

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu tahapan yang dilakukan secara terperinci melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan juga efisien merupakan definisi dari Manajemen. Berdasarkan hal tersebut, sumber daya manusia menjadi aspek yang menentukan karena kualitas pelaksanaan aktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi manusia di dalamnya. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya dalam upaya mempertahankan nilai-nilai dan membuat perubahan yang diterapkan dalam organisasi, yang mana nilai-nilai baru datang melalui perkembangan teknologi (Heriyanto, 2023). Perubahan nilai dan pola kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi tersebut semakin terlihat ketika Generasi Z mulai masuk ke dunia kerja dengan menghadirkan karakteristik baru yang baru dan berbeda dengan generasi sebelumnya.

Perubahan dunia kerja modern yang semakin dinamis menyebabkan organisasi menghadapi tantangan baru dalam mengelola sumber daya manusia. Perkembangan teknologi, fleksibilitas sistem kerja, serta meningkatnya tuntutan produktivitas menyebabkan perubahan pola perilaku dan preferensi kerja karyawan, khususnya pada Generasi Z. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memiliki karakteristik lebih terbuka terhadap isu kesehatan mental, keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan psikologis

dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam lingkungan kerja modern, generasi ini cenderung tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga memperhatikan kenyamanan kerja, keseimbangan kehidupan pribadi, dan makna pekerjaan yang dijalani.

Perbedaan karakteristik tersebut memunculkan tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan keterlibatan dan komitmen kerja karyawan Generasi Z. Ketika ekspektasi terhadap lingkungan kerja tidak terpenuhi, pekerja cenderung menunjukkan perubahan perilaku kerja yang ditandai dengan menurunnya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Salah satu fenomena yang saat ini banyak dibahas dalam dunia kerja adalah *Quiet Quitting Tendency*.

Pada saat ini, bertambahnya Generasi Z yang masuk ke dunia kerja juga memberikan perubahan gaya kerja karena setiap generasi memiliki karakteristik berbeda. *Baby Boomers* dianggap kurang adaptif terhadap teknologi namun memiliki loyalitas, ketekunan, dan optimisme yang tinggi. Sementara Generasi X cenderung lebih independen, realistis, dan skeptis terhadap loyalitas organisasi sehingga memengaruhi cara mereka bekerja. Perbedaan karakter antar generasi ini menjadi perhatian penting bagi organisasi karena berdampak pada dinamika kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan Generasi Y atau generasi *millennial* menekankan produktivitas, keamanan, dan kebebasan untuk melakukan aktivitas yang mereka sukai.

Generasi Z memiliki karakteristik serupa dengan Generasi Y, tetapi mereka lebih terampil dalam menjalankan banyak tugas sekaligus (*multitasking*). Perkembangan kedua generasi ini di tiga era digital telah membentuk cara

mereka bekerja, dimana mereka cenderung ingin memiliki waktu dan tempat bekerja yang lebih fleksibel dengan pendekatan yang realistis, serta berani mengungkapkan pendapat. Objek dari penelitian ini adalah Generasi Z, alasannya karena mereka adalah kelompok tenaga kerja yang kini mendominasi dunia kerja serta memiliki harapan, serta pandangan kerja yang tidak sama dengan generasi sebelumnya. Terutama dalam hal pandangan tentang *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, Serta *Quiet Quitting Tendency*. Meski begitu, setiap generasi pekerja berpotensi mengalami keadaan yang dikenal sebagai *Quiet Quitting Tendency*.

Fenomena *Quiet Quitting Tendency* adalah kondisi dimana karyawan memilih untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan deskripsi minimum pekerjaan, tanpa inisiatif dan keinginan untuk mengerjakan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan (Rahmadara & Rachmawati, 2025). Kondisi ini umumnya berawal dari rasa kelelahan serta kurangnya penghargaan. Akibatnya, organisasi akan merasakan dampak negatif yang sistematis, seperti penurunan kinerja yang berlangsung secara bertahap.

