungkapkan dalam studi oleh *Axios/Generation Lab* bahwa hal-hal yang diprioritaskan oleh generasi z dan berada di urutan teratas adalah menghabiskan waktu bersama keluarga, teman dekat, hobi, menjaga kesehatan, dan pekerjaan hanya dipandang sebagai pekerjaan. Jelas bahwa penerapan perilaku QQ yang dapat dianggap membatasi dampak negatif dari dunia kerja terhadap kehidupan pribadi, menciptakan perbedaan yang signifikan dalam ekspektasi dalam profil karyawan

baru yaitu generasi z. Karyawan generasi z menekankan perlunya membangun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

Quiet quitting (QQ) dianggap sebagai cara untuk mengatasi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama ketika karyawan merasa tidak rela harus mengorbankan waktu dan energi pribadinya demi pekerjaan. Meskipun terlihat seperti solusi yang masuk akal, sebenarnya ada kesalahan mendasar dalam pemikiran ini. Saat seseorang menerima pekerjaan, seharusnya karyawan berkomitmen penuh untuk menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang diharapkan. Apabila seseorang hanya berusaha seminimal mungkin dalam bekerja, menandakan pegawai telah mengorbankan integritas dan tidak menjalankan komitmennya secara maksimal. Kebiasaan ini kemudian bisa membuat seseorang menjadi tidak sepenuhnya hadir secara mental, baik saat menghadapi tantangan di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadinya. (Ratnatunga, 2022).

Fenomena QQ ini memberikan tantangan yang signifikan bagi organisasi karena cenderung menurunkan tingkat produktivitas sehingga mengancam kinerja bisnis (Yikilmaz & Asst, 2022). Meskipun hal ini tampaknya menguntungkan karyawan dengan memungkinkan individu menjaga keseimbangan kehidupan kerja, hal ini pada akhirnya menimbulkan masalah manajerial yang cukup besar (Mahand & Caldwell, 2023).

Fenomena *quiet quitting* (QQ) tidak hanya berdampak buruk pada kinerja perusahaan, lembaga, atau organisasi, tapi juga bisa memengaruhi kinerja suatu negara secara keseluruhan. (Hong dkk, 2023). Para pemimpin perusahaan khawatir dengan fenomena ini karena alasan yang jelas. Ketika pekerja tidak lagi berusaha lebih dari sekadar memenuhi tugas dan tanggung jawab standar demi mempertahankan pekerjaan, hal itu berpotensi meningkatkan biaya operasional dan menurunkan keuntungan yang diharapkan dari produktivitas para pekerja. (Johnson, 2023).

Perilaku *quiet quitting* menunjukkan bahwa ada beberapa masalah dalam budaya bisnis yang perlu diatasi dan karyawan mulai meninggalkan kehidupan bisnisnya, untuk menghabiskan sebagian besar hidupnya dengan aktivitas lain di

luar pekerjaan. Dipastikan bahwa konsep akan dirasakan lebih intens pada periode-periode mendatang. McGregor (2022) menyampaikan bahwa perilaku QQ akan menyebar seiring dengan meningkatnya momentum setelah pandemi (Yikilmaz & Asst, 2022).

Laporan Gallup menyebutkan bahwa fenomena *quiet quitting* (QQ) menyebabkan kerugian ekonomi global sebesar USD 7,8 triliun, yang dihitung dari nilai produktivitas yang hilang. Di Indonesia, rendahnya produktivitas tenaga kerja menjadi hambatan dalam mewujudkan visi bangsa untuk mencapai Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita sebesar USD 23.199 pada tahun 2045, sesuai dengan target dalam visi “Indonesia Emas 2045” (Gallup, 2022).

Fenomena ini mendesak untuk diperhatikan mengingat Indonesia sedang memasuki era Bonus Demografi karena 2/3 penduduk Indonesia berada pada usia produktif sehingga menjadi kesempatan untuk mengembangkan ekonomi bangsa melalui sumber daya manusianya dengan generasi Z sebagai modal utamanya (Badan Pusat Statistik, 2018). Fenomena QQ jika dibiarkan akan membawa dampak negatif bagi organisasi seperti mengurangi produktivitas karyawan dan organisasi tempatnya bekerja. Apabila akar penyebab dari QQ tidak diatasi secara efektif, maka organisasi akan berkinerja buruk dan gagal memberikan layanan dan produk berkualitas yang menjadi landasan setiap organisasi. Kesuksesan itu tergantung (Clifton dkk, 2019). Oleh karena itu diperlukan kajian yang mendalam terkait QQ.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pembahasan mengenai fenomena QQ kini mulai diteliti, meskipun masih terbilang terbatas. Penelitian terdahulu berfokus pada faktor penyebab (Formica & Sfodera, 2022; Pevec, 2023; Öztürk dkk, 2023; Shah & Parekh, 2023), cara mengatasi (Mahand & Caldwell, 2023), sejarah QQ (Yikilmaz & Asst, 2022). Penelitian terdahulu telah menguji pengaruh hubungan antara QQ dengan beberapa variabel. Hasilnya, QQ memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lingkungan kerja yang *toxic* (Alimmah dkk, 2023), *employee engagement* (Björs & Myreteg, 2023), orientasi kepemimpinan (Bakotić, 2023), kesejahteraan karyawan dan kelelahan kerja (Lu dkk, 2023). QQ tidak memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap variabel komitmen organisasi (Alimmah dkk, 2023) dan *work life balance* pada generasi milenial (Efendi dkk, 2023).

Peneliti menemukan bahwa hingga saat ini penelitian terkait *QQ* meski sudah cukup banyak namun belum menyeluruh, padahal fenomena *QQ* jika dibiarkan dapat berdampak negatif. Terdapat saran untuk penelitian selanjutnya yang ditemukan pada penelitian dari Formica & Sfodera (2022). Penelitian tersebut memberikan rekomendasi untuk peneliti selanjutnya mengeksplorasi gambaran mental perilaku *QQ*. Penelitian yang dilakukan oleh Xueyun dkk (2023) memberi saran untuk penelitian selanjutnya menggunakan metode wawancara kualitatif atau studi observasional agar mengurangi bias *social desirability* dalam mengkaji fenomena *QQ*.

Fenomena *QQ* merupakan masalah yang menimbulkan ancaman signifikan terhadap perekonomian dunia, kinerja bisnis, dan tingkat makna hidup jangka panjang bagi karyawan. Fenomena *QQ* harus segera mendapatkan perhatian manajemen puncak dan akademisi (Yikilmaz & Asst, 2022). *QQ* dianggap hal baru setelah *new normal*, namun tidak banyak penelitian yang menjelaskan fenomena ini. Penelitian sebelumnya telah mengamati fenomena ini di Amerika Serikat, sedangkan di Indonesia tidak (Pratiwi dkk, 2023). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan data baru bagi Indonesia untuk mengetahui fenomena *QQ* pada pekerja di Indonesia.

Konsep *QQ* ini masih baru, jumlah penelitian yang dilakukan di berbagai indeksasi publikasi cukup terbatas, dalam konteks ini dianggap tepat untuk mempelajari konsep *QQ* untuk mengetahui situasi terkini di organisasi dan untuk meningkatkan kesadaran akan isu ini demi praktik manajemen yang efektif (Yikilmaz & Asst, 2022). Peneliti tertarik untuk mengisi kesenjangan penelitian *QQ* dengan mengeksplorasi gambaran mental yang dalam perspektif psikologi dikenal dengan istilah "Dinamika Psikologis" dari perilaku *QQ* dan lebih lanjut supaya temuan penelitian dapat bermanfaat untuk memperkaya literatur terkait *QQ* dimasa mendatang. Melalui hasil yang diperoleh nantinya, gambaran tersebut akan membantu organisasi untuk mengembangkan diri melalui berbagai upaya yang

akan memberikan pemberdayaan dan inspirasi bagi para pekerja (Pratiwi dkk, 2023) khususnya yang terkategori generasi Z.

Pembahasan *QQ* perlu dianalisis, setiap perilaku pasti memiliki motif untuk melakukannya (Syahputra & Ismail, 2021). Motivasi adalah hal subjektif sehingga antar individu memiliki motif yang berbeda-beda dalam menyikapi suatu perilaku. Ketika menyikapi suatu perilaku membutuhkan proses panjang melalui emosi, perasaan, pikiran, dan sikap. Pelaku *QQ* pada generasi z juga memiliki motivasi yang mendasarinya. Sebagai generasi yang baru bergabung kedalam dunia kerja, diharapkan generasi z memiliki semangat kerja yang tinggi dan mampu berkontribusi secara penuh untuk kemajuan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, namun fakta empiris mengatakan bahwa generasi z paling rentan melakukan *QQ*, mengapa demikian?. Mencari tahu alasan dibalik generasi z melakukan *QQ* adalah hal yang menarik bagi peneliti, apa yang sebenarnya mendasari generasi z melakukan *QQ*?, bagaimana gambaran mentalnya hingga generasi z memilih untuk melakukan *QQ*?. Hal tersebut mendasari proses berpikir peneliti dalam merumuskan masalah, hingga pada akhirnya munculah pertanyaan penelitian “Bagaimana dinamika psikologis generasi z yang melakukan *quiet quitting*?”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka rumusan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana dinamika psikologis pekerja generasi z yang melakukan *quiet quitting*?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memahami dinamika psikologi pekerja generasi z yang melakukan *quiet quitting*.

D. Manfaat Penelitian

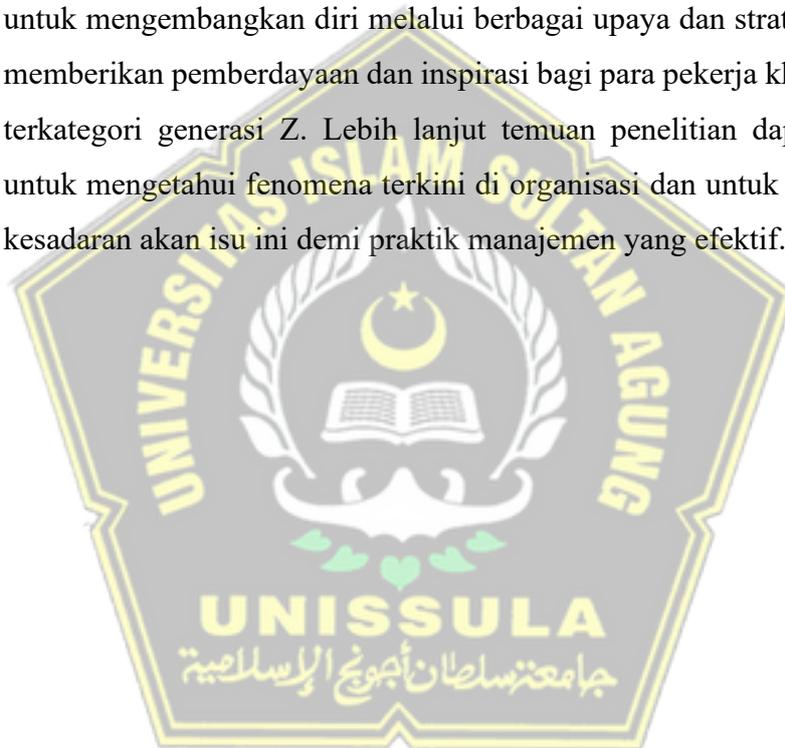
Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai perilaku pekerja yang dapat berdampak negatif pada organisasi yaitu *QQ*. Serta dapat memperkaya literatur terkait *QQ* dan rujukan untuk penelitian di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

Melalui hasil yang diperoleh nantinya, gambaran dinamika psikologi pada generasi yang melakukan *QQ* tersebut akan membantu organisasi untuk mengembangkan diri melalui berbagai upaya dan strategi yang akan memberikan pemberdayaan dan inspirasi bagi para pekerja khususnya yang terkategori generasi Z. Lebih lanjut temuan penelitian dapat digunakan untuk mengetahui fenomena terkini di organisasi dan untuk meningkatkan kesadaran akan isu ini demi praktik manajemen yang efektif.



BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

A. *Quiet quitting*

1. Konsep dan Definisi *Quiet quitting*

Fenomena *Quiet quitting* (QQ) pertama kali diperkenalkan oleh Mark Boldger pada tahun 2009 di *Texas A&M Economics Symposium* yang menggunakan istilah tersebut sebagai penjelasan mengenai penurunan motivasi berprestasi di tempat kerja (Yikilmaz & Asst, 2022). Konsep “berhenti diam-diam” menjadi makin populer di berbagai *platform* video sosial khususnya *TikTok* pada tahun 2022. Misalnya, *TikTokker* Amerika @zaidleplin memposting video tentang QQ yang menjadi viral, dengan mengatakan “Pekerjaan bukanlah hidup Anda, dan usaha Anda tidak ditentukan oleh hasil produktif” (Perisha Kudhail, 2022). Konten tersebut menyebabkan dampak yang signifikan pada banyak platform sosial. Diskusi komprehensif dilakukan oleh khalayak luas, baik di lingkungan bisnis maupun di berbagai platform sosial. Fakta bahwa konsep ini terbuka untuk didiskusikan dalam skala besar menyebabkan konsep ini mulai diteliti.

Konsep “*Quiet Quitting*” dijelaskan oleh Öztürk dkk, (2023) merujuk pada perilaku karyawan yang hanya melakukan pekerjaan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan minimum tanpa menghabiskan terlalu banyak energi dan waktu karyawan untuk masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Konsep yang dimaksud terdiri dari dua kata “tenang” dan “berhenti”. Tenang dalam organisasi berarti tidak hanya diam (tidak berbicara), tetapi juga tidak menulis, tidak menyajikan, tidak mendengar, mengabaikan, menyembunyikan, menghindari, dan memboikot di tempat kerja (Hazen, 2006). Bagian kedua dari konsep ini yaitu “berhenti”. Istilah “berhenti” mengacu pada pengunduran diri secara sukarela. Secara umum, karyawan berhenti dari pekerjaannya karena alasan seperti mengambil pekerjaan lain, atau pensiun. Namun, kata “berhenti” dalam konsep “*quiet quitting*” digunakan secara harfiah sebagai indikasi niat

untuk berhenti. Karyawan hanya sebatas memiliki niat untuk berhenti, namun tidak benar-benar melakukannya.

Terdapat teori dan pendekatan yang mendukung konsep *quiet quitting*, seperti COR (*Conservation of Resource Theory*) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), dijelaskan bahwa karyawan berusaha untuk memperoleh, melindungi, dan mempertahankan sumber daya yang dimiliki seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika salah satu sumber daya tersebut hilang, hal ini dapat memicu hilangnya sumber daya lain, misalnya sumber daya kesehatan yang menurun seperti kelelahan emosional akibat terhambatnya pencapaian keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Stres yang muncul dari kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan akhirnya memengaruhi perilaku, seperti munculnya fenomena *quiet quitting* di kalangan karyawan (Hamouche dkk, 2023).

Mahand & Caldwell (2023) mendefinisikan QQ sebagai suatu fenomena tentang keengganan seorang pekerja melakukan pekerjaan tambahan dari pekerja lain yang disebabkan oleh tingginya tuntutan suatu Perusahaan. Aydın (2022) *Quiet quitting* (QQ) dapat dipahami sebagai situasi di mana pegawai menolak melaksanakan tugas di luar deskripsi pekerjaan tanpa kompensasi tambahan. Sikap ini muncul karena pentingnya menetapkan batasan tertentu agar keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tetap terjaga. Pengertian QQ menurut Yikilmaz & Asst (2022) adalah penarikan diri yang ditunjukkan oleh pekerja dengan memberlakukan keterikatan kerja yang rendah dan sikap tidak puas mengenai masalah di tempat kerja yang berdampak pada berkurangnya kesejahteraan dan meningkatkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan. Serenko (2023) berpendapat bahwa QQ adalah pola pikir karyawan yang dengan sengaja membatasi aktivitas kerja hanya pada deskripsi pekerjaan, memenuhi tetapi tidak melebihi harapan yang telah ditentukan, tidak pernah menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan melakukan semua itu semata-mata untuk mempertahankan status pekerjaan saat ini, dan memprioritaskan kesejahteraan. Wheeler (2022) Istilah pengunduran diri diam-diam adalah ketika

karyawan tetap melakukan pekerjaannya, namun hanya melakukan pekerjaan yang ditentukan dalam uraian tugasnya

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa QQ adalah perilaku seorang karyawan yang enggan untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tugas pokok dan diluar jam kerja. Dalam istilah QQ, seorang karyawan memutuskan untuk bekerja seperlunya, semampunya, dan sesuai dengan tanggung jawab dan gaji. Contohnya termasuk tidak melakukan pekerjaan di luar jam kerja dan di luar tugas, tidak menghadiri pertemuan dan pulang lebih awal, kurang antusias dalam mengejar karir, dan tidak terlibat dalam aktivitas yang dianggap tidak penting.

2. Dimensi *Quiet Quitting* (QQ)

Menurut Mahand & Caldwell (2023) QQ terdiri dari beberapa dimensi, diantaranya adalah:

a. Penurunan komitmen pekerjaan

Ketika pekerja merasa tidak dihargai atas pekerjaan yang sudah dilakukan, pekerja cenderung akan kehilangan komitmen terhadap organisasi tempat bekerja. Hal ini adalah respons atas tuntutan untuk bekerja keras, namun tanpa adanya pengakuan atau penghargaan yang setimpal. Komitmen dan kepercayaan yang rendah terhadap organisasi sangat penting untuk mengembangkan ide-ide baru, meningkatkan keterlibatan pekerja, dan membuat organisasi semakin kuat. Jika pekerja tidak memberikan kinerja yang baik, tentu saja kualitas produk atau layanan yang dihasilkan organisasi akan menurun.

b. Penolakan pekerjaan tambahan

Penolakan terhadap tugas tambahan sering kali muncul karena perlakuan yang diterima oleh pekerja. Ketika perusahaan berusaha meningkatkan produktivitas secara berlebihan dengan memberikan pekerjaan di luar jam kerja dan tanggung jawab tanpa kompensasi, hal ini kerap menimbulkan konflik. Terlebih lagi, jika perlakuan terhadap pekerja dirasa tidak adil, penolakan terhadap kewajiban bekerja lembur tanpa bayaran akan semakin

kuat. Sikap ini jelas bertentangan dengan hak dan tanggung jawab pekerja di luar jam kerja.

c. Memberi batasan minimum dalam bekerja

Penerapan batasan minimum dalam bekerja sering kali dilakukan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan demi kesehatan dan kesejahteraan. Selain itu, batasan ini berfungsi sebagai upaya menghindari dampak negatif akibat beban kerja yang berlebihan. Ketika tugas dan tanggung jawab terlalu banyak, rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan cenderung meningkat, sehingga pekerjaan bisa diabaikan dan usaha untuk memberikan hasil terbaik menjadi berkurang.

3. Faktor Penyebab *Quiet quitting* (QQ)

Terdapat 5 faktor yang menyebabkan *QQ* menurut Öztürk dkk, (2023) yaitu ketidakseimbangan kehidupan kerja, budaya kerja yang buruk, gaji rendah, kurangnya peluang kemajuan karir, dan beban kerja berlebih.

1. Ketidakseimbangan kehidupan kerja

Menurut penelitian (Youthall, 2022), meskipun alasan pertama untuk *QQ* adalah rendahnya gaji seluruh peserta, alasan pertama bagi peserta Generasi Z adalah ketidakseimbangan kehidupan kerja. Generasi Z mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja dalam memilih pekerjaan (UKG Workforce Institute, 2019), sebagaimana dikutip dalam (Gabriellova & Buchko, 2021). Generasi milenial juga lebih menyukai jam kerja dan jadwal fleksibel yang menghasilkan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan yang lebih baik (Karsh & Templin, 2013), sebagaimana dikutip dalam (Gabriellova & Buchko, 2021). Setelah menyaksikan PHK dan perceraian orang tuanya, generasi milenial lebih memilih untuk fokus pada kehidupan pribadinya dibandingkan kariernya (Ng dkk, 2010). Mengingat dua generasi paling penting yang *QQ* secara diam-diam adalah Generasi Y dan Generasi Z, dapat dikatakan bahwa salah satu alasan paling penting untuk berhenti berhenti adalah ketidakseimbangan kehidupan kerja yang disebabkan oleh COVID.

2. Budaya kerja yang buruk

Budaya organisasi yang buruk diakui sebagai salah satu alasan terpenting pengunduran diri karyawan secara sukarela (Sull dkk, 2022). Budaya tempat kerja adalah salah satu alasan utama mengapa karyawan meninggalkan pekerjaannya, ciri paling penting dari budaya perusahaan beracun yang mendorong pengunduran diri adalah kegagalan dalam mempromosikan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta memiliki pekerja yang merasa tidak dihargai, dan berperilaku tidak etis. Organisasi yang beracun mempunyai prosedur pemecahan masalah yang didorong oleh rasa takut dan jarang menghasilkan keputusan yang baik. individu menunjukkan komunikasi internal yang buruk, dan hubungan interpersonal yang ditandai dengan motif manipulatif dan mementingkan diri sendiri (Bacal, 2022). Karyawan yang bekerja di organisasi dengan budaya beracun cenderung diam-diam melakukan proses berhenti ketika karyawan mencari pekerjaan lain. Manajer merupakan dimensi terpenting dari budaya organisasi. Folkman & Zenger (2022) menyatakan bahwa QQ adalah tentang manajer yang buruk, bukan karyawan yang buruk. Data terhadap 2.801 manajer yang dievaluasi oleh lebih dari 13.000 laporan menunjukkan bahwa motivasi orang untuk bekerja lebih keras sering kali lebih disebabkan oleh kemampuan manajer dalam membangun hubungan yang sehat dengan karyawan dibandingkan kesediaan karyawan untuk bekerja keras itu sendiri.

3. Gaji rendah

Dari dulu hingga sekarang, salah satu elemen terpenting dari motivasi kerja adalah uang dan oleh karena itu uang merupakan bidang studi yang penting bagi para peneliti. Lu dkk, (2016) berpendapat bahwa karyawan industri perhotelan cenderung berhenti dari pekerjaan ketika menerima gaji yang relatif rendah. Perry (2021) menunjukkan bahwa organisasi TI menaikkan gaji untuk menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang sudah ada.

4. Kurangnya peluang kemajuan karir

Salah satu faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan adalah kemajuan karir (McGinley dkk, 2014) baik pada karyawan Generasi Y maupun Generasi Z. Kemajuan karir diidentifikasi sebagai faktor kunci yang meningkatkan retensi karyawan, Selain itu, faktor terpenting yang mempengaruhi pemilihan pekerjaan anggota Generasi Z adalah peluang kemajuan, sehingga cenderung lebih memilih bekerja di perusahaan menengah atau perusahaan multinasional (Half, 2015). Tuntutan kemajuan karir yang tidak terpenuhi dari generasi Y dan Z membuat *quiet quitting*.

5. Beban kerja berlebih

Salah satu alasan untuk QQ adalah jam kerja yang panjang, atau dengan kata lain, beban kerja yang berlebihan (Youthall, 2022). Beban kerja yang berlebihan merupakan stressor penting yang dialami oleh karyawan. Salah satu alasan untuk QQ adalah jam kerja yang panjang, atau dengan kata lain, beban kerja yang berlebihan (Youthall, 2022). Beban kerja yang berlebihan merupakan stressor penting yang dialami oleh karyawan. Beban kerja yang berlebihan juga merupakan sumber stres yang penting bagi generasi milenial, yang merupakan salah satu pelaku pengunduran diri secara diam-diam (Öztürk dkk, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Formica & Sfodera, 2022) membahas terkait faktor-faktor yang menyebabkan perilaku QQ seperti kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi, nilai antara karyawan & organisasi yang tidak cocok, dan tidak ada hubungan dengan organisasi.

1. Kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi

Kebutuhan karyawan harus dipenuhi jika kita ingin membangun rasa memiliki dan komitmen yang kuat. Pemenuhan kebutuhan dianggap sebagai prediktor signifikan fungsi individu dalam kehidupan dan dianggap perlu untuk mencapai potensi tertinggi dan mempertahankan pertumbuhan, integritas, dan kesehatan (Broeck dkk, 2010). Selain itu, teori kebutuhan manusia menyatakan bahwa ketika individu mampu memuaskan kebutuhannya, maka individu telah mencapai dan

mempertahankan keadaan sejahtera (Diener dkk, 2000). Terdapat korelasi langsung antara kepuasan kebutuhan di tempat kerja dan keterlibatan karyawan, retensi, pengurangan stres, kepuasan hidup, dan energi positif di tempat kerja (Schwartz dkk, 2014).

