

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang memuat rangkuman teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diteliti. Melalui kajian literatur, peneliti memperoleh landasan konseptual dan empiris yang menjadi dasar dalam memahami hubungan antarvariabel penelitian. Tinjauan pustaka juga membantu peneliti mengidentifikasi perkembangan penelitian terkini, menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*), serta memperkuat argumentasi ilmiah yang mendasari perumusan hipotesis dan kerangka pemikiran.

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) merupakan sebuah kerangka kerja konseptual yang mengklasifikasikan karakteristik lingkungan kerja ke dalam dua kategori utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Demerouti et al., 2001). Tuntutan pekerjaan merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan usaha kognitif maupun emosional yang berkelanjutan, sehingga berkorelasi dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu bagi karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Sementara itu, sumber daya pekerjaan didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang berfungsi untuk membantu pencapaian target kerja, mengurangi beban dan tuntutan pekerjaan beserta biaya psikologis yang menyertainya, serta merangsang pertumbuhan,

pembelajaran, dan pengembangan pribadi individu di dalam organisasi (Demerouti & Bakker, 2017).

Teori JD-R menjelaskan bahwa interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan beroperasi melalui dua proses psikologis yang independen, yaitu proses penurunan kesehatan (*health impairment process*) dan proses motivasi (*motivational process*) (Schaufeli & Bakker, 2004). Proses penurunan kesehatan terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi dan berlangsung secara terus-menerus menguras energi fisik maupun mental karyawan secara kronis, sehingga berujung pada kelelahan kerja atau *burnout* (Maslach & Leiter, 2016). Sebaliknya, proses motivasi terjadi ketika ketersediaan sumber daya pekerjaan yang memadai menumbuhkan energi positif, yang kemudian memicu tingginya tingkat keterikatan kerja dan mengarahkan karyawan pada pencapaian hasil kinerja yang optimal (Bakker & Leiter, 2010).

Dalam konteks penelitian ini, variabel *right to disconnect* diposisikan sebagai bentuk intervensi strategis dan bagian dari sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang disediakan oleh organisasi. Kebijakan serta dukungan organisasi dalam membatasi tuntutan kerja baik yang bermanifestasi dalam komunikasi digital maupun penugasan di luar jam operasional formal berfungsi sebagai pelindung waktu istirahat karyawan dari tekanan budaya selalu terhubung atau *always-on culture* (Weber & Vargas Llave, 2021). Penekanan konsep ini tidak hanya terbatas pada aspek pemutusan koneksi perangkat elektronik semata, melainkan esensial sebagai hak pekerja untuk terlepas secara total dari aktivitas maupun tanggung jawab pekerjaan yang berada di luar koridor kewajiban formal mereka (Pansu,

2018). Keberadaan otonomi ini krusial untuk memulihkan kapasitas kognitif serta emosional individu dari akumulasi beban kerja harian (Pansu, 2018). Ketika sumber daya berupa kejelasan batasan peran dan hak untuk memutus koneksi dari urusan profesional ini diabaikan, proses penurunan kesehatan (*health impairment process*) akan aktif dan memicu kelelahan psikologis yang kronis (Demerouti & Bakker, 2017).

Selanjutnya, fenomena *quiet quitting* dalam kerangka teori JD-R dipahami sebagai bentuk manifestasi perilaku dari proses penurunan kesehatan (*health impairment process*) sekaligus strategi koping adaptif karyawan. Ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi tanpa diimbangi oleh sumber daya pendukung dan penghargaan yang sepadan, mereka akan cenderung melakukan penarikan keterlibatan secara psikologis (Schaufeli, 2017). Penurunan kontribusi ekstra ini dilakukan secara sadar untuk membatasi usaha kerja murni hanya pada standar minimum deskripsi pekerjaan formal demi melindungi kesejahteraan fisik dan mental mereka dari beban yang berlebihan (Demerouti & Bakker, 2017). Oleh karena itu, perilaku *quiet quitting* muncul sebagai respons langsung dari ketidakseimbangan kronis antara tuntutan dan sumber daya kerja (Sitorus & Rachmawati, 2024).

Sementara itu, variabel *employee engagement* mencerminkan berjalannya proses motivasi (*motivational process*) yang urgen di dalam organisasi sebagaimana dijelaskan dalam teori JD-R. Ketersediaan ruang pemulihan energi yang sehat dan pengelolaan batasan kerja yang seimbang melalui kebijakan organisasi yang adaptif akan menjaga stabilitas kondisi kognitif dan afektif karyawan (Macey et al., 2009).