Majka (2024) menyatakan Gallup (perusahaan konsultan manajemen kinerja global di Amerika) pada tahun 2022 melaksanakan penelitian mengenai kebenaran fenomena *Quite Quitting* yang menunjukkan kondisi penurunan kinerja yang mengkhawatirkan bagi tenaga kerja Amerika Serikat. Meskipun 32% karyawan tetap menunjukkan keterlibatan dan antusiasme dalam pekerjaan mereka, yang memprihatinkan adalah justru peningkatan proporsi karyawan yang "aktif tidak terlibat" menjadi 18% kelompok yang tidak hanya sekadar

tidak bersemangat, tetapi sudah sampai pada tahap ketidakpuasan yang mendalam. Sehingga dapat secara aktif mempengaruhi lingkungan kerja secara negatif. Kondisi ini tercermin dari merosotnya rasio keterlibatan menjadi hanya 1,8 karyawan yang bersemangat untuk setiap satu karyawan yang sudah frustrasi, angka terendah yang tercatat dalam satu dekade terakhir. Rasio yang semakin tidak seimbang ini mengindikasikan bahwa masalah ketidakpuasan kerja telah berkembang dari sekadar ketidaktertarikan biasa menjadi kekecewaan yang lebih mendalam dan berpotensi mengganggu, mengancam produktivitas dan stabilitas budaya organisasi secara nasional.

Fakta ini memperlihatkan bahwa *Quiet Quitting* tidak hanya sebatas persoalan mengenai personal yang demotivasi, melainkan fenomena psikologis dan sosial yang berpotensi terus berkembang apabila organisasi tidak mengubah budaya kerja menjadi budaya kerja yang mendukung *Work-Life Balance*, keterlibatan, dan *Job Satisfaction* karyawan (Rahmadara & Rachmawati, 2025). Salah satu solusi menghadapi krisis keterlibatan karyawan ini adalah dengan menghadirkan budaya kerja yang mendukung *Work-Life Balance*.

Salah satu komponen yang diduga kuat mempunyai pengaruh terhadap *Quiet Quitting Tendency* adalah tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan akan *Work-Life Balance*. Dimana kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi tidak jelas, dan tuntutan kerja terus menerus mengganggu waktu pemulihan (*recovery time*), karyawan akan mengalami kelelahan emosional dan kognitif. Untuk melindungi diri dari kelelahan, mereka mungkin mengadopsi strategi *Quiet Quitting* dengan menarik sumber daya emosional dan kognitif mereka dari

pekerjaan. Dengan demikian, dapat diduga bahwa rendahnya *Work-Life Balance* diduga akan mendorong *Quiet Quitting Tendency*.

Work-Life Balance merupakan konsep yang menggambarkan kesanggupan individu untuk tetap menjalankan tanggung jawab di pekerjaan sekaligus menjaga kehidupan di luar pekerjaan agar tidak terabaikan (Saputra & Masdupi, 2025). Pencapaian keseimbangan tersebut memungkinkan individu untuk berkarya secara optimal dalam karir sambil tetap dapat menikmati momen bersama keluarga, menjalin relasi sosial, menjaga kondisi fisik, serta mengembangkan minat dan tujuan pribadi. Memiliki kesamaan dengan pendapat Ibrahim, (2024) yang mengungkapkan *Work-Life Balance* diartikan sebagai cara menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan personal sehingga tidak saling mengorbankan dan mendukung kinerja yang optimal.

Ketidakmampuan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan berbagai konsekuensi serius. Secara psikologis, kondisi ini berpotensi memicu stres kronis, kelelahan emosional (*burnout*), hingga gangguan mental seperti kecemasan dan depresi. Dari segi relasi sosial, fokus berlebihan pada pekerjaan seringkali mengakibatkan keterasingan dan terganggunya hubungan dengan keluarga maupun lingkaran pertemanan. Oleh sebab itu, terciptanya *Work-Life Balance* tidak hanya mencegah dampak negatif bagi karyawan, tetapi juga menjadi faktor penting yang meningkatkan *Job Satisfaction* sebagai dasar keterlibatan dan produktivitas mereka.

Jika karyawan sudah mendapatkan *Work-Life Balance* akan cenderung bersikap loyal, memiliki motivasi intrinsik, dan komitmen kerja yang lebih

tinggi. Perusahaan yang secara aktif mendukung kebijakan ini umumnya memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik serta citra korporat yang positif di mata masyarakat. Dengan demikian, seluruh rangkaian manfaat positif yang lahir dari *Work-Life Balance* ini pada akhirnya berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan *Job Satisfaction* atau *Job Satisfaction* karyawan.