2. Nilai antara karyawan & organisasi yang tidak cocok

Setelah nilai-nilai pribadi dinyatakan dengan jelas, langkah kedua adalah menentukan apakah ada kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai organisasi. Mengevaluasi kecocokan ini sejak awal, dalam proses seleksi, perekrutan, dan orientasi akan memberikan organisasi keunggulan kompetitif dalam hal meningkatkan kinerja karyawan dan meminimalkan biaya pergantian karyawan. Mengetahui nilai-nilai karyawan dan kesesuaiannya dengan nilai-nilai organisasi tidak menghasilkan praktik perilaku yang diinginkan. Langkah ketiga diarahkan untuk menemukan keselarasan antara nilai-nilai karyawan dan perilaku di tempat kerja.

3. Tidak ada hubungan dengan organisasi

Alasan ketiga mengapa karyawan mengundurkan diri atau tidak terlibat adalah “kurangnya hubungan dengan tujuan organisasi” dan “kurangnya kepuasan profesional dan kebermaknaan pekerjaan.” Tujuan Hidup dapat diartikan sebagai komitmen dan dedikasi penuh terhadap sesuatu yang lebih besar dari diri kita sendiri. Han, (2015) menjelaskan bahwa tujuan adalah kebajikan moral yang membantu mencapai kebahagiaan dan kemajuan manusia. Maka tidak mengherankan bahwa kemajuan menuju tujuan hidup berhubungan langsung dengan kesejahteraan (Wiese, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Mahand & Caldwell, (2023) yang membahas hal yang sama yaitu faktor penyebab QQ. Namun, pada temuan ini menunjukkan perbedaan, menurut pendapat Mahand & Caldwell, (2023) QQ terjadi karena kurangnya peluang pengembangan karir, kegagalan menghargai karyawan, kurangnya koneksi karyawan dengan organisasi, tidak memperhatikan otonomi karyawan, dan tidak percaya terhadap organisasi.

1. Kurangnya peluang pengembangan karir

banyak perusahaan tidak memberikan jalan bagi karyawannya untuk tumbuh dan berkembang secara profesional sehingga membuat karyawan merasa bahwa posisi saat ini hanya memberikan sedikit peluang untuk maju dan pekerjaan saat ini hampir menemui jalan buntu (Kelly, 2022), (Kruse, 2022) mengakibatkan karyawan merasa tidak yakin tentang masa depan, karena kurangnya keyakinan bahwa organisasi adalah komite pengembangan jangka panjang, banyak karyawan puncak memilih untuk keluar dari organisasi atau meninggalkan perusahaan sama sekali (Hom dkk, 2019).

2. Kegagalan menghargai karyawan,
Sayangnya, banyak supervisor dan manajer di perusahaan yang kurang berempati dan berbelas kasih terhadap karyawannya, sering kali mengabaikan tanda-tanda penderitaan karyawan dan memperlakukan karyawan sebagai komoditas dibandingkan sebagai mitra yang berharga (Worline dkk, 2017). Organisasi yang menunjukkan kepedulian dan kasih sayang menciptakan pengalaman yang konsisten sehingga karyawan mengetahui bahwa organisasi peduli terhadap karyawan, dan bukti menunjukkan bahwa karyawan tersebut kemudian membalasnya dengan tingkat komitmen pribadi yang lebih tinggi (Hamill, 2019). Namun, dalam lingkungan kerja pasca-pandemi, karyawan di banyak perusahaan merasa terdorong oleh tekanan atasan untuk memaksakan diri memenuhi ekspektasi kerja ekstra biasanya mengharuskan mengerjakan proyek di luar deskripsi pekerjaan yang menuntut jam kerja panjang dan menyebabkan karyawan melewatkan hal-hal penting. pertemuan sosial atau keluarga (Klotz dkk, 2022). Kurangnya kepekaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja melemahkan hubungan antara pemberi kerja dan karyawan dan menunjukkan fakta bahwa kebutuhan karyawan menempati urutan kedua setelah prioritas organisasi (Cowart dkk, 2014).
3. Kurangnya koneksi karyawan dengan organisasi
Kurangnya koneksi karyawan menimbulkan pelepasan aktif dan disfungsional (Clifton dkk, 2019), yang mengakibatkan penurunan

semangat individu dan tim serta penurunan retensi karyawan (Hopke, 2022). Stres, kelelahan, dan depresi kronis berdampak pada sikap karyawan di tempat kerja dan 28% karyawan di seluruh dunia merasa terputus dari pekerjaan, menurut penelitian terbaru yang dilakukan oleh perusahaan Gallup (Clifton, 2022)

4. Tidak memperhatikan otonomi karyawan

Otonomi tempat kerja mencakup pendefinisian hasil dan nilai yang diharapkan, namun kemudian memberdayakan karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan parameter tersebut (Yang & Choi, 2009). Karyawan yang memiliki otonomi dalam bekerja dapat mengambil keputusan sendiri mengenai bagaimana dan kapan pekerjaannya akan diselesaikan (Wooll, 2021). Perilaku supervisor yang tidak perlu dan tidak diinginkan dapat menimbulkan respons emosional dan fisiologis negatif yang besar pada karyawan, dapat mengikis hubungan antarpribadi, dan dapat melemahkan komitmen karyawan (Cooper, 2020)

5. Tidak percaya terhadap organisasi

Barometer kepercayaan Edelman menegaskan bahwa kepercayaan terhadap organisasi dan pemimpinnya telah menurun drastis (Edelman, 2022). Penurunan kepercayaan terhadap pemimpin telah memburuk hingga 58% peserta. Data Survei Harvard melaporkan bahwa karyawan lebih suka mempercayai orang asing daripada atasannya (Stacia Damron, 2018). Komitmen karyawan dan kepercayaan pada pemimpin berhubungan langsung, dan penelitian ekstensif telah mengkonfirmasi bahwa penurunan kepercayaan adalah faktor kunci yang mengikis kesuksesan organisasi (Clifton dkk, 2019); (Kramer dkk, 2012).

Temuan lain pada penelitian yang dilakukan oleh Shah & Parekh, (2023) menemukan faktor lain yang dapat berkontribusi pada perilaku *quiet quitting* yaitu kurang tidur, stress harian, dan kurang diakui atau dihargai oleh organisasi.

1. Kurang tidur

Kurang tidur dapat berdampak pada adanya rasa kelelahan, penurunan fungsi kognitif, dan penurunan produktivitas, membuat individu lebih

rentan terhadap pelepasan diri dan kecenderungan untuk berhenti secara diam-diam, sehingga tidur yang cukup sangat penting untuk kesehatan fisik dan mental.

2. Stress harian

Tingkat stres harian yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan kelelahan, berkurangnya kepuasan kerja, dan kemungkinan lebih tinggi untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Ketika individu mengalami stres berlebihan setiap hari, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan motivasi untuk melanjutkan peran saat ini.

3. Kurang diakui atau dihargai oleh organisasi.

Ketika individu merasa upaya dan pencapaian diakui dan dihargai, hal ini meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kurangnya pengakuan dan peluang untuk berprestasi dapat menyebabkan perasaan stagnasi dan pelepasan, sehingga membuat individu lebih rentan terhadap QQ.

4. Dampak Negatif *Quiet quitting* (QQ)

Fenomena ini memberikan tantangan yang signifikan bagi organisasi karena cenderung menurunkan tingkat produktivitas sehingga mengancam kinerja bisnis (Yikilmaz & Asst, 2022). Meskipun hal ini tampaknya menguntungkan karyawan dengan memungkinkan karyawan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, hal ini pada akhirnya menimbulkan masalah manajerial yang cukup besar (Mahand & Caldwell, 2023). Fenomena QQ jika dibiarkan akan membawa dampak negatif bagi organisasi seperti mengurangi produktivitas organisasi tempat ia bekerja, jika akar penyebab dari *quiet quitting* tidak diatasi secara efektif, maka organisasi akan berkinerja buruk dan gagal memberikan layanan dan produk berkualitas yang menjadi landasan setiap kesuksesan organisasi itu tergantung (Clifton dkk, 2019).

Fenomena *quiet quitting* (QQ) tidak hanya berdampak buruk pada kinerja perusahaan, lembaga, atau organisasi, tapi juga bisa memengaruhi kinerja suatu negara secara keseluruhan. (Hong dkk, 2023). Para pemimpin perusahaan khawatir dengan fenomena ini karena alasan yang jelas. Ketika pekerja tidak lagi

berusaha lebih dari sekadar memenuhi tugas dan tanggung jawab standar demi mempertahankan pekerjaan, hal itu berpotensi meningkatkan biaya operasional dan menurunkan keuntungan yang diharapkan dari produktivitas para pekerja. (Johnson, 2023). Fenomena *QQ* merupakan masalah yang menimbulkan ancaman signifikan terhadap perekonomian dunia, kinerja bisnis, dan tingkat makna hidup jangka panjang bagi karyawan (Yikilmaz & Asst, 2022).

Laporan Gallup menyebutkan bahwa fenomena *quiet quitting* (QQ) menyebabkan kerugian ekonomi global sebesar USD 7,8 triliun, yang dihitung dari nilai produktivitas yang hilang. Rendahnya produktivitas tenaga kerja di Indonesia menjadi hambatan dalam mewujudkan visi bangsa untuk mencapai Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita sebesar USD 23.199 pada tahun 2045, sesuai dengan target dalam visi “Indonesia Emas 2045” (Gallup, 2022).

B. GENERASI Z

1. Konsep dan Definisi Generasi Z

Generasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang dilahirkan, tumbuh, dan mempertahankan kehidupannya dalam jangka waktu tertentu, dan dianggap mempunyai ciri-ciri dan pandangan yang sama karena individu terpengaruh oleh peristiwa-peristiwa tersebut” (Ozkan & Solmaz, 2015). Era kelahiran seseorang, dan pengalaman tumbuh dewasa khususnya pada masa “dewasa”, akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan nilai-nilai seseorang. Nilai-nilai ini dan perilaku selanjutnya akan tetap relatif stabil sepanjang generasi seumur hidup dan membedakannya dari generasi sebelumnya dan berikutnya (Rani & Samuel, 2016).

Badan Pusat Statistik (BPS) mengelompokkan populasi Indonesia menjadi beberapa generasi berdasarkan tahun lahir, yaitu: Baby Boomer (1946-1964), Generasi X (1965-1980), Generasi Y (1981-1996), Generasi Z (1997-2012), dan Post Generasi Z (2013 dan seterusnya).

Perbedaan generasi akan menghasilkan cara pandang dan karakteristik yang berbeda. McCrindle (2018) menyatakan terdapat tujuh kategori utama yang memengaruhi dan membentuk karakteristik Generasi Z. Pertama, dari segi

demografi dan harapan hidup, generasi ini diperkirakan akan hidup lebih lama, yang nantinya akan berdampak pada dunia kerja, perekonomian, serta sistem pensiun dan perbandingan antara jumlah pensiunan dengan pekerja di negara-negara Barat.

1. Aspek generasi, Generasi ini tumbuh di tengah budaya kelimpahan yang menyediakan lebih banyak rangsangan berupa materi, teknologi, dan pendidikan formal dibandingkan generasi sebelumnya.
2. Teknologi, Generasi Z lahir dan besar di era teknologi, sehingga sangat bergantung dan menggunakan teknologi dalam hampir semua aspek kehidupan sehari-hari.
3. Global, Generasi Z merupakan generasi global pertama yang memengaruhi budaya konsumen di berbagai bidang seperti makanan, mode, budaya, komunikasi, hubungan sosial, kewirausahaan, dan ekonomi.
4. Kebutuhan informasi, Generasi ini lebih menyukai informasi yang disajikan secara visual dan grafis daripada teks panjang, serta lebih sering menggunakan pencarian internet daripada membaca buku.
5. Pendidikan, Proses belajar bagi generasi Z bersifat berkelanjutan dan tidak terbatas pada masa tertentu, dengan perangkat seluler menjadi bagian penting dalam pengalaman belajar di segala usia.
6. Sosial, Konsep persahabatan mengalami perubahan, di mana generasi Z memiliki banyak teman melalui jejaring sosial dan memperkuat hubungan lintas negara melalui ruang digital.

2. Karakteristik Generasi Z

Generasi Z memiliki karakteristik yang tidak sama dengan generasi Milenial karena lahir dan tumbuh di lingkungan sosial dan ekonomi yang berbeda. Generasi Z tumbuh di tengah kondisi ekonomi yang lesu dan penuh ketidakpastian (Bassiouni & Hackley, 2014). Pengalaman ini membentuk generasi Z menjadi lebih realistis dibandingkan generasi Milenial yang cenderung optimis. Generasi Z khawatir soal masa depan dan takut dengan hal-hal yang terjadi dalam waktu dekat (Tulgan, 2013). Generasi Z cenderung lebih

berhati-hati dalam mengambil risiko dibandingkan generasi sebelumnya. Dibandingkan generasi Milenial (Gen Y), generasi Z punya harapan yang lebih sederhana, lebih percaya diri tapi tetap waspada, dan tuntutan yang tidak terlalu banyak (Tulgan, 2013). Bagi generasi Z, uang dan keamanan kerja adalah hal yang paling utama (Stillman., D & Stillman., J, 2017). Keamanan dan stabilitas dalam pekerjaan sangat krusial bagi generasi Z (Annis, 2017).

Generasi ini dikenal sebagai generasi yang naif secara digital dan sangat terhubung dengan dunia digital (Koulopoulos & Keldsen, 2014). Generasi Z adalah generasi pertama yang memiliki akses terhadap teknologi komunikasi digital berskala luas dalam bentuk telepon seluler, Wi-Fi, dan permainan komputer interaksi (Bassiouni & Hackley, 2014). Gen Z tidak pernah bisa membayangkan dunia tanpa internet. Gen Z menghabiskan rata-rata 6,5 jam setiap hari di depan layar elektronik (Berkup, 2014). Generasi z menulis dan menerima 109,5 SMS per hari (Trading Economics, 2017). Generasi Z menganggap ponsel pintar sebagai bagian penting dalam kehidupan (Ozkan & Solmaz, 2015).

Perihal dunia kerja, Ozkan dan Solmaz, (2015) mengemukakan bahwa generasi Z akan memasuki dunia kerja dengan sejumlah karakteristik yang akan mempengaruhi integrasi dan pilihan yang akan diambil. Keakraban teknologi memberi keyakinan akan keberhasilan, ketidakdewasaan dan menjadi generasi yang manja, generasi yang kuat, terlindungi dan menghindari risiko. Generasi ini lebih memilih bekerja di tempat yang memungkinkan jam kerja fleksibel, ruang dan kemandirian pribadi, pekerja memerlukan umpan balik terus-menerus mengenai aktivitasnya . generasi Z adalah generasi yang mencari teman dan bukan bos di tempat kerja. Generasi Z mencari tantangan global dalam pekerjaan dengan keinginan untuk terhubung dan berpengaruh di tingkat dunia. Generasi Z telah mengindikasikan bahwa tidak ingin berkomitmen pada organisasi mana pun untuk waktu yang lama (setidaknya pada tahap ini) dan menyatakan keinginan untuk mencoba sejumlah bidang sebelum memilih karier hidup . Karakteristik ini memperkuat temuan Generasi Z tentang perlunya pekerjaan

yang bermakna sebagai faktor kunci motivasi dalam organisasi (Kirchmayer & Fratričová, 2020).

Seemiller dan Grace, (2018) mendefinisikan generasi z sebagai generasi yang memiliki pikiran terbuka, peduli, dan beragam, generasi yang didasarkan pada rasa integritas dan keuletan, mencari keamanan finansial, kebahagiaan, dan rasa bermakna di tempat kerja. McCrindle, (2018) menambahkan bahwa generasi ini berani dan bebas dalam mengungkapkan pendapat, sikap, dan ide kepada para manajer dan manajemenserta memiliki jiwa kewirausahaan yang besar, yang tercermin dari banyaknya usaha yang akan dimulainya. Sifat kewirausahaan dan aspirasi kemandirian bisnis sangat menonjol dibandingkan generasi sebelumnya (Lanier, 2017) dan ternyata sangat dipengaruhi oleh media sosial dan kepercayaan pribadi terhadap teknologi. Selain kewirausahaan, generasi ini mencari inovasi sebagai pendekatan utama dalam memenuhi harapan di tempat kerja. Kemampuan Generasi Z dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Stahl, (2019) ditemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan merupakan komponen kunci dalam memilih perusahaan (38%). Generasi z tidak memiliki kesabaran terhadap pertemuan umpan balik yang diadakan setiap tahun di organisasi. Sebanyak 60% melaporkan bahwa generasi z tertarik untuk menerima umpan balik mengenai kinerjanya setidaknya setiap minggu, yang menurutnya, dapat diberikan dalam komunikasi digital melalui email atau pesan WhatsApp. Stahl mencatat bahwa 80% generasi Z yang bekerja menyebutkan pentingnya belajar dari kegagalan sebagai nilai kunci dalam pertumbuhan pribadi dan inovasi dan bukan sebagai alat yang menyebabkan kejatuhan seseorang.

Menurut Stillman., D & Stillman., J, (2017), Berikut penjelasan 7 ciri-ciri ideal generasi Z di negara Amerika dan lainnya, antara lain:

a. Figital (Fisik – Digital)

Generasi Z tidak membedakan antara dunia nyata dan dunia digital dalam aktivitas sehari-hari. Perkembangan teknologi yang pesat pada era generasi Z membuat segala sesuatu menjadi sangat mudah diakses melalui aplikasi dan situs online. Meskipun dunia digital dapat mengurangi

interaksi langsung dengan orang sekitar, generasi ini tampak tidak terlalu memedulikan hal tersebut karena efisiensi waktu menjadi alasan utama. Teknologi dan dunia digital sudah menjadi bagian tak terpisahkan dari hidup mereka; hanya dengan beberapa klik, kebutuhan mereka dapat terpenuhi.

b. Hiper-kustomisasi

Generasi Z tidak suka diberi label berdasarkan agama, suku, atau ras. Generasi Z lebih ingin menonjolkan keunikan dan kelebihan pribadi sebagai identitas yang dibangun sendiri. Generasi Z berusaha menunjukkan keunikan tersebut sebanyak mungkin di mata masyarakat, dan tidak suka dikategorikan ke dalam kelompok tertentu. Sikap ini terkadang dianggap sebagai bentuk pembangkangan atau sulit diatur. Sejak remaja, banyak dari generasi Z sudah ingin menentukan sendiri tujuan hidup dan cara mencapainya.

c. Realistis

Pengaruh dari orang tua dari generasi sebelumnya yang mengalami kegagalan dalam mewujudkan mimpi, generasi Z cenderung memiliki ekspektasi yang realistis, bukan pesimis. Generasi Z lebih fokus pada pembelajaran praktis daripada teori, seperti mempelajari cara menjual produk atau memberikan solusi nyata terhadap masalah sehari-hari. Sikap ini membuat generasi Z siap beradaptasi dan memenuhi kebutuhan masa depan dengan cara yang lebih nyata dan efektif.

d. *Fear of Missing Out* (FOMO)

Generasi Z sebagai generasi digital, aktif mengumpulkan informasi penting dari internet untuk menunjang pekerjaan. Rasa takut ketinggalan informasi membuat gelisah jika tidak mengikuti berita terbaru. Hal ini juga memacu untuk terus memahami apa yang sedang dilakukan orang lain, sehingga dapat meningkatkan daya saing.

e. *Weconomist*

Generasi Z dikenal dengan semangat berkolaborasi, terutama dalam bidang ekonomi berbagi. Generasi Z terbuka untuk menjalin kemitraan

dengan siapa saja selama ada kesepakatan bersama. Fenomena ini terlihat pada layanan seperti Gojek, Grab, dan platform digital lainnya yang menjadi bagian dari gaya hidup generasi Z.

f. *Do It Yourself* (D.I.Y.)

Generasi ini sangat mandiri dalam belajar dan menyelesaikan masalah. Generasi Z tidak perlu didampingi untuk mempelajari hal baru karena banyak tutorial tersedia secara online. Namun, sikap mandiri ini terkadang membuat kurang terampil dalam bekerja sama dalam tim, lebih memilih fokus pada tugas yang bisa diselesaikan sendiri dan menyerahkan sisanya kepada rekan kerja. Karakter ini juga mendorong untuk menjadi wirausaha, agar bisa mengejar passion tanpa terikat pada pola kerja konvensional.

g. Terpacu

Walaupun realistis dan tidak terlalu bermimpi besar, generasi Z tetap ingin membawa perubahan positif dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Generasi Z rela berusaha lebih keras demi memberikan manfaat bagi banyak orang. Semangat ini membantu membangun personal branding yang kuat sebagai modal untuk aksi-aksi besar di masa depan.

C. Dinamika Psikologis

1. Definisi

Menurut Walgito (2007), dinamika psikologis merupakan kekuatan yang muncul dalam diri manusia yang memengaruhi kondisi mental atau psikis, sehingga menyebabkan perkembangan dan perubahan dalam perilaku sehari-hari, baik pada aspek pemikiran, perasaan, maupun tindakan.

Menurut Ridwan Saptoto, (2009), menyatakan bahwa dinamika psikologis adalah hubungan antara berbagai aspek psikologis dalam diri individu dengan faktor eksternal yang memengaruhinya.

Menurut Widiyari & Nuryoto, (2010), menjelaskan bahwa dinamika psikologis meliputi motivasi dan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar

individu, yang berperan dalam memengaruhi kondisi mental serta membantu penyesuaian diri terhadap perubahan dan situasi yang dihadapi.

Menurut Juniarti Hendrastin & Purwoko, (2014), menambahkan bahwa dinamika psikologis adalah proses yang berlangsung dalam kejiwaan seseorang saat menghadapi dan menyelesaikan konflik, yang mencakup persepsi, sikap, dan perilaku.

Definisi dinamika psikologis dapat disimpulkan sebagai proses yang mendasari seseorang dalam berperilaku yang mencakup kognitif, emosi, dan perilaku.

2. Komponen Psikologis

Menurut Walgito, (2010) terdapat tiga komponen utama yang terdapat di dalam diri manusia yang membentuk dan memengaruhi perilaku sehari-hari sehingga menciptakan dinamika psikologis, yaitu:

1. Komponen perseptual (kognitif). Aspek ini mencakup pengetahuan, pandangan, dan keyakinan yang memengaruhi bagaimana seseorang menilai suatu objek, perilaku, atau kejadian yang dialaminya.
2. Komponen emosional (afektif). Berkaitan dengan perasaan kesenangan terhadap objek perilaku, mencakup emosi dan perasaan yang muncul dari pengalaman tersebut.
3. Komponen perilaku (konatif). yaitu adanya kecenderungan untuk bertindak terhadap objek tertentu. Komponen ini mencerminkan seberapa besar dorongan untuk berperilaku dan bagaimana perilaku tersebut diekspresikan dalam interaksi dengan lingkungan sekitar.

3. Aspek-Aspek Psikologis

Kartono, (2008) berpendapat bahwa Proses kehidupan mental manusia selalu melibatkan tiga aspek psikologis utama, yaitu aspek kognitif, aspek emosional (perasaan), serta aspek kemauan yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalani kehidupan, seseorang selalu berhubungan dengan apa yang dipikirkan (kognitif), apa yang dirasakan (emosional), dan kecenderungan berperilaku terkait hubungan interpersonal. Aspek kognitif mencakup berpikir, persepsi, pemecahan masalah,

dan ingatan, pembelajaran, sedangkan aspek afektif berhubungan dengan perasaan, emosi, serta motif. Sementara itu, aspek konatif berhubungan dengan perilaku seperti hubungan intrapersonal maupun interpersonal.