Ketika kebutuhan psikologis karyawan terpenuhi, energi psikologis mereka akan tersalurkan langsung ke dalam tugas operasional dalam bentuk semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterserapan kerja (*absorption*) yang mendalam (Bakker & Leiter, 2010). Penguatan pada aspek keterikatan emosional ini bertindak sebagai motor penggerak internal yang menentukan kualitas kontribusi karyawan di tempat kerja (Robbins, S., & Judge, 2019).

Pada akhirnya, teori JD-R menegaskan bahwa keseimbangan tata kelola karakteristik kerja ini akan bermuara pada hasil akhir organisasi (*organizational outcomes*), yaitu tingkat produktivitas kerja karyawan. Hubungan timbal balik yang sehat antara pemenuhan hak pemulihan komunikasi dan minimalisasi penarikan diri psikologis secara langsung membentuk sikap mental karyawan untuk menghasilkan *output* kerja yang efisien dan berkualitas (Putra et al., 2022). Pengelolaan energi kerja yang berkelanjutan melalui minimalisasi tuntutan berlebih dan optimalisasi sumber daya organisasi terbukti krusial dalam mendorong karyawan mencapai target atau standar kerja secara maksimal (Ariani et al., 2020). Melalui integrasi model konseptual ini, teori JD-R memberikan landasan teoritis yang komprehensif untuk menjelaskan bagaimana *right to disconnect* dan *quiet quitting* memengaruhi *employee engagement* serta dampaknya terhadap produktivitas kerja.

Selanjutnya penjelasan mengenai konsep dasar dari variabel-variabel yang diteliti akan dijelaskan pada sub-bab berikut:

2.1.1 *Right to Disconnect*

Right to Disconnect merupakan konsep yang berkaitan dengan pengaturan batas komunikasi kerja di luar jam kerja formal. Konsep ini menekankan

pentingnya pemisahan antara waktu kerja dan waktu pribadi agar karyawan tidak terus-menerus terikat pada tuntutan pekerjaan melalui media komunikasi digital. Dalam perkembangannya, *Right to Disconnect* dipahami sebagai bentuk perlindungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, terutama dalam lingkungan kerja yang memanfaatkan teknologi digital secara intensif.

2.1.1.1 Definisi Right to Disconnect

Right to Disconnect (RTD) merupakan konsep yang relatif baru dalam manajemen sumber daya manusia yang muncul sebagai respons terhadap meningkatnya intensitas kerja digital dan budaya “selalu terhubung” (*always-on culture*). Menurut lembaga-lembaga internasional yang menelaah hubungan kerja di era digital, *Right to Disconnect* adalah hak pekerja untuk tidak terlibat dalam aktivitas kerja di luar jam kerja formal, termasuk keterlibatan dalam komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan, tanpa adanya konsekuensi profesional atau tekanan untuk tetap responsif. Pendekatan ini dipahami sebagai bagian dari upaya melindungi waktu istirahat, kehidupan pribadi, dan kesejahteraan pekerja dalam konteks kerja berbasis teknologi (International Labour Organization, 2021; Milotay, 2024; Weber & Vargas Llave, 2021).

Konsep ini pertama kali diformalkan di Prancis pada tahun 2017 melalui *French Labour Law (El Khomri Law)*, yang mengatur hak pekerja untuk menolak panggilan, email, atau pesan kerja setelah jam operasional. Sejak itu, *Right to Disconnect* mulai diadopsi di sejumlah negara Eropa seperti Italia, Spanyol, dan Irlandia, serta menjadi topik diskusi global dalam kebijakan ketenagakerjaan era digital.

Pada dasarnya, *right to disconnect* menekankan perlindungan terhadap waktu istirahat, kesehatan mental, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Ketika jam kerja formal berakhir, karyawan memiliki hak untuk melepaskan diri dari urusan profesional dan fokus pada kehidupan pribadi. Konsep ini tidak hanya menyoroti hak individu, tetapi juga menuntut tanggung jawab organisasi untuk mengatur sistem kerja yang manusiawi dan berkelanjutan.

