

HUBUNGAN ANTARA *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *QUIET QUITTING* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG

Meilina Adzhani Salsabila¹, Dito Aryo Prabowo¹
15000122130114

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: meilinasalsabila.college@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Hipotesis yang diajukan yaitu, semakin tinggi *work engagement* maka semakin rendah *quiet quitting*, begitupun sebaliknya. Sampel terdiri dari 387 karyawan Generasi Z di Kota Semarang dengan rentang usia dari 19 sampai 30 tahun ($M=24,5$, $SD=2,14$) yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Dari total responden, 64,34% berjenis kelamin perempuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan non eksperimen kuantitatif dengan desain survei. Data dikumpulkan menggunakan *Quiet Quitting Scale* (21 aitem, $\alpha=0,866$) dan *Utrecht Work Engagement Scale-9* (9 aitem, $\alpha=0,876$), kemudian dianalisis menggunakan korelasi *Spearman's Rho*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif signifikan antara *work engagement* dan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang ($\rho=-0,543$, $p<0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan kerja pada karyawan berdampak pada berkurangnya perilaku *quiet quitting*. Oleh karena itu, organisasi disarankan menciptakan lingkungan dan kebijakan kerja yang mendorong keterikatan kerja karyawan dengan cara memperhatikan keseimbangan antara tuntutan dengan sumber daya kerja.

Kata kunci: *work engagement*; *quiet quitting*; generasi z; kota semarang

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND QUIET QUITTING AMONG GENERATION Z EMPLOYEES IN SEMARANG CITY

Meilina Adzhani Salsabila¹, Dito Aryo Prabowo¹
15000122130114

¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Sreet., Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: meilinasalsabila.college@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to empirically examine relationship between work engagement and quiet quitting among Generation Z employees in Semarang City. The hypothesis proposed is that higher work engagement associated with lower quiet quitting, and vice versa. The sample consisted 387 Generation Z employees in Semarang City, aged between 19 to 30 years ($M=24,5$, $SD=2,14$), selected using convenience sampling method. Of the total respondents, 64,34% were female. This study uses a non-experimental quantitative approach with a survey design. Data were collected using Quiet Quitting Scale (21 items, $\alpha=0,866$) and Utrecht Work Engagement Scale-9 (9 items, $\alpha=0,876$), that analyzed using Spearman's Rho correlation. The results showed a significant negative relationship between work engagement and quiet quitting among Generation Z employees in Semarang City ($\rho=-0,543$, $p<0,001$). These findings indicate that increasing work engagement among employees reduces quiet quitting behavior. Therefore, organizations are recommended to create work environments and policies that foster engagement by balancing job demands with job resources.

Keywords : work engagement; quiet quitting; generation z; semarang city

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Generasi Z saat ini mulai mendominasi angkatan kerja. Generasi Z merupakan sekelompok individu yang lahir pada periode pertengahan tahun 1990-an sampai dengan 2012 (Sawitri, 2023). Periode kelahiran ini menempatkan Generasi Z sebagai *digital natives* yang tumbuh bersama dengan perkembangan teknologi digital dan akses informasi cepat. Selain itu, mereka juga mengalami dinamika global, seperti krisis iklim dan ekonomi, ketidakpastian politik, hingga pandemi COVID-19 selama masa perkembangan. Peristiwa tersebut turut serta membentuk pola pikir yang lebih realistis pada Generasi Z dalam memandang pekerjaan, serta adaptif terhadap perubahan (Magano dkk., 2020). Paparan kondisi tersebut membuat Generasi Z lebih selektif dalam menentukan pilihan karir. Dalam perilaku kerja, hal ini tercermin pada ekspektasi kerja yang mengedepankan keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, stabilitas, serta preferensi terhadap organisasi dengan budaya kerja yang menarik (Barhate & Dirani, 2022).

Di Indonesia, Generasi Z turut serta berkontribusi atas bonus demografi. Menurut data Badan Pusat Statistik (2025b) dari total 145,7 juta jiwa pekerja di Indonesia, 26,1% di antaranya merupakan Generasi Z. Sebagai kota industri, Kota Semarang turut serta terdampak oleh dinamika Generasi Z pada angkatan kerja. Dari

total 1,2 juta jiwa penduduk yang termasuk dalam usia angkatan kerja, 32% di antaranya merupakan Generasi Z (Badan Pusat Statistik, 2026).

