

BAB I

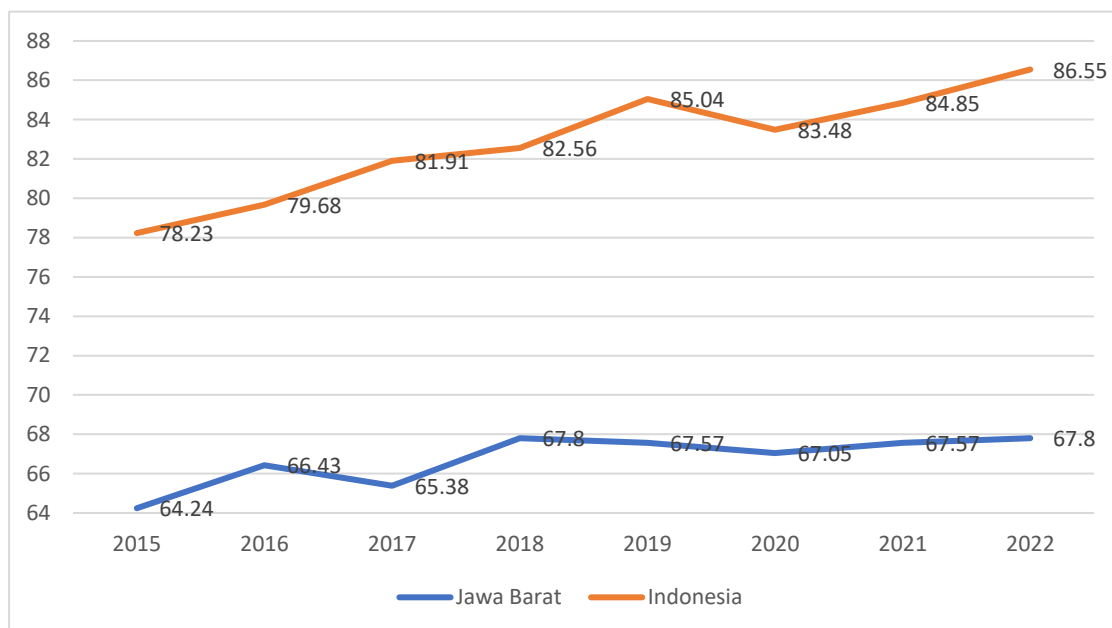
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Produktivitas kerja merupakan indikator penting yang menggambarkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia dalam menghasilkan output kerja, serta berperan krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Secara global, indikator produktivitas tenaga kerja dipantau oleh lembaga internasional seperti International Labour Organization (ILO), di mana produktivitas kerja dilihat dari output yang dihasilkan per unit tenaga kerja atau per jam kerja yang menunjukkan kemampuan efisiensi pemanfaatan tenaga kerja dalam proses produksi barang dan jasa. Indikator ini sangat berkaitan dengan tingkat pembangunan ekonomi, standar hidup, dan daya saing suatu negara di panggung internasional. Menurut data ILO dan perbandingan produktivitas per jam kerja, negara-negara tinggi produktivitas berada pada kisaran lebih dari 100 unit output per jam, sedangkan negara-negara dengan produktivitas kerja lebih rendah memiliki angka di bawah itu, mencerminkan ketimpangan global dalam produktivitas tenaga kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan teknologi, modal, dan kualitas SDM.

Secara nasional, produktivitas tenaga kerja di Indonesia merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pembangunan ekonomi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia. Badan Pusat Statistik (BPS) secara rutin mempublikasikan data produktivitas tenaga kerja yang menggambarkan kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan output ekonomi dalam periode tertentu. Produktivitas tenaga kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor

makroekonomi, tetapi juga oleh kondisi kerja, kualitas sumber daya manusia, serta faktor psikologis yang melekat pada individu pekerja. Oleh karena itu, data produktivitas tenaga kerja yang dirilis oleh BPS menjadi dasar empiris yang penting untuk memahami kondisi kinerja tenaga kerja Indonesia secara agregat.