Job Satisfaction pada hakikatnya adalah sebuah sikap positif, yang merepresentasikan perasaan, keyakinan, dan kecenderungan perilaku seorang tenaga kerja terhadap peran kerjanya secara keseluruhan (Yunus, A. T, Rahmadani, 2022). *Job Satisfaction* bersifat dinamis, dimana penilaian pribadi yang dapat berubah seiring waktu, hal ini merupakan proses membandingkan antara ekspektasi dari pekerjaannya seperti tunjangan, lingkungan kerja, atau rasa penghargaan dengan realita di pekerjaannya. Ketika harapan sesuai dengan kenyataan, munculah kepuasan dan sebaliknya, ketika realita tidak sesuai ekspektasi, yang muncul adalah kekecewaan. Dengan kata lain, tingkat kepuasan individu dipengaruhi oleh penilaian subjektif mengenai sejauh mana pekerjaannya mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting dan bernilai, sehingga *Job Satisfaction* secara keseluruhan dapat dipandang sebagai jumlah dari kepuasan pada berbagai aspek pekerjaan yang masing-masing diberi bobot berbeda sesuai dengan nilai kepentingannya bagi diri individu tersebut.

(Bps, 2026) Menyatakan bahwa jumlah penduduk di Kota Bandung pada tahun 2025 tercatat 2.548.784 jiwa dengan jumlah angkatan kerja 1.375.000 jiwa. Pada penelitian ini berfokus pada generasi Z pada kategori usia 20 - 29 tahun dengan jumlah 415.153 jiwa yang terdiri dari 208.965 laki-laki dan

206.188 perempuan. Berdasarkan kondisi demografi dan situasi tenaga kerja di Kota Bandung, diperlukan pendekatan yang tepat untuk menggambarkan kondisi psikologis generasi Z dalam konteks dunia kerja secara jelas dan bisa diukur. Generasi Z yang mendominasi usia produktif dan aktif berpartisipasi dalam angkatan kerja Kota Bandung menjadikan *Job Satisfaction* sebagai hal penting yang perlu diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini memakai kuesioner sebagai metode pengumpulan data guna memperoleh dan mengukur persepsi serta sikap seseorang terhadap pekerjaannya secara sistematis sehingga dapat dianalisis berdasarkan data empiris.

Pengukuran melalui kuesioner menjadi instrumen penting untuk mengkuantifikasi konstruk psikologis tersebut menjadi data empiris. Kuesioner dirancang sebagai gambaran multidimensionalitas *Job Satisfaction* sesuai dengan pendekatan teoritis. Pendekatan pengukuran ini memungkinkan perubahan konsep abstrak "sikap positif terhadap pekerjaan" menjadi skor terukur yang dapat dianalisis secara statistik.

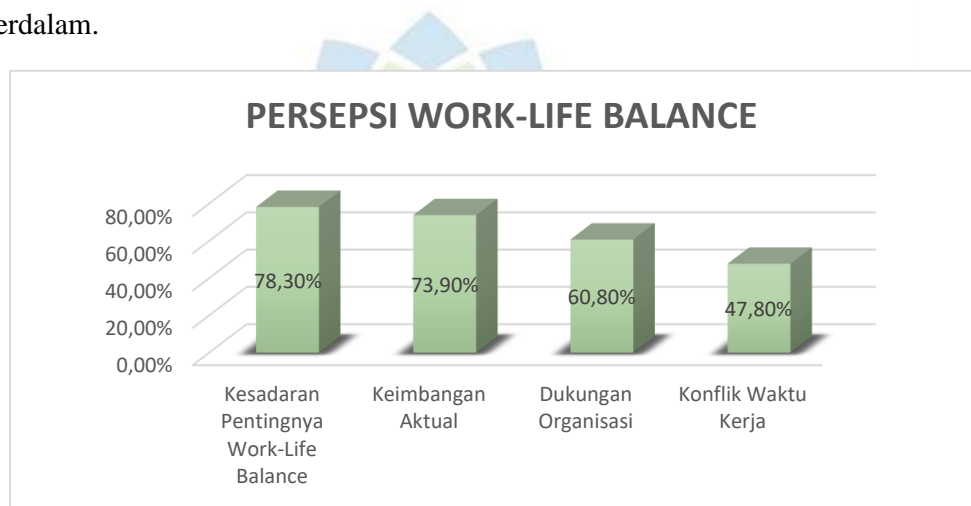
Peneliti membuat pre-kuesioner yang melibatkan tiga variabel yang meliputi *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction* dan *Quiet Quitting Tendency* dengan melibatkan 22 responden di Kota Bandung melalui media *Google Form*. Secara demografis, responden merupakan Generasi Z. Sebagian besar (65,2%) berjenis kelamin laki-laki dan telah memiliki pengalaman kerja 1-2 tahun (60,9%), mengindikasikan bahwa mereka merupakan pekerja pemula yang sedang membangun karier. Responden tersebar di berbagai sektor pekerjaan dengan bidang pendidikan dan dinas/pemerintahan sebagai sektor yang paling banyak

