

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah komponen penting dari kesuksesan suatu perusahaan karena mereka adalah penggerak utama semua kegiatan atau aktivitas perusahaan baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan suatu perusahaan. Salah satu ruang lingkup sumber daya manusia dalam perusahaan adalah karyawan. Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 menyebutkan bahwa karyawan dapat didefinisikan sebagai setiap orang yang bekerja untuk mendapatkan kompensasi dari perusahaan tempat mereka bekerja dan memiliki hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja atau karyawan.

Akan tetapi, terkadang kompensasi yang diterima oleh karyawan terkadang tidak sesuai dengan kinerja mereka sehingga akan memengaruhi kepuasan kerja (Herispon, Firdaus, 2022) dan keterlibatan karyawan. Adanya pengaruh antara kepuasan kerja dan niat berpindah pada karyawan (Anggara & Nursanti, 2019) tidak menutup kemungkinan kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku *quiet quitting* (Galanis et al., 2023). *Quiet quitting* juga berkaitan dengan keterlibatan karyawan yaitu pada saat karyawan memutuskan untuk melakukan *quiet quitting* berarti karyawan tersebut memilih untuk tidak terlibat lebih jauh dengan memberikan usaha minimal untuk perusahaannya (Aydm & Azizoğlu, 2022). Terjadinya *quiet quitting* ini pun dianggap sebagai perlawanan dari fenomena giat bekerja atau biasa disebut “*hustle culture*” (Serenko, 2023).

Fenomena tersebut menjadi semakin dikenal karena banyak *influencer* media sosial yang membahas mengenai *quiet quitting* ini. Salah satu *influencer* yang menggaungkan fenomena atau tren *quiet quitting* ini adalah Zaid Khan, seorang

TikToker asal Amerika Serikat. Dalam konten yang dibuat oleh Zaid Khan asal tersebut, menjelaskan pandangannya untuk bekerja sesuai dengan porsinya saja tidak perlu berlebihan karena harga diri tidak ditentukan oleh pekerjaan. Akan tetapi, dia juga mengatakan bahwa dalam melakukan *quiet quitting* bukan berarti berhenti dari tempat kerja, melainkan berhenti memberikan gagasan atau ide untuk melangkah lebih jauh.

Berdasarkan studi *preliminary* peneliti mewawancarai beberapa karyawan khususnya di divisi *human resource* kepada sejumlah lima narasumber, mereka menyatakan bahwa fenomena *quiet quitting* ini dapat menyebabkan *toxic environment* yang lebih luas karena karyawan merasa tidak sepenuhnya terlibat pada organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini selaras dengan laporan dari Wall Street Journal tentang *quiet quitting* yang menyebutkan sebanyak 50% karyawan saat ini memilih untuk mengurangi kontribusi mereka terhadap pekerjaan yang sedang mereka jalani (Smith, 2022). Bersamaan dengan survei yang dilakukan oleh Gallup yang bernama “State of the Global Workplace: 2023 Report” membuktikan bahwa secara global, fenomena *quiet quitting* menyentuh angka 59% dengan jumlah persentase usia < 40 tahun sebanyak 24% dan usia ≥ 40 tahun sebanyak 29%, sedangkan di Asia Tenggara angka tersebut lebih tinggi yakni mencapai 68% (Gallup, 2023). Data ini menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara wilayah Asia Tenggara dengan global, dimana para pekerja di wilayah Asia Tenggara cenderung lebih banyak melakukan *quiet quitting*.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan di atas, dapat dikatakan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang sedang marak terjadi yang didominasi oleh pekerja di usia muda. Menurut laporan dari Gallup oleh Harter (2022) menyatakan bahwa karyawan yang berusia di bawah 35 tahun menjadi kurang terlibat dan kurang merasa puas dengan perusahaan mereka. Karyawan yang lebih muda tidak lagi merasa dihargai atau memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karirnya setelah pandemi yang sebagian besar diakibatkan karena manajemen mereka. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan muda memiliki kecenderungan melakukan *quiet quitting* (Harter, 2022). Gambaran akan fenomena

quiet quitting juga didukung oleh pra-penelitian yang disebarkan kepada pekerja usia muda di Kota Malang, dimana hasilnya ditemukan bahwa para pekerja merasa enggan melakukan pekerjaan tambahan dengan maksimal dan hanya bekerja sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Mereka pun tidak mau menerima pekerjaan baru atau pekerjaan tambahan seperti lembur atau bekerja di luar pekerjaan utama mereka (Efendi et al., 2023).

