

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia kerja Indonesia didominasi oleh generasi yang dikenal sebagai Generasi Z atau Gen Z (BPS, 2023). Populasi Gen Z di dunia sendiri adalah sekitar 30% dari populasi dunia saat ini dan diperkirakan akan mencakup 27% dari angkatan kerja pada tahun 2025 (Noor, 2024). Gen Z, merupakan generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, adalah kelompok individu yang hadir setelah generasi milenial (Noor, 2024). Generasi ini memiliki karakteristik unik yang membuatnya berbeda secara signifikan dari generasi sebelumnya, khususnya dalam aspek cara mereka mengonsumsi informasi, bekerja, dan berinteraksi secara sosial (Yuk Chan, 2023). Gen Z menampilkan kesadarannya yang tinggi terhadap isu-isu dalam kehidupan sosial, termasuk keberagaman, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan mental.

Kesadaran yang tinggi pada isu-isu sosial dipicu oleh pandemi COVID-19 yang hadir di saat Gen Z sedang menjalani masa transisi penting dalam kehidupan mereka, baik sebagai pelajar maupun sebagai pemula di dunia kerja (Yuk Chan, 2023). Pandemi tidak hanya mengubah cara mereka berinteraksi secara sosial, tetapi juga mempertegas pentingnya kesejahteraan mental dan keberlanjutan dalam semua aspek kehidupan. Selama masa *lockdown*, banyak Gen Z yang merasakan dampak langsung dari isolasi sosial dan ketidakpastian ekonomi, yang pada gilirannya meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya komunitas dan dukungan sosial (George, 2024; Mulianti Natsir et al., 2022). Pengalaman ini membentuk pandangan mereka tentang pekerjaan dan kehidupan. Pandangan tersebut menjadikan mereka lebih proaktif dalam mencari lingkungan yang mendukung kesejahteraan emosional.

Dalam konteks profesional, Gen Z cenderung memberikan prioritas pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sebagai generasi yang lahir dan besar di tengah pesatnya perkembangan teknologi, Gen Z lebih memilih perusahaan yang menawarkan fleksibilitas, baik dalam bentuk opsi kerja jarak jauh

maupun sistem kerja *hybrid* (Klotz & Bolino, 2022; Noor, 2024). Selain itu, penting bagi Gen Z untuk melakukan pencarian makna dalam pekerjaannya. Mereka lebih memilih lingkungan kerja yang inklusif dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi, menjadikan aspek-aspek tersebut sebagai faktor penting dalam pemilihan karir dan tempat kerja (Pasaman et al., 2024).

Tidak dapat dihindari pilihan Gen Z untuk mengutamakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan karena hal tersebut valid dan relevan dengan nilai-nilai mereka. Namun, penting untuk disadari bahwa preferensi tersebut dapat menimbulkan risiko jangka panjang, seperti stagnasi karier, terbatasnya peluang pengembangan diri, penurunan daya saing di tengah ketatnya persaingan pasar kerja, pembentukan reputasi negatif di mata rekan dan atasan, serta terputusnya jaringan profesional yang krusial. Mengingat Gen Z saat ini berada pada fase awal hingga pertengahan karier, menjaga antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan menjadi esensial untuk menjamin prospek karir jangka panjang mereka.

Perbedaan antara Gen Z dan milenial di dunia kerja dapat dilihat dari preferensi nilai dan cara bekerja. Generasi milenial dikenal adaptif terhadap teknologi dan seringkali mengutamakan peningkatan karir serta cenderung menyukai struktur organisasi yang hierarkis (Klotz & Bolino, 2022). Sebaliknya, Gen Z cenderung lebih menuntut fleksibilitas dan keselarasan antara nilai-nilai pribadi mereka dengan pekerjaan yang mereka jalani (Klotz & Bolino, 2022). Gen Z juga lebih mengharapkan kesempatan untuk berkembang secara personal dan profesional serta cenderung menghindari pekerjaan yang dianggap tidak relevan dengan tujuan hidup mereka. Bagi Gen Z koneksi emosional dan relevansi pekerjaan dengan tujuan hidup mereka menjadi faktor penting untuk mempertahankan kesejahteraan mental dan ketika hal ini tidak terpenuhi, mereka cenderung mengambil tindakan (Noor, 2024; Pasaman et al., 2024).