diwakili (masing-masing 17,4%). Domisili responden berada dalam wilayah Kota Bandung dan sekitarnya, seperti Cibiru, Setiabudi, dan Buahbatu. Berikut data pernyataan yang digunakan dalam pre-kuesioner.

Tabel 1.1
Daftar Pertanyaan pre-kuesioner

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	ST	
<i>Variabel Work-Life Balance</i>							
1	Waktu kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi anda seimbang	0	5	3	6	8	22
2	Pekerjaan anda sering membuat anda tidak punya waktu untuk kehidupan pribadi (<i>Reversed</i>)	1	6	4	3	8	22
3	Pekerjaan anda mendukung anda untuk punya Work-Life Balance	0	5	8	3	6	22
4	Menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi adalah hal yang penting	0	0	0	3	19	22
<i>Variabel Job Satisfaction</i>							
1	Anda merasa puas dengan pekerjaan anda saat ini	0	1	4	10	7	22
2	Anda merasa usaha dan kerja anda dihargai oleh rekan kerja atau atasan anda	0	1	3	12	6	22
3	Imbalan keuntungan yang anda dapat sudah sesuai dengan kontribusi anda	2	5	4	9	2	22
4	Anda merasa semangat untuk bekerja setiap hari	0	3	9	6	4	22
<i>Variabel Quiet Quitting Tendency</i>							
1	Anda bekerja hanya seperlunya tanpa ingin melakukan lebih	1	5	5	6	5	22
2	Anda merasa malas atau tidak bersemangat dengan pekerjaan anda	2	6	6	7	1	22
3	Anda tidak mau mengambil pekerjaan di luar jobdesk anda	0	4	8	6	4	22
4	Anda menjaga jarak dari pekerjaan karena takut terlalu lelah atau burnout	2	2	7	8	3	22

Hasil pre-kuesioner yang dibuat oleh peneliti menunjukkan 95,7% responden sudah mengetahui konsep *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction*. Namun, pengetahuan tentang *Quiet Quitting Tendency* lebih terbatas, dengan hanya 52,2% yang mengenalinya. Hasil ini membuktikan bahwa meskipun kesadaran akan pentingnya *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction* sudah sangat tinggi di kalangan pekerja Generasi Z, pemahaman tentang fenomena *Quiet Quitting* sebagai manifestasi potensial dari ketidakseimbangan tersebut masih perlu diperdalam.