Quiet quitting bukanlah sebuah konsep baru dalam dunia kerja, istilah ini pertama kali dipresentasikan oleh Mark Boldger pada tahun 2009 di Texas A&M Economics Symposium (Yikilmaz, 2022). *Quiet quitting* adalah istilah baru untuk kecenderungan fenomena yang sudah berlangsung lama untuk menggambarkan karyawan yang menunjukkan sedikit kontribusinya pada pekerjaan dan tempat mereka bekerja (Mahand & Caldwell, 2023). Kontribusi untuk perusahaan tidak hanya sebatas melakukan tugas utama, melainkan membantu memberikan ide dan inovasi bagi perusahaan, berkomitmen untuk bekerja keras, serta berusaha beradaptasi terhadap perkembangan perusahaan. Fenomena ini muncul ketika karyawan diminta untuk bekerja lebih oleh perusahaan, namun perusahaan tidak memberikan apresiasi lebih kepada karyawannya. Saat itulah para karyawan akhirnya tidak akan memberikan yang terbaik (Smith, 2022). Sehingga hal tersebut perlu menjadi perhatian lebih bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk mencegah penurunan keterlibatan karyawan di tempat kerja agar tidak merugikan karyawan lain maupun perusahaan.

Istilah *quiet quitting* kemudian membuka diskusi global khususnya di media sosial yang menimbulkan perbedaan definisi dan interpretasi. Secara harfiah istilah "*Quiet Quitting*" diartikan sebagai "berhenti secara diam-diam". Akan tetapi pada konsepnya, *quiet quitting* bukanlah mengundurkan diri dari pekerjaan, melainkan tindakan karyawan untuk bekerja dengan minimum dan hanya mengerjakan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan saja. Berdasarkan definisi yang dijelaskan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *quiet quitting* merupakan tindakan karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa melampaui batas minimum, bukan berhenti dari

pekerjaannya. Karyawan tetap mengerjakan tugasnya di tempat kerja, tetapi tidak memberikan usaha lebih.

Dengan maraknya fenomena *quiet quitting* yang dilakukan oleh karyawan, tentu terdapat berbagai faktor penyebabnya, sehingga mengurangi kontribusinya pada perusahaan. Menurut Esteveny (2022) kurangnya tujuan yang jelas, tidak mendapatkan pengakuan yang layak, dan ingin menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah penyebab utama pengunduran diri secara diam-diam atau *quiet quitting*. Pendapat lain juga disampaikan oleh Gallagher (2023) yang menyebutkan kelelahan dan penurunan motivasi sering kali menjadi penyebab adanya *quiet quitting*. Selain itu, komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang tidak efektif serta kegagalan organisasi dan manajemen secara umum dapat menjadi faktor penyebab mengapa *quiet quitting* terjadi. Pada intinya, kurangnya keterlibatan karyawan dalam bekerja, terdapat ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, dan komunikasi yang tidak efektif menjadi faktor pendukung terjadinya *quiet quitting*.

Fenomena *quiet quitting* dapat menimbulkan kerugian sebagai dampak negatif. *Quiet quitting* memiliki dampak terhadap orang lain, tim, departemen, bahkan perusahaan (Krueger, 2022). Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Pevec (2023) menunjukkan bahwa *quiet quitting* memberikan dampak negatif bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Bagi karyawan sendiri, dampak negatif yang terjadi akibat melakukan *quiet quitting* yaitu berkurangnya produktivitas, menciptakan budaya organisasi yang buruk, serta kualitas kerja karyawan menjadi buruk. Sementara dampak negatif yang dirasakan perusahaan menurut Aydın & Azizoğlu (2022) ketika karyawannya melakukan *quiet quitting* adalah pengabaian pekerjaan oleh karyawan dan meningkatnya pergantian karyawan sehingga hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mencapai target atau tujuannya.

Oleh sebab itu untuk menekan jumlah karyawan yang melakukan *quiet quitting*, sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk membangun komunikasi yang efektif, kinerja karyawan harus diberikan upah yang sebanding dengan pekerjaan, memberikan pekerjaan yang berarti bagi karyawan, memberikan dukungan serta menawarkan peluang yang dibutuhkan oleh karyawan di tempat kerja

agar karir mereka berkembang (Yikilmaz, 2022). Pevec (2023), juga mengatakan bahwa para pemimpin harus menumbuhkan suasana kerja yang sehat, menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan kesempatan kepada para manajer menengah dan anggota staf untuk berkembang dan memberikan bantuan, jika mereka ingin menghentikan fenomena *quiet quitting*. Tindakan lain yang dapat dilakukan untuk mencegah fenomena ini yaitu memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas kepada karyawan dan meninjau kembali kinerja karyawan (Gallagher, 2023). Menurut Aydın & Azizoglu (2022) dalam mengatasi *quiet quitting* pada karyawan diperlukan adanya praktik manajerial yang mendukung karena dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan fasilitas psikologis yang mendasar dimana hal tersebut akan memperkuat *employee engagement* di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan studi literatur yang dilakukan Pevec (2023), hasilnya menemukan bahwa *employee engagement* juga mengacu pada hubungan pekerjaan antara rekan kerja dan atasan. Jika karyawan merasa tidak terhubung dengan rekan kerja dan atasan, mereka mungkin menjadi kurang terlibat dalam pekerjaan dan perusahaan mereka dan akan melakukan *quiet quitting*.

