

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia kerja saat ini mengalami transformasi pesat seiring berkembangnya kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), otomasi, dan robotika. Menurut *International Labour Organization* (ILO, 2019), perkembangan teknologi tersebut tidak hanya mengubah jenis pekerjaan yang tersedia, tetapi juga mentransformasi struktur pasar tenaga kerja secara global. Perubahan ini mendorong organisasi untuk mengadopsi pola kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, sehingga karyawan dituntut untuk mampu bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah meningkatnya penerapan *hybrid work*, yaitu sistem kerja yang mengombinasikan pekerjaan dari kantor (*work from office*) dan pekerjaan jarak jauh (*work from home*) (Hopkins & Bardoel, 2023). Sistem ini banyak diterapkan pada *knowledge workers*, yaitu pekerja yang aktivitas utamanya berfokus pada pengolahan informasi sehingga pekerjaannya dapat dilakukan tanpa terikat lokasi fisik tertentu (Hopkins & Bardoel, 2023).

Penerapan *hybrid work* memberikan berbagai manfaat, seperti meningkatnya fleksibilitas kerja, terciptanya *work-life balance* yang lebih baik, serta berkurangnya waktu perjalanan menuju tempat kerja (OECD, 2021). Meskipun menawarkan fleksibilitas kerja, sistem *hybrid* juga menghadirkan tantangan berupa berkurangnya interaksi tatap muka sehingga komunikasi, koordinasi, dan pembentukan hubungan interpersonal menjadi lebih kompleks dibandingkan sistem kerja konvensional. Hopkins dan Bardoel (2023) menjelaskan bahwa berkurangnya visibilitas kerja serta meningkatnya kompleksitas koordinasi dalam sistem *hybrid* dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Rubacha (2024) menemukan bahwa sistem *hybrid* meningkatkan risiko *social isolation*, di mana komunikasi dan kepercayaan antaranggota tim berperan

penting dalam menjaga koneksi sosial karyawan di tempat kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak lagi hanya dituntut menyediakan fleksibilitas kerja, tetapi juga memastikan bahwa karyawan tetap merasa terhubung dengan pekerjaan, rekan kerja, maupun organisasinya.

Tantangan tersebut menjadi semakin penting karena sejalan dengan perubahan komposisi angkatan kerja saat ini. Secara global, Generasi Z mulai mendominasi dunia kerja. DeMaria et al. (2024) melaporkan bahwa pada kuartal kedua tahun 2024, proporsi Generasi Z dalam angkatan kerja Amerika Serikat telah mencapai sekitar 18%, melampaui generasi *baby boomers* yang hanya sekitar 15%. Temuan tersebut diperkuat oleh Deloitte Global (2026) melalui survei terhadap 14.384 responden Generasi Z dari 44 negara, termasuk kawasan Asia-Pasifik, yang menunjukkan bahwa Generasi Z kini menjadi salah satu kelompok yang aktif membentuk dinamika dunia kerja global. Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia. Berdasarkan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa Generasi Z merupakan kelompok generasi terbesar dengan proporsi sebesar 24,93% dari total penduduk Indonesia. Selain itu, Data Kependudukan Bersih Dinamis (DKB) per 15 Juni 2026 menunjukkan bahwa jumlah Generasi Z telah mencapai 64.040.121 jiwa dari total 289.987.101 penduduk (Pradana, 2026). Besarnya proporsi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z akan menjadi kelompok yang semakin mendominasi angkatan kerja Indonesia. Sejalan dengan itu, ILO (2019) menegaskan bahwa pekerja usia muda menghadapi tantangan yang lebih besar ketika memasuki pasar kerja yang semakin kompetitif dan terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi.

Sebagai generasi yang lahir dan tumbuh bersama perkembangan teknologi digital, Generasi Z memiliki kemampuan yang relatif baik dalam beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi, termasuk *hybrid work* (Benítez-Márquez et al., 2022). Namun, kesiapan teknis tersebut tidak selalu diikuti oleh kesiapan psikologis dalam menjalani dunia kerja. Sebagai generasi yang sebagian besar masih berada pada tahap awal karier, Generasi Z masih berada dalam proses membangun identitas profesional, mengembangkan hubungan kerja, serta memperoleh pengalaman melalui interaksi dengan atasan maupun rekan kerja (Butar-Butar & Hawignyo, 2025). Dalam sistem kerja *hybrid* yang mengurangi

intensitas interaksi secara langsung, pemenuhan kebutuhan tersebut menjadi lebih menantang sehingga berpotensi mempengaruhi pengalaman kerja mereka, termasuk tingkat keterlibatan kerja yang mereka rasakan.