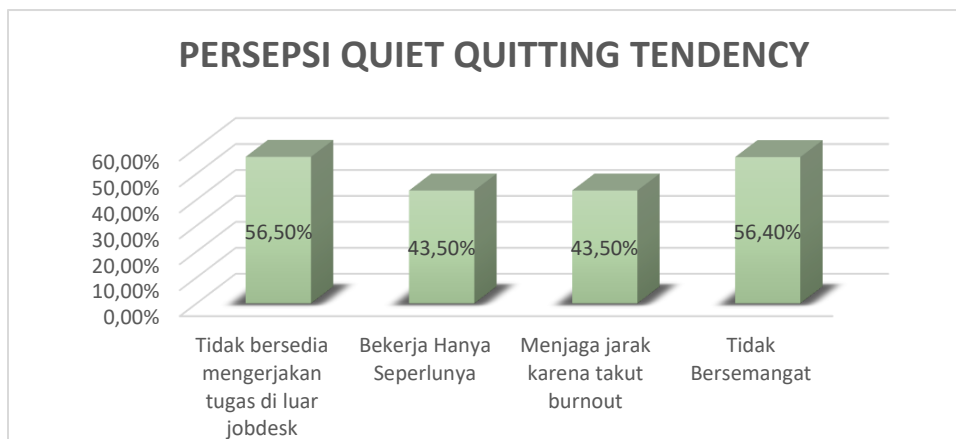
Gambar 1.1
Hasil Pre-Kuesioner mengenai Persepsi *Work-Life Balance* (X)

Hasil survey mengungkapkan bahwa pekerja yang termasuk Generasi Z di Kota Bandung yang mempunyai kesadaran sangat tinggi terhadap pentingnya *Work-Life Balance* berjumlah 95,7% responden setuju atau sangat setuju bahwa menjaga keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi merupakan bagian penting. Nilai hampir universal ini menandakan bahwa *Work-Life Balance* sudah berubah sebagai norma kerja yang diinternalisasi oleh generasi muda pekerja. Namun, implementasi aktual menunjukkan kondisi yang lebih moderat hanya

73,9% yang merasa keseimbangan aktual tercapai dalam kehidupan kerja mereka sehari-hari.

Kesenjangan yang lebih signifikan muncul dalam persepsi terhadap dukungan organisasi, di mana hanya 60,9% responden yang merasa tempat kerja mereka sudah memberikan dukungan terhadap penerapan *Work-Life Balance* melalui kebijakan contohnya jam kerja yang tergolong luwes atau beban kerja yang wajar. Meskipun konflik waktu kerja dengan kehidupan pribadi dilaporkan relatif rendah (hanya 21,7% mengalami konflik tinggi), Perbedaan antara tingginya keyakinan terhadap nilai tersebut (95,7%), kondisi keseimbangan yang dirasakan saat ini (73,9%), dan dukungan organisasi yang masih rendah (60,9%) menunjukkan bahwa masih ada kendala dalam menerapkan nilai tersebut secara konsisten di lingkungan kerja.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tingginya kesadaran pekerja Generasi Z terhadap pentingnya *Work-Life Balance* dan implementasi serta dukungan organisasi yang masih terbatas. Kondisi tersebut menegaskan urgensi penggunaan variabel *Work-Life Balance* untuk memahami bagaimana



Gambar 1.2
Hasil Pre-Kuesioner mengenai Persepsi *Quiet Quitting Tendency* (Y)

ketidaksesuaian antara nilai dan praktik kerja dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

Kecenderungan *Quiet Quitting* di kalangan pekerja Generasi Z menunjukkan pola yang lebih kompleks dari sekadar demotivasi atau kemalasan. Indikator tertinggi adalah penolakan terhadap tugas di luar *job desk*, dengan 56,5% responden tidak mau mengambil pekerjaan di luar tanggung jawab formal mereka. Perilaku ini lebih merupakan penegasan batasan kerja daripada keengganan untuk berkontribusi, sebagaimana dibuktikan oleh fakta bahwa hanya 26,0% yang merasa malas atau tidak bersemangat dengan pekerjaan mereka. Aspek defensif *Quiet Quitting* tampak jelas pada perilaku menjaga jarak untuk mencegah *burnout*, yang diadopsi oleh 43,5% responden. Pola ini konsisten dengan nilai *Work-Life Balance* yang tinggi, di mana *Quiet Quitting* berperan sebagai *coping mechanism* untuk melindungi keseimbangan hidup ketika dukungan organisasi dirasakan tidak memadai. Distribusi respons yang menunjukkan responden lebih cenderung menetapkan batasan (56,5%) daripada mengurangi usaha dalam tanggung jawab inti (43,5%) mengindikasikan bahwa *Quiet Quitting* adalah strategi selektif dan terarah, bukan penarikan diri menyeluruh dari pekerjaan. *Quiet Quitting* menjadi variabel penting karena mencerminkan strategi adaptif Generasi Z dalam menetapkan batasan kerja sebagai respons terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan dan dukungan organisasi.