Employee engagement atau keterlibatan karyawan di tempat kerja adalah persepsi seseorang secara psikologis terhadap pekerjaan mereka, partisipasi aktif dalam pekerjaan, dan dianggap sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Menurut *Institute of Employee Studies* dalam Mujiasih & Ratnaningsih (2011) keterlibatan karyawan adalah sikap peduli terhadap keberhasilan perusahaan. Karyawan yang terlibat akan peduli dengan bisnis organisasi dan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sejalan dengan pendapat Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V. and Bakker, (2001) yang menggambarkan karyawan yang terlibat adalah karyawan yang energik, memiliki mental tangguh, berdedikasi pada pekerjaan, dan menikmati tantangan di tempat kerja sehingga karyawan yang terlibat merasa sulit lepas dari pekerjaan mereka. Menurut Shuck et al. (2016), *employee engagement* memiliki tiga dimensi yaitu kondisi kognitif, emosional, dan perilaku. Kemudian Gallup; Hastuti, 2022

menyatakan bahwa terdapat empat dimensi *employee engagement* yakni pengembangan, kerja sama tim, kontribusi individu, serta kebutuhan mendasar.

Penelitian oleh Marciano, 2010; Laili, 2018 mengatakan bahwa jika karyawan tidak terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka, mereka akan mengembangkan sikap peduli terhadap pekerjaannya, yang berarti mereka hanya melakukan pekerjaan sesuai perintah, tidak fokus pada pekerjaan, bersantai santai, dan tidak memanfaatkan waktu kerja mereka sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Akibatnya, karyawan akan mengalami penurunan produktivitas dan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, dalam mencapai tujuan perusahaan seluruh sumber daya manusia harus terlibat sesuai peranannya masing-masing termasuk karyawan. Namun, keterlibatan yang rendah adalah salah satu dari banyak masalah yang dihadapi perusahaan (Faslah, 2010). Hal tersebut tentu memiliki dampak bagi perusahaan seperti kegagalan perusahaan untuk mencapai target atau tujuan.

Menurut Delloite (2016), terdapat beberapa pendekatan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja seperti membangun pekerjaan yang bermakna dan memiliki tujuan, mengadakan kepemimpinan yang suportif, menumbuhkan suasana kerja yang positif, menawarkan kesempatan untuk pengembangan karir, serta memiliki pemimpin yang memotivasi. Untuk mengetahui seberapa besar peningkatan karyawan, perusahaan dapat secara berkala memantau keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dengan adanya *employee engagement* yang tinggi, maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi di tempat kerja, dan meningkatkan probabilitas serta profitabilitas perusahaan (Chanana & Sangeeta, 2021).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa salah satu faktor yang menimbulkan adanya fenomena *quiet quitting* adalah terkait dengan *job satisfaction* atau kepuasan kerja yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja diartikan sebagai bentuk sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya (Nabawi, 2019). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Luthans, 1995; Almigo, 2004 yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran kepuasan karyawan atas hasil kerja mereka yang dapat bermanfaat untuk perusahaan. Hal ini berarti apa

yang ingin mereka peroleh di tempat kerja telah tercapai. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sesuatu yang bersifat individual atas sikapnya yang merasa puas atau tidak puas dalam bekerja. Spector, 1997 ; dalam Priansa, 2018 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya serta berbagai aspek dari pekerjaan tersebut. Aspek-aspek tersebut yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Sehingga kepuasan kerja berkaitan erat dengan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan komponen penting bagi setiap perusahaan karena berdampak pada perilaku kerja karyawan. Ketidakpuasan kerja karyawan akan menghasilkan perilaku yang tidak diinginkan seperti kelesuan, pesimisme, semangat kerja yang rendah, dan bahkan berpindah tempat kerja yang akan membebani organisasi dengan biaya yang besar jika karyawan tidak puas di tempat kerja (Utami et al., 2019). Menurut Sunarta (2019) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang termasuk penghargaan ekstrinsik seperti intensif, bonus, apresiasi, rasa hormat, dan bentuk empati lainnya yang bersifat intrinsik. Lebih lanjut, Sunarta menjelaskan jika suatu organisasi atau perusahaan akan merasakan dampak negatif dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan yakni penurunan moral dan terganggunya layanan perusahaan baik bagi pihak internal maupun eksternal.