Keberadaan kawasan industri menjadikan Semarang sebagai pusat aktivitas ekonomi Jawa Tengah yang menyerap tenaga kerja. Perusahaan sektor industri menghadapi tantangan yang dinamis, seperti kecenderungan karakteristik pekerjaan repetitif, berbasis target, dan tuntutan akan efisiensi kerja yang tinggi. Kondisi tersebut menciptakan tantangan bagi karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan psikologis (Adjani & Mulyana, 2025).

Tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Pada salah satu perusahaan manufaktur di Kota Semarang, diketahui bahwa tingginya beban kerja pada karyawan Gen Z berdampak pada penurunan kondisi psikologis. Karyawan yang menghadapi target ketat dan sistem kerja kaku mengalami kelelahan emosional, penurunan rasa kontrol terhadap lingkungan kerja, serta berkurangnya makna dan tujuan dalam pekerjaan (Raynold Yan & Praningrum, 2025). Sejalan dengan Septiyani dan Fachrunnisa (2024) yang menemukan bahwa pada salah satu industri garmen di Kota Semarang tuntutan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Di sisi lain, dinamika ketenagakerjaan Kota Semarang dihadapkan pada isu penyesuaian upah minimum, PHK massal, serta tuntutan produktivitas yang tinggi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa sebagian karyawan di Kota Semarang, termasuk Generasi Z, menghadapi realitas kerja yang tidak sejalan dengan ekspektasi mereka akan pengalaman kerja yang positif, seperti peluang untuk berkembang,

fleksibilitas, serta *work life balance* (Zahra dkk., 2025). Generasi Z juga membutuhkan tempat kerja yang memiliki kesesuaian dengan keyakinan dan aspirasi yang dimiliki (Thomas dkk., 2025). Pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan harapan dikhawatirkan mendorong karyawan untuk menarik diri dari pekerjaan, terutama ketika tidak mendapatkan peluang untuk berkembang dan perusahaan mengalami ketidakstabilan. Hal ini disebabkan karena karyawan berupaya melindungi sumber daya pribadi (energi, emosi, waktu) yang dimiliki dengan tidak mengeluarkan usaha lebih dalam merespon ketidaksesuaian tersebut (Lestari dkk., 2024).

Survei pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap karyawan Generasi Z di Kota Semarang menunjukkan bahwa 13 dari 15 partisipan mengaku cenderung bekerja sesuai dengan tugas utama tanpa memberikan upaya tambahan, seperti menolak tugas di luar *jobdesk* dan menolak pekerjaan yang seharusnya dilakukan secara tim. Alasan yang dikemukakan antara lain, sistem perusahaan yang tidak mengimbangi beban kerja, atasan yang tidak memberikan apresiasi, serta dan rasa lelah untuk bekerja lebih dari tanggung jawab utama. Mayoritas partisipan memandang perilaku tersebut sebagai upaya menjaga kesehatan mental dan efisiensi waktu, sementara lainnya menilai perilaku tersebut sebagai bentuk keegoisan karena tidak menunjukkan inisiatif untuk berkontribusi pada pekerjaan rekan tim. Temuan ini mengindikasikan adanya kecenderungan perilaku pembatasan usaha kerja pada karyawan Gen Z di Kota Semarang, di mana fenomena ini memiliki kesamaan karakteristik dengan konsep yang dikenal sebagai *quiet quitting*. Meskipun demikian, hasil survei ini bersifat eksploratif

dan tidak dapat digeneralisasikan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami fenomena tersebut.

Quiet quitting didefinisikan sebagai perilaku kerja di mana karyawan secara sengaja membatasi upaya kerja mereka, yang ditandai dengan tiga dimensi utama, yaitu *detachment*, *lack of initiative*, dan *lack of motivation* (Galanis dkk., 2023). Sehingga individu dapat dikatakan sebagai *quiet quitters* apabila mempunyai kecenderungan melepaskan diri dari pikiran terkait pekerjaan, mempunyai tingkat inisiatif yang rendah, serta tidak mudah termotivasi baik secara internal maupun eksternal.

