

Peran Kepuasan Kerja dalam Perilaku *Quiet Quitting* pada Karyawan Generasi Z

Mohamad Rizky al Fazri

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Yanto Prasetyo

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Diah Sofiah

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: rizkyalfazri4@gmail.com

Abstract

Quiet quitting is a workplace phenomenon that describes employees who work only according to their formal job descriptions without emotional involvement or additional contributions. This phenomenon frequently occurs among Generation Z, who have high expectations for job satisfaction. Job satisfaction is believed to play a role in reducing the tendency toward quiet quitting. This study aims to examine the relationship between job satisfaction and quiet quitting among Generation Z employees. The research used a quantitative correlational method involving 113 Generation Z employees aged 18–28 years, selected through purposive sampling. The instruments used include a job satisfaction scale and a quiet quitting scale. The results show a significant negative correlation between job satisfaction and quiet quitting ($r = -0.482$, $p < 0.01$). This indicates that the higher the job satisfaction, the lower the tendency for quiet quitting among Generation Z employees.

Keywords : Generation z, Job Satisfaction, Quiet Quitting behavior

Abstrak

Quiet quitting adalah fenomena kerja yang menggambarkan perilaku karyawan hanya bekerja sesuai tugas formal tanpa keterlibatan atau kontribusi lebih. Fenomena ini kerap terjadi pada Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja diyakini berperan dalam mencegah kecenderungan *quiet quitting*. Penelitian ini tujuannya guna memahami hubungan diantara kepuasan kerja dan *quiet quitting* atas karyawan Generasi Z. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif korelasional dengan melibatkan 113 responden karyawan Generasi Z dengan rentang umur 18-28 tahun. Pengambilan sampel secara *purposive sampling*. Alat ukur yang dipakai meliputi skala kepuasan kerja dan skala *quiet quitting*. Hasil analisis menunjukkan ada korelasi negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* ($r = -0,482$, $p < 0,01$). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

Kata Kunci : Generasi Z, Kepuasan kerja, *Quiet Quitting*

Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang dipercepat oleh digitalisasi dan pandemi COVID-19 telah melahirkan berbagai fenomena baru, salah satunya adalah *quiet quitting*. *Quiet quitting* adalah kecenderungan karyawan untuk hanya bekerja sesuai deskripsi formal tanpa keterlibatan ekstra (Mahand & Caldwell, 2023). Fenomena ini semakin menonjol di kalangan Generasi Z, yang saat ini mendominasi tenaga kerja muda di Indonesia. Meskipun bukan pengunduran diri formal, *quiet quitting* mencerminkan penarikan diri psikologis akibat stres kerja, ketidakseimbangan kehidupan kerja, serta rendahnya kepuasan kerja. Fenomena ini dinilai berdampak serius terhadap produktivitas dan organisasi (Harter, 2022).

Laporan McKinsey (2024) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja Generasi Z cenderung rendah secara global. Di Indonesia, sejumlah studi menemukan bahwa *quiet quitting* bukan lagi gejala tersembunyi, melainkan respons nyata terhadap berbagai ketidakpuasan dalam dunia kerja, terutama dalam aspek kepuasan kerja (*job satisfaction*). Aspek ini mencakup persepsi terhadap gaji, promosi, hubungan kerja, pengakuan, serta lingkungan kerja secara umum (Spector 1985).

Dukungan Kepuasan kerja ialah satu diantara aspek penting pada psikologi industri dan organisasi yang berperan besar dalam menentukan kualitas keterlibatan karyawan dalam dunia kerja. Konsep ini mencakup perasaan individu terhadap pekerjaannya, baik dengan menyeluruh ataupun terhadap aspek-aspek spesifik seperti gaji, hubungan antar rekan kerja, sistem promosi, dan kondisi kerja (Luthans, 2011). Locke (1976) menjelaskan bahwasanya kepuasan kerja ialah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun positif akibat atas penilaian terhadap pekerjaan ataupun pengalaman kerja individu. Ketika kepuasan kerja tidak terpenuhi, individu cenderung menunjukkan bentuk penarikan diri dari peran kerja, termasuk fenomena yang saat ini dikenal sebagai *quiet quitting*.

Quiet quitting ialah istilah yang mengarah atas perilaku karyawan yang hanya menjalankan tugas-tugas minimal sesuai dengan deskripsi pekerjaan, tanpa keterlibatan lebih seperti inisiatif, loyalitas, atau kontribusi ekstra (Anand Dkk., 2023). Fenomena ini tidak selalu berarti pengunduran diri secara fisik, tetapi lebih mengacu pada bentuk pengunduran diri secara psikologis. Karyawan yang melakukan *quiet quitting* secara diam-diam menolak ekspektasi kerja berlebih atau beban yang tidak sesuai dengan kompensasi dan penghargaan yang diterima.