Menurut (Walgito, 2010), ketiga aspek psikologis tersebut adalah kognitif, emosi, dan hubungan interpersonal, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Kognitif

Proses kognitif memegang peranan penting dalam pengambilan Keputusan pada kehidupan manusia,. Proses ini juga menjadi dasar munculnya prasangka. Ketika seseorang atau kelompok mempersepsikan individu atau kelompok lain, persepsi tersebut biasanya dikategorikan dalam suatu kelompok tertentu. Proses kognitif meliputi beberapa bentuk, antara lain:

1. Prasangka. Merupakan penilaian yang dibuat oleh individu atau kelompok berdasarkan lingkungan sosial agar diterima dalam kelompoknya. Prasangka cenderung bersifat negatif, meskipun dalam beberapa kasus stereotip bisa bersifat positif maupun negatif..
2. Belajar sosial. Merupakan teori pembelajaran yang menyatakan bahwa pembelajaran terjadi melalui pengamatan dan peniruan model atau contoh, termasuk pembentukan sikap.
3. Motivasi. Melihat prasangka sebagai sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan individu atau kelompok untuk mencapai kesejahteraan, dengan memperhatikan komponen-komponen yang memastikan kesejahteraan tersebut sesuai harapan.
4. Pengamatan. Merupakan proses aktif dan penuh perhatian dalam mengenali rangsangan, di mana unsur-unsur suatu objek dapat dipisahkan secara sadar.
5. Ingatan. Kemampuan jiwa untuk memasukkan (*learning*), menyimpan (*retention*), dan menimbulkan kembali (*remembering*) pengalaman masa lalu.

b. Emosi

Emosi merupakan kondisi psikologis yang mengalami perubahan dan berperan sebagai mekanisme penyesuaian internal terhadap lingkungan dengan tujuan mencapai kesejahteraan dan keselamatan. Perasaan yang muncul dalam berbagai situasi ini tidak bisa secara mutlak dikategorikan sebagai baik atau buruk. Emosi memberikan nuansa dalam kehidupan dan sering menjadi pendorong utama dalam perilaku. Selain itu, emosi juga merupakan reaksi psikofisiologis yang memengaruhi cara pandang, sikap, serta tindakan seseorang. Kemampuan mengendalikan emosi sangat penting untuk meredakan ketegangan yang timbul akibat intensitas emosi. Di sisi lain, emosi juga dapat menimbulkan ketidakseimbangan hormon dan tekanan psikologis, terutama ketika emosi yang dirasakan bersifat negatif.

c. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal adalah interaksi yang terjadi antara dua orang atau lebih dengan pola yang konsisten. Hubungan ini terbentuk ketika individu menjalin komunikasi dan interaksi dengan orang lain, tindakan satu pihak dapat memengaruhi pihak lain. Manusia membangun hubungan dengan orang lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan manusia mencakup kebutuhan dasar fisiologis seperti makan dan minum, kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan untuk merasakan kasih sayang, serta kebutuhan memperoleh penghargaan dari orang lain.

4. Indikator Dinamika Psikologi

Menurut Santrock, (2014) dinamika psikologi dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain yaitu sebagai berikut:

a. Afeksi (Aspek Emosional)

Indikator afeksi atau aspek emosional meliputi:

1. Penerimaan dan pemberian respon. Tahap awal melibatkan kemampuan untuk memperhatikan dan merespons rangsangan secara tepat. Setelah itu, muncul rasa ketertarikan terhadap rangsangan tersebut. Dinamika psikologis berawal dari proses penerimaan dan respons yang mencerminkan interaksi antara individu dan lingkungan sekitarnya.

2. Penilaian atau penentuan sikap. Penilaian mengikat individu pada suatu rangsangan, yang dapat menimbulkan reaksi seperti menerima, menolak, atau mengabaikan rangsangan tersebut. Kombinasi nilai dan sikap yang berbeda dan konsisten dapat menimbulkan konflik internal, yang kemudian membentuk sistem nilai dan tercermin dalam perilaku yang tampak.
3. Pembentukan pola hidup dan karakterisasi. Karakter yang ingin ditunjukkan bertujuan untuk mengategorikan kondisi emosional jiwa dan hubungan pribadi sosial.

b. Kognitif (Aspek Perseptual)

Indikator kognitif atau aspek perseptual meliputi:

1. Pengetahuan dan pemahaman. Pengetahuan berkaitan dengan kemampuan persepsi dan memori, sedangkan pemahaman mengacu pada kemampuan untuk mengerti makna materi yang dipelajari.
2. Penerapan dan analisis. Kemampuan untuk menggunakan atau menerapkan materi yang sudah dipelajari dalam situasi baru dengan mengikuti aturan dan prinsip tertentu. Analisis adalah kemampuan untuk memecah materi menjadi bagian-bagian kecil atau faktor penyebab serta memahami hubungan antar bagian tersebut.
3. Sintesa masalah dan evaluasi. Sintesis masalah melibatkan pemikiran kreatif dalam menggabungkan konsep baru untuk menyelesaikan masalah dan menciptakan pola atau struktur baru. Evaluasi adalah kemampuan memberikan penilaian terhadap hasil kerja, termasuk kelebihan dan kekurangannya, untuk tujuan tertentu.

c. *Behavior* (Aspek Perilaku)

Indikator *konatif* atau aspek perilaku meliputi:

1. Peniruan dan manipulasi. Peniruan merupakan proses mengamati perilaku yang berkaitan dengan suatu masalah, kemudian mencoba menerapkannya pada masalah pribadi, walaupun bentuk penerapannya masih belum spesifik dan belum sempurna..

2. Respon terpimpin. Respons terpimpin adalah tahap perkembangan kemampuan dalam mengikuti arahan, menampilkan perilaku, serta melakukan gerakan yang telah dipilih dengan sengaja. Tahap ini menjadi langkah awal dalam mempelajari gerakan yang kompleks, yang sebelumnya telah dipertimbangkan dengan cermat.
3. Adaptasi. Merupakan tahap penyesuaian dan modifikasi keterampilan agar mampu berkembang dalam berbagai situasi. Adaptasi mencakup kemampuan bertahan dari tuntutan atau tekanan, memanfaatkan peluang, dan mengendalikan kondisi.
4. Penciptaan. Penciptaan adalah kemampuan untuk menghasilkan beberapa modifikasi dan pola gerakan baru yang sesuai dengan tuntutan kondisi yang dihadapi.

D. Karakteristik Lokasi

Peneliti menetapkan karakteristik lokasi pada partisipan pekerja generasi z terpusat pada satu tempat yaitu di Indonesia, mengingat fenomena QQ di Indonesia sudah banyak ditemukan sebagaimana dilansir oleh beberapa media elektronik dan sejumlah kajian ilmiah tentang *quiet quitting* pada Gen Z di Indonesia. Indonesia yang saat ini sedang memasuki era bonus demografi dengan generasi Z sebagai modal utamanya, namun fakta yang terjadi, generasi Z paling rentan melakukan QQ, sehingga dapat menghambat pencapaian visi misi indonesia emas 2045, oleh karena itu kajian QQ di Indonesia mendesak untuk diperhatikan. Partisipan yang merupakan pekerja generasi z antara satu dan lainnya bekerja di Indonesia namun bertempat di wilayah kota yang berbeda. Pengambilan partisipan dilakukan dengan berdasarkan pada karakteristik atau ciri-ciri pekerja generasi z yang melakukan QQ.

E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang akan digali dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana dinamika psikologis pekerja generasi z hingga memilih untuk melakukan *quiet quitting*?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Latar Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Moleong, (2018) Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dialami oleh subjek, seperti, persepsi, perilaku, tindakan dan motivasi. Pendekatan ini mengandalkan deskripsi yang disampaikan melalui Bahasa dan kata-kata, serta dilakukan dalam konteks alami dengan menggunakan berbagai metode yang sesuai dengan kondisi lapangan.

Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena atau gejala sosial dengan menekankan pada gambaran yang utuh dan menyeluruh mengenai objek yang sedang diteliti. (Sugiyono, 2019). Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menelaah suatu latar belakang terkait motivasi, sikap, persepsi, nilai, peranan dan dimanfaatkan oleh peneliti yang ingin meneliti sesuatu dari segi prosesnya (Moleong, 2018). Berdasarkan definisi dan tujuan metode kualitatif tersebut, selaras dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis dinamika psikologi generasi z yang melakukan fenomena *quiet quitting*, sehingga akan tepat digunakan untuk membantu menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi.

Penelitian fenomenologi berpusat pada penyelidikan deskripsi pengalaman hidup. Fenomenologi merupakan proses seseorang belajar dan membangun makna pengalaman manusia melalui wacana orang-orang yang menjalani pengalaman tersebut (Speziale & Carpenter, 2007). Tujuan fenomenologi adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman sehari-hari dengan fokus utamanya adalah pengalaman hidup di dunia dalam kehidupan sehari-hari (Priest, 2002; Speziale & Carpenter, 2007). Pengalaman hiduplah yang tidak terbuka untuk pendekatan empiris, oleh karena itu metodologi fenomenologi digunakan untuk menangkap dan mengungkapkan bagaimana orang mengalami dunia tempat tinggal (Rapport & Wainwright, 2006). Para peneliti telah merangkul

fenomenologi sebagai cara untuk memeriksa, mengeksplorasi, menggambarkan, dan memahami pengalaman manusia (Caelli, 2000). Diharapkan para subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini akan menceritakan pengalaman gambaran mentalnya terkait apa yang subjek rasakan, pikirkan, lakukan dan emosi yang terjadi saat melakukan perilaku *quiet quitting*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi jenis deskriptif untuk memahami deskripsi yang kaya tentang dinamika psikologis perilaku *quiet quitting* yang belum pernah dijelaskan oleh penelitian-penelitian terdahulu. Fenomenologi deskriptif berfokus pada eksplorasi tentang bagaimana fenomena dialami saat muncul dalam kesadaran subjek. Mengungkap lapisan hubungan, pikiran, perasaan, dan perilaku untuk mengungkap kerangka kerja penting yang menggambarkan “sesuatu sebagaimana adanya” (Giorgi, 2008, 2009, 2012; Husserl, 1989; Vagle, 2018). Fenomenologi deskriptif dikemukakan oleh Husserl. Husserl percaya bahwa kesadaran adalah dasar dari fenomenologi; kesadaran didasarkan pada bagaimana seseorang mengalami fenomena tersebut melalui dirinya sendiri pikiran, ingatan, dan persepsi pribadi (Reiners, 2012). Husserl mengacu pada pengalaman persepsi sebagai intensionalitas, sehingga kesadaran diarahkan pada suatu objek atau peristiwa luar (Husserl, 1989).

Fenomenologi deskriptif berkembang sebagai hasil dari keyakinan Husserl bahwa deskripsi persepsi murni mewakili pengalaman, dan pengalaman itulah yang merupakan asal muasal pengetahuan (Moran, 2002). Pendekatan Husserl bertujuan untuk membawa pemahaman terhadap fenomena dalam kehidupan sehari-hari, dengan menyelidiki pengalaman orang-orang yang memanfaatkan metodologi ilmiah yang ketat untuk menjawab pertanyaan yang terkait (Kornhaber, 2009) serta ingin mengeksplorasi esensi psikologis yang mendasari fenomena (Osroosh, 2021). Prinsip utama fenomenologi deskriptif Husserl meliputi intensionalitas, esensi, dan reduksi fenomenologis.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk dapat memahami dinamika psikologis terjadinya perilaku *quiet quitting* pada generasi z. Pembatasan pada penelitian ini

didasarkan pada urgensi atau tingkat kepentingan masalah untuk mendapatkan gambaran mengenai dinamika psikologis terjadinya *quiet quitting* pada generasi z.

C. Operasionalisasi

Kajian penelitian ini akan membahas dinamika psikologis pada generasi z yang melakukan *quiet quitting*. Dinamika psikologis merupakan proses yang terjadi dalam kejiwaan individu ketika menghadapi dan menyelesaikan konflik, mencakup persepsi, sikap dan perilaku.

Quiet quitting merupakan perilaku pekerja yang enggan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan waktu, pekerja hanya mau mengerjakan apa yang sudah menjadi tugas pokoknya, dan hanya bekerja seadanya, semampunya, tanpa memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan tanggung jawab serta waktu bekerja (*extra roll*). Individu yang melakukan *quiet quitting* akan ditandai dengan perilaku-perilaku seperti penolakan pekerjaan tambahan, memberi batasan minum dalam bekerja, dan penurunan komitmen pekerjaan.

Generasi z merupakan individu yang lahir pada tahun 1997-2012. Generasi Z mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*Work life balance*) dalam memilih pekerjaan (UKG Workforce Institute, 2019) sehingga generasi z enggan untuk melakukan pekerjaan di luar jobdesk dan di luar jam kerja, karena akan mengganggu keseimbangan hidup yang dimiliki generasi z. Karakteristik yang dimiliki generasi z tersebut mendukung fenomena *quiet quitting*.

Pembahasan *quiet quitting* perlu dianalisis, setiap perilaku pasti memiliki motif untuk melakukannya (Syahputra & Ismail, 2021). Motivasi adalah hal subjektif antar individu memiliki motif yang berbeda-beda dalam menyikapi suatu perilaku. Menyikapi suatu perilaku membutuhkan proses panjang melalui emosi, perasaan, pikiran, dan sikap. Proses tersebut dinamakan sebagai dinamika psikologi. Seperti halnya pada pelaku *quiet quitting* pada generasi z. Sebagai generasi yang baru bergabung kedalam dunia kerja, diharapkan generasi z memiliki semangat kerja yang tinggi dan mampu berkontribusi secara penuh untuk kemajuan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, namun fakta empiris mengatakan bahwa generasi z paling rentan melakukan *quiet quitting*, apa yang

sebenarnya terjadi? bagaimana gambaran mental generasi z yang memilih untuk melakukan *quiet quitting*?. Kajian dalam penelitian ini akan membahas dinamika psikologi pada generasi z yang melakukan *quiet quitting*.

D. Subjek Penelitian

Pemilihan subjek atau partisipan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Partisipan terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Swasta, Peneliti membagi masing-masing subjek PNS dan Swasta berdasarkan masa kerja, yaitu pegawai dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, dan pekerja yang memiliki masa kerja 2 – 5 tahun. Selaras teori dari Morrow & Mcelroy (1987) masa kerja terbagi menjadi tiga kelompok yaitu Tahap perkembangan (*establishment stage*), tahap lanjutan (*advancement stage*), dan Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*).

Penelitian ini akan dilakukan pada generasi z yang sudah bekerja dan melakukan *quiet quitting*. Subjek penelitian disesuaikan dengan kriteria tertentu.

Kriteria partisipan untuk penelitian ini yaitu:

1. Individu merupakan generasi z yang lahir pada tahun 1997-2012 dan sedang bekerja,
2. Individu telah bekerja sebagai Pegawai Swasta atau Pegawai Negeri Sipil

E. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai metode dalam pengumpulan data, peneliti menyiapkan petunjuk pertanyaan wawancara namun tidak sepenuhnya terpaku pada petunjuk pertanyaan agar peneliti dapat menggali lebih dalam pengalaman individu. Wawancara dipilih sebagai metode yang tepat untuk penelitian ini karena wawancara dapat memberikan informasi terkait pengalaman subjektif peserta dalam menghadapi suatu permasalahan. (Gubrium & Holstein, 2002). Penelitian ini menggunakan jenis wawancara mendalam (*in depth interview*). Wawancara mendalam mengharuskan peneliti untuk menggali lebih dalam terkait fenomena yang akan diteliti. Peneliti akan menyusun panduan wawancara dengan pertanyaan terbuka berdasarkan aspek indikator perilaku *quiet quitting* dan diarahkan untuk mengeksplorasi

emosi, pikiran, perasaan, dan perbuatan dalam melakukan *quiet quitting*, hal tersebut digunakan untuk memperoleh deskripsi fenomena. Pertanyaan probing digunakan untuk menanyakan partisipan untuk klarifikasi atau memperluas deskripsi (Wimpenny dkk, 2000).

F. Kriteria Keabsahan Data

Penelitian ini diperlukan standar untuk membuktikan bahwa penelitian ini benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus menguji data yang diperoleh yaitu dengan keabsahan data (Sugiyono, 2017). Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

1. Uji kredibilitas

Uji kredibilitas diperlukan untuk membuktikan tingkat kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang diperoleh dengan melakukan peningkatan ketekunan dalam penelitian, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*

1. Meningkatkan ketekunan, Peneliti melakukan pengamatan secara lebih teliti dan berkelanjutan agar data dan urutan kejadian dapat dicatat secara sistematis dan akurat. Tujuan dari peningkatan ketekunan ini adalah untuk memastikan data yang ditemukan benar dan memberikan deskripsi yang lebih tepat tentang apa yang diamati. Ketekunan juga dapat ditingkatkan dengan mempelajari berbagai referensi seperti buku dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, sehingga wawasan peneliti semakin luas dan tajam untuk memverifikasi kebenaran data.
2. Analisis kasus negatif, Analisis ini mencari data yang bertentangan atau berbeda dengan temuan utama penelitian. Jika tidak ditemukan data yang bertolak belakang, maka data yang ada dianggap valid. Namun, apabila masih ditemukan data yang berbeda, peneliti harus menggali lebih dalam alasan perbedaan tersebut untuk memastikan

kebenaran data. Dengan cara ini, hasil penelitian menjadi lebih kredibel.

3. Menggunakan bahan referensi, Bahan referensi adalah sumber pendukung yang digunakan saat pengumpulan data untuk memperkuat keabsahan data. Contohnya adalah rekaman wawancara yang dapat digunakan sebagai bukti pendukung hasil penelitian.
4. Mengadakan *member check*, Peneliti melakukan verifikasi hasil penelitian dengan pemberi data dengan cara menyampaikan temuan kepada sekelompok sumber data. Tujuannya adalah untuk memastikan kesesuaian antara data yang diperoleh dengan maksud pemberi data. Jika temuan disepakati oleh sumber data, maka data tersebut dianggap valid dan kredibel. Namun, jika terdapat ketidaksesuaian, peneliti melakukan diskusi bersama sumber data untuk menyepakati, menambah, mengurangi, atau menolak data tertentu demi memperoleh hasil yang lebih akurat.

2. Pengujian *Transferability*

Transferability mengacu pada kemampuan hasil penelitian untuk diterapkan atau digunakan dalam konteks dan situasi yang berbeda. Penelitian harus menyajikan uraian yang jelas, rinci, sistematis, dan dapat dipercaya. Penjelasan yang lengkap tersebut, pembaca dapat memahami hasil penelitian dengan baik dan memutuskan apakah hasil tersebut layak diaplikasikan di tempat lain.

3. Pengujian *Dependability*

Dependability, yang juga dikenal sebagai reliabilitas, merujuk pada kemampuan sebuah proses penelitian untuk dapat diulang atau direplikasi oleh pihak lain. Pengujian *dependability*, dilakukan audit menyeluruh terhadap seluruh tahapan penelitian. Audit ini dilakukan oleh auditor independen atau pembimbing yang meninjau setiap langkah, mulai dari penentuan masalah, pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, hingga penyusunan kesimpulan. Seluruh tahapan tersebut harus dapat ditunjukkan secara transparan oleh peneliti.

G. Teknik Analisis Data

Terdapat dua teknik analisis data dalam fenomenologis yang berorientasi pada pengalaman yaitu *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) oleh Jonathan A. Smith dan *Descriptive Phenomenological Analysis* (DPA) oleh Amadeo Giorgi. IPA menekankan menginterpretasikan pengalaman partisipan dengan menjaga keunikan partisipan, sedangkan DPA menekankan proses mendeskripsikan pengalaman partisipan untuk menemukan esensi dari pengalaman itu. Berdasarkan tujuannya, IPA mengeksplorasi secara detail bagaimana partisipan memaknai dunia pribadi dan sosialnya, dan hal penting lainnya, sedangkan DPA bertujuan untuk menemukan esensi/intisari dari pengalaman partisipan. Berdasarkan penjelasan perbedaan tersebut, peneliti memutuskan untuk menggunakan DPA dalam melakukan analisis data agar selaras dengan tujuan penelitian yaitu mengetahui gambaran dinamika psikologis fenomena *quiet quitting* responden penelitian untuk memahami inti pengalaman dari seluruh responden penelitian yang melakukan *quiet quitting*, bukan untuk memaknai keunikan pengalaman subjektif yang dialami oleh masing-masing responden penelitian (Kahija, 2019).

Penggunaan *Descriptive Phenomenological Analysis* (DPA), sikap dasar yang wajib dimiliki oleh peneliti adalah *epoche*. *Epoche* berarti melepaskan berbagai teori, prasangka, dugaan, atau asumsi yang sudah tertanam dalam diri. Sikap ini menjadi landasan dan pendamping sepanjang proses analisis data. Dengan menekankan istilah "deskriptif," DPA ingin menunjukkan bahwa proses deskripsi dilakukan tanpa pengaruh teori, pemikiran, asumsi, pandangan, prasangka, atau perkiraan tertentu. Dalam keadaan *epoche*, peneliti berusaha menenangkan diri dari gangguan pikiran dan perasaan, sehingga pikiran menjadi fokus dan fenomena yang diamati dapat muncul dengan sendirinya. Saat menganalisis data, peneliti harus menjalankan *epoche* agar mampu menangkap inti pengalaman partisipan dan menggambarannya secara akurat (Kahija, 2019).

Alur analisis DPA merupakan pengembangan versi Giorgi yang dihubungkan dengan gagasan-gagasan pokok dalam fenomenologi Husserl. langkah-langkah analisis data DPA menurut (Giorgi, 2009) dan Husserl (Husserl, 1989) adalah sebagai berikut :

1. Membaca transkrip berkali-kali

Transkrip merupakan pengalaman partisipan yang dituangkan dalam bentuk tulisan. Memasuki transkrip berarti menyelami pengalaman partisipan tersebut. Ada dua tahap penting dalam proses ini:

- a. Peneliti dalam keadaan *epoche* (keadaan tanpa prasangka), transkrip dibaca berulang kali hingga seluruh isi terasa dan dipahami secara menyeluruh. Transkrip asli ini disebut deskripsi natural karena masih berupa ekspresi asli dari partisipan. Transkrip dibaca dengan santai, fokus, dan berusaha menyelaraskan pikiran, perasaan, serta emosi dengan apa yang tergambar dalam transkrip.
- b. Setelah memahami keseluruhan isi, transkrip dibaca kembali dengan cara mengalir dan "merasakan tekstur" dari setiap bagian. Setiap bagian yang berpotensi menjawab pertanyaan penelitian diberi tanda dengan simbol seperti garis miring (/) atau angka superskrip (1, 2, 3, dst). Bagian antara tanda tersebut disebut unit makna. Setelah seluruh transkrip diberi tanda, transkrip siap untuk dianalisis.

2. Mengambil Unit Makna

Transkrip yang sudah dibagi menjadi unit-unit makna diberi nomor agar fokus dapat diarahkan pada setiap unit secara terpisah. Selanjutnya, setiap unit makna dideskripsikan kembali dengan bahasa yang sedekat mungkin dengan bahasa partisipan namun menggunakan kata-kata sendiri.

3. Membuat deskripsi psikologis

Unit makna dideskripsikan secara psikologis dengan menggunakan istilah psikologi. Unit makna yang berulang dan tidak relevan dengan pertanyaan penelitian perlu dihilangkan. Unit makna yang memiliki makna serupa dapat digabungkan sehingga jumlah deskripsi psikologis menjadi lebih sedikit dibandingkan jumlah unit makna awal.

4. Membuat deskripsi struktural

Deskripsi unit makna dan deskripsi psikologis disebut deskripsi tekstual, yang sudah menggali makna di balik transkrip. Selanjutnya, tugas

berikutnya adalah menyelami makna lebih dalam dengan membuat deskripsi struktural, yaitu deskripsi yang lebih mendekati inti pengalaman partisipan.

5. Mengeksplikasi tema dari deskripsi struktural

Deskripsi tekstual dibaca kembali dan direnungkan dalam keadaan epoche. Dari sini, tema-tema yang muncul dari deskripsi struktural untuk setiap partisipan direfleksikan. Tema-tema tersebut kemudian diklasifikasikan dan disajikan dalam bentuk tabel.

6. Membuat sintesis tema

Tema-tema dari seluruh partisipan diintegrasikan menjadi beberapa tema utama. Tujuannya adalah menemukan tema-tema esensial atau tema invarian yang umum di antara semua partisipan. Proses ini melibatkan pengerucutan tema-tema individual menjadi beberapa tema utama dengan pendekatan kreatif dan tetap berpegang pada pertanyaan penelitian. Sintesis tema ini kemudian dideskripsikan, dengan fokus pada pengalaman kolektif seluruh partisipan, yang didukung oleh kutipan transkrip dari masing-masing partisipan. Setelah itu, deskripsi menyeluruh dibuat tanpa menyertakan kutipan transkrip, menggambarkan narasi yang berlaku untuk seluruh partisipan.

7. Menemukan esensi

Esensi merupakan inti yang diperoleh setelah menyatukan dan mengintegrasikan berbagai tema yang sebelumnya beragam pada setiap subjek.

H. Refleksi Peneliti

Berawal dari penulis yang tidak pernah menetap jauh dari rumah, namun kini dihadapkan dengan situasi yang mengharuskan penulis untuk merantau mengakibatkan adanya perubahan dalam diri penulis, terutama terkait waktu kumpul bersama keluarga. Penulis yang sangat mempertimbangkan waktu luang untuk pulang kerumah membuat penulis memilih untuk membatasi kegiatan dalam dunia kampus, menolak mengikuti kegiatan yang akan mengganggu penulis

memiliki kehidupan lain selain urusan akademis diperguruan, menolak kegiatan yang akan menghambat penulis memiliki *work life balance*.