Menurut Na-Nan et al. (2021) menekankan betapa pentingnya kepuasan kerja dalam menghindari ketidakpuasan dan kemungkinan terjadinya *quiet quitting*. Ketika karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang apa yang telah dikerjakannya maka *quiet quitting* akan terjadi. Oleh sebab itu, dengan ditingkatkannya kepuasan kerja maka dapat mengurangi dampak buruk akibat *quiet quitting* (Galanis et al., 2023). Sebab, penting bagi perusahaan atau organisasi untuk meninjau kembali kepuasan kerja yang diberikan pada karyawannya. Akan tetapi, mengutip dari Hafidz (2023) menurut Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023 yang dilakukan oleh PWC, 77% karyawan Indonesia merasa puas

dengan pekerjaan mereka, sementara hanya 57% orang di seluruh dunia merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Björs & Myreteg pada tahun 2023 mengenai *quiet quitting* dan *employee engagement* ditemukan bahwa keterlibatan karyawan memengaruhi *quiet quitting* karena kelompok dengan keterlibatan yang rendah cenderung memiliki tingkat *quiet quitting* yang jauh lebih tinggi dibandingkan pada kelompok dengan keterlibatan yang tinggi. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga memberikan kesimpulan bahwa keterlibatan kerja yang buruk dapat menjadi prediktor yang baik terhadap terjadinya *quiet quitting*. Penelitian lain yang juga mengkaji tentang *quiet quitting* dan *employee engagement* adalah penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2023) dimana pada penelitiannya ia menggunakan skala *employee engagement* untuk mengukur tingkat *quiet quitting* pada beberapa pekerja di Indonesia yang hasilnya menunjukkan bahwa tidak terlihat adanya perilaku *quiet quitting*. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat keterlibatan karyawan dan kesejahteraan karyawan.

Sementara itu, kepuasan kerja dipilih sebagai salah satu variabel pada *quiet quitting* karena merujuk pada penelitian terkait pengaruh *job burnout* terhadap *quiet quitting* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada perawat yang dilakukan oleh (Galanis et al., 2023). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor negatif dari *quiet quitting*, dimana tingkat kepercayaannya mencapai 95%. Kesimpulannya, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari *quiet quitting*. Hasil dari penelitian-penelitian di atas membuktikan bahwa fenomena *quiet quitting* benar-benar terjadi. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2023) menunjukkan bahwa tidak akan terjadi *quiet quitting* karena angka keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan tinggi.

Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi penelitian yang menarik karena membahas fenomena baru yang sedang marak terjadi pada karyawan yaitu *quiet quitting*. Penelitian mengenai *quiet quitting* pun belum banyak dilakukan di Indonesia sehingga dapat menunjukkan hasil yang berbeda pada kondisi yang berbeda pula.

Dengan data yang ada dan merujuk dari beberapa referensi peneliti memutuskan untuk memilih *employee engagement* sebagai variabel lain.

Dari pemaparan yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab *quiet quitting* semakin meningkat diantaranya *employee engagement* dan kepuasan kerja. Dimana jika seorang karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi, maka dapat mengurangi kemungkinan terjadinya *quiet quitting*. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai salah satu upaya untuk mengurangi *quiet quitting*. Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu hanya mengkaji antara *quiet quitting* dan *employee engagement* atau *quiet quitting* dengan kepuasan kerja saja. Sehingga peneliti ingin mengetahui pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang menjadi bahan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat *quiet quitting* pada karyawan?
- b. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pada karyawan?
- c. Bagaimana tingkat *employee engagement* pada karyawan?
- d. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *quiet quitting* pada karyawan?
- e. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada karyawan?
- f. Apakah *employee engagement* dan kepuasan kerja secara bersamaan dapat berpengaruh terhadap *quiet quitting*?

1.3 Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang telah ditetapkan sebagai bahan penelitian ini, maka penting untuk membatasi masalah agar pengkajiannya berfokus pada masalah-masalah yang ingin dipecahkan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pada pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang ingin dikaji adalah sebagai berikut “Apakah terdapat pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*?”

1.5 Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi dan menambah wawasan terkait pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan untuk meninjau kembali hal-hal yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan bagi peneliti selanjutnya agar penelitian mengenai *employee engagement*, kepuasan kerja, dan *quiet quitting* dapat dikembangkan.