Generasi Z, yakni individu yang lahir antara tahun 1997 hingga awal 2010-an, kini memasuki dunia kerja dengan nilai-nilai dan ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal sebagai generasi digital yang sangat memperhatikan keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, dan pencapaian makna dalam pekerjaan (Dolot, 2018). Di sisi lain, Generasi Z juga menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang relatif rendah. Menurut survei yang dilakukan oleh Gallup (2023), hanya 31% pekerja dari generasi ini merasa terlibat secara aktif, sementara sisanya menunjukkan tanda-tanda *disengagement* seperti *quiet quitting*.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengaitkan kepuasan kerja dengan fenomena quiet quitting. Putra (2023) menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja pada tenaga medis berdampak pada meningkatnya kecenderungan disengagement. Efendi (2023) melaporkan bahwa lebih dari 60% pekerja Gen Z di Malang menunjukkan gejala quiet quitting karena ketidakpuasan terhadap beban kerja dan sistem penghargaan. Sementara itu, Pebriani et al. (2024) menemukan bahwa quiet quitting cenderung lebih tinggi terjadi pada responden perempuan Generasi Z yang merasa kurang dihargai dan tidak memiliki ruang aktualisasi di tempat kerja. Penelitian-penelitian ini menegaskan bahwa kualitas kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan terlibat secara aktif atau justru melakukan penarikan diri dari komitmen kerja.

Namun demikian, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada sektor atau profesi tertentu, serta belum secara khusus menelaah populasi Generasi Z di lingkungan kerja Indonesia secara menyeluruh. Padahal, sebagai generasi dominan dalam angkatan kerja mendatang, memahami dinamika kerja Generasi Z menjadi sangat krusial bagi organisasi dan manajer sumber daya manusia untuk merancang strategi keterlibatan kerja yang efektif.

Penelitian ini tujuannya guna menganalisis hubungan diantara kepuasan kerja dan quiet quitting atas karyawan dari Generasi Z di Indonesia. Dengan khusus, penelitian ini ingin memahami sejauh mana tingkat kepuasan kerja berkontribusi terhadap kecenderungan quiet quitting, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengelolaan SDM yang lebih responsif terhadap kebutuhan generasi ini.

Metode

Penelitian ini memakai desain penelitian korelasional dan metodologi kuantitatif. Berhenti diam-diam merupakan variabel dependen dalam penelitian ini, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel independen. Gagasan Mahand & Caldwell (2023) menjadi dasar pengembangan skala berhenti diam-diam, yang mengukur tiga faktor: komitmen kerja rendah, penolakan pekerjaan lebih lanjut, dan batas kerja minimum. Spector (1985) menyajikan banyak faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja: gaji, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, tugas itu sendiri, dan komunikasi. Pengambilan sampel bertujuan ialah metode yang dipakai atas penelitian ini, di mana sampel dipilih sesuai standar tertentu yang berhubungan atas tujuan penelitian. Karyawan PT X yang merupakan Generasi Z dan bervariasi usianya antara 18 hingga 28 tahun merupakan persyaratan subjek penelitian.

Sangat Setuju, Setuju, Agak Setuju, Agak Tidak Setuju, Tidak Setuju, serta Sangat Tidak Setuju adalah enam pilihan jawaban untuk 36 item pernyataan pada skala kepuasan kerja. Koefisien korelasi berkisar antara 0,348 hingga 0,700 teramati setelah diskriminasi item menggunakan korelasi item-total yang disesuaikan. Skala tersebut dianggap sah, dan tidak ada objek yang dihilangkan. Skala berhenti diam-diam dianggap reliabel berdasarkan temuan uji reliabilitas, yang menunjukkan bahwasanya item tersebut memiliki tingkat Cronbach's Alpha sebesar 0,952. Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), serta Sangat Tidak Setuju (STS)

adalah lima pilihan jawaban untuk 36 item pernyataan pada skala kepuasan kerja. Nilai indeks korelasi item-total setelah diskriminasi item turun antara 0,352 hingga 0,704. Karena validitas objek yang digunakan, skala item hanya diselesaikan satu kali. Skala ini reliabel, berdasarkan hasil uji reliabilitas yang memperlihatkan skor Cronbach's Alpha sejumlah 0,900.

Atas bantuan perangkat lunak statistik IBM SPSS versi 27 untuk Windows, metodologi korelasi Pearson Product Moment digunakan sebagai metode analisis data. Metode ini digunakan untuk memastikan hubungan antara perilaku diam karyawan Gen Z dan metrik kepuasan kerja.