Gambar 1.4
Hasil Pre-Kuesioner mengenai Persepsi *Job Satisfaction* (Z)

Secara keseluruhan, pekerja Generasi Z menunjukkan tingkat *Job Satisfaction* yang cukup positif dengan 73,9% responden merasa memiliki tingkat kepuasan yang tinggi hingga sangat tinggi terhadap pekerjaan yang mereka jalani saat ini. Aspek terkuat dalam *Job Satisfaction* adalah penghargaan interpersonal, di mana 78,2% responden merasa usaha dan kerja mereka dihargai oleh atasan atau rekan kerja tidak ada satupun yang merasa tidak dihargai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya apresiasi dan pengakuan telah berhasil dibangun di lingkungan kerja mereka.

Namun, titik kritis yang signifikan muncul pada aspek sistem kompensasi. Hanya 39,1% responden yang merasa imbalan keuntungan yang mereka terima sudah sesuai dengan usaha kerja, sementara 21,7% secara aktif merasa tidak sesuai. Kesenjangan 39,1 poin persentase antara persepsi penghargaan interpersonal (78,2%) dan kesesuaian imbalan (39,1%) mengungkap ketimpangan yaitu responden merasa dihargai secara personal tetapi tidak melalui sistem penghargaan. Tingkat semangat kerja harian yang berada pada

level moderat (52,2% merasa bersemangat) tampaknya terkait dengan kesenjangan ini, menunjukkan bahwa apresiasi simbolis tidak cukup tanpa didukung oleh kompensasi yang dirasa adil. Temuan ini menunjukkan bahwa walaupun tingkat *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z terbilang baik, ada perbedaan antara penghargaan secara sosial dan kompensasi yang dirasakan. Perbedaan ini membuktikan bahwa *Job Satisfaction* tidak hanya ditentukan oleh pengakuan dari orang lain, tetapi juga oleh keadilan dalam imbalan yang diperoleh. Dengan demikian, *Job Satisfaction* menjadi elemen penting untuk dianalisis agar dapat memahami bagaimana ketidakseimbangan antara penghargaan dan kompensasi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja serta perilaku karyawan. Dalam konteks *Job Satisfaction* tersebut, karakteristik jenis pekerjaan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. Salah satu kelompok pekerja yang relevan untuk dikaji lebih lanjut adalah *White-Collar Employees*.

Menurut Guven (2021) *White-Collar Employees* didefinisikan sebagai pekerja yang menjalankan tugas profesional, administratif, atau manajerial dengan dominasi aktivitas berbasis kemampuan intelektual dan kognitif, serta umumnya bekerja di lingkungan kantor. Pekerjaan *white-collar* juga dikaitkan dengan tingkat pendidikan yang relatif lebih tinggi, posisi struktural tertentu dalam organisasi, serta tanggung jawab pekerjaan yang menuntut akurasi, komitmen waktu, dan tekanan kinerja yang tinggi. Karakteristik tersebut berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan penghargaan dan kompensasi yang diterima, sehingga *Job Satisfaction* pada kelompok *white-collar employees* menjadi penting untuk dianalisis guna memahami bagaimana

ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan imbalan dapat berdampak pada motivasi kerja serta perilaku karyawan, khususnya Generasi Z

Penelitian oleh Yılmaz dan Arslan (2022) mengkaji *Work-Life Balance* (WLB) pada *White-Collar Employees* dengan fokus pada karakteristik pekerjaan profesional dan administratif yang bersifat kognitif dan manajerial. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *White-Collar Employees* menghadapi tantangan keseimbangan kerja-kehidupan seperti ketidakjelasan batas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, tekanan kinerja yang besar, serta tuntutan ketersediaan kerja yang terus-menerus, terutama dalam konteks kerja fleksibel dan remote. *Work-Life Balance* dipandang sebagai komponen yang diduga berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kualitas kehidupan kerja, serta persepsi stres dan produktivitas karyawan. Alasan pemilihan *white-collar employees* sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik pekerjaan mereka yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi, beban kognitif intensif, dan ekspektasi profesional, sehingga kelompok ini dinilai lebih rentan mengalami ketidakseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan personal dibandingkan pekerja dengan tugas manual atau rutin.