2.1.1.2 Latar Belakang Kemunculan Konsep *Right to Disconnect*

Kemunculan *right to disconnect* dipicu oleh transformasi besar dalam dunia kerja, terutama akibat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Perangkat digital seperti smartphone, laptop, dan aplikasi kolaborasi daring telah menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel tetapi juga berpotensi eksploitatif. Fenomena ini dikenal sebagai “*digital work intensification*” di mana batas waktu kerja menjadi kabur karena karyawan terus menerima pesan atau instruksi bahkan di luar jam operasional (Hassard & Morris, 2022; Mazmanian et al., 2013).

Kondisi ini diperburuk oleh budaya hiper-produktivitas, yaitu tekanan implisit agar karyawan selalu responsif dan produktif demi menunjukkan loyalitas kepada perusahaan (Rebecca et al., 2025). Akibatnya, banyak pekerja mengalami *technostress*, yaitu stres akibat eksposur berlebih terhadap teknologi kerja (Berger et al., 2024). Dampaknya, keseimbangan hidup terganggu, waktu istirahat berkurang, dan produktivitas jangka panjang menurun.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, RTD muncul sebagai respon etis dan strategis terhadap fenomena tersebut. Organisasi mulai menyadari bahwa efisiensi kerja tidak hanya bergantung pada durasi kerja, tetapi pada kualitas

pemulihan karyawan. Dengan memberikan hak untuk “memutus koneksi”, perusahaan secara tidak langsung melindungi kapasitas kognitif dan emosional tenaga kerjanya agar tetap optimal.

2.1.1.3 Indikator Right to Disconnect

Adapun indikator pada *right to disconnect* diantaranya yaitu:

1. Batas Waktu Kerja

Batas waktu kerja menunjukkan adanya pemisahan yang jelas antara jam kerja dan waktu pribadi karyawan. Praktik ini bertujuan untuk melindungi waktu istirahat karyawan dari gangguan aktivitas pekerjaan yang dilakukan setelah jam kerja berakhir. Penerapan batas waktu kerja menjadi salah satu prinsip utama dalam konsep *Right to Disconnect*, yaitu memberikan hak kepada pekerja untuk tidak terlibat dalam aktivitas kerja di luar jam kerja resmi (Weber & Vargas Llave, 2021).

2. Kebijakan dan Dukungan Organisasi

Indikator ini berkaitan dengan adanya kebijakan formal maupun dukungan organisasi yang mengatur batasan komunikasi dan aktivitas pekerjaan di luar jam kerja. Kebijakan tersebut dapat berupa aturan perusahaan, pedoman penggunaan email kerja, maupun budaya organisasi yang menghormati waktu pribadi karyawan (Weber & Vargas Llave, 2021).

3. Otonomi dalam Respons Komunikasi Kerja

Right to disconnect juga berkaitan dengan tingkat otonomi yang dimiliki karyawan dalam menentukan kapan mereka harus merespons komunikasi pekerjaan. Karyawan yang memiliki keleluasaan untuk menunda atau tidak

merespons pesan kerja di luar jam kerja umumnya memiliki kontrol yang lebih baik terhadap batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Pansu, 2018).

4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Keseimbangan kerja–pribadi menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Penerapan Right to Disconnect memungkinkan karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat serta menjalankan aktivitas di luar pekerjaan, sehingga dapat menjaga kondisi psikologis dan performa kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa adanya batasan komunikasi kerja di luar jam kerja dapat membantu meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta mendukung produktivitas tenaga kerja (Pansu, 2018).

2.1.1.4 Faktor yang Mempengaruhi *Right to Disconnect*

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas penerapan *right to disconnect* dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Intensitas Penggunaan Teknologi Digital

Perkembangan teknologi komunikasi digital membuat pekerja semakin mudah terhubung dengan pekerjaan kapan saja dan di mana saja. Kondisi ini sering menimbulkan budaya kerja “*always connected*” yang menyebabkan pekerja tetap menerima pesan kerja atau melakukan aktivitas pekerjaan di luar jam kerja sehingga membatasi praktik *right to disconnect* (Hopkins, 2024).

2. Pengaturan Waktu Kerja dalam Organisasi

Pengaturan jam kerja yang jelas menjadi salah satu faktor penting dalam penerapan *right to disconnect*. Ketika waktu kerja tidak diatur secara tegas, pekerja cenderung tetap terhubung dengan pekerjaan bahkan pada waktu istirahat atau waktu pribadi, sehingga mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Weber & Vargas Llave, 2021).