Sumber: BPS. Sakernas Agustus 2015 – 2022 (data diolah kembali)

Gambar 1. 1 Grafik Produktivitas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Barat dan Indonesia Tahun 2012 - 2022

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia yang merupakan rata-rata dari seluruh provinsi menunjukkan dinamika yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi makro serta perubahan struktur ekonomi nasional. Perubahan nilai produktivitas pada tingkat nasional mencerminkan kemampuan agregat tenaga kerja dalam menghasilkan output ekonomi, sekaligus mengakomodasi perbedaan kinerja antarwilayah dalam satu angka rata-rata. Sementara itu, produktivitas tenaga kerja di Provinsi Jawa Barat menunjukkan nilai yang relatif berada di bawah rata-rata nasional, yang mengindikasikan adanya

perbedaan capaian output per tenaga kerja dibandingkan gambaran nasional secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja di tingkat regional tidak selalu sejalan dengan tren nasional dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melekat pada karakteristik pekerjaan serta pengelolaan tenaga kerja di wilayah tersebut, termasuk tuntutan kinerja dan pengaturan aktivitas kerja dalam konteks dunia kerja yang semakin kompetitif.

Perbedaan capaian produktivitas antara tingkat nasional dan regional tersebut menjadi relevan untuk ditelaah lebih lanjut pada sektor-sektor yang memiliki karakteristik pekerjaan spesifik, salah satunya adalah sektor ritel. Sektor ritel dikenal sebagai sektor dengan tingkat penyerapan tenaga kerja yang tinggi serta pola kerja yang menuntut konsistensi kinerja, kedisiplinan waktu, dan intensitas pelayanan kepada konsumen. Dalam konteks ini, penelitian diarahkan pada Plaza Asia Tasikmalaya sebagai salah satu pusat aktivitas ritel di wilayah Tasikmalaya yang menaungi berbagai unit usaha dengan karakteristik pekerjaan yang beragam. Fokus pada objek ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai kondisi produktivitas kerja karyawan di lingkungan ritel secara lebih konkret, yang selanjutnya didukung oleh data hasil survei pra-penelitian.

Tabel 1. 1 Hasil Survey Pra-Penelitian pada Karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya

No	Pernyataan	Hasil				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan	10%	30%	23,3%	15%	21,7%
2	Hasil pekerjaan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan	11,7%	35%	20%	11,7%	21,7%
3	Mampu menyelesaikan beban pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan	3,3%	36,7%	20%	18,3%	21,7%

4	Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan ketentuan kerja yang berlaku	6,7%	31,7%	32,3%	16,7%	21,7%
5	Waktu dan sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal	5,%	30%	25%	16,7%	23,3%

Berdasarkan hasil survei pra-penelitian yang dilakukan terhadap 60 karyawan di Plaza Asia Tasikmalaya, terlihat bahwa persepsi responden terhadap produktivitas kerja cenderung belum menunjukkan kondisi yang optimal. Pada indikator kemampuan dan keterampilan, mayoritas responden memberikan penilaian yang mengarah pada ketidaksetujuan, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pola serupa juga terlihat pada indikator kualitas hasil pekerjaan dan penyelesaian beban kerja, di mana sebagian besar responden belum sepenuhnya meyakini bahwa hasil kerja dan pencapaian target telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sementara itu, pada indikator kepatuhan terhadap aturan kerja, respons responden cenderung berada pada kategori netral hingga kurang mendukung, yang menunjukkan adanya potensi inkonsistensi dalam penerapan ketentuan kerja. Di sisi lain, meskipun indikator pemanfaatan waktu dan sumber daya menunjukkan kecenderungan yang relatif lebih baik dibandingkan indikator lainnya, penilaian responden tetap belum sepenuhnya mengarah pada kategori positif. Secara keseluruhan, variasi respons ini menggambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan masih menghadapi berbagai tantangan pada beberapa aspek utama sehingga perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian.

Tenaga kerja pada sektor ritel, termasuk di Plaza Asia Tasikmalaya, terdiri dari berbagai kelompok usia dengan latar belakang dan karakteristik yang beragam,

yang secara umum dihadapkan pada tuntutan kerja operasional, target pelayanan, serta ritme kerja yang relatif intens. Salah satu kelompok yang banyak dijumpai dalam lingkungan kerja ritel adalah tenaga kerja usia muda yang berada pada fase awal perjalanan karier. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir dalam rentang tahun 1997 hingga 2012 (Suci & Zulfikri, 2026).