Penelitian oleh Nida et al. (2025) yang membahas *Quiet Quitting* mengemukakan *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction* berperan menurunkan kecenderungan *Quiet Quitting Tendency* pada karyawan Generasi Z, namun penelitian tersebut bersifat literatur dan belum diuji secara empiris di Indonesia. Penelitian Finarsha, (2025) dengan objek Generasi Z di Kota Bandung hanya berfokus pada lain sebagai variabel mediasi, bukan pada fenomena *Quiet*

Quitting, serta tidak memasukkan *Job Satisfaction* dalam model penelitian. Dengan demikian, masih terdapat celah riset mengenai bagaimana *Work-Life Balance* mempengaruhi *Quiet Quitting Tendency*, terutama melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Penelitian lain mengenai *Quiet Quitting* juga telah dilakukan, namun masih terdapat keterbatasan dalam konteks dan pendekatan yang digunakan. Penelitian Paranamana dan Kaluarachchige (2024) meneliti pengaruh *Work-Life Balance* dan *Job Burnout* terhadap *Quiet Quitting* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan pabrik manufaktur baterai di Sri Lanka. Meskipun memberikan gambaran awal yang penting, penelitian tersebut masih terbatas pada sektor industri tertentu, lokasi geografis di luar Indonesia, serta belum mempertimbangkan perbedaan karakteristik generasi karyawan. Selain itu, hasil penelitian yang membahas mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting* juga menunjukkan hasil yang belum stabil. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menghasilkan adanya pengaruh signifikan, Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Efendi et al. (2023), tidak menemukan pengaruh tersebut pada kelompok generasi tertentu. Di Indonesia sendiri, penelitian yang secara khusus membahas *Quiet Quitting* masih relatif terbatas dan umumnya lebih banyak mengkaji *turnover intention* atau *burnout*, sehingga peran *Job Satisfaction* sebagai proses psikologis yang menjembatani hubungan *Work-Life Balance* dan *Quiet Quitting* masih belum banyak diteliti. Dengan begitu, hal tersebut merupakan aspek yang menjadi *gap* penelitian ini dari penelitian yang sudah dilaksanakan peneliti sebelumnya.

Berdasarkan temuan *gap* di atas, *novelty* penelitian ini terletak pada pengujian empiris yang secara khusus memfokuskan pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Fokus dari penelitian ialah untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian Paranamana dan Kaluarachchige (2024) yang dilakukan pada karyawan manufaktur di Sri Lanka, penelitian ini menghadirkan objek penelitian dan budaya kerja yang berbeda. Dengan begitu penelitian ini tidak hanya memperluas hasil penelitian sebelumnya ke konteks yang lebih relevan dengan kondisi dunia kerja saat ini Kota Bandung, tetapi juga memberikan pemahaman bahwa *Quiet Quitting* pada Generasi Z dapat dipahami sebagai respons psikologis terhadap tingkat *Job Satisfaction* dan keseimbangan hidup yang dirasakan. Harapan dari hasil yang ditemukan dapat memberikan kontribusi teoretis pada aspek pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar untuk diterapkan organisasi dalam proses membuat perencanaan kerja yang lebih mendukung *Work-Life Balance* pada karyawan.

Dari beberapa penjelasan fenomena yang terjadi, organisasi membutuhkan strategi berbasis data untuk memahami faktor penyebab *Quiet Quitting Tendency* pada karyawan Generasi Z agar mampu mempertahankan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Selain itu, dari sisi akademik masih diperlukan pembuktian empiris untuk menguji bagaimana *Work-Life Balance* berperan dalam menurunkan *Quiet Quitting Tendency* dengan *Job Satisfaction* sebagai respon psikologis yang menjembatani hubungan

tersebut. Diharapkan melalui temuan ini dapat memperkuat konseptualisasi manajemen sumber daya manusia di zaman sekarang, sekaligus menyediakan rekomendasi praktis untuk organisasi dalam proses perancangan kebijakan kerja yang mengedepankan keseimbangan hidup, *Job Satisfaction*, serta keberlanjutan kinerja karyawan.