3. Kebijakan Organisasi Mengenai *Right to Disconnect*

Keberadaan kebijakan organisasi yang secara eksplisit mengatur *right to disconnect* sangat mempengaruhi efektivitas penerapannya. Kebijakan tersebut dapat berupa pembatasan komunikasi kerja setelah jam kerja, pedoman penggunaan email atau aplikasi kerja, serta aturan yang melindungi pekerja dari tuntutan kerja di luar jam kerja (Eurofound, 2023).

4. Budaya Kerja dalam Organisasi

Budaya kerja organisasi juga berpengaruh terhadap efektivitas *right to disconnect*. Dalam lingkungan kerja yang memiliki ekspektasi ketersediaan terus-menerus dari pekerja, karyawan sering merasa tidak nyaman menolak komunikasi kerja di luar jam kerja meskipun secara formal terdapat kebijakan *right to disconnect* (Hopkins, 2024).

5. Perlindungan Hak Pekerja dalam Regulasi Ketenagakerjaan

Keberadaan regulasi atau kebijakan hukum yang mengakui *right to disconnect* juga menjadi faktor penting dalam implementasinya. Tanpa dukungan regulasi yang jelas, batas antara waktu kerja dan waktu pribadi pekerja sering kali menjadi kabur sehingga pekerja tetap menghadapi tuntutan pekerjaan di luar jam kerja (Ardhany et al., 2023).

2.1.2 *Quiet quitting*

Quiet quitting merupakan fenomena perilaku kerja yang menggambarkan kondisi ketika karyawan memilih untuk bekerja sesuai dengan deskripsi tugas dan tanggung jawab formalnya saja, tanpa memberikan upaya tambahan di luar kewajiban yang telah ditetapkan. Konsep ini tidak merujuk pada tindakan mengundurkan diri secara langsung, melainkan pada penarikan keterlibatan kerja secara psikologis, di mana individu membatasi kontribusinya sebatas standar minimum yang dipersyaratkan organisasi.

2.1.2.1 Definisi *Quiet quitting*

Quiet quitting merupakan fenomena perilaku kerja yang merepresentasikan penarikan keterlibatan psikologis karyawan secara disengaja, di mana individu tetap hadir dan menjalankan peran formalnya, tetapi membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas minimum yang secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Fenomena ini menggambarkan kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tanggung jawab dasar pekerjaannya, namun secara sadar menghindari keterlibatan lebih jauh seperti mengambil tugas tambahan, menunjukkan inisiatif ekstra, atau melakukan upaya di luar tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk penurunan keterikatan kerja yang ditunjukkan melalui pembatasan usaha kerja hanya pada tingkat minimum yang dianggap cukup untuk memenuhi ekspektasi formal organisasi (Sitorus & Rachmawati, 2024).

Berbeda dengan *turnover* atau *absenteeism*, *quiet quitting* bersifat laten dan sulit terdeteksi secara administratif, karena karyawan secara formal tetap memenuhi

kewajiban kerja. Namun, secara psikologis dan perilaku, individu menarik diri dari keterlibatan emosional, inisiatif, serta perilaku ekstra-rol (*extra-role behavior*) yang selama ini menjadi penopang kinerja organisasi. Oleh karena itu, *quiet quitting* lebih tepat dipahami sebagai bentuk disengagement aktif, bukan pasif, yang muncul sebagai hasil evaluasi subjektif karyawan terhadap relasi timbal balik antara kontribusi yang diberikan dan sumber daya yang diterima dari organisasi.

2.1.2.2 Latar Belakang Munculnya *Quiet quitting*

Munculnya fenomena *quiet quitting* tidak dapat dilepaskan dari perubahan mendasar dalam struktur dan ekspektasi kerja modern. Perkembangan teknologi digital mendorong intensifikasi kerja serta meningkatnya tuntutan ketersediaan tanpa batas, sehingga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Kondisi tersebut seringkali diiringi dengan budaya kerja yang menormalisasi kelelahan (*burnout*), di mana karyawan dituntut untuk terus memberikan kontribusi tanpa diimbangi dengan penghargaan yang sepadan.

Dalam perspektif teoritis, kondisi ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *Job Demands–Resources* (JD-R), di mana ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) dapat mendorong karyawan untuk melakukan penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan. Ketika individu merasa bahwa tuntutan kerja tidak diimbangi dengan dukungan organisasi, pengakuan, maupun keseimbangan kehidupan kerja, maka karyawan cenderung mengadopsi strategi perlindungan diri dengan cara mengurangi keterlibatan kerja dan membatasi kontribusi pada tingkat minimum, yang kemudian dikenal sebagai *quiet quitting* (Demerouti & Bakker, 2017; Schaufeli, 2017).