Gen Z yang merasa tidak terkoneksi dengan pekerjaannya terbagi menjadi dua kelompok utama yaitu mereka yang memilih untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dan mereka yang memilih untuk berperilaku *quiet quitting* (George, 2024). Kedua pilihan ini sering kali dipicu oleh kelelahan emosional dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja mereka. Namun perbedaannya ada pada tindakan akhir yang diambil. Pengunduran diri umumnya dilakukan oleh Gen Z

yang telah mendapatkan kesempatan yang lebih baik di tempat lain, sementara *quiet quitting* dilakukan oleh Gen Z yang belum memiliki cukup keberanian atau sumber daya untuk menghadapi perubahan drastis yang terjadi setelah mengundurkan diri (Serenko, 2023).

Sebuah studi menunjukkan bahwa kondisi pasar kerja yang lesu pasca pandemi membuat Gen Z lebih memilih berperilaku *quiet quitting* dibandingkan dengan mengundurkan diri secara formal. Di tengah ketidakpastian ekonomi, Gen Z merasa lebih aman mempertahankan posisi mereka dengan keterlibatan minimal karena risiko mengundurkan diri dinilai dapat meningkatkan tekanan akibat ketidakpastian pekerjaan baru (George, 2024). *Quiet quitting* dianggap menjadi strategi adaptif yang memungkinkan mereka untuk mengurangi konsekuensi langsung yang dapat muncul dari potensi konflik atau stigma yang mungkin menyertai proses pengunduran diri (George, 2024).

Hal tersebut serupa dengan yang disampaikan oleh Klotz dan Bolino (2024) dalam artikel pada *Harvard Business Review* yang menyatakan bahwa pekerja yang memilih berperilaku *quiet quitting* adalah pekerja yang berusaha mengelola ketidakpuasan mereka tanpa harus mengambil risiko besar yang terkait dengan pengunduran diri secara formal (Klotz & Bolino, 2022). Ini memungkinkan mereka untuk tetap mendapatkan pendapatan dan menjaga stabilitas sambil mengurangi keterlibatan dalam pekerjaan yang tidak memuaskan (Klotz & Bolino, 2022). Dengan *quiet quitting*, mereka memilih untuk fokus pada tugas inti mereka dan melindungi diri mereka dari kelelahan dan stres akibat tekanan perasaan bahwa organisasi tidak mendengarkan atau memenuhi kebutuhan mereka (Joaquim et al., 2023; Klotz & Bolino, 2022).

Namun, pendekatan *quiet quitting* ini, pada dasarnya bertentangan dengan harapan organisasi terhadap perilaku kerja ideal. Ketika pekerja mulai membatasi kontribusi mereka hanya pada batas minimum sesuai deskripsi pekerjaan, organisasi memiliki ekspektasi terhadap keterlibatan yang lebih besar (Serenko, 2023). Disinilah muncul potensi ketegangan, dimana pekerja berusaha menjaga kesejahteraan psikologis, sementara organisasi tetap menuntut komitmen yang tinggi dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Meskipun memenuhi ekspektasi pekerjaan adalah hal yang penting, organisasi menghargai pekerja yang

menunjukkan antusiasme, kreativitas, dan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab tambahan (Anand et al., 2023). Organisasi juga mengharapkan para pekerja untuk mempertahankan komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Komitmen yang dimaksud ini mencakup loyalitas, keterlibatan, usaha lebih dan rasa memiliki yang selanjutnya akan memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Hamouche et al., 2023).