Berdasar dari latar belakang di atas serta temuan *research gap* dari penelitian sebelumnya, dengan begitu itu penulis termotivasi untuk melaksanakan penelitian mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dengan judul “**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Pekerja Generasi Z di Kota Bandung**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang telah dijelaskan oleh peneliti, berikut identifikasi masalah yang ditemukan antara lain:

1. Terlihat adanya kecenderungan *Quiet Quitting* pada pekerja Generasi Z, yaitu bekerja hanya sebatas tugas minimum tanpa inisiatif lebih.
2. Belum diketahui seberapa jauh *Work-Life Balance* memengaruhi *Job Satisfaction* dengan objek generasi Z di Kota Bandung, khususnya apakah keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan dapat meningkatkan *Job Satisfaction* pada Generasi Z di Kota Bandung.

3. *Job Satisfaction* diduga berperan penting dalam menekan *Quiet Quitting Tendency*, tetapi belum ada bukti empiris yang menjelaskan apakah tingkat *Job Satisfaction* benar-benar dapat mengurangi kecenderungan *Quiet Quitting* pada pekerja Generasi Z.
4. Belum jelas apakah *Job Satisfaction* menjadi penghubung (mediasi) antara *Work-Life Balance* dan *Quiet Quitting Tendency*, sehingga perlu diteliti apakah *Work-Life Balance* dapat mengurangi *Quiet Quitting* melalui peningkatan *Job Satisfaction*.

C. Batasan Masalah

Supaya temuan lebih terarah serta pembahasannya lebih mendalam, oleh karena itu batasan masalah penelitian ini ditetapkan antara lain:

1. Penelitian ini difokuskan pada pekerja Generasi Z (Usia 20 - 29 tahun) yang sudah bekerja secara aktif di Kota Bandung pada sektor publik maupun swasta.
2. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini hanya mencakup *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Quiet Quitting Tendency*, tanpa melibatkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi fenomena tersebut.
3. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner terhadap responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

4. Penelitian menganalisis kontribusi *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara *Work-Life Balance* dan *Quiet Quitting Tendency*.
5. Peneliti memfokuskan pada pekerja Generasi Z dengan rentang usia produktif yaitu 20 – 29 tahun sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan yang menyatakan minimal usia pekerja yaitu 18 tahun.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi serta batasan masalah, dapat diambil kesimpulan rumusan masalah yang dibuat antara lain:

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
3. Apakah tingkat *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
4. Apakah tingkat *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?

E. Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Meneliti dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.

2. Meneliti dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.
3. Meneliti dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.
4. Meneliti dan menganalisis peran *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting Tendency* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.

F. Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Harapan dari hasil temuan yaitu bisa menyediakan pengetahuan ilmiah tambahan dalam proses pengembangan keilmuan mengenai manajemen sumber daya manusia, terutama terkait hubungan antara *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Quiet Quitting Tendency* dan memperkuat atau memperluas temuan penelitian sebelumnya mengenai mekanisme psikologis *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam konteks Generasi Z di lingkungan kerja modern.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari kajian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan dan strategi kerja yang mendukung terciptanya *Work-Life Balance* untuk mengurangi *Quiet Quitting Tendency* dan meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan melalui sistem penghargaan, budaya kerja sehat, dan manajemen beban kerja

serta mengoptimalkan manajemen SDM guna mempertahankan karyawan, meningkatkan motivasi, serta menjaga kinerja dan produktivitas berkelanjutan.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini disusun secara sistematis agar pembaca dapat memahami alur pemikiran serta proses penelitian dengan lebih mudah. Skripsi ini terdiri atas lima bab utama. Bab I Pendahuluan memuat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup serta batasan masalah, dan sistematika penulisan. Bab II Tinjauan Pustaka berisi landasan teori yang relevan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis penelitian. Bab III Metode Penelitian menjelaskan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan. Bab IV Hasil dan Pembahasan menyajikan hasil pengolahan serta analisis data penelitian. Selanjutnya, Bab V Penutup memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan berdasarkan temuan penelitian. Dengan sistematika tersebut, diharapkan pembahasan dalam skripsi ini dapat tersusun secara logis, runtut, dan mudah dipahami.