Meskipun *quiet quitting* terdengar asing, tetapi perilaku bekerja dengan usaha minimum bukanlah hal baru. Banyak konsep yang memberikan gambaran terhadap perilaku serupa, seperti *intention to quit*, *employee withdrawal*, *cyberloafing or cyberslacking* dan *employee disengagement* (Anand dkk., 2024). Meskipun sama-sama ditandai oleh rendahnya keterlibatan dan kepuasan kerja, *quiet quitting* berbeda. Perilaku ini tidak menunjukkan niat untuk keluar dari pekerjaan seperti pada *intention to quit* atau *employee withdrawal*, dan berbeda dengan *cyberloafing* karena tidak mendorong keterlibatan dalam aktivitas non-kerja. Karyawan tetap peduli terhadap pekerjaan dan perusahaan, tetapi menjaga batasan yang sehat, tidak seperti *employee disengagement*, di mana cenderung mengabaikan pekerjaan karena kurangnya inspirasi (Serenko, 2024). Perbandingan ini menegaskan bahwa *quiet quitting* merupakan konsep yang berbeda dan independen.

Melalui wawancara terhadap karyawan dari berbagai sektor di India, UAE, dan UK, ditemukan terdapat 3 alasan utama di balik perilaku *quiet quitting*, yaitu situasi

personal, kebijakan organisasi, dan dinamika sosial (Nimmi dkk., 2024). Situasi personal yang banyak dibicarakan oleh karyawan berupa *work-family conflict*, *work-life imbalance*, dan tidak adanya *sense of belonging* dalam pekerjaan, terutama ketika terdapat ketidakcocokan antara peran dan ekspektasi, atau bahkan kurangnya keterampilan karyawan. Kebijakan yang tidak adil atau dianggap tidak mendukung karyawan kemudian dianggap sebagai penyebab utama dari perilaku *quiet quitting*, seperti kurangnya dukungan akan kesejahteraan karyawan, sistem penghargaan yang tidak adil, kesenjangan upah, beban kerja berlebihan, dan kepemimpinan yang buruk. Terakhir, dinamika sosial seperti politik tempat kerja, perundungan, dan pengucilan juga turut berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan akhirnya memicu perilaku *quiet quitting* pada karyawan.

Penelitian oleh Bandyopadhyay dkk. (2026) mengkonfirmasi hasil wawancara tersebut. Berdasarkan kerangka teori *Job Demands-Resources (JD-R)* ditemukan bahwa aspek kepemimpinan, organisasi, dan individu turut serta berpengaruh terhadap *quiet quitting*, di mana *servant leadership* dapat mengurangi perilaku *quiet quitting* melalui *work engagement* dan *work meaningfulness*, dengan menempatkan *quiet quitting* sebagai perilaku yang muncul bergantung pada sumber daya.

Perilaku *quiet quitting* ini memiliki dampak yang luas. Survei yang dilakukan oleh Gallup tahun 2025 menunjukkan bahwa 62% karyawan global melakukan *quiet quitting*. Apabila karyawan dalam jumlah besar hanya melakukan kinerja minimum dalam jangka waktu panjang, organisasi berisiko mengalami kerugian, seperti penurunan produktivitas dan kualitas kerja (Yildiz, 2021). Hal tersebut menegaskan

bahwa penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *quiet quitting* pada karyawan. Salah satu faktor psikologis yang relevan pada perilaku tersebut adalah *work engagement* (Wijaya dkk., 2026).

Keterikatan kerja atau biasa dikenal dengan *work engagement* merupakan keadaan psikologis positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan hadirnya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Bakker dkk., 2008). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi menginvestasikan energi, waktu, dan sumber daya kognitif ke dalam pekerjaannya, serta tidak mudah mengalihkan diri secara psikologis (Schaufeli & Bakker, 2004). Kondisi ini turut serta mendorong kreativitas, produktivitas, dan keinginan karyawan untuk bekerja lebih dari tanggung jawab yang diberikan (Bakker & Demerouti, 2008). Sehingga *work engagement* ditempatkan sebagai faktor protektif utama terhadap perilaku *quiet quitting*, sebagaimana karyawan dengan keterikatan kerja tinggi cenderung mengarahkan sumber daya yang dimiliki pada sikap kerja yang produktif, bukan pada penarikan diri terhadap pekerjaan (Bandyopadhyay dkk., 2026).