Saat kegiatan magang, yang sejatinya merupakan program latihan kerja, penulis dihadapkan dengan lika-liku kehidupan kerja, seperti bekerja lembur, beban kerja tinggi, mengerjakan pekerjaan diluar tugas. Kondisi kerja tersebut mengakibatkan penulis merasa terhambat dalam memiliki waktu luang selain bekerja (magang) dan mengurangi waktu untuk berkumpul bersama keluarga. Kondisi ini menjadikan penulis untuk merefleksi diri dan semakin yakin untuk memprioritaskan keseimbangan hidup dan kerja (*work life balance*). Tanpa disadari sikap penulis yang layaknya membatasi diri dari dunia kerja menandakan adanya perilaku *quiet quitting*.

Tak sengaja penulis melihat berita tentang generasi z yang sekaligus merupakan generasi peneliti, berita tersebut menginformasikan keluhan yang dirasakan organisasi terhadap sikap kerja generasi z yang mengarah kepada perilaku *quiet quitting*. Penulis berkompromi pada diri sendiri terkait “apa yang sebenarnya terjadi pada generasi z, generasi yang akan dipersiapkan untuk menyongsong indonesia emas 2045, generasi yang dikenal kreatif dan inovatif, memiliki literasi finansial yang bagus, namun mengapa cukup banyak generasi z yang melakukan *quiet quitting*?”. Refleksi tersebut menguatkan peneliti melakukan penelitian terkait dinamika psikologis pada pekerja generasi z yang melakukan *quiet quitting*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis

1. Deskripsi Sosiodemografi Partisipan

Sub bab ini akan memaparkan karakteristik partisipan berdasarkan aspek-aspek sosiodemografinya. Terdapat 4 subjek pada penelitian ini dan subjek yang terlibat dalam penelitian ini merupakan pekerja generasi Z, baik pegawai swasta maupun pegawai negeri sipil (PNS) dengan masa kerja dibawah 2 tahun dan rentang 2 – 10 tahun. Berikut penjelasan tentang rincian detail karakteristik sosiodemografi partisipan :

1.1. Sosiodemografi Partisipan

Tabel. 1 Sosiodemografi Partisipan

Sumber: Dokumentasi Peneliti Berdasarkan Temuan Penelitian

| No. | Keterangan | Jumlah (N=4) | Presentasi (%) |
|-----|-----------------|--------------|----------------|
| 1. | Jenis Kelamin | | |
| | Laki-laki | 1 | 25 |
| | Perempuan | 3 | 75 |
| 2. | Tahun Kelahiran | | |
| | 1998 | 3 | 75 |
| | 1999 | 1 | 25 |
| 4. | Jenis Pegawai | | |
| | Pegawai Swasta | 2 | 50 |
| | Pegawai Negeri | 2 | 50 |
| 3. | Masa Bekerja | | |
| | ≤ 2 tahun | 2 | 50 |
| | 2 – 5 tahun | 2 | 50 |

2. Proses dinamika psikologi pada generasi z yang melakukan *quiet quitting*

Sub bab ini, peneliti akan memaparkan tentang hasil analisis fenomenologi terkait proses dinamika psikologi pada generasi Z yang melakukan *quiet quitting* yang terdiri dari dua bagian yaitu : (1) hasil analisis tema

individual merupakan temuan inti pengalaman terkait proses dinamikapsikologi pada generasi z yang melakukan *quiet quitting* dari setiap subjek penelitian; dan (2) Hasil analisis sintesis tema menyajikan penggabungan dari berbagai tema individual menjadi beberapa tema umum yang mendeskripsikan proses dinamika psikologis pada generasi Z yang melakukan *quiet quitting*.

1.2. Hasil Analisis Tema Individual

Berikut ini, akan disajikan tema-tema individual yang muncul dari setiap partisipan terkait dinamika psikologis generasi Z dalam melakukan *quiet quitting*. Karena keterbatasan ruang dalam dokumen, hanya hasil temuan tema individual dari masing-masing partisipan yang akan dipaparkan. Proses analisis lengkap hingga penemuan tema individual dapat ditemukan pada lampiran, yang mencakup tahap penentuan unit makna, deskripsi unit makna, deskripsi psikologis, deskripsi struktural, hingga penemuan tema. Berikut ini merupakan gambaran tema-tema individual berdasarkan pengalaman partisipan..

Tabel. 2 Tema-tema Individual

Sumber: Dokumentasi Peneliti Berdasarkan Temuan Penelitian

| No. | Partisipan | Tema | Jumlah Tema |
|-----|---|--|-------------|
| 1. | VARLA (Pegawai Swasta, Masa kerja 2 tahun 3 bulan) | 1) Merasakan adanya <i>Discrepancy</i> (Gap antara kompensasi dan kinerja) 2) <i>Mengalami burnout, regret, dan demotivasi</i> akibat tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i> 3) Merasakan <i>Perceived injustice, lack of recognition dan psychological contract beraches</i> (PCB) 4) <i>Mengalami work life imbalance</i> 5) <i>Turnover intention</i> untuk <i>self-enrichment pre best career</i> 6) Melakukan <i>resistensi, self advocacy, dan employee disengagement</i> atas tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i> 7) Mendapatkan Dukungan sosial atas penolakan bekerja <i>extra role</i> 8) Merasa bahagia atas ketegasan sikap dalam memperjuangkan | 9 |

| | | | |
|-------|---|--|---|
| | | <i>psychological wellbeing</i> | |
| | | 9) Meyakini kebenaran sikap atas penolakan terhadap tuntutan bekerja <i>extra role & extra time</i> | |
| <hr/> | | | |
| 2. | SP (Pegawai Swasta, Masa kerja 3 bulan) | 1) Mengalami <i>role ambiguity</i> menyebabkan demotivasi kerja 2) Mengalami <i>perceived injustice & organizational neglect</i> atas tuntutan bekerja <i>extra time dan extra role</i> 3) Menyadari <i>burnout</i> dan <i>regret</i> atas <i>work life imbalance</i> 4) Mengalami <i>work adaptability chaleenges</i> meningkatkan <i>turnover intention</i> 5) Merasakan adanya <i>Discrepancy</i> mendorong <i>turnover intention</i> 6) Melakukan <i>avoidance coping</i> dan meyakini sebagai tindakan yang benar atas tuntutan bekerja <i>extra time dan extra role</i> 7) Melakukan <i>Self-Limitation</i> sebagai strategi mencapai <i>Holistic Well-Being</i> akibat dampak negatif bekerja <i>extra time dan extra role</i> 8) Merasa memiliki dukungan sosial dari rekan kerja yang mendasari bersikap asertif | 8 |
| <hr/> | | | |
| 3. | DMP (Pegawai Negeri Sipil, Masa kerja 2 tahun 8 bulan) | 1) Merasakan <i>work life imbalance</i> atas Inefisiensi waktu kerja 2) Mengalami <i>emotional dissonance</i> dan demotivasi kerja atas tuntutan bekerja <i>extra time dan extra role</i> 3) Mengalami <i>perceived injustice</i> dan <i>lack of recognition</i> mendorong <i>Avoidance motivation</i> dan penolakan bekerja <i>extra time dan extra role</i> 4) Memiliki <i>turnover intention</i> berbasis <i>procedural injustice</i> dan pencapaian <i>work life balance</i> 5) Bertindak Prokrastinasi, <i>self limitation, feigning compliance</i> , dan agresi oral sebagai bentuk ketidakpuasan atas pekerjaan <i>extra time dan extra role</i> | 8 |
| <hr/> | | | |

| | | | |
|-------------------|--|--|----|
| | | 6) Meyakini penolakan merupakan tindakan yang benar atas pertimbangan konflik dan strategi <i>boundary management</i> | |
| | | 7) Merasakan ketenangan dan kebahagiaan melalui perilaku menolak bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i> | |
| | | 8) Dukungan sosial menguatkan perilaku penolakan bekerja <i>extra role</i> | |
| 4. | FGH (Pegawai Negeri Sipil, Masa kerja 1 tahun) | 1) Melakukan <i>self limitation</i> atas <i>learned helplessness</i> yang dialami 2) Melakukan prokratsinasi sebagai bentuk penolakan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i> 3) Merasakan <i>job dissatisfaction & demotivation</i> akibat <i>Underreward Inequity</i> dan <i>role conflict</i> | 3 |
| Jumlah Total Tema | | | 28 |

Beberapa tema individual yang tercantum dalam tabel.3 merupakan temuan utama yang berasal dari pengalaman langsung partisipan maupun hasil pengamatan terhadap pengalaman rekan kerja yang terkait dengan perilaku *quiet quitting*. Berdasarkan keseluruhan partisipan penelitian, ditemukan sebanyak 28 tema yang menggambarkan fenomena tersebut..

Tema Pertama yaitu, Merasakan adanya *discrepancy*. Memiliki beban kerja yang tinggi ditempat kerja ditambah dengan tuntutan mengerjakan tugas diluar tanggung jawab mengakibatkan munculnya konflik akibat ketidakjelasan peran tugas (*role ambiguity*), hal tersebut cukup membebani pegawai apalagi jika gaji yang didapatkan tidak sebanding dengan usaha ekstra yang telah dikeluarkan, akan memunculkan kesenjangan (gap) antara kinerja dan kompensasi yang didapatkan (*discrepancy*). Berikut cuplikan respon terkait tema merasakan adanya *discrepancy*:

“Divisi aku sendiri malah itu sering banget, kita dikasih apaya, jobdesc yang rangkap-rangkap gitu emang

udah, apaya, sudah menjadi kewajaran, walaupun sebenarnya kita yang ngelakuin juga ngeluh juga sebenarnya kayak gitu”

“ya sering banget, malah pas awal-awal itu saya eee agak bingung ini sebetulnya sih kerjanya apa sih, gitu maksudnya utamanya apa sih kok kayak aku semua yang kerjain gitu, gitu itu deh pokoknya rasanya”

”uhhhh berat banget aku ngerasanya berat banget, apalagi dibandingin sama gaji itu gak sebanding kalau kata aku.”

Mengalami konflik akibat ketidakjelasan peran tugas (*role ambiguity*) mengakibatkan kelelahan emosional (*burnout*), hal ini diperparah dengan keterpaksaan untuk bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja yang menyebabkan perasaan kesal, lebih mudah stress dan berdampak terhadap kesehatan fisik. Menyadari adanya dampak negatif yang dirasakan mengakibatkan perubahan persepsi terhadap pekerjaan. Pada awalnya, melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan bermakna, sehingga memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Namun, setelah proses perenungan atas tindakan *extra role dan extra time* yang telah dilakukan selama ini, berubah menjadi rasa penyesalan dan penurunan motivasi atau kehilangan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan (*demotivasi kerja*). Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *burnout, regret, dan demotivasi* akibat tuntutan bekerja *extra time dan extra role*:

”awalnya tuh ya aku kerja itu semaksimal mungkin malahan berdampak ke kesehatan aku jadi aku sebenarnya apa, kayak aku tahu nih kalau misal stress tuh bakal berdampak ke kesehatan cuman kan aku ya udahlah gitu yang penting gak stress, itu belum pernah merasakan yang efeknya secara langsung gitu kan, pas udah kerja disitu terus kayak datelinenya menumpuk, kerjanya banyak, langsung sepaneng aku ya udah langsung tegang aku udah pusing kerja.”

“Eee. perasaannya kesal sih kesal sih, emosi juga, cuman nanti yaudah kerjain-kerjain aja soalnya, ya ngeluh boleh tapi tetep dikerjain hahahaha gituu”

"Mmm apa yaaa, ngerasa lebih ada tekanan, terus kayak gampang banget stress jadinya."

"Merenungi sih pernah sih. Cuma kan berarti lebih ke, kalau misal pertanyaan kamu kan karena tidak melakukan. Nah, aku merenunginya karena aku melakukan hahaha. Kayak pas kerja "Ahhh, ngapain sih gituu, Yang lain pulang, gitu, Itu sih merenungnya malah Ketika aku mengerjakan"

"Iya-iya bener; Jadinya, ya, apa ya, yang tadinya kita semangat, oh yaudah kerja, sambil berkembang bertumbuh belajar; sambil kayak nambah relasi, jadi sekarang cuma duduk, kerja, balik gitu"

Adanya pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja pada beberapa pegawai merefleksikan pembagian tugas yang tidak merata, hal ini menjadikan pegawai merasakan ketidakadilan dan menganggap pekerjaan tambahan hanya diberikan kepada dirinya dengan kompensasi yang tidak sebanding dengan usaha yang telah dikeluarkan, kondisi tersebut memunculkan perasaan dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh tempat kerja. Perasaan tersebut dapat mengundang persepsi ketiadaan sosok pemimpin yang ideal, karena harapan bagi seluruh pegawai pastinya memiliki pemimpin yang memiliki jiwa empati, pengertian, dan lebih humanis, namun harapan tersebut berbanding terbalik dengan perilaku aktual pemimpin. Pegawai merasa tempat kerja gagal memenuhi kewajibannya. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasakan *Perceived injustice, lack of recognition* dan *psychological contract beraches (PCB)*:

"jujur aku ngerasa dirugikan karena ga sebanding sama gaji yg didapat, walaupun ada tambahan gaji lembur tetep aja ngga worth it. Apalagi kalo misalnya kita satu jabatan gajinya sama tapi yg lebih repot kita, lebih banyak pekerjaan kita, dan misal ada kesalahan dari orang lain kita yg harus ngeback up. itu sebel banget sih hahahaha"

"Kadang mengada-ngada karena aku enggak mau aja. Tapi nanti ya aku enggak mau aja. "saya enggak bisa bu kalau kayak gitu mah, itu, kan biasanya ngerjain itu. Tapi saya juga ngelempar tugas itu seenak saya sih. Saya"

melihat sih, kalau misal kan biasanya yang ngerjain juga mbak ini gitu, aku terus yang ngerjain nanti dia ngerjain apa gitu. Ya udah, aku enggak mau, enggak mau lebih dimanfaatkan lagi, ngga mau serba bisa”

“Dengan atasannya kayak gitu. Kalau misal aku sendiri tuh biar atasan itu lebih bisa memanusiakan manusia, kuncinya itu sih berarti kayak misal nih misalnya atasan itu biasanya kan maksudnya atasan aku sendiri udah tua, udah punya anak maksudnya tu bayangin deh anakmu kerja di gitu-gituin gitu. Nggak perlu dikasihaniin kita, cuman biar ngerasa, “oh ya anak ini capek, ada capeknya ada stressnya”. Harus lebih apa ya, atasan itu harus diingatkan, kalau misalnya kita nolak pun ya jangan semata-mata dibidang kita tukang bangkang tapi kan ada alasan lain, walaupun misal pengen istirahat ya emang nggak boleh nih kita istirahat kan itu kan perlu. Pokoknya pengennya atasan memanusiakan manusia lah”

Bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja berdampak pada ketidakseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life imbalance*). Tuntutan untuk lembur telah menyita waktu untuk beristirahat dan bersosialisasi. Keseharian seperti dihabiskan untuk bekerja yang tidak ada habisnya hingga berdampak bagi kesehatan, apalagi jika organisasi yang menghambat pegawai memiliki hari libur atau cuti yang tenang, hal ini dapat menimbulkan prasangka bahwa organisasi kurang memperhatikan hak dan kesejahteraan pegawai. Kondisi tersebut memunculkan kesadaran pegawai untuk melakukan perubahan sikap kerja ke arah menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*). Perubahan ini mencerminkan pergeseran prioritas dari fokus pada pekerjaan ke fokus pada keseimbangan hidup. Pegawai mulai menetapkan batasan yang lebih jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan tidak ingin menghabiskan waktu lebih lama di pekerjaan, sehingga mulai merubah waktu kerja, seperti datang lebih lambat dan pulang lebih cepat dari biasanya. Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *work life imbalance*:

“Ya, itu sangat ini sih sangat ngefek buat aku. Pernah mengalami ketidakseimbangan pasti, soalnya kalau misalnya kerjanya banyak, terus habis itu lembur. Aku pernah lembur sampai setengah 10 malam, besoknya harus kerja lagi kan. Jadi lembur lagi, kayak gitu. Jadi waktu istirahat kurang, waktu bersosialisasi kurang. Kerja-kerja terus, tapi ujung-ujungnya gak ada abisnya. Dan itu harus kita lakuin karena misal mendekati waktu-waktu audit, atau mendekati waktu-waktu kayak ee pelatihan arsip-arsip. Jadi harus kerja banget yang non-stop lagi. Dan kalau misalnya itu ngaruh ke kesehatan juga kan. Entah itu tadinya cuma masuk angin, pilek, terus pegel-pegel, jadi demam, atau apa gitu kan, ngaruh juga”

“Tentu jarang sekali itu ya, kalau kita pas cuti, itu pasti di telpon, saya cuti sidang dong. Cuti sidang. sidang, boy. Di telpon. Nah itu waktu itu. Aku udah “Ibu, saya mau sidang ya. sidang skripsi gitu. Maksudnya dia kan juga berpendidikan. Dia tau dong pentingnya sidang itu gimana. Di telpon. Kerjaan. Itu juga di telpon. Wisuda”

“Benar-benar, itu jadi salah satu faktor. tadinya aku apa yaa awal-awal masih di tahun pertama itu, oke banget, berangkat pagi, nanti pulang agak apa ya, walaupun gak lembur misalnya harusnya pulang jam 5, jadi kayak, oh yaudah jam 5 lebih 10 menit, 15 menit gitu. Pas sekarang kalau misalnya gak lembur, gak apa-apa, yaudah, Langsung balik, terus kayak berangkatnya juga mepet-mepet sekarang”

Sejatinya, pegawai tidak setuju apabila dituntut perusahaan untuk bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, apalagi jika dengan bertambahnya pekerjaan diluar jam dan tanggung jawab tidak diiringi dengan bertambahnya gaji atau setidaknya diberi apresiasi baik secara moral (ucapan terimakasih) ataupun material (bonus, kesempatan berkembang), menyebabkan pegawai merasa tidak mendapatkan balasan yang setimpal atas kinerja ekstra yang telah dikeluarkan. Diperparah dengan tidak adanya jenjang karir yang jelas dapat memicu masalah kepercayaan terhadap pimpinan, pegawai merasa kontribusi maksimal yang diberikan tidak mendapatkan respon yang baik dari pimpinan. Situasi tersebut mengakibatkan pegawai mengalami keputusasaan karena merasa

tidak ada lagi yang dipertahankan untuk bekerja di perusahaan tersebut sehingga mendorong niatnya untuk resign.

Perasaan kesal karena tuntutan bekerja extra role mengakibatkan perasaan terpaksa bertahan dan semakin yakin untuk resign. Pegawai terpaksa masih bertahan karena memiliki alasan tertentu, seperti alasan finansial, keinginan menabung dan belajar ilmu dari rekan kerja atau divisi lain serta pengembangan diri untuk mempersiapkan karir baru kedepannya. Namun saat ini yang dapat dilakukan hanya memberi semangat dan meyakinkan diri sendiri bahwa tidak akan bertahan lama di perusahaan dan akan segera *resign*. Berikut cuplikan respon terkait tema *Turnover intention untuk self-enrichment pre best career*:

“ya paling enggak itu yaaa eeee ada gaji lah pokoknya maksudnya tuh bukannya mata duitan nih , kayak pekerjaan nambah tapi kita enggak ada gaji nambah atau paling enggak bonus bonus kek, enggak ada maksudnya tuh apresiasi itu yang pertama dalam material ya kalau apresiasi mmm secara moral juga ga ada, kayak o iya makasihnya tu jarang banget, terus kayak eee, kita bicara apresiasi tentang tentang kesempatan mungkin kayak kita udah ngelakuin banyak kerjaan eee apa ya tempat kerja itu yang bisa buat untuk growing itu jarang banget, karena karena kita hampir enggak dikasih kesempatan buat apa ya bertumbuh”

“Nggak sih. Nggak, nggak jelas banget. Pokoknya aku mau resign. Awalnya, pasti kalau misal ada omongan misalnya aku abis ngambil kerjaan aku udah jelas jadinya terus nanti atasan, supervisor sih supervisor ngomong ini nanti gini-gini gitu. “Tapi kayak sebenarnya di sini karirnya udah jelas loh nanti bisa jadi ini, bisa jadi ini”. Tapi nggak ada yang tahu tuh. Soalnya kayak ada orang yang 13 tahun kerja dari awal pabriknya buka sampe sekarang aja, di situ-situ aja. Maksudnya tuh, aku nggak mau percaya sama omongan orang itu karena udah lihat sedikit di divisi aku juga sih. Ya, maksudnya apa sih yang dipertahenin di sini? Ya, kecuali mau nabung dulu ya”

“Oh, jelas hahahah. Jelas itu. Saya bertahan itu pertama untuk eeee, apa yaa kayak tetap mikir kebutuhan hidup kan. Oke, mau nabung kayak segini dulu, baru nanti resign. Nah, sambil menabung, sambil bertahan, sambil

bekerja, kita apa Namanya. Cari tahu tu ilmu-ilmu lain. Dari rekan kerja, dari divisi lain, gitu. Biar nanti, waktu kita nyari kerja, nambah cv nanti bisa tuh diomongin. "Saya ngelamar ini pak", gitu. Nilai jual kita akan lebih tinggi kalau misalnya aku mau nego gaji di perusahaan yang lain"

"cuman biar bisa meredam rasa kesalnya itu yaudah deh gapapa, gabakal lama-lama juga disini udah sebentar lagi resign, udahh, semangat aja semangattt... gitu paling gitu doang,, sambil buat apa ya, media pembelajaran lah, biar nambah-nambah pengalaman gitu kan, biar nanti pas eee cari kerja lain biar bisa ada bekal ilmu nih yang bisa aku jual buat nego ke perusahaan lain"

Pengalaman bekerja dengan tuntutan tugas diluar tanggung jawab (*extra role*) dan jam kerja (*extra time*), ditambah dengan pemberian kompensasi yang tidak sebanding dengan kontribusi yang dikeluarkan, merasakan adanya dampak negatif akibat bekerja secara *extra role* dan *extra time*, merasa diberlakukan secara tidak adil, tidak dihargai, dan ingkar janji, serta hambatan dalam memiliki keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, kondisi-kondisi tersebut mendorong pegawai memiliki niat untuk resign. Namun dengan alasan finansial dan persiapan pengembangan karir, menjadikan pegawai mengurung niatnya untuk resign dan masih bertahan dengan perasaan terpaksa. Namun kini sikap kerja pegawai berubah ke arah lebih menjaga kesejahteraan dan kesehatan diri sendiri.

Adanya konflik antara tuntutan pekerjaan diluar waktu dan kebutuhan waktu istirahat membuat pegawai mencari cara untuk melindungi waktu istirahat, dengan menggunakan berbagai cara seperti penolakan, negosiasi, dan pemberian alasan secara mengada-ngada. Kini pegawai lebih selektif dalam mengikuti aktivitas organisasi, Aktivitas organisasi yang dianggap tidak penting tidak akan diikuti, karena tidak mendapatkan apresiasi/balasan dan tidak membutuhkan pengakuan, sehingga pegawai hanya berprinsip datang, bekerja, dan kemudian langsung pulang.