Tabel 1. 2 Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur Tahun 2025

Golongan Umur	Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur		
	Bekerja	Jumlah Pengangguran	Jumlah AK
	2025	2025	2025
15-19	4.936.027	1.502.556	6.438.583
20-24	13.977.178	2.341.011	16.318.189
25-29	16.577.144	1.184.088	17.761.232
30-34	16.913.459	607.168	17.520.627
35-39	17.165.872	413.699	17.579.571
40-44	16.653.869	315.004	16.968.873
45-49	16.019.919	320.828	16.340.747
50-54	14.211.997	251.809	14.463.806
55-59	11.549.858	203.485	11.753.343
60+	18.536.941	321.859	18.858.800
Total	146.542.264	7.461.507	154.003.771

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2024) (data diolah kembali)

Berdasarkan tabel di atas, kelompok Generasi Z yang berada pada rentang usia produktif kerja (yaitu usia 15 tahun sampai 29 tahun) memberikan kontribusi yang signifikan pada total angkatan kerja nasional, dengan akumulasi persentase mencapai 26,31%. Meskipun secara keseluruhan pasar kerja masih diisi oleh generasi yang lebih senior, porsi yang mencapai lebih dari seperempat total tenaga

kerja ini menandakan adanya pergeseran struktural tenaga kerja muda yang masif di Indonesia. Selain itu, generasi z dikenal sebagai generasi yang memiliki kedekatan tinggi dengan teknologi, mengutamakan kecepatan dan efisiensi dalam bekerja, serta memiliki ekspektasi yang kuat terhadap kejelasan peran dan pengelolaan pekerjaan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan individu (Sunaryanto & Idrus, 2025). Ketika karakteristik tersebut dihadapkan pada kondisi kerja ritel yang menuntut konsistensi performa, kesiapan kerja yang berkelanjutan, serta tekanan target harian, terbentuk dinamika tersendiri dalam cara pekerja memaknai beban kerja dan keterlibatan kerja. Akumulasi tuntutan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus dalam situasi tersebut berpotensi memengaruhi kondisi internal tenaga kerja, khususnya dalam menjaga energi, fokus, dan ketahanan psikologis selama menjalankan aktivitas kerja.

Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan yang tinggi dan berlangsung secara berkelanjutan, kondisi psikologis tenaga kerja menjadi aspek yang tidak terpisahkan dari pembahasan produktivitas kerja. Salah satu kondisi yang dapat muncul akibat akumulasi beban kerja, tekanan target, serta intensitas aktivitas kerja yang terus-menerus adalah kelelahan emosional. Kelelahan emosional menggambarkan keadaan menurunnya energi psikologis individu, perasaan terkuras secara emosional, serta berkurangnya kapasitas untuk terlibat secara optimal dalam aktivitas kerja. Pada sektor ritel yang menuntut kesiapan kerja secara konsisten dan ritme kerja yang padat, kondisi ini dapat berkembang secara bertahap dan memengaruhi kualitas keterlibatan kerja tenaga kerja. Dalam situasi tersebut, tenaga kerja cenderung mulai mengelola kembali batas keterlibatan kerja, mengatur

jarak dari tuntutan pekerjaan, serta menyesuaikan bentuk partisipasi kerja sebagai respons terhadap tekanan yang dirasakan, yang dalam konteks penelitian ini tercermin melalui fenomena *right to disconnect* dan *quiet quitting*.

Right to disconnect merupakan konsep yang merujuk pada hak pekerja untuk tidak terlibat dalam komunikasi atau aktivitas pekerjaan di luar jam kerja formal tanpa konsekuensi negatif dari organisasi. Konsep ini berkembang seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam dunia kerja yang memungkinkan pekerja tetap terhubung dengan pekerjaan kapan saja dan di mana saja, sehingga batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi semakin kabur. Dalam konteks hubungan kerja modern, *right to disconnect* dipandang sebagai mekanisme yang memberikan ruang bagi tenaga kerja untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta menghindari keterlibatan kerja yang berlebihan akibat konektivitas digital yang terus-menerus (Weber & Vargas Llave, 2021). Beberapa kajian juga menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan yang memungkinkan pekerja membatasi komunikasi pekerjaan di luar jam kerja dapat memberikan implikasi terhadap pengelolaan waktu kerja yang lebih terstruktur serta pemulihan energi kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi kinerja dan produktivitas tenaga kerja dalam organisasi (Pansu, 2018).