Beberapa peneliti menjelaskan *quiet quitting* dengan teori yg telah ada sebelumnya seperti (Xueyun et al., 2023) yang mendefinisikan *quiet quitting* dengan konsep *Social Exchange Theory* (SET) atau disebut juga sebagai Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menyatakan bahwa interaksi di tempat kerja melibatkan pertukaran timbal balik dimana individu menginvestasikan waktu, usaha, dan sumber daya dengan harapan mendapatkan manfaat yang adil sebagai imbalannya (Xueyun et al., 2024). Faktor-faktor seperti kecanduan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan yang memberdayakan, dan pemberdayaan psikologis dalam membentuk hubungan akademik yang dapat berdampak pada perilaku *quiet quitting* (Xueyun et al., 2024). Penelitian lain, menjelaskan konsep *quiet quitting* melalui konsep *psychological contract theory* (Lu et al., 2023). Teori kontrak psikologis membantu menjelaskan *quiet quitting* dengan menyoroti ekspektasi timbal balik antara pekerja dan organisasi mengenai peran, tanggung jawab, dan kontribusi mereka (Lu et al., 2023). Ketika pekerja merasa bahwa organisasi tidak memenuhi bagian dari kontrak psikologis dengan memberikan dukungan, pengakuan, atau peluang pertumbuhan yang memadai, mereka mungkin melakukan *quiet quitting* sebagai bentuk resistensi pasif atau ketidakpedulian (Hamouche et al., 2023). Perilaku ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti perundungan di tempat kerja, kelelahan kerja, dan konflik kerja-kehidupan, yang dapat memperburuk kecenderungan pekerja untuk melakukan *quiet quitting* (Galanis, 2024; Galanis, Katsiroumpa, Vraza, Konstantakopoulou, et al., 2023; Rocha et al., 2024).

*Quiet quitting* adalah terminologi baru yang memiliki kesamaan dengan beberapa terminologi yang telah ada sebelumnya seperti *withdrawal behaviour*, *job disengagement*, dan *work alienation*. Perilaku ini mirip dengan konsep *withdrawal behaviour*, dimana individu menarik diri dari aktivitas kerja dan mungkin menunjukkan penurunan produktivitas dan komitmen kerja (Peng & Li, 2023).

Demikian pula, *job disengagement* mengacu pada perilaku pekerja yang secara emosional terlepas dari pekerjaan mereka, yang mengarah pada penurunan motivasi dan kinerja (Lee et al., 2023). *Work alienation*, di sisi lain, melibatkan perasaan isolasi dan keterpisahan dari lingkungan kerja seseorang, yang menghasilkan konsekuensi negatif seperti niat untuk keluar (Zhao dkk., 2022). Kesamaan utama di antara konsep-konsep ini adalah dampak dari faktor psikologis pada perilaku pekerja.

Selain menelusuri *quiet quitting* melalui pendekatan teori yang telah dikembangkan sebelumnya, berbagai studi juga telah mencoba menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang turut memengaruhi kemunculan perilaku ini. *Quiet quitting* diketahui muncul akibat interaksi yang kompleks antara aspek pribadi, lingkungan organisasi, dan hubungan antar individu. Pada tingkat individu, kondisi seperti stres berlebihan, kelelahan kerja, rendahnya kepuasan kerja, serta munculnya keinginan untuk mengundurkan diri, sering kali dikaitkan dengan kecenderungan melakukan *quiet quitting* (Costin et al., 2023; Galanis, et al., 2023; Zhang, 2024).

Kondisi organisasional, termasuk lingkungan kerja, keamanan kerja, dan komitmen organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk keputusan pekerja untuk berperilaku *quiet quitting* (Campton et al., 2023; Dominique-Ferreira et al., 2024). Selain itu, dinamika interpersonal, seperti *bullying* di tempat kerja, pola komunikasi, dan efektivitas kepemimpinan, memengaruhi tingkat keterlibatan dan komitmen pekerja, berkontribusi pada perilaku *quiet quitting* (Anand et al., 2023).