Selain itu menjaga kesehatan fisik menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan. Penolakan terhadap tuntutan kerja tidak dipandang sebagai kemalasan, tetapi sebagai ketegasan diri dalam memberi batasan untuk tidak bersikeras memaksa bekerja keras diluar jam dan tanggung jawab. Pegawai menggunakan strategi perlindungan diri seperti negosiasi, ketegasan, dan resiliensi untuk menjaga kesehatannya. Hal ini menunjukkan pentingnya *self-awareness*, *Self Regulation* dan ketegasan bersikap asertif menyuarakan *coping strategynya* untuk melindungi diri atas kondisi kesehatan yang tidak bisa dipaksakan oleh tuntutan kerja yang tidak seharusnya. Berikut cuplikan respon terkait tema Melakukan resistensi, *self advocacy*, dan *employee disengagement* atas tuntutan bekerja *extra time* dan *extra role* :

“Oh sering, sering banget. Males lah gitu. Tapi, eee kadang berhasil aku tolak, kadang juga nggak. Gitu. Kayak, pas kemarin Jumat kemarin itu aku disuruh lembur. Nah, tapi aku udah pengen libur lagi. Hari Jumat akhir tuh pasti hari Jumat habis istirahat itu. Udah males kerja, pengennya pulang jadi aku nggak mau lembur kan jadi aku ya nolak “bu saya ga bisa bu ada acara”, acara tidur guys hahah, pokoknya tapi karena mungkin pekerjaannya enggak terlalu mendesak jadi ya boleh”

“Nah kalau misalnya yang buat aku enggak mau banget, itu misalnya aku udah capek, udah pengen istirahat, dan mungkin badannya agak ga enak, itu udah aku tolak pasti. Itu sih tentang kesehatan itu paling bikin aku mempertimbangkan. Soalnya aku ngerasa yang tahu limit badan aku tuh aku sendiri. Kalau misalnya aku maksain yang dilihat orang lain tuh aku bakal enggak apa-apa terus. Jadi ya aku yang harus tegas dong sama diri aku”

“aku nggak pernah mau, aku bodo amat, disini aku kerja pulang ya udah gitu, karena aku nggak peduli gitu, maksudnya jatohnya kayak gini, soalnya sama sekali aku sih nggak peduli sama perusahaan, jeleknya aku tuh gitu”

Dukungan sosial dari rekan kerja yang cukup intens menciptakan adanya kelekatan emosi dan interaksi sosial yang mendalam. Pegawai juga

merasa tidak sendirian mengalami tuntutan bekerja diluar jam dan tanggung jawab karena terdapat rekan senasib yang merasakan juga. Perasaan senasib meyakinkan pegawai dan rekan kerja terbesit untuk melakukan mogok kerja dan menolak pekerjaan diluar jam dan tanggung jawab. Saat diberi pekerjaan yang bersifat tidak mendesak dan pegawai sedang tidak memiliki banyak pekerjaan, maka pegawai lebih memilih untuk menolak apalagi terdapat rekan kerja yang mendukungnya. Dukungan sosial dari rekan kerja berkontribusi pada validasi emosional terhadap perasaan pegawai hingga menguatkan kohesi kelompok. Berikut cuplikan respon terkait tema Mendapatkan dukungan sosial atas penolakan bekerja *extra role* :

“...misal kerjaan lagi senggang trus ada kerjaan yang ngga terlalu urgent dari atasan nah nanti aku bisa nolak apalagi kalo ada dukungan dari rekan kerja buat nolak itu hehe...”

“....kepikiran mogok kerja sih pernah ya sama temen temen gitu, cuman kita juga tau kalo mogok kerja bakal ribet dikitanya dan gabakalan ada solusi yang menguntungkan kita, malahan misal mogok kerja kita lakukan bakal mempersulit kita dikerjaan untuk hari hari selanjutnya kan, jadi ya ngga pernah terlaksana...”

Pegawai memandang pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja sebagai hal yang mengganggu ketenangan sehingga perilaku membatasi bekerja diluar jam dan tanggung jawab sebagai solusi untuk melepaskan diri dari tekanan pekerjaan tambahan, menjadikan pegawai lebih sehat dan tenang, tidak harus memikirkan pekerjaan tambahan dan hal-hal lain tentang perusahaan, bagi pegawai sangat penting untuk memprioritaskan kesehatan fisik dan mental diatas segalanya. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasa bahagia atas ketegasan sikap dalam memperjuangkan *psychological wellbeing*:

“.....Itu yakin. Saya yakin banget. Karena saya bakal lebih tenang ya dalam hidup. Nggak harus mikirin kerjaan tambahan itu. Nggak harus mikirin hal-hal lain tentang perusahaan. Lebih tenang. Nggak stres. Dan

pastinya bakal lebih sehat kalau misalkan itu. Pokoknya kalau misalkan kerja itu apa ya, yang pertama pokoknya harus sehat dulu. Kayak orang tua sih ya, cuma udah ngerasain kalau misalnya sehat itu memang harus. Jadi, kesehatan mental sama fisik....”

Pegawai menilai perilaku penolakan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja merupakan tindakan yang benar, dengan pertimbangan telah memenuhi standar waktu bekerja selama 8 jam, sehingga merasa memiliki hak untuk pulang tepat waktu dan menolak bekerja diluar jam dan tanggung jawab. Pegawai meyakini bahwa waktu kerjanya memiliki batasan yang jelas, dan di luar jam tersebut, pegawai merasa memiliki otonomi untuk menentukan apakah akan melanjutkan pekerjaan atau tidak. Sikap kerja pegawai tersebut menggambarkan pengalaman penegasan diri dan kesadaran akan hak-haknya dalam konteks pekerjaan. Penolakan untuk dieksploitasi dan penekanan pada otonomi menunjukkan bahwa pegawai memiliki batasan yang kuat dan bersedia untuk memperjuangkan apa yang diyakini benar. pegawai yang merasa bertindak benar telah mempertimbangkan sikap kerjanya, dan merasa yakin bahwa penolakan terhadap pekerjaan *extra role* dan *extra time* tidak akan memberikan dampak signifikan bagi Perusahaan. Berikut cuplikan respon terkait tema Meyakini kebenaran sikap atas penolakan terhadap tuntutan bekerja *extra role* dan *extra time*:

“.....Bener sih, bener. Udah bener sih, bener. Menurut aku Karena dari jam 8 sampai jam 5 itu aku udah kerja ya. Udah, aku nggak santai-santai tuh. Tapi berarti kan ada hak aku untuk pulang memang. Kenapa? Maksudnya tuh gimana ya? Kenapa harus kerja? Kalau misalnya aku nggak mau ya udah, aku berhak buat nolak itu. Kalau misal aku mau ya nggak apa-apa, aku kerjain. Karena aku ada hak buat itu sih, pokoknya. Buat nolak.....”

“.....Oh enggak sih, soalnya bukan enggak mempertimbangkan, tapi saya tahu itu enggak bakal ngaruh sama apapun itu kalau misalnya aku nolak. Soalnya aku selalu ngasih alasan sih, walaupun mungkin alasannya kadang mengada-ngada ya hahahahah”

Pemberian pekerjaan diluar tanggung jawab dan waktu kerja mengakibatkan pegawai menanyakan kembali apa jobdesc pegawai sebenarnya, dan sempat merasa kaget karena diberikan tugas yang tidak biasanya dikerjakan oleh divisinya. Pegawai berkompromi atas ketidaksesuaian *jobdesc* yang diberikan dan mengalami ketidakjelasan peran tugas (*role ambiguity*). Meskipun pegawai sadar tidak mungkin bisa menolak pekerjaan karena sudah terstruktur dari pusat, menyebabkan pegawai tidak memiliki pilihan lain selain mengerjakan pekerjaan *extra role*. Keterpaksaan mengerjakan pekerjaan tambahan (*extra role*) yang diberikan saat pekerjaan pokok belum selesai membuat pegawai malas dan menurunnya motivasi (*demotivasi*) bekerja. Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *role ambiguity* menyebabkan demotivasi kerja:

“....Ya benar-benar Aku pernah berpikir kayak gitu, Soalnya kan ada Ini Suatu proyek yang Video AI gitu Dan di kantorku itu Nggak cuma AI aja kan kak, Ada S***** Video Sama S***** Live Aku pernah berpikir Ini kan masih video Tapi kenapa Kami yang ngerjain Kita AI itu kan biasanya Gambar gitu selama ini Kenapa ada video Gitu-gitu, tapi ya ujung-ujungnya kami kerjain hahaha, karena agak kaget...”

“....Sempat, Bukan menolak Tapi agak males mengerjakan. Kalau Menolak itu kayaknya gak mungkin kak, soalnya Servernya nanti otomatis Udahan kak dari Jakartanya, Jadi kita Baru nih mengerjakan Pekerjaan ini belum tuh selesai, Udah turun tuh Tugas baru gitu mau gak mau Ya kita harus terima Gitu kak....”

Pegawai mengeluhkan pekerjaan *extra time* yang hanya dibebankan kepada dirinya. Perasaan kecewa timbul akibat pembagian pekerjaan *extra time* yang tidak merata, pegawai mempertanyakan kembali dan berani protes tentang ketidakadilan terhadap pembagian pekerjaan *extra role*. Pegawai lebih memilih tidak bekerja *extra time* meskipun mendapatkan *reward* daripada harus melakukan pekerjaan *ektra time*. Pekerjaan *extra time* bagi pegawai merupakan tindakan yang tidak bisa dibenarkan, karena mengambil hak pegawai untuk pulang tepat waktu (*perceived*

organizational neglect) dan cenderung memberi tugas seenaknya. Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *perceived injustice & organizational neglect* atas tuntutan bekerja *extra time* dan *extra role*:

“....Agak kesal, sih, Kak. Soalnya, kan, ya, iri yaa. Kayak kita lembur, sementara yang lain enggak, gitu. Ya, walaupun ada reward, kan. Ya, maunya aku enggak lembur, gitu. Bisa pulang, gitu. Aku agak disayangkan, sih, Kak. Enggak merata, gitu...”

“....Benar sih, aku setuju tidak bisa dibenarkan. Soalnya itu di dalam lembur itu ada hak-hak pegawai dan itu biasanya sesuka mereka yang mengasih pekerjaan itu. Jadi aku lumayan setuju sih dengan pernyataan itu. Karena eee itu mengambil hak-hak pegawai sih yang harusnya pulang sore jadi nambah sejam lagi atau berapa jam lagi di akhir, ee pulangnya gitu....”

Melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab dan diluar waktu bekerja yang diperparah dengan tekanan pekerjaan secara terus menerus telah memberikan dampak bagi diri pegawai, seperti adanya rasa kelelahan fisik dan emosional, kurang memiliki waktu istirahat yang cukup, baik di rumah maupun di kantor. Menimbulkan rasa penyesalan, kekecewaan dan ketidakpuasan pada diri pegawai, karena harapan untuk segera pulang dan beristirahat (*work life balance*). tidak terpenuhi Pegawai akan cenderung menunjukkan kepeduliannya terhadap dampak negatif yang dirasakan. Berikut cuplikan respon terkait tema Menyadari *burnout* dan *regret* atas *work life imbalance*:

“....Kadang sih tugas utamaku belum selesai Tapi masih ada proyek baru gitu-gitu Itu agak menguras energi, menguras ini juga sih Jadi kita kelabakan sendiri, Mau istirahat agak susah gitu mungkin....”

“....Perasaan aku sih Agak disayangkan, Soalnya eee Misal nih Ada Mendapat notif mendadak, Biasanya lembur Pas misalnya hari ini Aku udah selesai tapi kok masih ada tambahan Gitu-gitu perasanya ya sayang sih Soalnya kita juga Mau pulang dan udah capek Badan gitu kan Kenapa ditambah lagi Ya mungkin Sejam itu agak lama ya, Sejam itu menurut aku lama sih gitu...”

Pegawai dengan masa kerja yang masih terbilang baru dan masih berada difase adaptasi tidak menutup kemungkinan akan mengalami masalah dalam beradaptasi, salah satunya adalah konflik ketidaksesuaian harapan antara ekspektasi awal sebelum bekerja dan realita yang ada di tempat kerja. Pegawai baru cenderung akan kaget dihadapkan dengan beban tugas yang berat dan lingkungan kerja yang ketat, kondisi ini diperparah dengan akan merasa kesulitan saat diberi tuntutan tugas diluar tanggung jawab dan waktu kerja yang belum pernah dikerjakan sebelumnya. Permasalahan beradaptasi yang dihadapi pegawai menimbulkan perasaan tidak puas, kecewa dengan situasi kerja saat ini yang berbeda dengan ekspektasi awal dan menuntut pegawai untuk beradaptasi, sehingga pegawai memutuskan untuk membatasi diri dalam berkontribusi sebagai bentuk perlindungan dari kekecewaan lebih lanjut dan mempertimbangkan untuk resign dan mencari peluang lain. Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *work adaptability chaleenges* meningkatkan *turnover intention*:

“...Perasaan aku capek, dituntut ini kita beradaptasi yang benar-benar tugas yang kita gak pernah temuin. Jadi kita Kita dituntut beradaptasi dan itu lumayan capek sih menurut aku...”

“...Iyaa kayak, eee kan nggak sesuai ekspektasi tuh, namanya juga gen z hehehe, dikit-dikit sudah menilai padahal baru masuk ini udah menilai duluan gitu, iya sih kak, aku kayak gitu hehehe, ada membatasi diri sendiri gitu, ga di fullin ga dimaksimalin gitu enggak, ada lah gitu....”

“...heheheh, eee lebih ke ini, iya, mungkin, Kak, iya, kepikiran aku resign, soalnya, soalnya kan ini jam kerjanya lumayan lama, terus, bukan sesuai jurusan, sih, Kakak aku. Kayak kita belajar lagi, kita ini lagi, beradaptasi lagi, itu pernah kepikiran, sih, aku resign Kak. Ya, pernah. Ya, jujur, cutiku itu buat tes di tempat lain, gitu, Kak....”

Saat dituntut untuk bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja pegawai membutuhkan *reward* sebagai pemenuhan kebutuhan psikologis terkait *esteem needs* (pengakuan dan penghargaan). hal ini menunjukkan adanya persetujuan dengan syarat berupa reward (*reinforcement positif*). Pegawai cenderung akan berperilaku asertif menyuarakan haknya apabila tidak mendapatkan *reward* seperti yang telah dijanjikan. Pegawai tidak akan merasa tertindas atas tuntutan bekerja *extra role* dan *extra time* saat perusahaan konsisten memberikan *reward*. Namun yang terjadi, pegawai merasa bahwa kontribusi yang telah dikeluarkan dengan bekerja diluar jam dan tanggung jawab tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai, ketidaksesuaian ini mengakibatkan pegawai memiliki keinginan untuk resign. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasakan adanya *Discrepancy mendorong turnover intention*:

“...*Aku setuju tapi dengan Syarat Ada ganti Uang lembur gitu aja kak, Jadi gak apa-apa aku lembur, Tapi kayak Emang di awal kontrak itu gak dikatakan lembur, Tapi semisal di pertengahannya disuruh lembur itu gak apa-apa, Tapi jangan sering-sering Dan ada uang lemburnya itu aku gak masalah...*”

“...*Wowww, Kalau gak ada reward Kita protes gitu kak, Kalau udah terlanjur dikerjakan Tetap aku protes Kenapa kok gak ini Seperti dijanjikan gitu sih kak....*”

“...*Tapi kalau itungannya apakah ini, apakah sesuai beban kerja itu, mungkin ya kali, mungkin gak sesuai kak. Iya betull, (karena ngga sesuai) Itu mungkin ada pikiran untuk resign, tapi gak sering sih kak..*”

Saat pegawai berusaha memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan dengan mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawab dan waktu kerja, tentunya pegawai akan berharap mendapatkan apresiasi ataupun pemberian *reward*, namun yang terjadi justru sebaliknya, pegawai merasa kontribusi ekstranya tidak mendapat apresiasi, namun malah menarik perhatian yang tidak diinginkan, dengan diberikan tugas dan jam kerja tambahan dan terkadang disalahkan, hal tersebut membuat perasaan

kesal dan memutuskan untuk merubah sikap kerja ke arah menghindari kontribusi maksimal yang dapat mengundang situasi yang tidak diinginkan. Pegawai telah mengevaluasi atas kontribusi lebih yang diberikan malah membawa dampak negatif dan pada akhirnya memilih untuk menjadi pegawai yang biasa saja, tidak menonjol dan tidak lagi memberikan kontribusi yang lebih.

Adanya tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis berdampak pada tuntutan pegawai untuk terus produktif tanpa jeda, pegawai yang telah menyelesaikan tugas justru akan memicu penambahan tugas tambahan, sehingga pegawai cenderung akan memperlambat pekerjaan sebagai upaya strategi menghindar (*avoidance coping*) agar tidak diberi tugas tambahan. Kini, pegawai akan bertindak menghindari situasi yang dianggap beresiko/tidak diinginkan karena takut mendapatkan konsekuensi berupa penambahan beban kerja dan sorotan yang lebih ketat. Pegawai akan merasa aman saat menghindari resiko diberi tugas tambahan dengan menjadi pegawai yang biasa saja agar tidak terlalu diandalkan. Pegawai merasa sikap menghindari beban kerja berlebih merupakan tindakan yang benar dengan pertimbangan sebagai strategi agar tidak stress dan sarana untuk pelepasan emosi, karyawan merasa memiliki hak untuk komplain. Berikut cuplikan respon terkait tema melakukan *avoidance coping* sebagai tindakan yang benar atas tuntutan bekerja *extra time* dan *extra role*:

“....Karena lebih ke, apa ya, emang udah tahu gitu kan di awal-awal, kita lebih eforrt nih mengerjakan, terus ternyata kok di ini terus, disorot terus gitu. Terus kok ditambahin jam kerjanya gitu. Dan kadang ada disalahkan gitu kan. Jadi kan kita sendiri males gitu. Jadi ya mungkin biasa saja jadi pegawai yang biasa gak usah terlalu menonjol gitu.....”

“.....Eee Ini ya buat jadi yang menonjol gitu ya, ya aku kepikiran buat biasa-biasa saja. Jadi gak harus, kita gak harus ee jadi diri yang menonjol tapi ntar takutnya ditambahin, ntar takutnya eee apa dikasih sorotan yang lebih gitu dari atasan gitu. ya udah aku lakuin kok kak hahah, jadi ya biasa ajaa gitu hehehe.....”

“...Hmm, kayaknya, menurut aku, itu benar, soalnya, ya, itu gak apa-apa, gitu. Hak-hak Kita komplain, gitu, gak apa-apa. Daripada dipendam sendiri, ntar kitanya stres, gak bisa dikeluarkan, gitu, kan emosinya. Jadi gak apa-apa sih. ya biar mereka juga tahu gitu kan, keadaan lapangan...”

Pegawai meyakini keputusan untuk bersikap menghindari pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja serta membatasi memberikan kontribusi yang maksimal akan membawa dampak positif seperti kebahagiaan, ketenangan, dan menciptakan *holistic well-being* (kesehatan fisik, mental, *work life balance*), serta memaksimalkan kualitas pekerjaan pokok. Berikut cuplikan respon terkait tema melakukan *Self-Limitation* sebagai strategi mencapai *Holistic Well-Being* akibat dampak negatif bekerja *extra time* dan *extra role*:

“...Yakin kak, Soalnya (dengan enggan bekerja diluar jam dan tanggung jawab) jadi fokus ke diri sendiri tuh lebih banyak, terus kita lebih memperhatikan kesehatan, lebih memperhatikan kehidupan di luar juga, biar bisa balance gitu. Terus semakin kitanya santai, semakin kita bisa berfokus sama pekerjaan utama itu, nah itu kan nanti bisa maksimal sendiri tuh nanti kalau kita bisa fokus gitu kak. Jadi mungkin lebih ke membatasi diri, membatasi diri gak terlalu menonjol gitu. Biar bisa dimaksimalin kualitasnya dalam pekerjaan....”

“...Iya, kak. Dengan membatasi tadi, Kita, aku dapet ketenangan tersendiri. Jadi gak perlu gerusa-gerusa, gak perlu kepikiran hal yang lain, apa pendapat orang lain gitu, kak. Itu berpengaruh sih, kak...”

Pegawai secara individu tidak memiliki keberanian untuk negosiasi atas tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, namun pegawai menjadi lebih berani bersikap asertif setelah mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasa memiliki dukungan sosial dari rekan kerja yang mendasari bersikap asertif:

“...Kepikiran, ya. Kepikiran sih, jujur, sama teman-teman. Soalnya kan kalau sendiri gak berani, nah, kalau rame-rame itu mungkin ada, bisa lah ya, bisa dinegosiasi sih, bukan protes lebih ke negosiasi (tentang bekerja diluar jam dan tanggung jawab) gitu-gitu, Kak. Pernah kok, Kak...”

Selain pegawai swasta yang telah dipaparkan sebelumnya, tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja juga dirasakan oleh pegawai negeri sipil (PNS). Pengalaman mengerjakan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja sejatinya membutuhkan waktu dan usaha yang lebih dari biasanya, hal ini telah menyita waktu pegawai yang berdampak pada ketidakefisiensian waktu kerja yang dimiliki, pegawai harus membagi fokus antara tugas utama dan tambahan, yang dapat memicu konflik peran karena harus mengerjakan tugas yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan aslinya. Hal ini menciptakan tekanan tersembunyi meski beban kerja utama mungkin tidak terlalu berat. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasakan *work life imbalance* atas Inefisiensi waktu kerja:

“...Beban kerjanya ngga berat sih sebenarnya, cuma kan karena ee aku kan nggak cuma bekerja di profesiku aja, jadi disampirin ee tugas lain gitu, jadinya kadang perlu agak nyita waktu sih, karena kan sebenarnya ee bukan tugas aku ibaratnya, tapi dikasih amanah lain gitu...”

Pegawai merasa kesal dan jengkel saat dituntut untuk bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja. Situasi ini diperparah apabila pimpinan yang langsung memberikan tuntutan tugas tersebut, menyebabkan pegawai mengalami konflik antara emosi frustrasi yang dirasakan dengan perilaku kepatuhan terhadap atasan (*emotional dissonance*). Meskipun pada akhirnya pegawai tetap mengerjakan tugas dengan terpaksa demi menghindari konflik, meski disertai keluhan. Sikap keterpaksaan pegawai tersebut menimbulkan perasaan burnout yang berdampak pada penurunan motivasi yang menyebabkan kemalasan ditempat kerja. Berikut cuplikan

respon terkait tema mengalami *emotional dissonance* dan demotivasi kerja atas tuntutan bekerja *extra time* dan *extra*:

“...Perasasanku saat diminta atasan bekerja melebihi jam dan tanggung jawab, yang pertama dongkol. Dongkol terus kayak, lah lah lah kan bisa dari tadi, lah lah lah gitu. Terus abisnya ya kalau atasannya kayak yang kepalanya gitu ya ujungnya dikerjain dengan terpaksa walaupun sambil ngedumel....”

“... Ketika burn out itu tadi, jadi kayak motivasi turun. Kalau kerjaan tuh pasti tetap beres, tapi kayak motivasi turun. Kayak nanti jadi kayak malas, di tempat kerja gitu malas.....”

Pendapatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan golongan, pegawai dengan golongan yang sama akan mendapatkan gaji yang sama meskipun memiliki beban kerja yang berbeda, pegawai dengan beban kerja yang lebih tinggi cenderung akan mengalami persepsi ketidakadilan distributif (*distributive injustice*) karena merasa kompensasi yang diterima akan sama dengan pegawai dengan beban kerja yang lebih rendah, diperparah dengan tidak ada tambahan gaji meskipun mengerjakan *jobdesc* tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja, apalagi jika pegawai merasa tidak dihargai atas kerja kerasnya, seperti kesalahan kecil yang diperbesar sementara pencapaian positif diabaikan. Hal ini menyebabkan pegawai mulai membandingkan dirinya dengan pegawai lain yang menimbulkan kecemburuan sosial (*social jealousy*).

Pegawai menganggap tuntutan pekerjaan diluar tanggung jawab dan jam kerja serta diluar lingkup kompetensi merupakan tuntutan tidak bisa dibenarkan, karena pegawai merasa pimpinan tidak melihat usaha dalam pengerjaan tugas tersebut, pimpinan hanya melihat hasil kuantitasnya saja tanpa mempertimbangkan kesulitan tugas. Pegawai juga merasa tertindas saat bekerja melebihi batas dan tempat kerja mengambil hak karyawan untuk memiliki waktu sendiri (*perceived organizational neglect*). Saat ini pegawai mulai berkompromi merasa tidak perlu berkontribusi lebih karena

perasaan ketidakadilan, tidak dihargai dan gaji yang didapatkan akan sama sama dengan pegawai yang tidak melakukan pekerjaan tambahan. Pegawai merasakan kekecewaan dan berharap tempat kerja dapat bersikap lebih kooperatif hanya memberikan tugas sesuai dengan profesi (lingkup kompetensi) saat pekerja melamar, dan tidak menuntut memberi beban pekerjaan diluar profesi. Berikut cuplikan respon terkait tema Mengalami *perceived injustice* dan *lack of recognition* mendorong *Avoidance motivation* dan penolakan bekerja *extra time* dan *extra role*:

“.....Karena kayak gaji yang kita terima dengan gimana pekerjaannya, itu semua orang akan sama, menerima sesuai porsinya. Dan bahkan kadang, ngerasa kayak, yang itu, yang si ini, gajinya lebih besar, tapi kerjanya kok lebih banyak aku, kayak gitu loh....”

“.....Membandingkan sih. Kok si ini responnya begini? Kalau aku nggak. Terus habis itu kerjaanku biasanya tuh nggak pernah dibilangin apa. Tapi kalau misal lupa dikit, pasti apa. Eh, bukan lupa dikit sih. Tapi kalau misalnya "harusnya targetnya sudah tercapai kok, ini belum, padahal biasanya tepat waktu", "kok begini sih?" Ngedumel sih.....”

“.....Mmm sebenarnya tindakan yang nggak bisa dibenarkan juga, Karena kan kadang ada deadline yang pada pukul sekian, jadi yang orang tersebut (atasan) lakukan tuh cuman bisa dilihat yang udah selesainya, gimana dia mencapai itu dengan pekerjaannya yang lain itu kan nggak kelihatan.....”