Quiet quitting merupakan fenomena perilaku kerja di mana karyawan tetap menjalankan tugasnya, namun hanya terbatas pada tanggung jawab minimum sesuai deskripsi pekerjaan tanpa menunjukkan keterlibatan maupun inisiatif tambahan. Fenomena ini mencerminkan bentuk penarikan diri secara psikologis

(*psychological withdrawal*), di mana individu tetap mempertahankan status pekerjaannya tetapi membatasi tingkat kontribusi dan usaha yang diberikan dalam aktivitas kerja. Dalam konteks organisasi modern, *quiet quitting* sering dikaitkan dengan menurunnya keterikatan kerja (*work engagement*), tekanan kerja, serta perubahan nilai dan preferensi karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi (Ashok Kumar, 2025; Sitorus & Rachmawati, 2024). Perilaku ini berpotensi memengaruhi kinerja organisasi karena karyawan yang terlibat dalam *quiet quitting* cenderung menunjukkan tingkat partisipasi kerja yang lebih rendah serta berkurangnya kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian lain menunjukkan bahwa kecenderungan *quiet quitting* dapat berdampak pada penurunan perilaku kerja produktif dan kinerja karyawan karena individu hanya menjalankan pekerjaan secara minimal tanpa menunjukkan upaya lebih untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja (Made Virma Permana et al., 2024).

Dinamika perilaku kerja yang termanifestasi melalui tuntutan terhadap *right to disconnect* serta munculnya kecenderungan *quiet quitting tersebut*, pada dasarnya merefleksikan fluktuasi pada kondisi psikologis mendasar dari dalam diri karyawan, yang di dalam ranah perilaku organisasi dikenal sebagai *employee engagement* (keterikatan karyawan). Keterikatan psikologis ini dipandang sebagai suatu kondisi mental positif yang dicirikan oleh tingginya energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan kerja (*absorption*) saat individu menjalankan tugas-tugasnya (Kim et al., 2023). Dalam konteks ini, *employee engagement* bertindak

sebagai episentrum psikologis yang menjembatani antara batasan kerja dengan hasil produktivitas yang dihasilkan. Melalui lensa teori *Job Demands-Resources* (JD-R), pemenuhan hak untuk memutus koneksi kerja (*right to disconnect*) di luar jam formal berfungsi sebagai *job resource* vital yang melindungi dan mengisi kembali energi mental karyawan. Ketika hak ini terpenuhi, keterikatan (*engagement*) karyawan akan tetap kokoh karena mereka memiliki ruang untuk pemulihan diri. Sebaliknya, ketika hak ini terus-menerus dilanggar, energi psikologis karyawan akan terkuras habis hingga berada pada titik *disengagement* (hilangnya keterikatan), yang secara perilaku langsung termanifestasi sebagai tindakan *quiet quitting*. Karyawan yang telah kehilangan keterikatan emosionalnya akan secara sengaja menarik diri dan membatasi kontribusinya hanya pada standar formal minimum. Dengan demikian, *employee engagement* memegang peran intervensi yang sangat krusial: ia merupakan kondisi internal yang dirawat oleh adanya *right to disconnect*, sekaligus menjadi benteng psikologis yang mencegah timbulnya *quiet quitting*, di mana kedua jalur hubungan ini pada akhirnya bermuara pada tinggi rendahnya total produktivitas kerja harian organisasi.

Berdasarkan berbagai fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dilihat bahwa dinamika dunia kerja modern tidak hanya berkaitan dengan tuntutan peningkatan produktivitas tenaga kerja, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana tenaga kerja mengelola keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Perkembangan teknologi kerja dan meningkatnya intensitas aktivitas pekerjaan mendorong munculnya berbagai bentuk respons tenaga kerja terhadap tuntutan kerja tersebut, di antaranya melalui upaya membatasi keterlibatan kerja di luar jam kerja