Hasil penelitian Karrani dkk (2023) yang berlokasi di Uni Emirat Arab, menemukan *quiet quitting* dipengaruhi oleh berbagai faktor individu dan organisasi. Faktor-faktor individu tersebut yaitu seperti karakter kepribadian, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres yang dirasakan. Sedangkan faktor-faktor organisasi yang dimaksud seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan tuntutan pekerjaan. Penelitian lain oleh Galanis dkk (2023) yang dilakukan di Yunani, menemukan ada enam faktor utama yang dapat memengaruhi sikap “*quiet quitting*” seorang pekerja, yaitu kelelahan terkait pekerjaan, ketidakpuasan kerja, kurangnya motivasi, budaya di tempat kerja, faktor eksternal dan *individual coping*

*mechanisms* (Moisoglou et al., 2024). Pekerja yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, karena dirasa pengakuan yang kurang, gaji yang dinilai rendah, kondisi kerja yang buruk, atau keterlibatan kesempatan untuk berkembang, mungkin lebih cenderung untuk melakukan *quiet quitting* sebagai cara untuk mengatasi ketidakpuasan mereka (Karrani et al., 2024).

Tantangan lain yang dihadapi oleh Gen Z, generasi yang disebut sebagai “*digital natives*” ini adalah kelelahan digital. Kefasihan Gen Z dalam teknologi, kemudian didukung oleh adanya masa pandemi COVID-19, telah memicu transformasi digital di berbagai sektor. Pandemi ini membuat teknologi tidak hanya menjadi alat kerja bagi mereka, tetapi juga penghubung sosial, platform belajar, serta cara untuk menjaga keseimbangan hidup dan pekerjaan (Ghaly, 2023; Park, 2024). Transformasi digital yang terjadi secara signifikan salah satunya adalah peralihan sistem kerja luring ke sistem kerja jarak jauh (Indroputri, 2024). Bagi generasi ini, peralihan itu tidaklah sulit. Mereka mampu beradaptasi dengan cepat menggunakan berbagai teknologi seperti *Zoom*, *Microsoft Teams*, dan *Slack* untuk rapat, kolaborasi, dan manajemen tugas. Namun sebagai konsekuensi, sistem kerja ini menuntut pengembangan keterampilan serta kompetensi baru yang semakin menggarisbawahi pentingnya kefasihan digital di generasi ini (Becker, 2021; Song, 2024). Dalam menghadapi perubahan tersebut, kemampuan adaptasi dan keahlian teknologi Gen Z akan menjadi faktor utama keberhasilan mereka di dalam dunia kerja yang dinamis (Becker, 2021; Song, 2024).

Salah satu sektor yang menonjol dalam konteks ini adalah industri teknologi digital, dalam industri ini Gen Z ditemukan terlibat dalam pekerjaan berbasis teknologi dengan intensitas yang cukup tinggi dan menuntut kemampuan adaptasi terhadap inovasi yang cepat. Dalam industri ini, mereka berkontribusi dalam proses transformasi digital, seperti mengembangkan perangkat lunak, membangun sistem berbasis cloud, serta menciptakan solusi teknologi untuk berbagai sektor, mulai dari pendidikan (*edutech*), keuangan (*fintech*), travel platform, dan sebagainya. Gen Z juga dipercaya menjalankan tanggung jawab strategis, seperti membangun sistem keamanan data, serta mengolah dan menganalisis data, serta menginterpretasi data analitik dari alat seperti *Google Analytics* dan *Tableau*. Pekerja di sektor ini umumnya direntensi oleh organisasi dengan gaji yang cukup tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pasaman dkk. (2024) menunjukkan bahwa lebih dari 65% Gen Z di Indonesia menggunakan waktu antara 1 hingga 6 jam per hari untuk mengakses media sosial diluar dari penggunaan perangkat digital untuk keperluan pekerjaan. Temuan ini mencerminkan tingginya intensitas penggunaan media sosial oleh generasi ini untuk berbagai keperluan, termasuk kebutuhan sosial, pencarian informasi, dan hiburan (Pasaman et al., 2024). Waktu yang dihabiskan ini belum termasuk penggunaan perangkat digital untuk aktivitas kerja, yang juga sebagian besar waktunya dilakukan melalui platform digital dan menambah durasi interaksi mereka dengan teknologi (Brown et al., 2023).