Hasil

Tabel 1. Hasil Data Demografi Usia

Aspek	Keterangan	Jumlah	Presentase
Usia	18-22 Tahun	14	12,4%
	23-25 Tahun	37	32,7%
	26-28 Tahun	62	55,8%
	Total	113	100%

Sumber : Output *IBM SPSS Versi 27.0 for Windows*

Penelitian ini dilakukan di PT X dengan melibatkan 113 responden yang berjenis kelamin laki-laki serta perempuan atas rentan usia 18 hingga 28 tahun yang bekerja di PT X. Pengambilan data dilakukan selama kurang lebih 7 hari yang dimulai pada tanggal 9 hingga 16 Juni 2025.

Berdasarkan tabel Hasil Data Demografi Usia di atas dapat diketahui bahwa dari total 113 sampel yang diteliti, terdapat 14 sampel yang berusia 18-22 tahun (12,4%), 37 sampel yang berusia 23-25 tahun (32,7%), 62 sampel yang berusia 26-28 tahun (55,8%).

Tabel 2. Hasil Data Demografi Jenis Kelamin

Aspek	Keterangan	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	101	89,4%
	Perempuan	12	10,6%
	Total	113	100%

Sumber : Output *IBM SPSS Versi 27.0 for Windows*

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi sampel sesuai jenis kelamin di atas dapat diketahui bahwa dari total 113 sampel yang diteliti, terdapat 101 sampel berjenis kelamin laki-laki (89,4%) dan terdapat 12 sampel berjenis kelamin perempuan (10,6%).

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Df	Sig	Keterangan
Kepuasan kerja dengan perilaku quiet quitting	113	.200	Normal

Sumber : Output IBM SPSS Versi 27.0 for Windows

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji normalitas pada penelitian ini memiliki signifikansi sejumlah $0.200 < 0.05$. Hal ini memperlihatkan bahwasanya data penelitian berdistribusi secara normal. Oleh karena itu, analisis kaitan diantara variabel dalam penelitian ini memakai teknik statistik parametrik, yaitu *Pearson Product Moment*.

Tabel 4. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	Sig	Keterangan
Kepuasan kerja dengan perilaku quiet quitting	1.440	0.533	Linier

Sumber : Output IBM SPSS Versi 27.0 for Windows

Berdasarkan tabel diatas hasil uji linieritas pada penelitian ini memiliki signifikansi sebesar $0.533 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku *quiet quitting* linier.

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi *Pearson Correlaction*

<i>Correlation</i>				
<i>Pearson Product Moment</i>	Variabel	<i>r XY</i>	Sig. (P)	Keterangan
	kepuasan kerja dengan perilaku <i>quiet quitting</i>	-0,482	0,000	Sangat Signifikan

Sumber : Output IBM SPSS Versi 27.0 for Windows

Berdasarkan Tabel hasil uji korelasi, diperoleh nilai koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan perilaku quiet quitting sebesar -0.482 dengan signifikansi $p = 0,000$ Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis *pearson product moment* dengan bantuan program *computer IBM Statistical for Social Science (SPSS) versi 27 for Windows*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatid yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan perilaku *quiet quitting* Adanya korelasi yang negatif dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat *Quiet Quitting*. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin tinggi seseorang untuk melakukan *quiet quitting*.

Pembahasan

Dengan nilai koefisien korelasi $-0,482$ dan tingkat signifikansi $p = 0,000$, temuan studi menunjukkan hubungan negatif yang substansial antara perilaku keluar diam-diam karyawan Gen Z dan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian—yaitu, bahwa kemungkinan mengundurkan diri diam-diam menurun dengan meningkatnya kepuasan kerja dan sebaliknya—diterima. Temuan studi mendukung gagasan bahwa, khususnya bagi pekerja Generasi Z, kepuasan kerja merupakan faktor signifikan dalam menurunkan kemungkinan pengunduran diri diam-diam. Pekerja biasanya akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka jika mereka senang dengan gaji, kemajuan, koneksi dengan supervisor dan rekan kerja, dan pengakuan atas prestasi mereka (Spector, 1985). Ini mendukung pernyataan Locke (1976) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menguntungkan yang disebabkan oleh evaluasi pengalaman kerja seseorang. Orang akan terinspirasi untuk lebih berdedikasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka mengalami rasa kepuasan ini.

Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu penarikan diri secara psikologis, seperti yang terlihat dalam perilaku *quiet quitting*. Fenomena ini ditandai dengan batas minimum dalam menyelesaikan tugas tanpa kontribusi tambahan, yang mencerminkan bentuk *disengagement* dari peran kerja (Mahand & Caldwell, 2023). Dalam konteks Generasi Z, bentuk penarikan diri ini bukan semata bentuk kemalasan, melainkan seringkali merupakan reaksi terhadap beban kerja yang tidak sepadan, minimnya pengakuan, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung nilai-nilai pribadi mereka (Dolot, 2018). Generasi ini sangat memperhatikan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan (Gallup, 2023).