“....Iya penindasan, karena harusnya jam kerja ya jam kerja aja. Kalau di luar tuh ya udah gitu loh. Di luar jam kerja, di luar hari kerja, itu ya udah gitu. Biarkan orang-orang tuh punya waktunya sendiri....”

Pegawai berkompromi atas sikap kerjanya yang telah memberikan kontribusi yang maksimal, namun semakin pegawai menunjukkan kontribusinya, maka pekerjaan tambahan hanya akan dibebankan kepada pegawai tersebut (pekerjaan individu), bukan dikerjakan bersama sebagai pekerjaan tim, sehingga beban pekerjaan tambahan tersebut akan menyita

lebih banyak waktu pegawai, apalagi jika pegawai sudah berkeluarga dan memiliki anak namun tempat kerja menghambat pegawai untuk lebih memperhatikan keluarga dan kehidupan lain selain bekerja (*work life imbalance*). Situasi ini diperparah dengan sikap pimpinan yang tidak memberikan ruang untuk negosiasi, tidak adil dalam membuat keputusan, cenderung kaku, dan tidak ikut berkontribusi atau diskusi. Pengalaman kerja tersebut mendorong pegawai memiliki niat untuk resign (*turnover intention*). Berikut cuplikan respon terkait tema Memiliki *turnover intention* berbasis *procedural injustice* dan pencapaian *work life balance*:

“....Aku ingin menjaga *Work life balance*ku, karena pekerjaan tadi jadi menyita waktu, jadi tuh nggak punya waktu lain gitu. Karena tadi kalau semakin kamu menonjol, bukannya kita menjadi tim, tapi akan menjadi one man, kayak gitu. One man show....”

“....Iyaa faktor atasan jadi salah satu penyebabku pengen resign, kalau atasan itu, bapaknya itu ya tadi hampir nggak ada ruang untuk nego. Karena keinginannya kalau kayak gini ya kayak gini. Nah, yang sebelumnya itu kepalanya tuh, misalnya ngasih ide tuh juga mau berkontribusi, mau bantu, mau diajak berpikir bareng, kayak gitu. Kalau yang ini tuh lebih ke, ”yaudah, kamu aja yang mikir”, kayak gitu loh....”

Merasakan adanya dampak negatif dari melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja, menjadikan pegawai memutuskan untuk menunjukkan sikap kerja ke arah membatasi kontribusi. Pegawai akan berperilaku prokrastinasi, seperti menunda pekerjaan jika sudah tidak memasuki jam kerja, memilih mengabaikan pekerjaan yang tidak dianggap penting. Bersikap setuju secara verbal namun tidak berniat melakukannya (*feigning compliance*). Bersikap memendam potensi untuk menghindari beban pekerjaan tambahan. Penolakan terhadap loyalitas/ambisi berlebihan atas kompensasi yang didapat tidak sesuai. Bertindak secara agresi oral ketika tidak mendapatkan hal yang seharusnya didapat dari bekerja *extra time* dan *extra role*. Sikap-sikap kerja tersebut dilakukan pegawai sebagai bentuk penolakan bekerja

diluar tanggung jawab dan waktu kerja, memberikan batasan dengan menghindari pekerjaan agar beban kerja tidak jatuh sepenuhnya hanya pada satu pegawai, dan sebagai *coping strategy* atas *burnout* dari dampak *work life imbalance*. Berikut cuplikan respon terkait tema Bertindak Prokrastinasi, *self limitation*, *feigning compliance*, dan agresi oral sebagai bentuk ketidakpuasan atas pekerjaan *extra time* dan *extra role*:

“... Iyaa tertarik membatasi kontribusi karena nanti pekerjaan itu akan kamu handle sendiri gitu loh. Bukannya kita usul dan nanti jadi kerja tim, tapi nanti kamu akan meng-handle sendiri gitu loh. Dan nanti terus kalau ada kerjaan apa selanjutnya, pasti kamu, pasti kamu lagi, pasti kamu lagi...”

“... Oh, sering nolak mengerjakan tugas tambahan, Seringnya nanti akan aku, mungkin “iya-iya” tapi nggak aku kerjain, ada yang aku kerjain, ada yang nggak. Ya, sampe yang punya nagih aja, gitu....”

“...Bekerja diluar jam dan jobdesc tapi tempat kerja menghambat kita memiliki kehidupan lain tu rasanya burnout sih yang pertama, Terus... Apa lagi ya? Rasanya tuh... Kalau aku makin burnout gitu, makin aku pepetin deadline. Jadi ya nggak, aku kerjain. Aku tunda, akan selesai, tapi aku tunda satu-satu....”

“... Ada hal-hal yang berusaha aku hindari juga. Jadi maksudnya biar nggak, oh lama-lama nanti aku yang dikasih ini nih (tugas), tuh aku hindari. Aku nggak setuju, karena nggak semua hal tuh aku mau. Aku bersedia....”

“...Iya. Kan tergantung pada masa kerja. Cuman, karena, karena kenapa aku nggak pengen terlalu loyal, ataupun terlalu ambis, ya karena itu Orang-orang kan ada yang, nggak mau, untuk bekerja lebih. Jadinya dibebankan kepada orang lain nahh dengan beban kerja yang lebih tinggi tapi gaji yang sama aja itu nggak, nggak worth, nggak worth it....”

Setelah melakukan perubahan sikap ke arah penolakan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, pegawai sempat merenungi sikap kerja selama ini yang menurutnya kurang rajin, kurang disiplin, dan perilaku

prokrastinasi, namun ketika mempertimbangkan dampak negatif dan perasaan ketidakadilan yang dirasakan, pegawai merasa lebih baik untuk menenangkan diri. Hal ini menandakan adanya proses refleksi diri yang mendalam mengenai kebiasaan kerja dan keinginan untuk berubah menjadi lebih baik. Namun, realitas yang dihadapi menimbulkan kebutuhan untuk menenangkan diri sebagai strategi koping emosional. Pada akhirnya pegawai menganggap perilaku enggan bekerja *extra role* dan *extra time* merupakan tindakan yang benar dengan pertimbangan merasa tidak semua pekerjaan *extra time* dan *extra role* tergolong *urgent*, sehingga tidak masalah menunda pekerjaan yang tidak *urgent* sebagai langkah penerapan batasan kerja (*boundary management*). Berikut cuplikan respon terkait tema Meyakini penolakan merupakan tindakan yang benar atas pertimbangan konflik dan strategi *boundary management*:

“....Sebenarnya aku sih pernah ya kayak merenungi, kayak gitu. Harusnya kayaknya besok aku lebih rajin, besok aku harusnya mungkin berangkatnya enggak telat. Terus harusnya besok aku langsung aku kerjain saat itu, jadi nggak ada yang aku, nggak ada PR, pulang udah selesai, kayak gitu. Itu sih pernah aku pernah merenungi untuk bekerja lebih baik. Cuman ya itu lagi kalau melihat realita kayaknya lebih baik aku menenangkan diri....”

“....Menurut aku benar ya perilaku menolak tadi, karena nggak semuanya urgent. Yang di luar jam kerja dan tanggung jawab itu nggak semuanya urgent. Jadi ya nggak apa-apa aja kalau aku tunda. Kalau misalnya itu urgent kan aku bisa untuk atur, aku kerjakan. Selama nggak urgent sih, enggak....”

Pegawai meyakini sikap kerja yang cenderung ke arah prokrasinasi memberikan ketenangan dan lebih banyak waktu luang yang dimiliki. Pegawai merasa kesehariannya tidak hanya dihabiskan untuk bekerja, pegawai akan lebih bahagia di tempat kerja (*workplace happiness*) saat memiliki kehidupan lain yang bisa didapatkan saat berperilaku enggan bekerja *extra time* dan *extra role*. Pegawai menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang rendah terkait promosi jabatan dan pengakuan eksternal.

Pegawai lebih memilih prioritas pribadi dan kesejahteraan pribadi karena berorientasi pada diri sendiri (*self-oriented*) dan tidak merasa bersalah atas pilihannya, Hal ini mencerminkan pilihan gaya hidup yang menekankan kepuasan pribadi di atas pencapaian karier. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasakan ketenangan dan kebahagiaan melalui perilaku menolak bekerja *extra time* dan *extra role* :

“...Iyaa yakin lebih bahagia, karena aku jadi punya waktu, waktu aku kan gak 24 per 7 untuk pekerjaan aku punya waktu untuk diriku sendiri itu sih. Aku ingin punya waktu jam kerja ya jam kerja ada perbedaan di situ. karena kalau misalnya gak dibatasi atau kayak gitu rasanya semua orang akan menghubungi kamu kapanpun....”

“...Iya, lebih tenang. Karena walaupun aku kerjain, maksudnya pernah terjadi ya, kalau misalnya aku ngerjain aku nyicil itu, tiap hari aku akan mengerjain itu, dan nggak selesai, gitu lho. Tapi kalau misalnya kayak makin kurang mepet gitu, walaupun entah SKS ataupun nggak SKS, tapi itu selesai dan aku punya waktu, gitu lho....”

“....Sejauh ini sih enggak ya, ga perlu bekerja ekstra lebih dari standar ya kalau aku. Karena aku nggak ambis. Karena aku nggak ambis dan aku nggak ada, saat ini aku nggak pengen kerja yang, oh habis ini aku akan jadi, misalnya habis ini aku pengen jadi ketua ini, aku pengen jadi sejauh ini, sejauh ini aku nggak kepikiran untuk seperti itu sih. Aku akan ngepublish ini, enggak. Untuk sekarang kalau aku mementingkan aku sendiri itu ya nggak masalah. Dan aku nggak merasa salah....”

Pegawai saat diberikan tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja pernah melakukan penolakan bersama dengan rekan kerja, meskipun pekerjaan tidak terlalu berat, namun pegawai dan rekan kerja memperlakukan tuntutan pekerjaan yang tidak seharusnya menjadi tanggung jawabnya, hal ini menyebabkan pegawai merasakan ketidakadilan distribusi tugas (*distributive ijustice*), sehingga cenderung akan bersikap diam tidak melakukan pekerjaan tersebut sampai diberi

perintah. Pegawai merasa rekan kerjanya memiliki perilaku yang sama, yaitu akan cenderung diam/ tidak berinisiatif/menunggu disuruh mengerjakan pekerjaan yang bukan *jobdescnya*, sehingga pegawai merasa memiliki dukungan dari rekan kerja yang menguatkan perilaku diam/tidak berinisiatif terhadap pekerjaan diluar tanggung jawab (*extra role*). Berikut cuplikan respon terkait tema Dukungan sosial menguatkan perilaku penolakan bekerja extra role:

“....Ohhh pernahh bangett menolak sama temen-temen, kayak misalnya waktu itu sebenarnya tugasnya tuh nggak terlalu berat, cuman yang jadi permasalahan kemarin itu tuh kayak ”loh yang ini kan udah tugasnya si ini, kenapa harus dibagi sama yang lain-lain gitu? Yang si ini aja lah yang dikasih tugas pokok, yang lain kan bukan tugasnya, cuma suruh bantuin. Kalau cuma suruh bantuin ya tunggu besok aja sih. Tunggu besok aja waktu disuruh kalau sekarang kan diam aja, udah”. Gitu sih respon temen-temen waktu itu”

“.... Iya, karena temen-temenku kan masih agak masih kayak gen z juga. Jadi ya udah tunggu aja sih aja sampai disuruh. Kalau misalnya nggak disuruh kita nggak usah diiniin. Apa ya, temenku itu istilahnya melentos aja lah udah melipir gitu. Ya karena bukan tugasnya kita gitu. Jadi ya udah lah tunggu disuruh ataupun kalau udah disuruh terus nanti lama-lama free gitu....”

Kenaikan jenjang karir bagi Pegawai Negeri Sipil ditetapkan oleh pemerintah pusat, salah satu syaratnya adalah memenuhi masa kerja minimal 4 tahun. Hal ini menyebabkan pegawai merasa sistem kenaikan pangkat PNS terlalu kaku, cenderung menerapkan promosi kenaikan pangkat berdasarkan masa kerja, bukan meritokrasi yang lebih menghargai kontribusi maksimal yang dilakukan dan prestasi yang telah diraih. Sistem ini berdampak pada pegawai merasa usaha ekstra tidak bernilai karena sistem tidak menghargai kontribusi individu secara proporsional dan tidak memberikan imbalan sesuai dengan kontribusi maksimal yang telah dilakukan, sehingga pegawai memutuskan untuk membatasi kontribusi, merasa tidak perlu memberikan kontribusi yang maksimal dan meyakini

sebagai tindakan yang benar karena sekeras apapun usahanya tidak akan menaikkan pangkatnya sebelum masa kerja terpenuhi (*Learned helplessness*). Berikut cuplikan respon terkait tema Melakukan *self limitation* atas *learned helplessness* yang dialami:

“...gimana ya bilanganya, Sebenarnya sih Perlu ya, Cuma Kalau dibandingkan, kayak Misalnya kita di swasta nih, Kan Apa yang kita kerjakan, Usaha yang kita keluarkan Sebanding dengan Yang diterima, Tapi kan kalau di PNS Sistemnya agak beda gitu, Kayak misalnya nih Kan salah satu Kita kerja keras kan anggapannya biar jenjang karirnya makin naik ya, Nah kalau di PNS itu Kalau buat naik golongan Itu gak bisa kayak kita, Oh ini Kalau kita akumulasikan Ini bisa selesai sebenarnya dalam 6 bulan Tapi gak bisa kayak gitu, Mau kita se rajin apapun Paling cepet kita Bisa naik golongan itu selama 3 tahun, 3 tahun baru kita bisa naik golongan, Jadi Kalau dibilang ini apa Ya gak ngerasa perlu juga buat Effort segitu Besarnya untuk di PNS ini....”

“...Menurutku udah bener yaa, karena sistem kenaikan jabatan/pangkat/golongan ditentukan dari total kredit dan minimum masa kerja. Jadi meskipun masa kerja dibawah minimum gak bakal bisa naik pangkat....”

Pegawai merasa tindakan pemberian tugas diluar *jobdesc* dan jam kerja tidak bisa dibenarkan karena Pegawai Negeri Sipil sudah memiliki aturan yang jelas, bekerja sesuai dengan porsinya, dan mendapatkan imbalan jika bekerja lembur. Pegawai selaku PNS berada disituasi tidak berani melakukan penolakan atas tuntutan pimpinan untuk mengerjakan pekerjaan *extra role* dan *extra time* karena akan berdampak negatif terhadap jenjang karir, penilaian kenaikan golongan, dan mutasi kedepannya, meskipun sebenarnya subjek tidak setuju melakukannya, sehingga pegawai melakukan prokrastinasi tugas sebagai *coping strategy* bentuk penolakan secara diam-diam karena berada disituasi yang tidak dapat melakukan penolakan pekerjaan *extra time* dan *extra role*. Berikut cuplikan respon terkait tema Melakukan prokratsinasi sebagai bentuk penolakan bekerja *extra time* dan *extra role*:

“....Oh... Ya kalau itu udah pasti. Nggak bisa dibenarkan sih kalau udah kayak gitu sebenarnya. Maksudnya kita kan udah... Udah punya aturan. Udah punya aturan ya... Kerja... Apa namanya? Harus sesuai porsinya gitu. Terus kalau misalnya... Kerja di luar jam kayak gitu... Harus ada bayar tersendiri. Harus ada overtime gitu kan. Bayaran lembur gitu. Harusnya kayak gitu. Sesuai aturannya. Jadi kalau kayak gitu menurutku ya... Nggak setuju sih. Nggak benar sebenarnya....”

“....Ya Sebenarnya sih Kalau yang kayak gitu-gituan Normalnya sih yaa gak setuju ya Cuman Kalau Namanya PNS ya Kami tuh Ada di situasi gak bisa ngomong gak setuju Jadi kalau misalnya Atasan nyuruh apa gitu Ya mau gak mau Kita kerjain. Tapi itu kan karena Kita tuh bawahan Apalagi PNS gitu, PNS kan kalau kita menginikan, Apa namanya, Menolak Tugas dari pimpinan gitu Soalnya kan ada penilaian SKP Gitu-gitu kan, Kalo di instansi pemerintah sangat disarankan tidak menolak. Karena akan berdampak di karir, penilaian naik golongan, dan mutasi, Nah itu ngaruh Jadi kalau misalnya Pendapatnya, udah pasti Kebanyakan gak setuju Cuman kami berada di situasi Yang gak bisa bilang gak setuju gitu....”

“....Keknya kalo menunda pekerjaan sering terutama untuk yang di luar jobdesc. cuman nunda gak ngelewat deadline. Biasanya mepet mepet deadline, karena gak bisa menolak pekerjaan, jadinya opsinya begitu...”

Tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, berdampak pada pegawai yang merasakan tuntutan kerja yang tidak terstruktur dan berlebih (*work overload*), karena pegawai merasa terbebani dan mengalami konflik peran (*role conflict*) ketika harus mengerjakan tugas tambahan yang tidak relevan saat sedang fokus pada tugas utama. Situasi tersebut diperparah apabila tempat kerja tidak memberikan imbalan yang setimpal atas kinerja ekstra yang telah dikeluarkan pegawai (*Underreward Inequity*), sehingga berdampak pada pegawai yang mengalami ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan kehilangan motivasi (demotivasi) kerja. Berikut cuplikan respon terkait tema Merasakan *job*

dissatisfaction & demotivation akibat Underreward Inequity dan role conflict:

“...Posisi waktu itu Lagi ada deadline Malah disuruh kerjain kerjaan tambahan Ini kan yaa kasian kayak gimana lagi itu perasaannya, Jadi kita tuh lagi ada deadline Tapi kita dikasih Tugas yang baru lagi gitu Jadi kan harusnya kita selesaikan dulu nih Tugas deadline nya ini Nah harusnya kan kayak gitu ya, Bukan kayak kita ditambahin Tugas yang ngga se Jalan dengan tugas yang Kita kerjakan ini....”

“...Ya sebenarnya sih, Sebenarnya sih gak setuju ya, yaa anggapannya kalau namanya kita kan orang kalau Kerja di luar jobdesc Terus Apalagi kan kalau Namanya PNS kan Gak ada istilah uang lembur ya namanya Jadi kalau misalnya kita udah kerja di luar jam kerja Nah kalau jam kerja PNS kan start jam 8 sampai jam 4. Dulu Awalnya semangat karna masih awal-awal, lama-lama merasa gak enak karena gak dibayar lembur kayak swasta Nah kalau di luar itu kan Harusnya ada uang lembur kan, nah Kalau di PNS tu gak ada uang lembur, Jadi sebenarnya ya kalau sebenarnya sih Kalau dari lubuk hati ya Pasti gak setuju....”

1.3. Hasil Analisis Sintesis Tema

Sub bab ini akan memaparkan hasil pengintegrasian 28 tema individual seperti yang tertera dalam tabel.3 yang ditemukan dari seluruh partisipan. Dalam hal ini peneliti berupaya menemukan tema-tema umum dengan melakukan pengerucutan tema-tema yang dapat menyatukan semua pengalaman inti partisipan. Tahapan analisis ini disebut sebagai proses membuat sintesis tema.

Berikut temuan tema-tema umum hasil sintesis tema untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait dinamika psikologi perilaku *quiet quitting*

Tabel. 3 Tema-tema Umum Pertanyaan Penelitian

Sumber: Dokumentasi Peneliti Berdasarkan Temuan Penelitian

| No | Tema Umum | Tema utama |
|----|---|---------------------------------|
| 1. | A. Mengalami <i>role ambiguity</i> menyebabkan demotivasi kerja | Mengalami <i>role ambiguity</i> |

| | | |
|----|--|---|
| 2. | <p>A. Merasakan adanya <i>Discrepancy</i> (Gap antara kompensasi dan kinerja)</p> <p>B. Merasakan adanya <i>Discrepancy</i> mendorong <i>turnover intention</i></p> | Mengalami <i>Gap discrepancy</i> |
| 3. | <p>A. Mengalami <i>work life imbalance</i> mendorong pencapaian <i>work life balance</i></p> <p>B. Merasakan <i>work life imbalance</i> karena inefisiensi waktu</p> | Mengalami <i>Work life imbalance</i> |
| 4. | <p>A. Merasakan <i>Perceived injustice, lack of recognition</i> dan <i>psychological contract breaches (PCB)</i></p> <p>B. Mengalami <i>perceived injustice & organizational neglect</i> atas tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>C. Mengalami <i>perceived injustice</i> dan <i>lack of recognition</i> mendorong <i>Avoidance motivation</i> dan penolakan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> | Merasakan <i>Perceived Injustice</i> |
| 5. | <p>A. Menyadari adanya <i>burnout, regret, dan demotivasi</i> akibat tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>B. Menyadari <i>burnout</i> dan <i>regret</i> atas <i>work life imbalance</i></p> <p>C. Mengalami <i>emotional dissonance</i> dan demotivasi kerja atas tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra</i></p> <p>D. Merasakan <i>job dissatisfaction & demotivation</i> akibat <i>Underreward Inequity</i> dan <i>role conflict</i></p> | Merasakan dampak negatif akibat bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i> |
| 6. | <p>A. <i>Turnover intention</i> untuk <i>self-enrichment pre best career</i></p> <p>B. mengalami <i>work adaptability challenges</i> meningkatkan <i>turnover intention</i></p> <p>C. Memiliki <i>turnover intention</i> berbasis <i>procedural injustice</i> dan pencapaian <i>work life balance</i></p> | Memiliki <i>Turnover intention</i> |
| 7. | <p>A. Melakukan <i>resistensi, self advocacy, dan bersikap employee disengagement</i> atas</p> | Mengalami Transformasi sikap kerja yang |

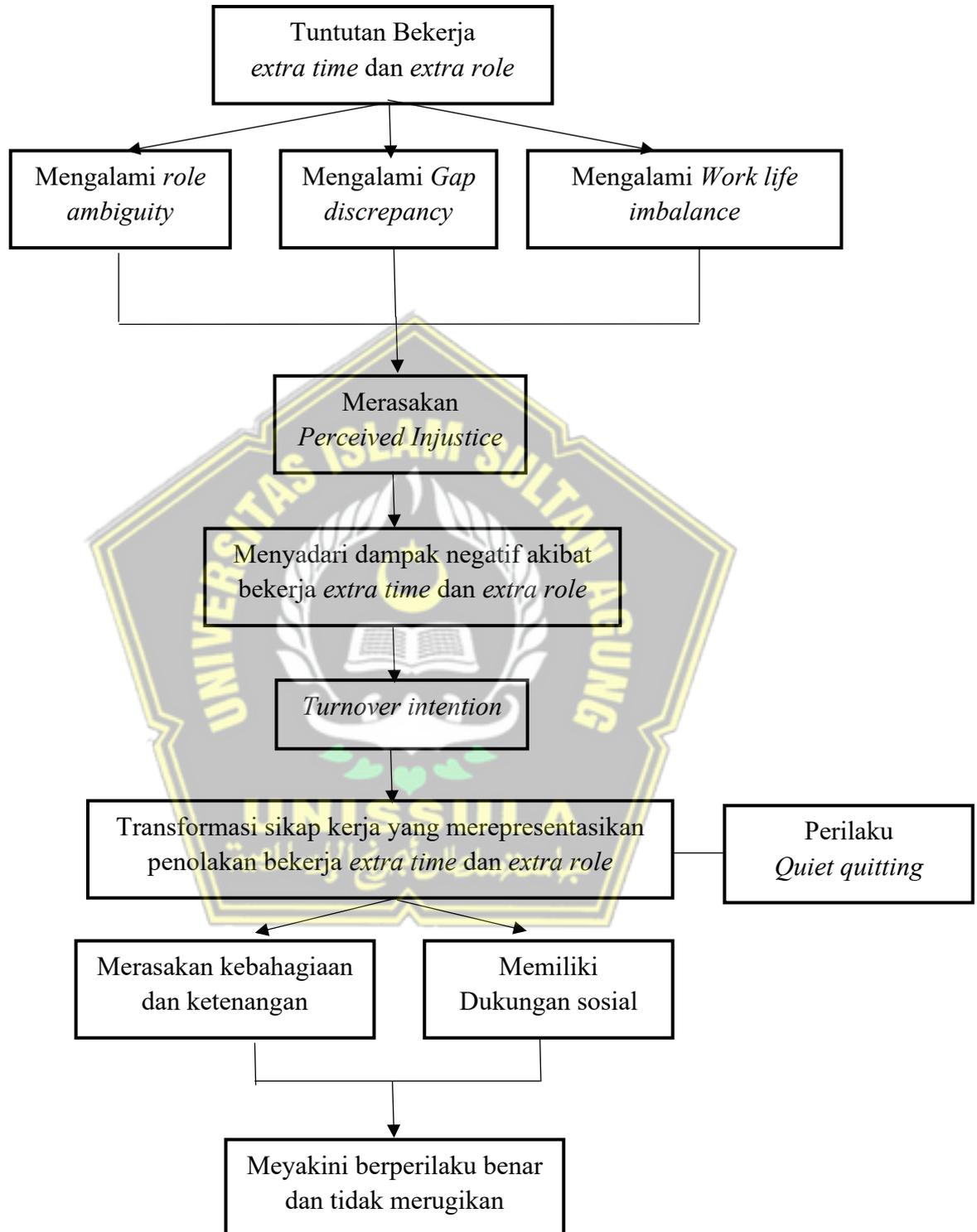
| | | |
|-----|--|--|
| | <p>tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>B. Melakukan <i>Self-Limitation</i> sebagai strategi mencapai <i>Holistic Well-Being</i> akibat dampak negatif bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>C. Bertindak Prokrastinasi, <i>self limitation</i>, <i>feigning compliance</i>, dan agresi oral sebagai bentuk ketidakpuasan atas pekerjaan <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>D. Melakukan prokratsinasi sebagai bentuk penolakan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>E. Melakukan <i>self limitation</i> atas <i>learned helplessness</i> yang dialami</p> | <p>merepresentasikan penolakan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> |
| 8. | <p>A. Merasa bahagia atas ketegasan sikap dalam memperjuangkan <i>psychological wellbeing</i></p> <p>B. Merasakan ketenangan dan kebahagiaan melalui perilaku menolak bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> | <p>Merasakan kebahagiaan dan ketenangan</p> |
| 9. | <p>A. Dukungan sosial menguatkan perilaku penolakan bekerja <i>extra role</i></p> <p>B. Merasa memiliki dukungan sosial dari rekan kerja yang mendasari bersikap asertif</p> <p>C. Dukungan sosial menguatkan perilaku penolakan bekerja <i>extra role</i></p> | <p>Memiliki Dukungan sosial</p> |
| 10. | <p>A. Meyakini tindakan penolakan adalah tindakan yang benar karena tidak merugikan Perusahaan</p> <p>B. Melakukan <i>avoidance coping</i> dan meyakini sebagai tindakan yang benar atas tuntutan bekerja <i>extra time</i> dan <i>extra role</i></p> <p>C. Meyakini penolakan merupakan tindakan yang benar atas pertimbangan konflik dan strategi <i>boundary management</i></p> | <p>Meyakini berperilaku benar dan tidak merugikan</p> |