Kelelahan digital sendiri, pada kondisi kelelahan secara fisik, emosional, dan mental yang timbul akibat penggunaan teknologi digital secara terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang (Erten & Özdemir, 2020). Kondisi ini ditandai dengan perasaan lelah dan penurunan produktivitas, yang sering kali diperparah oleh konektivitas yang dilakukan terus-menerus dan adanya kelebihan informasi yang terkait dengan lingkungan digital. Dampak dari kelelahan digital ini dapat memengaruhi tidak hanya kesejahteraan individu, tetapi juga produktivitas dan kinerja organisasi. Seperti yang ditemukan oleh Craig dkk., penggunaan alat digital dalam pengaturan layanan kesehatan dapat menyebabkan ketidakefisienan alur kerja dan meningkatkan beban kerja dan kelelahan di kalangan dokter, yang pada akhirnya mengurangi kualitas perawatan pasien (Thomas Craig et al., 2021). Kekhawatiran ini juga tercermin dalam temuan Wosny, yang menekankan bahwa digitalisasi layanan kesehatan, yang memiliki manfaat dalam banyak hal, namun juga berdampak negatif pada kesejahteraan tenaga kesehatan (Wosny, 2023).

Beberapa teori pendahulu yang membantu memahami kelelahan digital ini adalah *technostress theory* dan *job demands-resources (JD-R) model* (Schauffel et al., 2022). *Technostress* terjadi ketika teknologi menjadi terlalu rumit, mengganggu, atau memberikan tekanan sosial untuk terus terhubung (Tara, 2023). Konsep *technostress* mendasari model *job demands-resources (JD-R)*, yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan stres dan kelelahan digital jika melebihi sumber daya yang tersedia untuk mengatasinya. Di era digital, tuntutan yang dibebankan kepada pekerja oleh teknologi telah meningkat secara signifikan, yang mengarah pada kondisi konektivitas yang terus menerus dan

ekspektasi akan kehadiran yang konstan. Kondisi ini dapat membebani pekerja, yang mengakibatkan rasa lelah dan tidak terlibat (Tara, 2023; Wang et al., 2022). Schaufel (2022) telah menyoroti pentingnya otonomi dalam memitigasi *technostress*, yang menunjukkan bahwa ketika pekerja merasa tidak memiliki kendali atas penggunaan teknologi mereka, tingkat stres mereka meningkat, yang kemudian dapat memperparah rasa kelelahan (Schauffel et al., 2022).

Berbagai dimensi *technostress*, seperti *techno-overload*, dapat menyebabkan siklus kebutuhan yang meningkat dan sumber daya yang berkurang, yang pada akhirnya mengakibatkan kelelahan digital. Wang (2022) membahas bagaimana *techno-overload* dapat menguras tenaga dan emosional, yang mengarah pada penurunan kesejahteraan di antara pekerja (Wang et al., 2022). Penurunan ini bukan hanya berimplikasi pada personal namun juga memiliki implikasi pada organisasi, karena kelelahan digital dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan ketidakterlibatan, dan tingkat pergantian pekerja yang lebih tinggi (Tara, 2023; Wang et al., 2022).

Kelelahan digital memiliki beberapa aspek utama salah satunya, aspek kelelahan emosional dimana seseorang merasa kelelahan secara emosional akibat terus-menerus berada dalam dunia digital (Bozkurt, 2022; da Silva et al., 2024; Erten & Özdemir, 2020). Interaksi digital yang konstan, seperti yang dijelaskan di atas menyebabkan individu merasa terkuras secara emosional. Lalu, aspek kelelahan fisik yang disebabkan oleh kurangnya aktivitas fisik dan peningkatan durasi duduk di depan layar, yang dapat memicu masalah kesehatan seperti gangguan penglihatan, sakit kepala, serta postur tubuh yang buruk (Erten & Özdemir, 2020).