Kondisi tersebut didukung oleh berbagai temuan yang menunjukkan bahwa pekerja muda merupakan kelompok yang relatif lebih rentan mengalami penurunan keterlibatan kerja dibandingkan generasi lainnya. Berdasarkan laporan Gallup, Harter (2024) melaporkan bahwa sejak Maret 2020 hingga akhir tahun 2023, tingkat *work engagement* pekerja yang lahir setelah tahun 1989, termasuk Generasi Z, menurun sebesar lima poin persentase, yaitu dari 40% menjadi 35%. Pada periode yang sama, proporsi pekerja yang secara aktif tidak terlibat (*actively disengaged*) justru meningkat dari 13% menjadi 14%. Sebaliknya, kelompok *baby boomers* menunjukkan peningkatan tingkat keterlibatan kerja. Penurunan tersebut terutama terjadi pada aspek rasa diperhatikan oleh atasan, kesempatan belajar dan berkembang, keterhubungan dengan misi organisasi, serta kesempatan untuk menyampaikan pendapat, yang seluruhnya mengalami penurunan sebesar lima hingga sembilan poin sejak awal pandemi (Harter, 2024). Gallup juga melaporkan bahwa pekerja muda lebih banyak bekerja dengan sistem *remote* maupun *hybrid* dibandingkan generasi lainnya, sekaligus lebih aktif mencari pekerjaan baru, sehingga menunjukkan bahwa kelompok ini memiliki tingkat keterlibatan kerja yang relatif lebih rentan dalam sistem kerja yang fleksibel.

Fenomena penurunan keterlibatan kerja pada sistem kerja yang fleksibel tersebut juga ditemukan dalam konteks Indonesia. Berdasarkan Indonesia Millennial and Gen Z *Report 2025* yang dipublikasikan oleh IDN Research Institute (2025), kebijakan pengembalian karyawan untuk bekerja dari kantor (*return to office*) justru menunjukkan dampak yang positif terhadap keterlibatan kerja Generasi Z. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 26% Generasi Z (dibandingkan 28% Milenial) merasa lebih terlibat (*engaged*) dan terhubung dengan rekan kerja ketika bekerja dari kantor, serta 25% Generasi Z merasakan rutinitas dan struktur kerja yang lebih baik selama bekerja di kantor, yang turut berkontribusi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja mereka. Laporan yang sama juga mencatat bahwa pergeseran menuju pola kerja yang lebih fleksibel memberikan hasil yang beragam terhadap keterlibatan kerja Generasi Z dan

Milenial di Indonesia, sebagian karyawan melaporkan peningkatan *engagement* dan rutinitas kerja, sementara sebagian lainnya justru mengalami peningkatan stres dan penurunan produktivitas (IDN Research Institute, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman keterlibatan kerja Generasi Z dalam sistem kerja yang fleksibel masih beragam.

Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem kerja *hybrid* menawarkan fleksibilitas, organisasi masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan *work engagement* karyawan Generasi Z. Lee et al. (2021) menjelaskan bahwa *work engagement* pada Generasi Z dipengaruhi oleh karakteristik dan kebutuhan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mendukung terbentuknya *work engagement* pada kelompok ini. Temuan tersebut diperkuat oleh Angreni dan Mahyuni (2024), yang menemukan bahwa *work engagement* berkontribusi terhadap kinerja karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *hybrid*. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi aspek penting yang perlu dikaji untuk memahami bagaimana keterlibatan kerja Generasi Z dapat dipertahankan dalam sistem kerja *hybrid*.

Work engagement pertama kali diperkenalkan oleh William A. Kahn (1990) sebagai keterlibatan individu secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerjanya. Konsep tersebut kemudian dikembangkan oleh Arnold B. Bakker et al. (2008), yang mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan (*a positive, fulfilling, work-related state of mind*). Dalam penelitian ini, konsep tersebut digunakan untuk memahami tingkat keterlibatan kerja Generasi Z dalam sistem kerja *hybrid*, mengingat kualitas *work engagement* dipengaruhi oleh kondisi kerja dan sumber daya yang mendukung karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Sitompul et al., 2026).

Pandangan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Teori ini menjelaskan bahwa *work engagement* berkembang ketika karyawan memiliki *job Resources*, yaitu aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan (*job demands*), serta

mendorong pembelajaran dan perkembangan diri. Karakteristik sistem kerja *hybrid* yang ditandai dengan berkurangnya interaksi tatap muka serta meningkatnya kebutuhan koordinasi menunjukkan pentingnya keberadaan sumber daya kerja (*job Resources*) yang mampu mendukung pengalaman kerja karyawan (Hopkins & Bardoel, 2023). Sejalan dengan perspektif tersebut, Tan et al. (2020) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* (POS) merupakan salah satu bentuk *job Resources* yang berperan dalam meningkatkan *work engagement* melalui proses motivasional.