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Putra (2023) yang menyatakan bahwa rendahnya kepuasan kerja secara langsung berkaitan dengan meningkatnya perilaku *disengagement* di kalangan tenaga kesehatan. Hal serupa dilaporkan oleh Efendi (2023) dalam konteks pekerja Generasi Z di Malang yang mengalami *quiet quitting* akibat beban kerja dan sistem penghargaan yang dianggap tidak adil. Sementara itu, Pebriani Dkk., (2024) menunjukkan bahwa kurangnya ruang aktualisasi dan pengakuan dalam organisasi membuat *quiet quitting* lebih umum ditemukan pada pekerja perempuan Generasi Z. Meskipun dalam penelitian ini mayoritas responden adalah laki-laki (89,4%), temuan tersebut tetap mengindikasikan bahwa persepsi atas kualitas kerja berperan besar dalam menentukan loyalitas dan keterlibatan psikologis karyawan.

Dari sisi praktis, implikasi dari temuan ini cukup jelas organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja jika ingin menekan gejala *quiet quitting* dan meningkatkan komitmen karyawan. Strategi yang dapat diterapkan antara lain peningkatan transparansi dalam sistem promosi, evaluasi ulang beban kerja yang proporsional, serta penguatan komunikasi interpersonal antara manajer dan karyawan. Sistem penghargaan dan pengakuan yang adil juga terbukti mampu

meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, yang selanjutnya dapat memperkuat keterlibatan (Luthans, 2011).

Namun, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini pendekatan kualitatif dapat memberikan pemahaman lebih dalam mengenai motif di balik *quiet quitting*. Selain itu, penambahan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau dukungan sosial juga akan memperkaya hasil temuan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu psikologi kerja, khususnya dalam memahami dinamika perilaku kerja generasi muda. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya faktor penentu kesejahteraan individu, tetapi juga faktor strategis dalam mempertahankan produktivitas dan loyalitas organisasi di era kerja modern.

Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah menggunakan teknik kuantitatif untuk memastikan hubungan antara perilaku mengundurkan diri diam-diam karyawan Gen Z dan kepuasan kerja di PT X. Partisipan penelitian adalah karyawan dari Generasi Z, berusia 18 hingga 28 tahun. Pengambilan sampel purposif digunakan untuk memilih sampel yang terdiri dari 113 responden.

Temuan analisis data menunjukkan hubungan terbalik yang kuat antara kebiasaan mengundurkan diri diam-diam karyawan Generasi Z dan kebahagiaan kerja. Dengan tingkat signifikansi $p = 0,000$, koefisien korelasi momen-produk Pearson yang dihitung adalah $-0,482$. Berdasarkan hubungan terbalik ini, kecenderungan seseorang untuk mengundurkan diri diam-diam menurun seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja dan meningkat seiring dengan menurunnya kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara menyeluruh elemen-elemen tambahan, termasuk beban kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja yang mungkin berdampak pada pengunduran diri diam-diam. Untuk lebih memahami pentingnya membangun lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini secara signifikan memajukan pengetahuan kita tentang bagaimana kebahagiaan kerja memengaruhi praktik pengunduran diri diam-diam karyawan Generasi Z.

Referensi

- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of *Quiet Quitting* and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721–743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Illingworth, E. (2024). *The Hidden Costs of Quiet Quitting, Quantified*. McKinsey & Company.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50
- Efendi, M. A. (2023). *Pengaruh Burnout dan Work-Life Balance Terhadap Quiet Quitting pada Pekerja Generasi Milenial di Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

- Harter, C. L., & Harter, J. F. R. (2022). The Link Between Adverse Childhood Experiences and Financial Security in Adulthood. *Journal of Family and Economic Issues*, 43(4), 832–842. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09796-y>
- Harter, J. (2022). *Is Quiet Quitting Real*. Gallup. com.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). 1. Luthans 2007.Pdf. *Personnel psychology*, 60, 541–572.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). *Quiet Quitting*—Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19.
- Pebriani, L., Purwanto, W., & Ambarwati, L. (2024). Pengaruh Jenjang Karir dan Kompensasi Terhadap Perilaku *Quiet Quitting* pada Karyawan Milenial dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Moderating. *Prosiding SNAST*, 223–231.
- Putra, I. A. S. (2023). *Quiet Quitting Sebagai Dampak Atas Stres Kerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif*. Universitas Islam Indonesia.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the *Job Satisfaction Survey*. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.