Selain itu, kelelahan digital juga melibatkan depersonalisasi, yaitu kondisi dimana individu merasa terasing atau kehilangan hubungan emosional dengan dunia nyata (da Silva et al., 2024). Dalam konteks ini, individu mungkin merasa kesulitan untuk menjalin hubungan interpersonal yang sehat karena terlalu terikat dengan dunia digital. Lebih lanjut, individu yang mengalami kelelahan digital sering kali mengalami penurunan dalam pencapaian pribadi, dimana mereka merasa kurang produktif, tidak efektif, dan gagal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Teknologi yang sebelumnya diharapkan menjadi alat yang memudahkan dan menyeimbangkan kehidupan mereka ironisnya menjadi tekanan baru. Konektivitas digital yang konstan justru menciptakan dilema baru. Batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Notifikasi email, pesan instan, dan panggilan video yang tak kunjung berhenti seolah menuntut kita untuk selalu "*online*" dan responsif (Brown et al., 2023). Penelitian menunjukkan Gen Z menghabiskan waktu yang cukup banyak pada perangkat digital, bahwa lebih dari 50% dari kelompok ini terkoneksi dengan perangkat digital mereka selama lebih dari sembilan jam setiap hari (Suwana et al., 2020). Hal ini menciptakan tekanan yang signifikan, terutama bagi generasi yang mempromosikan kesehatan mental dan kesejahteraan dalam konteks profesional.

Kelelahan kerja yang merupakan bentuk umum dari kelelahan digital, sering kali terkait dengan kepuasan kerja sebagaimana dibuktikan oleh banyak penelitian. Kondisi kelelahan ini sering kali menyebabkan penurunan kepuasan kerja, yang berdampak pada kesejahteraan keseluruhan pekerja dan kinerja mereka di tempat kerja (Costin et al., 2023; Wu et al., 2021). Faktor-faktor seperti peningkatan stres pekerjaan, stres jangka panjang, dan kelelahan kronis memperburuk efek negatif kelelahan terhadap kepuasan kerja (Costin et al., 2023; Smetáčková et al., 2019). Saat individu mengalami kelelahan, maka kepuasan kerja mereka cenderung menurun, yang pada gilirannya memengaruhi kemampuan mereka untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi secara efektif (Costin et al., 2023). Penelitian oleh Wu et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai mediator efek merugikan dari stres dan kelelahan, yang menggarisbawahi pentingnya dalam menjaga kesehatan mental dan keterlibatan kerja pekerja (Wu et al., 2021).

Dalam konteks kelelahan digital, implikasinya bahkan lebih terasa. Konektivitas konstan yang difasilitasi oleh alat digital dapat mengarah pada budaya "selalu aktif", dimana pekerja merasa tertekan untuk tetap terlibat di luar jam kerja tradisional. Fenomena ini telah dikaitkan dengan peningkatan tingkat stres dan kelelahan, yang pada gilirannya mengurangi kepuasan kerja (Jurado et al., 2019; Leong et al., 2022). Sebuah studi yang berfokus pada para pekerja dalam dunia kesehatan menemukan bahwa mereka yang memiliki tingkat keterlibatan digital

tinggi juga mengalami kelelahan yang lebih besar, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka (Dinibutun, 2023).

Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek yang rentan terpengaruh oleh kelelahan digital, terutama pada pekerja yang lebih muda. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang lebih muda, yang cenderung lebih terbiasa dan terintegrasi dengan lingkungan digital, mengalami kelelahan digital dalam tingkat yang lebih intens dibandingkan dengan pekerja yang berusia lebih tua (Dirvar et al., 2021; Zhao et al., 2020). Perbedaan ini menyoroti bagaimana pentingnya organisasi untuk menyesuaikan pendekatan mereka dalam mengelola kelelahan digital, memastikan bahwa sistem pendukung tersedia untuk mengurangi dampaknya terhadap penurunan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri adalah elemen penting dari keberhasilan organisasi. Berbagai kerangka konseptual telah menjelaskan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap pekerja dan organisasi. Beberapa literatur mengidentifikasi beberapa dimensi kunci kepuasan kerja seperti kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, faktor organisasi, dan karakteristik pribadi. Kepuasan intrinsik mengacu pada imbalan internal yang diperoleh pekerja dari pekerjaan mereka yang mencakup faktor-faktor seperti kesempatan untuk pertumbuhan personal, tantangan yang diberikan oleh pekerjaan, dan rasa pencapaian yang berasal dari kinerja yang memuaskan (Jentsch et al., 2023). Sedangkan kepuasan ekstrinsik berkaitan dengan imbalan eksternal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, pengakuan dan pengakuan (Jentsch et al., 2023).