Perceived organizational support (POS) didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks penelitian ini, POS menjadi penting karena mencerminkan bentuk dukungan organisasi yang dapat membantu karyawan tetap merasa dihargai dan didukung selama bekerja dalam sistem *hybrid*. Hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka cenderung membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk meningkatkan *work engagement* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dalam sistem kerja *hybrid*, keberadaan POS menjadi semakin relevan karena berkurangnya intensitas interaksi langsung menyebabkan dukungan organisasi menjadi salah satu sumber daya penting bagi karyawan. Dukungan tersebut diharapkan mampu membantu karyawan, khususnya Generasi Z yang masih berada pada tahap awal karier, untuk tetap mempertahankan *work engagement* meskipun bekerja dalam lingkungan yang lebih fleksibel (Hopkins & Bardoel, 2023; Benítez-Márquez et al., 2022).

Hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement* telah didukung oleh berbagai penelitian, namun menunjukkan kekuatan pengaruh yang berbeda pada setiap konteks penelitian. Widodo et al. (2025) menemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan koefisien sebesar 0,395. Sementara itu, Ghaniyyaturrahmah dan Djamhoer (2021) juga menemukan pengaruh positif, tetapi dengan koefisien yang lebih kecil, yaitu sebesar 0,108. Perbedaan besarnya pengaruh tersebut

menunjukkan bahwa efektivitas dukungan organisasi dalam meningkatkan *work engagement* tidak selalu sama pada setiap kelompok maupun konteks penelitian. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kekuatan hubungan antara POS dan *work engagement*.

Salah satu perspektif yang dapat digunakan untuk memahami kemungkinan tersebut adalah *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan oleh Stevan E. Hobfoll (1989). Teori ini menjelaskan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya (*Resources*) yang dimilikinya, sedangkan ancaman kehilangan sumber daya dapat mendorong individu untuk mengurangi investasi sumber daya sebagai upaya mempertahankan sumber daya yang masih dimiliki. Artinya, meskipun organisasi memberikan berbagai sumber daya kepada karyawan, setiap individu dapat meresponsnya secara berbeda sesuai dengan upayanya masing-masing dalam menjaga sumber daya pribadi yang dimiliki.

Salah satu fenomena yang banyak mendapat perhatian dalam psikologi kerja dan relevan dengan cara individu mengelola kontribusi kerjanya adalah *quiet quitting*. *quiet quitting* menggambarkan kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja pada tuntutan formal pekerjaannya tanpa benar-benar meninggalkan pekerjaan tersebut (Galanis et al., 2023). Fenomena ini menjadi perhatian global sejak laporan Gallup menunjukkan bahwa hanya sekitar 21% karyawan di dunia yang benar-benar *engaged* dengan pekerjaannya, sementara lebih dari 50% tergolong sebagai *quiet quitters* (Harter, 2022, dalam Surianto, 2026). Di Indonesia, kondisi serupa juga terlihat pada generasi muda. JobStreet dan Glints (2023, dalam Surianto, 2026) melaporkan bahwa sekitar 55% karyawan Milenial dan Generasi Z tidak bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawab formal karena merasa tidak dihargai secara finansial maupun emosional. Selain itu, survei Alvara Research Center (2023) menunjukkan bahwa 65% Generasi Z lebih memprioritaskan *work-life balance* dibandingkan perkembangan karier, sementara data JobStreet (2022) dan LinkedIn (2023) menunjukkan bahwa sebagian pekerja Generasi Z hanya menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab dasar tanpa inisiatif tambahan serta memiliki motivasi dan keterikatan emosional yang relatif rendah terhadap perusahaan (dalam Trianita et al., 2025).

Secara konseptual, *quiet quitting* dipandang berkaitan dengan *work engagement* karena keduanya sama-sama berhubungan dengan keterlibatan individu dalam pekerjaan. Namun, Patel et al. (2025) membedakan *quiet quitting* dari *work engagement* dengan menjelaskan bahwa *work engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang tercermin melalui vigor, dedication, dan absorption dalam pekerjaan. Sedangkan, *quiet quitting* merupakan keputusan sadar individu untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tingkat minimum yang dipersyaratkan serta merasa cukup dengan kontribusi tersebut. Oleh karena itu, meskipun kedua konsep berkaitan dalam konteks pekerjaan, keduanya merepresentasikan aspek yang berbeda