Upaya pengerucutan tema dilakukan dengan meninjau kembali tema-tema individual secara cermat. Selanjutnya, makna dari tema-tema individual tersebut dipahami dan diklasifikasikan ke dalam tema-tema umum berdasarkan keterkaitan makna antar tema individual (lihat tabel 4). Kesepuluh tema umum ini berfungsi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Adapun hubungan antar tema umum yang menggambarkan dinamika psikologis dapat dipahami melalui gambar 1 berikut ini:



Gambar 1 Bagan Dinamika Psikologis Terbentuknya perilaku *quiet quitting*
 Sumber: Dokumentasi Peneliti Berdasarkan Temuan Penelitian



B. Pembahasan

1. Dinamika Psikologis Terbentuknya perilaku *Quiet quitting*

Tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis menciptakan beban pekerjaan tambahan diluar tugas pokok (*extra role*) dan waktu kerja (*extra time*). Tuntutan tersebut berdampak negatif pada pegawai swasta maupun negeri, seperti merasakan *gap discrepancy*, *role ambiguity*, perasaan ketidakadilan, mengalami dampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental, serta mengalami *work life imbalance*. Pegawai merasa ketidakpuasan kerja yang mengarah pada demotivasi dan perasaan *disengagement* pada organisasi hingga menguatkan *turnover intention*. Namun, oleh karena alasan finansial dan persiapan karir selanjutnya bagi pegawai swasta dan menyadari resiko fatal akibat *resign* bagi pegawai negeri menyebabkan pegawai mengurungkan niat untuk *resign*, sehingga pegawai swasta maupun negeri masih tetap bertahan di organisasi, tetapi cenderung akan melakukan transformasi sikap kerja yang merepresentasikan penolakan bekerja *extra role* dan *extra time* atau dikenal sebagai perilaku *quiet quitting*. Pegawai menyadari perubahan sikap kerja tersebut berdampak positif bagi *psychological wellbeing* yang mendorong perasaan kebahagiaan, ketenangan, kesehatan fisik dan mental, serta pencapaian *work life balance*, sehingga pegawai meyakini berperilaku benar dan tidak merugikan atas penolakan bekerja *extra time* dan *extra role*. Pegawai menjadi lebih berani bersikap asertif melakukan penolakan setelah mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja, dukungan sosial memperkuat kohesi kelompok untuk berperilaku *quiet quitting*. Terdapat perbedaan motivasi yang mendasari pegawai swasta dan pegawai negeri dalam melakukan perilaku *quiet quitting*. Masa kerja juga mempengaruhi motivasi pegawai untuk berperilaku *quiet quitting*.

Perihal pemaparan di atas, peneliti menemukan sepuluh tema yang dapat memberikan pemahaman lebih kompleks terkait konsep dinamika psikologis terbentuknya perilaku *quiet quitting* pada pekerja generasi Z. Berikut sepuluh temuan tema tersebut, yaitu: (1) Mengalami *role ambiguity*; (2) Mengalami *Gap discrepancy*; (3) Mengalami *Work life imbalance*; (4) Merasakan *perceived*

injustice; (5) Merasakan dampak negatif akibat bekerja *extra time* dan *extra role*; (6) Memiliki *Turnover intention*; (7) Mengalami transformasi sikap kerja yang merepresentasikan penolakan bekerja *extra time* dan *extra role*; (8) Merasakan kebahagiaan dan ketenangan; (9) Memiliki Dukungan sosial; (10) Meyakini berperilaku benar dan tidak merugikan.

Tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja yang telah ditetapkan, berdampak pada munculnya persepsi beban kerja berlebih (*work overload*) dan tuntutan kerja tidak terstruktur di kalangan pegawai. Fenomena ini memicu disorientasi peran pada pegawai, yang kemudian mempertanyakan kembali batasan deskripsi pekerjaan formal (*formal job description*), serta mengalami kebingungan kognitif akibat diberi tugas di luar kapasitas yang biasa dikerjakan. Pegawai berkompromi atas ketidaksesuaian *jobdesc* yang diberikan sehingga mengalami ketidakjelasan peran tugas (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). hal tersebut cukup membebani pegawai, dan diperparah ketika kompensasi yang didapatkan tidak sebanding dengan kontribusi ekstra yang telah dikeluarkan, ketidaksesuaian ini akan memunculkan kesenjangan (*gap*) antara kinerja dan kompensasi yang didapatkan (*discrepancy*).

Pengalaman mengerjakan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja sejatinya membutuhkan waktu dan usaha yang lebih dari biasanya, hal ini dapat menyita waktu pegawai yang berdampak pada ketidakefisiensian waktu kerja yang dimiliki karena pegawai harus membagi fokus antara tugas utama dan tambahan. Keseharian pegawai seperti dihabiskan untuk bekerja yang tidak ada habisnya hingga berdampak bagi kesehatan, apalagi jika organisasi yang menghambat pegawai memiliki hari libur atau cuti yang tenang, hal ini dapat menimbulkan prasangka bahwa organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan dan hak pegawai untuk memiliki kehidupan lain selain bekerja (*work life balance*). Pegawai merasa semakin dirinya menunjukkan kontribusi lebih, maka pekerjaan tambahan hanya akan dibebankan kepada pegawai tersebut (pekerjaan individu), bukan dikerjakan bersama sebagai pekerjaan tim, sehingga beban pekerjaan tambahan akan menyita lebih banyak waktu pegawai, apalagi jika pegawai sudah berkeluarga

dan memiliki anak namun tempat kerja menghambat pegawai untuk lebih memperhatikan keluarga dan kehidupan lain selain bekerja (*work life imbalance*). Kondisi tersebut memunculkan kesadaran pegawai untuk melakukan perubahan sikap kerja ke arah menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*), selaras dengan pernyataan Agarwal & Vaghela, (2018) yang mengatakan Generasi Z menjadikan *work-life balance* sebagai prioritas utama dan menjadi panutan dalam bekerja. Perubahan ini mencerminkan pergeseran prioritas dari fokus pada pekerjaan ke fokus pada keseimbangan hidup. Pegawai mulai menetapkan batasan yang lebih jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan tidak ingin menghabiskan waktu lebih lama di pekerjaan, sehingga mulai merubah waktu kerja, seperti datang lebih lambat dan pulang lebih cepat dari biasanya.

Adanya pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja menimbulkan persepsi ketidakadilan (*perceiveid injustice*) baik dalam diri pegawai swasta maupun pegawai negeri. Beberapa pegawai swasta mengeluhkan pekerjaan tambahan hanya dibebankan kepada dirinya, sehingga merefleksikan pembagian tugas yang tidak merata (*distributive injustice*). Pegawai swasta juga merasakan pekerjaan *extra time* telah mengambil hak pegawai untuk pulang tepat waktu (*perceived organizational neglect*). Persepsi ketidakadilan juga dirasakan oleh pegawai negeri sipil. Pendapatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan golongan, pegawai dengan golongan yang sama akan mendapatkan gaji yang sama meskipun memiliki beban kerja yang berbeda, pegawai dengan beban kerja yang lebih tinggi cenderung akan mengalami persepsi ketidakadilan distributif (*distributive injustice*) karena merasa kompensasi yang diterima akan sama dengan pegawai dengan beban kerja yang lebih rendah, sehingga merasa tempat kerja tidak memberikan imbalan yang setimpal atas kinerja ekstra yang telah dikeluarkan (*Underreward Inequity*). Selain itu, Kenaikan jenjang karir bagi Pegawai Negeri Sipil ditetapkan oleh pemerintah pusat, salah satu syaratnya adalah memenuhi masa kerja minimal 4 tahun, Hal ini menyebabkan pegawai merasa sistem kenaikan pangkat PNS terlalu kaku, cenderung menerapkan promosi kenaikan

pangkat berdasarkan masa kerja, bukan meritokrasi yang lebih menghargai kontribusi maksimal yang dilakukan dan prestasi yang telah diraih, sehingga menyebabkan pegawai merasakan adanya ketidakadilan prosedur (*procedural injustice*) atas sistem kenaikan jenjang karir bagi PNS. Pegawai merasa sekeras apapun usahanya tidak akan menaikkan pangkatnya sebelum masa kerja terpenuhi (*Learned helplessness*). Beberapa pengalaman ketidakadilan yang dirasakan oleh pegawai swasta dan pegawai negeri, memunculkan perasaan dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh tempat kerja. Pegawai merasa tempat kerja gagal memenuhi kewajibannya (*psychological contract beraches*). Pegawai berharap organisasi dapat memperlakukan pegawai layaknya sebuah aset bagi organisasi yang harus dijaga dan disejahterakan, bukan sebagai alat untuk diperlakukan secara semena-mena dan tidak menghargai pegawai dengan semestinya (*lack of recognition*).

Melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab dan diluar waktu bekerja yang diperparah dengan tekanan pekerjaan secara terus menerus telah memberikan dampak bagi pegawai, baik pegawai negeri maupun pegawai swasta, seperti adanya rasa kelelahan fisik dan emosional. Keterpaksaan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja menyebabkan perasaan kesal, lebih mudah stress dan berdampak terhadap kesehatan fisik. Tuntutan pekerjaan *extra role* dan *extra time* yang diperparah dengan adanya *dateline* tugas lain yang menumpuk mengakibatkan pegawai merasa tegang dan pusing. Pekerjaan *extra time* berdampak pada kurangnya waktu istirahat pegawai yang cukup, baik di rumah maupun dikantor, hal ini menimbulkan rasa penyesalan, kekecewaan dan ketidakpuasan pada diri pegawai, karena harapan untuk segera pulang dan beristirahat (*work life balance*) tidak terpenuhi. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil merasa kesal dan jengkel saat dituntut untuk bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja karena berada disituasi yang terlalu beresiko jika melakukan penolakan yang dapat berdampak negatif pada jenjang karir, penilaian kenaikan golongan, dan mutasi kedepannya. Situasi ini diperparah apabila pimpinan yang langsung memberikan tuntutan tugas tersebut, menyebabkan pegawai mengalami konflik antara emosi frustasi yang dirasakan

dengan perilaku kepatuhan terhadap atasan (*emotional dissonance*). Meskipun pada akhirnya PNS tetap mengerjakan tugas dengan terpaksa demi menghindari konflik, meski disertai keluhan. Sikap keterpaksaan PNS tersebut menimbulkan perasaan burnout yang berdampak pada penurunan motivasi yang menyebabkan kemalasan ditempat kerja, sehingga berdampak pada pegawai yang mengalami ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan kehilangan motivasi (demotivasi) kerja.

Menyadari adanya dampak negatif dan ketidakadilan yang dirasakan pegawai negeri dan swasta atas tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, mengakibatkan pegawai mengalami kesadaran baru dan melakukan perubahan persepsi terhadap pekerjaan. Pada awalnya, melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan bermakna, sehingga memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Namun, setelah proses perenungan atas tindakan *extra role dan extra time* yang telah dilakukan selama ini, mengakibatkan pegawai mengalami keputusasaan karena merasa tidak ada lagi yang dipertahankan untuk bekerja di perusahaan tersebut sehingga mendorong niatnya untuk resign. Namun dengan alasan finansial dan persiapan pengembangan karir, menjadikan pegawai swasta masih bertahan dengan perasaan terpaksa. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil sadar bahwa niat resign bagi pegawai negeri sipil sangat beresiko, sehingga pegawai swasta dan pegawai negeri mengurungkan niatnya untuk resign. Pegawai yang berkeinginan untuk resign namun dengan keterpaksaan untuk bertahan, akan cenderung menunjukkan *self awareness* dalam diri setelah mengevaluasi dampak negatif dan ketidakadilan yang dirasakan dan akan melakukan perubahan sikap kerja ke arah lebih menjaga kesejahteraan dan kesehatan diri sendiri.

Pegawai negeri maupun swasta memberikan respon perubahan sikap kerja atas keterpaksaannya bekerja extra time dan extra role untuk melindungi diri dari dampak negatif, perasaan ketidakadilan, dan hambatan mencapai *work life balance* akibat tuntutan bekerja *extra role* dan *extra time*. Pegawai akan tetap bertahan di tempat kerja yang sekarang, namun akan menunjukkan sikap kerja yang merepresentasikan pembatasan kontribusi, *employee disengagement*,

prokrastinasi tugas, demotivasi kerja sebagai bentuk penolakan tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja (*quiet quitting*) dan strategi koping untuk melindungi diri dari tuntutan kerja yang tidak seharusnya. Adanya tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis berdampak pada tuntutan pegawai untuk terus produktif tanpa jeda, pegawai yang telah menyelesaikan tugas justru akan memicu penambahan tugas tambahan, sehingga pegawai cenderung akan memperlambat pekerjaan sebagai upaya strategi menghindar (*avoidance coping*) agar tidak diberi tugas tambahan, pegawai akan merasa aman saat menghindari resiko diberi tugas tambahan dengan menjadi pegawai yang biasa saja agar tidak terlalu diandalkan. Adanya konflik antara tuntutan pekerjaan diluar waktu dan kebutuhan waktu istirahat membuat pegawai mencari cara untuk melindungi waktu istirahat, dengan menggunakan berbagai cara seperti penolakan, negosiasi, dan pemberian alasan secara mengada-ngada. Sedangkan PNS berada disituasi tidak berani melakukan penolakan atas tuntutan pimpinan untuk mengerjakan pekerjaan *extra role* dan *extra time*, sehingga PNS melakukan prokrastinasi tugas seperti menunda pekerjaan jika sudah tidak memasuki jam kerja, bersikap setuju secara verbal namun tidak berniat melakukannya (*feigning compliance*). Pegawai Negeri Sipil juga mengeluhkan penerapan promosi kenaikan pangkat berdasarkan masa kerja, bukan meritokrasi yang lebih menghargai kontribusi maksimal yang dilakukan dan prestasi yang telah diraih, Sistem jenjang karir ini berdampak pada PNS yang merasa usaha ekstra tidak bernilai karena sistem tidak menghargai kontribusi individu secara proporsional dan tidak memberikan imbalan sesuai dengan kontribusi maksimal yang telah dilakukan, sehingga PNS memutuskan untuk membatasi kontribusi, memilih mengabaikan pekerjaan yang tidak dianggap penting, bersikap memendam potensi untuk menghindari beban pekerjaan tambahan, penolakan terhadap loyalitas/ambisi berlebihan, serta merasa tidak perlu memberikan kontribusi yang maksimal karena sekeras apapun usahanya tidak akan menaikkan pangkatnya sebelum masa kerja terpenuhi.

Pegawai memandang pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja sebagai hal yang mengganggu ketenangan, berdampak negatif terhadap

kesehatan fisik dan mental, serta kesulitan memiliki *work life balance*, sehingga menghambat terciptanya *workplace happiness*. Perilaku membatasi bekerja diluar jam dan tanggung jawab sebagai solusi untuk melepaskan diri dari tekanan pekerjaan tambahan. Pegawai meyakini keputusan untuk bersikap menghindari pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja serta membatasi memberikan kontribusi yang maksimal akan membawa dampak positif seperti kebahagiaan, ketenangan, dan menciptakan *holistic well-being* (kesehatan fisik, mental, *work life balance*), serta lebih banyak waktu luang yang dimiliki. Pegawai merasa kesehariannya tidak hanya dihabiskan untuk bekerja dan lebih memilih prioritas pribadi serta kesejahteraan pribadi karena cenderung berorientasi pada diri *sendiri (self-oriented)*. Pegawai tidak merasa bersalah atas pilihannya, hal ini mencerminkan pilihan gaya hidup yang menekankan kepuasan pribadi di atas pencapaian karier.

Dukungan sosial dari rekan kerja yang cukup intens menciptakan adanya kelekatan emosi dan interaksi sosial yang mendalam. Pegawai juga merasa tidak sendirian mengalami tuntutan bekerja diluar jam dan tanggung jawab karena terdapat rekan senasib yang merasakan juga. Perasaan senasib meyakinkan pegawai dan rekan kerja terbesit untuk melakukan mogok kerja dan menolak pekerjaan diluar jam dan tanggung jawab, meskipun pekerjaan tidak terlalu berat, namun pegawai dan rekan kerja memperlakukan tuntutan pekerjaan yang tidak seharusnya menjadi tanggung jawabnya. Pegawai secara individu tidak memiliki keberanian untuk negosiasi atas tuntutan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja, namun pegawai menjadi lebih berani bersikap asertif setelah mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja. Dukungan sosial dari rekan kerja berkontribusi pada validasi emosional terhadap perasaan pegawai hingga menguatkan kohesi kelompok.

Pegawai menilai perilaku penolakan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja merupakan tindakan yang benar, dengan pertimbangan telah memenuhi standar waktu bekerja selama 8 jam, merasa tidak semua pekerjaan *extra time* dan *extra role* tergolong *urgent*, dan strategi agar tidak stress serta sebagai sarana untuk pelepasan emosi, sehingga tidak masalah

menunda atau menolak pekerjaan yang tidak *urgent* sebagai langkah penerapan batasan kerja (*boundary management*). Pegawai sempat merenungi sikap kerja selama ini yang menurutnya kurang rajin, kurang disiplin, dan perilaku prokrastinasi, namun ketika mempertimbangkan dampak negatif dan perasaan ketidakadilan yang dirasakan, pegawai merasa lebih baik untuk menenangkan diri. Hal ini menandakan adanya proses refleksi diri yang mendalam mengenai kebiasaan kerja dan keinginan untuk berubah menjadi lebih baik. Namun, realitas yang dihadapi menimbulkan kebutuhan untuk membatasi diri sebagai strategi koping emosional. Sedangkan PNS menganggap perilaku enggan bekerja *extra time* dan *extra role* sebagai tindakan yang benar karena merasa sekeras apapun usahanya tidak akan menaikkan pangkatnya sebelum masa kerja terpenuhi, dan kompensasi yang didapat akan sama besarnya dengan pegawai yang memiliki beban kerja lebih rendah. Pegawai swasta maupun pegawai negeri beranggapan bahwa penolakan terhadap tuntutan kerja tidak dipandang sebagai kemalasan, tetapi sebagai ketegasan diri dalam memberi batasan untuk tidak bersikeras memaksa bekerja keras diluar jam dan tanggung jawab. Pegawai meyakini bahwa waktu kerja dan *jobdesc* memiliki batasan yang jelas, dan di luar jam serta *jobdesc* tersebut, pegawai merasa memiliki otonomi untuk menentukan apakah akan mengerjakan tugas tambahan atau tidak. Sikap kerja pegawai tersebut menggambarkan pengalaman penegasan diri dan kesadaran akan hak-haknya dalam konteks pekerjaan. Penolakan untuk dieksploitasi dan penekanan pada otonomi menunjukkan bahwa pegawai memiliki batasan yang kuat dan bersedia untuk memperjuangkan apa yang diyakini benar. pegawai yang merasa bertindak benar telah mempertimbangkan sikap kerjanya, dan merasa yakin bahwa penolakan terhadap pekerjaan *extra role* dan *extra time* tidak akan memberikan dampak signifikan bagi tempat kerja.

Terdapat perbedaan antara pegawai swasta dan pegawai negeri dalam menyikapi tuntutan pekerjaan diluar tanggung jawab dan waktu kerja yang termanifestasi dalam fenomena *quiet quitting*. Pada pegawai swasta, pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab dan waktu kerja sudah menjadi hal yang sering diberikan hingga menyebabkan pegawai merasakan konflik peran akibat

ketidakjelasan peran tugas, selain itu beban kerja yang tinggi namun tidak sebanding dengan kompensasi yang didapat dan diperparah dengan adanya dampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental akibat bekerja *extra time* dan *extra role*, mendorong pegawai untuk membatasi memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan. Sedangkan pada pegawai negeri, sistem pengelolaan sumber daya manusia telah diatur oleh pemerintah, termasuk besaran kompensasi dan jenjang karir. PNS dengan golongan yang setingkat akan mendapatkan kompensasi yang sama, meskipun diberi tuntutan beban kerja yang lebih tinggi, hal ini berdampak pada PNS yang mulai mempertimbangkan untuk membatasi kontribusi bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja karena perasaan ketidakadilan pembagian kompensasi. Kenaikan jenjang karir bagi PNS telah ditetapkan berdasarkan masa kerja, bukan meritokrasi yang lebih adil dalam memberikan balasan atas kontribusi maksimal dan prestasi yang diraih, sehingga PNS merasa sekeras dan serajin apapun usaha yang dikeluarkan tidak bernilai karena tidak akan mempercepat kenaikan pangkatnya. Saat ini PNS lebih memilih untuk merubah perilaku kerja ke arah menunda pekerjaan sebagai strategi koping tidak berani melakukan penolakan secara langsung karena mempertimbangkan dampak negatif yang akan terjadi di lingkungan PNS. Perbedaan ini mencerminkan dinamika psikologis yang kompleks dalam menghadapi ketidakadilan dan tuntutan kerja, yang berkontribusi pada munculnya perilaku *quiet quitting* di kedua kelompok pegawai

Masa kerja juga mempengaruhi perilaku *quiet quitting*. Pegawai dengan masa kerja kurang dari dua tahun cenderung mengalami hambatan dalam beradaptasi (*Work Adaptability Challenges*), seperti terdapat kesenjangan ekspektasi antara gambaran awal tentang pekerjaan dan realitasnya di masa sekarang terkait penambahan *jobdesc* yang diberikan, pegawai mengaku merasa lelah dan kesulitan mengerjakan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, sehingga berdampak pada pegawai mengalami konflik, merasa kaget dan kecewa hingga memutuskan untuk membatasi diri dalam berkontribusi sebagai bentuk perlindungan dari kekecewaan lebih lanjut. Sedangkan pegawai dengan masa kerja dua hingga sepuluh tahun setelah diberikan tuntutan bekerja

extra time dan *extra role* mengalami kesadaran baru. Pada awalnya pegawai menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan bermakna, sehingga memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Namun, seiring waktu dan setelah mempertimbangkan adanya *discrepancy*, perasaan ketidakadilan dan tidak dihargai, kesulitan mencapai *work life balance* serta dampak negatif mengerjakan pekerjaan *extra time* dan *extra role*, pegawai mulai menunjukkan transformasi sikap dari penerimaan total menjadi resistensi yang merepresentasikan penolakan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja (*quiet quitting*). Perubahan ini mencerminkan pergeseran prioritas dari fokus pada pekerjaan ke fokus pada kesejahteraan dan keseimbangan hidup. Pegawai mulai menetapkan batasan yang lebih tegas dalam memberi batasan untuk tidak bersikeras memaksa bekerja keras diluar jam dan tanggung jawab.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan temuan yang berupa dinamika psikologi terbentuknya perilaku *quiet quitting* pada pekerja generasi z dan perbedaan motivasi dikalangan pegawai negeri dan swasta berdasarkan masa kerja yang mendorong perilaku *quiet quitting*. Berikut ringkasan temuan penelitian ini:

1. Tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis menyebabkan munculnya beban kerja tambahan di luar tugas utama (*extra role*) dan jam kerja resmi (*extra time*). Kondisi ini memberikan dampak negatif baik bagi pegawai swasta maupun pegawai negeri, sehingga pegawai swasta maupun negeri akan melakukan perubahan sikap kerja yang lebih merepresentasikan penolakan bekerja diluar tanggung jawab dan waktu kerja yang disebut sebagai perilaku *quiet quitting*. Terdapat sepuluh temuan tema yang dapat direfleksikan untuk mengilustrasikan dinamika psikologis terbentuknya perilaku *quiet quitting* pada generasi Z dalam penelitian ini, yaitu: (1) Mengalami *role ambiguity*; (2) Mengalami *Gap discrepancy*; (3) Merasakan *perceived injustice*; (4) Mengalami *Work life imbalance*; (5) Menyadari dampak negatif akibat bekerja *extra time* dan *extra role*; (6) *Turnover intention*; (7) Transformasi sikap kerja yang merepresentasikan penolakan bekerja *extra time* dan *extra role*; (8) Merasakan kebahagiaan dan ketenangan; (9) Memiliki Dukungan social; (10) Meyakini berperilaku benar dan tidak merugikan.
2. Perbedaan respons terhadap tuntutan pekerjaan di luar tanggung jawab dan waktu kerja antara pegawai swasta dan pegawai negeri berkontribusi pada fenomena "*quiet quitting*." Pegawai swasta sering kali menghadapi pekerjaan tambahan yang tidak terdefinisi dengan jelas, yang mengakibatkan konflik peran dan ketidakpuasan akibat beban kerja yang tinggi tanpa kompensasi yang sepadan. Dampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental akibat jam kerja yang berlebihan mendorong pegawai swasta untuk membatasi

kontribusi terhadap perusahaan. Sedangkan di sisi lain, pegawai negeri sipil (PNS) terikat oleh regulasi pemerintah yang mengatur kompensasi dan jenjang karir, di mana PNS dengan golongan yang sama menerima kompensasi serupa meskipun menghadapi beban kerja yang lebih berat. Ketidakadilan dalam pembagian kompensasi dan sistem promosi yang berbasis masa kerja, bukan meritokrasi, menyebabkan PNS merasa bahwa usaha ekstranya tidak dihargai, sehingga strategi koping yang diadopsi oleh PNS lebih bersifat menunda pekerjaan daripada menolak secara langsung, mengingat potensi dampak negatif dalam lingkungan birokrasi yang ketat.