Faktor organisasi juga memerankan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini termasuk lingkungan kerja, budaya organisasi, kejelasan pedoman, pengakuan dari atasan dan praktik manajemen (Henke, 2023; Manninen et al., 2024) Hubungan dengan atasan dan rekan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Interaksi positif dan dukungan dari rekan kerja dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan pekerja di dalam organisasi (Henke, 2023). Sedangkan karakteristik pribadi seperti pribadi yang terbuka dan memiliki kepedulian, ditemukan memiliki keterkaitan dengan tingkat kepuasan kerja yang

lebih baik, karena individu dengan sifat-sifat ini lebih mungkin untuk terlibat secara positif dengan lingkungan kerja mereka (Chen, 2023).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi seperti niat keluar, kinerja, dan komitmen organisasi (Jentsch et al., 2023) telah ditemukan dalam beberapa literatur. Salah satu area utama yang ditemukan sering kali dipengaruhi oleh kepuasan kerja adalah komitmen organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan keterikatan emosional pekerja terhadap organisasi mereka, menumbuhkan loyalitas dan meningkatkan tingkat komitmen mereka (Tsemach & Barth, 2023). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara berbagai faktor, termasuk kelelahan, karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dan perilaku kepemimpinan, dan komitmen organisasi (Henke, 2023).

Kepuasan kerja juga ditemukan berbanding terbalik dengan perilaku *quiet quitting*. Secara khusus, tingkat kepuasan kerja yang cenderung tinggi beberapa kali dikaitkan dengan lebih rendahnya kasus *quiet quitting* di antara pekerja. Sebuah penelitian yang berfokus pada perawat mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara negatif memprediksi perilaku *quiet quitting*, yang menunjukkan bahwa ketika perawat merasa puas dengan pekerjaan mereka, para perawat cenderung tidak terlihat berperilaku ini (Galanis et al., 2024). Sebaliknya, kelelahan kerja, yang sering dikaitkan dengan kepuasan kerja yang rendah, telah diidentifikasi sebagai prediktor positif untuk *quiet quitting*, yang menunjukkan bahwa pekerja yang mengalami kelelahan kerja lebih cenderung menarik diri dari peran kerja mereka (Galanis et al., 2024).

Berdasarkan pemaparan di atas, *quiet quitting* ditemukan merupakan akar masalah tersembunyi yang menjadi tantangan serius bagi organisasi karena berdampak langsung terhadap keterlibatan pekerja, efisiensi kerja, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Beberapa penyebab utama dari fenomena ini telah diidentifikasi, di antaranya adalah kelelahan secara umum (*overall burnout*), minimnya peluang pengembangan, gaya kepemimpinan, serta kurangnya pengakuan terhadap kontribusi pekerja.

Secara lebih spesifik, di era kerja digital kontemporer, kelelahan digital tidak lagi dapat disamakan dengan kelelahan kerja konvensional. Kondisi ini merupakan bentuk kelelahan spesifik yang dipicu oleh tuntutan terus-menerus dari

teknologi digital, seperti notifikasi tanpa henti, kaburnya batasan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life integration*), kelelahan akibat rapat virtual (*zoom fatigue*), dan tekanan untuk selalu responsif (Erten & Özdemir, 2020). Kondisi ini sangat relevan bagi Gen Z yang tumbuh dan berinteraksi secara intensif dalam lingkungan digital, sehingga sering kali berada di bawah tekanan untuk selalu terkoneksi. Temuan Pawel Kot (2022) serta Kwang Tae Kim dan Young Woo Sohn (2024), pekerja di perusahaan teknologi digital menunjukkan kecenderungan perilaku *quiet quitting* yang relatif tinggi yang tercermin, dari menurunnya komitmen afektif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang dapat berimplikasi pada berkurangnya partisipasi aktif, inisiatif, dan loyalitas dalam jangka panjang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di sektor teknologi digital, yang sarat dengan intensitas penggunaan teknologi menjadi konteks yang relevan dan signifikan untuk mengkaji perilaku *quiet quitting*.