JD-R memandang *quiet quitting* sebagai bentuk respons atas *resources* yang tidak mampu mengimbangi *demands*. Di sisi lain, ketersediaan *resources* dalam menghadapi *demands* mendorong munculnya *work engagement*. Dua proses utama dalam model JD-R dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting*. *Health impairment process*, menjelaskan *demands* yang tinggi memicu stres dan *burnout*, yang pada gilirannya meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*. Sementara itu, *motivational process* menjelaskan

ketersediaan *resources* menumbuhkan motivasi dan keterlibatan, sehingga memperkuat *work engagement* sekaligus menekan potensi *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2007).

Berbagai studi terbaru memberikan pemahaman komprehensif terhadap hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian oleh Moisoglou, dkk. (2025) pada perawat di Yunani menemukan adanya hubungan negatif antara *work engagement* dengan *quiet quitting*, di mana lingkungan kerja yang tidak suportif menjadi pemicu utama. Namun, Ardiç & Erişen (2025) pada tenaga kesehatan profesional di Turki menemukan hubungan tersebut tidak lagi berpengaruh signifikan ketika dianalisis bersamaan dengan *job stress* dan *job satisfaction* dalam regresi berganda.

Di Indonesia, Sitorus & Rachmawati (2024) menemukan bahwa keterikatan kerja terbukti meminimalisir *quiet quitting* pada karyawan bank. Hasil ini menekankan bahwa ketidakseimbangan antara manfaat dan biaya dalam organisasi memicu hilangnya motivasi dan *quiet quitting*. Lebih jauh, temuan pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan, menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti mampu melemahkan efek *burnout* dan *quiet quitting* (Rahayu dkk., 2025).

Meskipun penelitian mengenai kedua variabel tersebut telah berkembang, mayoritas studi berfokus pada sektor kesehatan. Kondisi ini menciptakan celah eksplorasi pada konteks lain yang turut serta terdampak atas isu *quiet quitting*, yaitu pada lingkungan kantor yang memiliki tuntutan dan struktur kerja yang berbeda. Mengingat dominasi Generasi Z dalam angkatan kerja saat ini, pemahaman terhadap dinamika psikologis antara keterikatan kerja dengan *quiet quitting* pada populasi

tersebut menjadi signifikan. Karakteristik, nilai, dan prioritas kerja yang unik memerlukan pendekatan penelitian yang spesifik. Mempertimbangkan besarnya jumlah proporsi karyawan, isu ketenagakerjaan, serta tingginya angka Generasi Z di Kota Semarang, peneliti menetapkan Kota Semarang sebagai sasaran penelitian.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada konteks karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris mengenai hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada perkembangan riset ilmu psikologi, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi, mengenai *work engagement* dan *quiet quitting*.

- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumber wawasan dan pengetahuan tambahan terkait *work engagement* dan *quiet quitting* yang dapat menunjang kinerja dan produktivitas pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi Karyawan Generasi Z

Penelitian ini bermanfaat bagi karyawan Generasi Z sebagai informasi untuk lebih memahami mengenai *work engagement* serta hubungannya dengan *quiet quitting*.

- b. Bagi Pihak Organisasi

Penelitian ini memberikan wawasan kepada praktisi *human resource*, manajer, dan pihak organisasi sebagai dasar dalam merancang program kerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan Generasi Z.

- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk memperdalam pemahaman akademis peneliti terkait hubungan antara *work engagement* dengan *quiet quitting* pada konteks karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

- d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan dalam penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti berikutnya sebagai referensi maupun bahan penunjang dalam menyusun

penelitian terkait dengan *work engagement* dan *quiet quitting* serta hubungan antara keduanya.