Kondisi tersebut juga tercermin dari hasil wawancara awal yang dilakukan penulis terhadap tiga karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *hybrid*. Sebagian responden mengungkapkan bahwa berkurangnya interaksi selama bekerja membuat mereka merasa kurang terhubung dengan lingkungan kerja. Salah satu responden menyampaikan bahwa dirinya pernah bekerja hanya sebatas menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa inisiatif tambahan ketika bekerja dari rumah. Namun, ketika kembali bekerja di kantor dan berinteraksi secara langsung dengan rekan kerja maupun lingkungan organisasi, motivasi serta keterlibatan kerjanya meningkat kembali. Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa meskipun responden sempat menunjukkan kecenderungan yang mengarah pada *quiet quitting*, keberadaan dukungan dan interaksi dalam lingkungan kerja tetap dipersepsikan secara positif.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung memberikan timbal balik melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk meningkatnya *work engagement* (Rhoades & Eisenberger, 2002). Namun, *Conservation of Resources Theory* menjelaskan bahwa individu juga berupaya mempertahankan sumber daya yang dimilikinya sehingga respons terhadap sumber daya yang diberikan organisasi dapat berbeda antarindividu (Hobfoll, 1989). Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa variabel moderator merupakan variabel yang memengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan mempertimbangkan karakteristik *quiet quitting* sebagai perilaku yang mencerminkan pembatasan

kontribusi kerja (Galanis dkk., 2023; Patel dkk., 2025), kecenderungan tersebut diduga memengaruhi bagaimana karyawan merespons dan memanfaatkan dukungan yang diberikan organisasi. Akibatnya, dukungan organisasi yang sama tidak selalu menghasilkan tingkat *work engagement* yang sama pada setiap individu. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *quiet quitting* sebagai variabel moderator untuk menguji apakah kecenderungan perilaku tersebut berkaitan dengan perubahan kekuatan hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan sistem kerja *hybrid*.

1.2 Identifikasi Masalah

- 1) Tantangan dalam sistem kerja *hybrid* berupa berkurangnya interaksi tatap muka, meningkatnya risiko *social isolation*, serta kompleksitas komunikasi dan koordinasi berpotensi memengaruhi *work engagement* karyawan.
- 2) Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja dan masih dalam tahap pembentukan identitas profesional lebih rentan mengalami dampak psikologis dari sistem kerja *hybrid*, sehingga tingkat *work engagement* mereka memerlukan perhatian khusus.
- 3) *Perceived organizational support* (POS) dipandang sebagai salah satu sumber daya kerja yang berperan dalam meningkatkan *work engagement*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan pengaruhnya belum konsisten sehingga diduga terdapat faktor lain yang memengaruhi hubungan tersebut.
- 4) *Quiet quitting* merupakan fenomena yang mencerminkan kecenderungan karyawan membatasi kontribusi kerja pada tuntutan formal pekerjaannya. Perannya sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* masih jarang dikaji.
- 5) Penelitian yang mnguji *quiet quitting* sebagai moderator dalam hubungan antara POS dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z dalam konteks sistem kerja *hybrid* masih sangat terbatas.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengujian peran *quiet quitting* sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem kerja *hybrid*. Variabel yang diteliti terdiri dari *perceived organizational support* sebagai variabel independen, *work engagement* sebagai variabel dependen, dan *quiet quitting* sebagai variabel moderator.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan sistem kerja *hybrid*?
- 2) Apakah *quiet quitting* memoderasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan sistem kerja *hybrid*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini yaitu:

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan sistem kerja *hybrid*
- 2) Menguji dan menganalisis peran *quiet quitting* dalam memoderasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z dengan sistem kerja *hybrid*.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait dinamika hubungan antara *perceived organizational support* (POS), *work engagement*, dan *quiet quitting* dalam konteks sistem kerja *hybrid*.

Penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur mengenai peran *quiet quitting* sebagai variabel moderator dalam menjelaskan hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* pada Generasi Z dalam sistem kerja *hybrid*.

1.6.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi bagi organisasi mengenai pentingnya *perceived organizational support* (POS) dalam meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z, serta mempertimbangkan kecenderungan *quiet quitting* sebagai kondisi psikologis yang dapat memengaruhi efektivitas dukungan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakteristik sistem kerja *hybrid*.

2) Bagi Manajemen dan Praktisi SDM

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajer dan praktisi sumber daya manusia dalam menyusun kebijakan dan program dukungan organisasi, seperti sistem supervisi, komunikasi kerja, pengembangan karier, serta penguatan kesejahteraan karyawan, agar mampu mendorong keterlibatan kerja yang optimal dan meminimalkan kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

3) Bagi Karyawan Generasi Z

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi karyawan Generasi Z mengenai pentingnya keterlibatan kerja serta bagaimana persepsi terhadap dukungan organisasi dan kecenderungan *quiet quitting* dapat berkaitan dengan keterlibatan kerja mereka dalam sistem kerja *hybrid*.