Meskipun banyak studi yang telah menelaah hubungan antara kelelahan digital dengan kepuasan kerja atau kepuasan kerja dengan keterlibatan pekerja, penelitian ini berargumen bahwa kelelahan digital memengaruhi perilaku *quiet quitting* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Kelelahan digital muncul sebagai tekanan teknologi yang berkepanjangan dan memicu penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong pekerja untuk mengurangi keterlibatan mereka atau berperilaku *quiet quitting*. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi faktor pelindung yang menurunkan kecenderungan munculnya perilaku *quiet quitting* karena pekerja mengalami pengalaman kerja yang lebih positif dan bermakna.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada bagian latar belakang, maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Apakah faktor-faktor kelelahan digital memengaruhi aspek-aspek perilaku *quiet quitting* Gen Z?
- b. Bagaimana kelelahan digital dapat berkontribusi terhadap munculnya perilaku *quiet quitting*?

- c. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja memengaruhi aspek-aspek perilaku *quiet quitting* Gen Z?
- d. Bagaimana tingkat kepuasan kerja mendorong Gen Z untuk berperilaku *quiet quitting*?
- e. Apakah terdapat pengaruh kelelahan digital terhadap *quiet quitting* yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
- f. Bagaimana dinamika keterkaitan antara kelelahan digital, kepuasan kerja dan perilaku *quiet quitting* di kalangan Gen Z?

### 1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, serta guna memastikan ruang lingkup penelitian tetap fokus dan hasil yang diperoleh valid, maka peneliti menetapkan batasan masalah yang yaitu pada pengaruh kelelahan digital terhadap *quiet quitting*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh kelelahan digital terhadap perilaku *quiet quitting* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan subjek penelitian adalah Gen Z yang bekerja di perusahaanteknologi digital seperti (*e-commerce, IT services, digital marketing, edu-tech, dan sebagainya*) yang membutuhkan interaksi tinggi dengan teknologi.

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh kelelahan kerja terhadap *quiet quitting* yang dimediasi oleh kepuasan kerja?”

### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kelelahan digital dan perilaku *quiet quitting* pada pekerja Gen Z di Indonesia. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diidentifikasi bagaimana kelelahan digital memengaruhi kecenderungan *quiet quitting*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan. Selain itu, penelitian ini juga dimaksudkan untuk memperkaya landasan empiris dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia, dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *well-being* dan keterlibatan generasi muda, di tengah tantangan dunia kerja digital yang serba cepat, fleksibel, namun penuh tekanan.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua kegunaan utama, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis:

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur di bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *quiet quitting*. Dengan menganalisis pengaruh kelelahan digital terhadap *quiet quitting* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini akan memperluas pemahaman teoritis mengenai dinamika individu yang memengaruhi perilaku *quiet quitting* pekerja. Penelitian ini memberikan kontribusi awal yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kajian lebih lanjut terkait pengembangan teori-teori *quiet quitting* atau memperkuat teori yang sudah ada mengenai perilaku pekerja Gen Z di tempat kerja.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan bagi organisasi dan para praktisi Sumber Daya Manusia untuk menyusun kebijakan dalam mengembangkan strategi yang efektif, mengantisipasi dan mengelola fenomena *quiet quitting*. Dengan memahami bagaimana kelelahan kerja dan kepuasan kerja memengaruhi perilaku *quiet quitting*, para praktisi dapat merancang langkah-langkah nyata yang lebih tepat sasaran untuk meminimalisir perilaku *quiet quitting*.