3. Masa kerja berperan dalam memengaruhi perilaku *quiet quitting* di kalangan pegawai. Pegawai dengan masa kerja kurang dari dua tahun cenderung menghadapi tantangan adaptasi (*work adaptability challenges*), yang ditandai kesenjangan antara ekspektasi awal dan realitas pekerjaan, terutama terkait dengan penambahan tanggung jawab dan waktu kerja. Kondisi ini menimbulkan kelelahan, konflik internal, dan kekecewaan, sehingga pegawai memutuskan membatasi kontribusi sebagai mekanisme perlindungan psikologis terhadap kekecewaan lebih lanjut. Sedangkan, pegawai dengan masa kerja antara dua hingga sepuluh tahun mengalami perubahan perspektif. Awalnya pegawai memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang bermakna, namun kini pegawai mulai menyadari adanya perasaan ketidakadilan, kesulitan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup, dan dampak negatif dari tuntutan pekerjaan tambahan. Hal ini memicu transformasi sikap dari penerimaan penuh menjadi resistensi, yang tercermin dalam perilaku *quiet quitting*. Pergeseran prioritas ini menandai fokus yang bergeser dari komitmen kerja menuju pemeliharaan kesejahteraan dan keseimbangan hidup. Pegawai mulai menetapkan batasan yang lebih tegas untuk menghindari tuntutan bekerja di luar jam dan tanggung jawab.
4. Kelemahan penelitian, cakupan karakteristik lokasi yang sangat luas di seluruh Indonesia tidak diimbangi dengan jumlah subjek yang hanya sebanyak empat, dan tidak ada terwakil dari daerah-daerah di Indonesia

sehingga tidak dapat merepresentasikan keberagaman kondisi dan karakteristik dari berbagai daerah di Indonesia. Kelemahan selanjutnya, Penelitian ini tidak menggunakan teknik triangulasi sebagai metode pemeriksaan keabsahan data, seperti triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Tanpa triangulasi, validitas data berpotensi menurun karena tidak ada pengecekan silang dari berbagai sumber, metode, dan waktu pengumpulan data yang dapat memperkuat keakuratan dan keandalan hasil penelitian

B. Saran

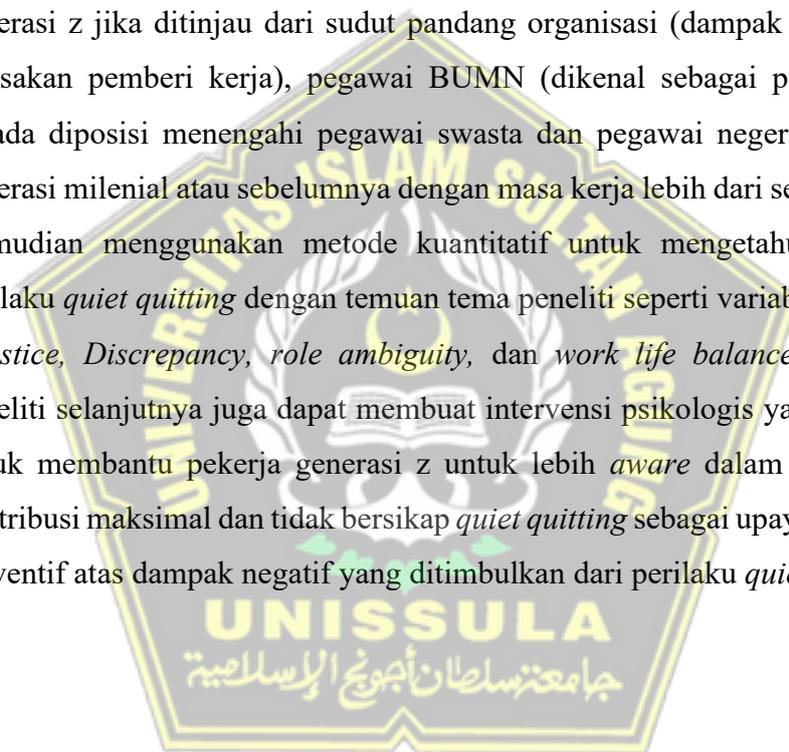
1. Bagi Subjek

Subjek telah melewati proses dilematik terkait tuntutan bekerja *extra time* dan *extra role* yang memotivasi perilaku *quiet quitting*. Peneliti berharap agar subjek dapat memberikan kontribusi yang terbaik dalam pekerjaan, karena sejak pegawai menandatangani sebuah kontrak pekerjaan, seharusnya pegawai mampu bertanggung jawab atas pilihannya, dan mampu bersikap amanah dan kooperatif menjalankan tugas-tugas yang diberikan, meskipun terdapat pekerjaan diluar tanggung jawab dan waktu kerja, namun pekerjaan tersebut merupakan sebuah tantangan akibat arus globalisasi di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) yang menuntut untuk bekerja lebih ekstra agar organisasi mampu bertahan, sehingga pekerjaan *extra role* dan *extra time* harus diselesaikan secara profesional. Pegawai harus lebih bersikap mampu menilai keadaan sekitar dan bukan hanya berfokus pada kesejahteraan dan kebahagiaan pribadi. Namun, tidak dapat dipungkiri adanya dampak negatif yang dirasakan pegawai akibat tuntutan bekerja *extra time* dan *extra role* dapat mengundang kekecewaan dan keputusasaan, pegawai dapat berusaha melakukan negosiasi dan mediasi dengan organisasi, mencari solusi terbaik, tanpa merugikan salah satu pihak. Pegawai diharapkan terus berproses dalam memahami dampak negatif yang ditimbulkan akibat perilaku *quiet quitting*, dan dapat merenungi kembali sikap kerjanya yang dapat merugikan organisasi agar sepenuhnya mampu mengembangkan diri dalam pekerjaan,

sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi dan kontribusi generasi z, serta negara Indonesia sepenuhnya mendapatkan manfaat dari bonus demografi dengan generasi z sebagai generasi terbesarnya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berharap pada peneliti selanjutnya dapat memperluas temuan mengenai fenomena *quiet quitting*. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk mengungkapkan lebih dalam terkait fenomena *quiet quitting* pada pekerja generasi z jika ditinjau dari sudut pandang organisasi (dampak negatif yang dirasakan pemberi kerja), pegawai BUMN (dikenal sebagai pegawai yang berada diposisi menengah pegawai swasta dan pegawai negeri) serta pada generasi milenial atau sebelumnya dengan masa kerja lebih dari sepuluh tahun. Kemudian menggunakan metode kuantitatif untuk mengetahui hubungan perilaku *quiet quitting* dengan temuan tema peneliti seperti variabel *Perceived injustice*, *Discrepancy*, *role ambiguity*, dan *work life balance*. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat membuat intervensi psikologis yang bertujuan untuk membantu pekerja generasi z untuk lebih *aware* dalam memberikan kontribusi maksimal dan tidak bersikap *quiet quitting* sebagai upaya kuratif dan preventif atas dampak negatif yang ditimbulkan dari perilaku *quiet quitting*.



Daftar Pustaka

- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work Values Of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/334400459>
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1–18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Alimmah, B. B., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2023). Quiet Quitting Phenomenon among Gen Z: The Influence of Toxic Workplace Environment on Quiet Quitting Moderated by Organizational Commitment. *International Sustainable Competitiveness Advantage*.
- Anthony C. Klotz, & Mark C. Bolino. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. Retrieved September 9, 2024, from Harvard Business Review Home website: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitteing-is-worse-than-the-real-thing>
- Ashley Stahl. (2019). How Generation-Z Will Revolutionize The Workplace. Retrieved September 10, 2024, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/how-generation-z-will-revolutionize-the-workplace/>
- Aydın, E. (2022). A New Term For An Existing Concept: Quiet Quitting-A Self-Determination Perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/366530514>
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Analisis Statistik Sosial, Bonus Demografi dan Pertumbuhan Ekonomi*.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Booklet Sakernas Agustus 2022* (Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Ed.).
- Bakotić, D. (2023). Relationship Between Quiet Quitting And Leadership Orientation: The Case Of Croatian Employees. *Preliminary Communication*, 38–45. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2023/1.5>
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>

- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). "Generation Z" children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113–133. <https://doi.org/10.1362/147539214x14024779483591>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bimo Walgito. (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi.
- Björs, A., & Myreteg, G. (2023). Quiet Quitting, Loud Consequences-The role of Management in Employee Engagement Henrik Nordgren. *Företagsekonomiska Institutionen Uppsala Universitet*.
- Caelli, K. (2000). The changing face of phenomenological research: Traditional and American phenomenology in nursing. *Qualitative Health Research*, 10(3), 366–377. <https://doi.org/10.1177/104973200129118507>
- Chayla Cooper. (2020). *Stop Micromanaging: How to Release the Reins and Improve Your Culture*. Independently Published.
- Činčalová, S. (2020). *Generation Z-Key factor for organizational innovation*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339643704>
- Corey Seemiller, & Meghan Grace. (2018). *Generation Z A Century in the Making*. London: Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Dara, H., & Garay, V. (2006). Kinerja Extra-Role Dan Kebijakan Kompensasi. *Ka Jian Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 33–42.
- David Stillman, & Jonah Stillman. (2017). Move Over, Millennials; Generation Z Is Here. Retrieved from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/inclusion-diversity/move-millennials--generation-z>
- Deloitte. (2018). Deloitte global report. Retrieved August 25, 2024, from Deloitte Global website: <http://www.deloitte.com/about>
- Djatola, H. R., & Hilal, N. (2022). Peran Keinginan Keluar sebagai Moderasi ; Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Asuransi Amanah. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 4(2), 168–179. Retrieved from <http://jurnal.stiekma.ac.id/index.php/JAMIN>
- Ed Diener, & Richard E. Lucas. (2000). Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on*

Subjective Well-Being, 1(1), 41–78.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1010076127199>

Edelman. (2022). *2022 Edelman Trust Barometer: The Cycle of Distrust*. CA: Edelman Corporation. Retrieved from <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

Efendi, M. A., Hawabi, A. I., & Purwaningtyas, E. K. (2023). The effect of work-life balance on quiet quitting in millennial generation workers. *Proceedings of the Second Conference on Psychology and Flourishing Humanity*, 47–53.
https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3_6

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

Gabriellova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Gallup. (2022). Is Quiet Quitting Real? *GALLUP*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx?v...>

Giorgi, A. (2008). Concerning a serious misunderstanding of the essence of the phenomenological method in psychology. *Journal of Phenomenological Psychology*, 39(1), 33–58. <https://doi.org/10.1163/156916208X311610>

Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: a modified Husserlian approach*. Pittsburgh, Pa. : Duquesne University Press.

Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3–12.
<https://doi.org/10.1163/156916212X632934>

Grady McGregor. (2022). Before ‘quiet quitting’ in the U.S., there was ‘lying flat’ in China. How the anti-work movement swept the world’s two largest economies. Retrieved August 21, 2024, from FORTUNE website: <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/>

Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of Interview Research: Context and Method*. SAGE.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>

- Han, H. (2015). Purpose as a moral virtue for flourishing. *Journal of Moral Education*, 44(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/03057240.2015.1040383>
- Hanifah, A., & Sali, P. (2023). Indonesian Gen Z Work Values, Preference between Startups and Corporations, and Intention to Apply. In *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science* (Vol. 1).
- Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 237–249. <https://doi.org/10.1108/09534810610648933>
- Hidayatullah, S., Sumarni, & Rosita, S. (2020). Pengaruh pengelolaan keberagaman SDM terhadap kinerja karyawan Grand Hotel Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(3), 107–114.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Ranieses, J. J. (2023). Silent disengagement: A case study on “quiet quitting” among professors in Metro Manila’s private higher education institutions amidst remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society*, 3(1–2), 15–44.
- Hopke, T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. Retrieved September 9, 2024, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-reset-gift-most-companies-needed/>
- Husserl, E. (1989). *Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology and to a Phenomenological Philosophy*. kluwer academic publishers.
- Jim Annis. (2017). Annis: Gen Z willing to trade hard work for job security. Retrieved from <https://www.rgj.com/story/money/business/2017/03/20/annis-gen-z-willing-trade-hard-work-job-security/99431454/>
- Jim Clifton, & Jim Harter. (2019). *It’s the Manager*. Washington, D.C : Gallup Press.
- Joe Folkman and Jack Zenger. (2022). Quiet Quitting is About Bad Bosses, Not Bad Employees. Retrieved from <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>
- Johnson, J. R. (2023). What’s New About Quiet Quitting (and What’s Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. Retrieved from <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not>

- Jon Clifton. (2022). *Blind Spot: The Global Rise of Unhappiness and How Leaders Missed It*. Washington, D.C : Gallup Press.
- Juniarti Hendrastin, R., & Purwoko, B. (2014). Studi Kasus Dinamika Psikologis Konflik Interpersonal Siswa Merujuk Teori Segitiga Abc Konflik Galtung Dan Kecenderungan Penyelesaiannya Pada Siswa Kelas Xii Jurusan Multimedia (Mm) Di Smk Mahardhika Surabaya (Vol. 04)..
- La Kahija, Y. F., (2017). *Penelitian Fenomenologis: Jalan Memahami Pengalaman Hidup*. Yogyakarta : PT Kanisius.
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Karsh, B., & Templin, C. (2013). Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*.
- Kartini Kartono. (2008). Patologi Sosial 2, Kenakalan Remaja. In *Raja Grafindo Persada* (pp. 1–144). Raja Grafindo Persada.
- Kelly, J. (2022). Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. Retrieved September 9, 2024, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/10/25/soul-crushing-dead-end-jobs-are-the-reason-behind-the-great-resignation-and-quiet-quitting-trends/>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *XInnovation Management and Education Excellence through Vision*, 6019–6030. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/324797364>
- Kornhaber, R. A. (2009). The Lived Experience of Nursing Severe Burns Injury Patients A Phenomenological Inquiry Clinical Nurse Specialist, *Graduate Diploma (Burns) The Lived Experience of Nursing Severe Burns Injury Patients: A Phenomenological Inquiry*.
- Kruse, K. (2022). Why half the workforce is quiet quitting, and what to do about it. Retrieved September 9, 2024, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2022/09/15/why-half-the-workforce-is-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/>
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051>
- Laura Hamill. (2019). How Organizations Can Actively Show Employees They Care. Retrieved September 9, 2024, from Forbes website: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2019/08/14/how-organizations-can-actively-show-employees-they-care/>

- Leigh-Osroosh, K. T. (2021). The phenomenological house: A metaphoric framework for descriptive phenomenological psychological design and analysis. *Qualitative Report*, 26(6), 1817–1829. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4815>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Maggie Wooll. (2021). Autonomy at work is important: Here are 9 ways to encourage it. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/autonomy-in-the-workplace>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mark McCrindle. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. UNSW Press. Retrieved from www.markmccrindle.com
- McGinley, S., O'Neill, J., Damaske, S., & Mattila, A. S. (2014). A grounded theory approach to developing a career change model in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 89–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.003>
- Melissa A. Wheeler. (2022). Quiet Quitting: A Path to Work Engagement? Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/ethically-speaking/202209/quiet-quitting-a-path-to-work-engagement>
- Moleong, L. J. (2018). Metodologi penelitian kualitatif . In *Remaja Rosdakarya* (pp. 1–410). Remaja Rosdakarya.
- Monica Worline, & Jane E. Dutton. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Moran, D. (2002). *Introduction to Phenomenology*. Routledge.
- Morrow, P. C., & Mcelroy, J. C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career Stages. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 30).

- Nastja Pevec. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Izzivi Prihodnosti*, 8(2, May 2023). <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015a). Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92–98. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.027>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015b). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)
- Öztürk, E., Uğur ARIKAN, Ö., & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. In *International Journal of Behavior, Sustainability and Management* (Vol. 10).
- Perisha Kudhail. (2022, August 31). Quiet quitting: The workplace trend taking over TikTok. Retrieved from BBC website: <https://www.bbc.com/news/business-62638908>
- Perry, T. S. (2021). Tech pay rises (almost) everywhere: the ‘great resignation’ is pushing salaries up. *IEEE Spectrum*, 58(12), 17–17. <https://doi.org/10.1109/MSPEC.2021.9641775>
- Peter W. Hom, Rodger W. Griffeth, & David G. Allen. (2019). Employee Retention and Turnover. In *Routledge* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Pratiwi, P. E., Stanislaus, S., & Pratiwi, P. C. (2023). The Tendency of Quiet Quitting Workers in Terms of Engagement and Well-Being at Work. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 7(2), 132. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v7i2.7905>
- Priest, H. (2002). An approach to the phenomenological analysis of data. *Nurse Researcher*, 10(2), 50–63. <https://doi.org/10.7748/nr.10.2.50.s6>
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation

- Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719. <https://doi.org/doi:10.1108/mrr-10-2015-0249>
- Rapport, F., & Wainwright, P. (2006). Phenomenology as a paradigm of movement. *Nursing Inquiry*, 13(3), 228–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2006.00325.x>
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13–20. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/368273479>
- Reiners, G. M. (2012). Understanding the Differences between Husserl's (Descriptive) and Heidegger's (Interpretive) Phenomenological Research. *Journal of Nursing & Care*, 01(05). <https://doi.org/10.4172/2167-1168.1000119>
- Ridwan Saptoto. (2009). Dinamika Psikologis Nerimo Dalam Bekerja: Nerimo Sebagai Motivator Atau Demotivator? *Jurnal Psikologi Indonesia*, VI(2), 131–137.
- Robert Bacal. (2022). Toxic Organizations – Welcome To The Fire Of An Unhealthy Workplace.
- Robert Half. (2015). Get Ready for Generation Z.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Roderick M. Kramer, & Todd L. Pittinsky. (2012). Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers . In *Oxford Academic*. Oxford Academic. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199756087.001.0001>
- Sakitri, G. (2021). “Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi!”
- Santrock, John W. (2014). Psikologi Pendidikan. In *Salemba Humanika* (5th ed., pp. 1–530). Salemba Humanika.
- Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042–1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding Work-Life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age Dynamics using Deep Learning. *International Research Journal of Engineering and Technology*. Retrieved from www.irjet.net

- Speziale, H. S., & Carpenter, D. R. (2007). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative* (4th ed.). Lippincott Williams & Wilkins.
- Stacia Damron. (2018). Workplace Trust - 58% of People Trust Strangers More than Their Own Boss. Retrieved September 9, 2024, from One Model Inc website: Stacia Damron. (2018). Workplace Trust - 58% of People Trust Strangers More than Their Own Boss. One Model Inc.
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kualitatif. Untuk penelitian yang bersifat: Eksploratif, enterpretatif, interaktif, dan konstruktif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.; Sutopo, Ed.). Alfabeta.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*.
- Syahputra, A. E. A., & Ismail, Y. Z. (2021). Motif-Motif Perilaku Manusia Dalam Perspektif Al-Qur'an (Kajian atas Kasus Fisiologis dan Spiritual). *Jurnal Studi Quran & Hadist*, 3(1), 86–100.
- Tammy Cowart, Ann Gilley, Sherry Avery, Afton Barber, & Jerry W. Gilley. (2014). Ethical Leaders: Trust, Work-Life Balance, and Treating Individuals as Unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 77–81.
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting' trend. *Asian Management and Business Review*, 276–292. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol4.iss2.art7>
- Tom Koulopoulos, & Dan Keldsen. (2014). *Gen Z Effect The Six Forces Shaping the Future of Business*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315230337>
- Tony Schwartz, & Christine Porath. (2014). The Power of Meeting Your Employees' Needs. Retrieved September 9, 2024, from Harvard Business Review Home website: <https://hbr.org/2014/06/the-power-of-meeting-your-employees-needs>
- Trading Economics. (2017). *Indonesia GDP Annual Growth Rate*.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125, 1–13.
- UKG Workforce Institute. (2019, June 3). Meet Gen Z - Optimistic and Anxious. Retrieved August 21, 2024, from UKG Inc. website:

<https://www.ukg.com/blog/workforce-institute/meet-gen-z-optimistic-and-anxious>

- Vagle, M. D. (2018). *Crafting Phenomenological Research* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315173474>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Weerathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana, G. Y. (2022). ‘Leave or remain’: intentions of Gen X and Y employees. *Quality and Quantity*, 57(3), 2249–2268. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>
- Widiasari, Y., & Nuryoto, S. (2010). Dinamika Psikologis Pencapaian Successful Aging Pada Lansia Yang Mengikuti Program Yandu Lansia Oleh. *Psycho Idea*, 8(1), 38–52. Retrieved from <http://id.wikipedia.org/wiki/Posyandu>
- Wiese, B. S. (2014). Successful Pursuit of Personal Goals and Subjective Well-Being. In *Personal Project Pursuit* (pp. 301--328). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wimpenny, P., Bsc, R., Certed, H., Gass, J., Ba, M. N., Srn, R., ... Gass, G. (2000). Interviewing in phenomenology and grounded theory: is there a difference? In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 31). Retrieved from www.ovid.com/
- Wita Indrayani, I. G. A. P., Parta Yadnya, I. G., Galang Pramana, I. W. A. Y., Purnama Putra, P. E., & Sukawati Putra, I. N. P. S. P. (2024). Dimensi Soft Skill Generasi Z Di Dunia Hospitaliti: Membangun Keunggulan Kompetitif Dengan Critical Thinking, Creativity, Dan Problem Solving. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 13(1), 79–88. <https://doi.org/10.52352/jbh.v13i1.1382>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15(5–6), 289–301. <https://doi.org/10.1108/13527590910983549>

Yikilmaz, İ., & Asst, R. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. *Anadolu 10th International Conference On Social Science*, 978–605. Retrieved from www.anadolukongre.org

Youthall. (2022). *Sessiz İstifa nedir? Sessiz İstifa Araştırma Raporu*. Retrieved from <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>