sebagaimana tercermin dalam konsep *right to disconnect* serta kecenderungan membatasi kontribusi kerja yang dikenal dengan fenomena *quiet quitting*. Meskipun fenomena-fenomena tersebut mulai banyak dibahas, peneliti mengidentifikasi adanya celah penelitian (*research gap*) yang mendasar dari kajian-kajian terdahulu. Pertama, penelitian terdahulu cenderung mengkaji konsep *right to disconnect* dan *quiet quitting* secara terpisah, serta belum mengintegrasikan kedua variabel tersebut secara simultan dalam memengaruhi produktivitas kerja (Ashok Kumar, 2025; Sitorus & Rachmawati, 2024; Weber & Vargas Llave, 2021). Kedua, sebagian besar studi empiris mengenai interaksi kedua fenomena ini belum banyak dieksplorasi dalam konteks dinamika ketenagakerjaan di Indonesia (Josserand & Boersma, 2024; Priya et al., 2025). Ketiga, pengujian komprehensif mengenai dampak *right to disconnect* dan *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja masih sangat langka ditemui pada sektor industri ritel yang memiliki karakteristik ritme operasional yang spesifik (Alkandari et al., 2025; Liu-Lastres et al., 2024). Berbagai keterbatasan pada kajian terdahulu tersebut menegaskan urgensi dan kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini. Oleh karena itu, pengujian lebih lanjut mengenai hubungan antara pengelolaan batas kerja, bentuk respons psikologis melalui tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*) khususnya pada Generasi Z, serta dampaknya terhadap produktivitas kerja menjadi sangat krusial untuk dilakukan, terutama pada sektor ritel yang memiliki karakteristik intensitas aktivitas kerja cukup tinggi seperti Plaza Asia Tasikmalaya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, masalah utama pada penelitian ini yaitu belum optimalnya produktivitas kerja karyawan yang ditunjukkan dengan hasil survey pra penelitian pada karyawan generasi Z. Kondisi ini diduga berkaitan dengan pengelolaan batasan kerja (*right to disconnect*) dan kecenderungan penarikan diri psikologis karyawan (*quiet quitting*). Kedua fenomena tersebut diidentifikasi memiliki keterkaitan langsung dengan fluktuasi kondisi psikologis internal karyawan, yaitu tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*). Fluktuasi pada *employee engagement* inilah yang diduga bertindak sebagai jembatan atau mekanisme psikologis yang memediasi antara fenomena *right to disconnect* dan *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan masalah tersebut, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *right to disconnect*, *quiet quitting*, *employee engagement*, dan produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh *right to disconnect* terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
5. Bagaimana pengaruh *right to disconnect* terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?

6. Bagaimana pengaruh *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
7. Bagaimana pengaruh *right to disconnect* terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?
8. Bagaimana pengaruh *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, menjelaskan dan menganalisis antara lain:

1. *Right to disconnect*, *quiet quitting* dan produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
2. Pengaruh *right to disconnect* terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
3. Pengaruh *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
4. Pengaruh *employee engagement* terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
5. Pengaruh *right to disconnect* terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
6. Pengaruh *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.

7. Pengaruh *right to disconnect* terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
8. Pengaruh *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Adapun kegunaan bagi pengembangan ilmu pengetahuan antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi, khususnya yang berkaitan dengan dinamika psikologis dan perilaku kerja Generasi Z di era digital. Kajian mengenai *right to disconnect* dan *quiet quitting* masih tergolong baru dalam literatur MSDM di Indonesia, sehingga penelitian ini memperkaya referensi teoretis dengan mengintegrasikan *employee engagement* sebagai variabel mediasi (*intervening*) untuk menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana batasan kerja digital dan fenomena *psychological withdrawal* memengaruhi produktivitas kerja.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman akademik mengenai penerapan model struktural mediasi kontemporer dalam konteks industri ritel lokal di Indonesia yang memiliki karakteristik tekanan operasional tinggi. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan dasar atau referensi pembandingan bagi

penelitian lanjutan yang tertarik untuk menguji model konseptual ini pada sektor industri yang berbeda, atau mengembangkannya lebih lanjut dengan menambahkan variabel moderasi yang relevan terkait perilaku kerja generasi muda.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi manajemen perusahaan, khususnya Plaza Asia Tasikmalaya, dalam memahami dinamika produktivitas kerja karyawan Generasi Z. Temuan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan rujukan strategis bagi manajemen dalam merancang regulasi komunikasi kerja (*right to disconnect*), memitigasi risiko penarikan diri karyawan (*quiet quitting*), serta merumuskan strategi penguatan *employee engagement* yang tepat. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun ekosistem kerja ritel yang optimal, di mana karyawan dapat tetap produktif dan berkinerja tinggi tanpa harus mengorbankan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) mereka.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berlokasi di Mall Plaza Asia Tasikmalaya, Jawa Barat

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih Sepuluh bulan, yaitu dari bulan September 2025 sampai bulan Juni 2026.