Fenomena ini semakin menonjol pada Generasi Z yang memiliki orientasi nilai berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung memandang kerja bukan sebagai pusat identitas diri, melainkan sebagai salah satu aspek kehidupan yang harus seimbang dengan kesejahteraan psikologis dan kehidupan personal. Ketika organisasi gagal menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan berkeadilan, *quiet quitting* menjadi bentuk resistensi non-konfrontatif terhadap ekspektasi kerja yang dianggap berlebihan.

2.1.2.3 Indikator Quiet quitting

Adapun indikator quiet quitting diantaranya sebagai berikut:

1. Batasan Peran Kerja (*Work Role Boundaries*)

Menunjukkan sejauh mana karyawan secara ketat membatasi tugas dan tanggung jawabnya hanya pada apa yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan resmi. Karyawan yang menerapkan praktik ini menolak untuk melakukan pekerjaan tambahan di luar jam kerja atau mengambil tugas ekstra yang tidak diberi kompensasi. Karyawan secara sadar membatasi keterlibatan profesional mereka murni hanya pada tugas pokok untuk melindungi batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Formica & Sfodera, 2022).

2. Keterlibatan Organisasional (*Organizational Engagement/Detachment*)

Menggambarkan tingkat ikatan emosional, kognitif, dan komitmen karyawan terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Karyawan dengan tingkat *quiet quitting* yang tinggi akan menunjukkan jarak psikologis (*detachment*) dan ketidakpedulian terhadap pencapaian target organisasi di luar apa yang

diwajibkan secara hukum kontrak. Mereka tetap bekerja, namun telah menarik diri dari keterlibatan emosional terhadap tempat kerjanya (Galanis et al., 2023).

3. Inisiatif Kerja (*Work Initiative*)

Mengukur ketersediaan karyawan untuk bertindak proaktif, seperti memberikan ide baru, mengambil proyek sukarela, memberikan opini saat rapat, atau menawarkan diri membantu rekan kerja. Pada perilaku *quiet quitting*, karyawan secara sadar menahan atau tidak menunjukkan inisiatif ini (*lack of initiative*) untuk menghindari penambahan beban kerja (*work overload*) atau karena merasa kontribusi ekstra mereka tidak akan diapresiasi oleh manajemen (Galanis et al., 2023).

4. Orientasi Kerja (*Work Orientation*)

Berkaitan dengan cara pandang karyawan yang menganggap pekerjaan murni sebagai transaksi finansial (alat pemenuhan kebutuhan dasar), bukan sebagai pusat identitas hidup atau sumber ambisi karier utama. Karyawan tidak lagi termotivasi oleh budaya gila kerja (*hustle culture*) dan memilih bekerja secukupnya demi sekadar mempertahankan gaji sambil memprioritaskan kesehatan mental serta kesejahteraan diri mereka di luar pekerjaan (Serenko, 2024).

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Quiet quitting*

Quiet quitting sebagai fenomena perilaku kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, organisasional, dan kontekstual. Berbagai studi menegaskan bahwa *quiet quitting* bukanlah akibat dari kemalasan individu, melainkan respons adaptif terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak adil atau melelahkan secara

psikologis. Faktor-faktor yang mempengaruhi *quiet quitting* antara lain sebagai berikut:

1. Beban Kerja dan Tuntutan Pekerjaan

Tuntutan kerja yang tinggi dan berkepanjangan tanpa diimbangi oleh sumber daya pendukung yang memadai dapat memicu kelelahan dan penarikan diri secara psikologis. Kondisi ini menjadi salah satu pemicu utama munculnya *quiet quitting*, di mana karyawan secara sadar membatasi keterlibatan kerjanya semata-mata demi melindungi kesejahteraan fisik dan mental mereka dari beban yang berlebihan (Demerouti & Bakker, 2017).

2. Ketidakseimbangan Imbalan dan Upaya Kerja

Ketidaksesuaian antara besarnya usaha yang diberikan oleh karyawan dengan imbalan yang diterima dapat menurunkan motivasi kerja secara drastis. Persepsi ketidakadilan dalam hal kompensasi maupun pengakuan ini berkontribusi signifikan terhadap kecenderungan *quiet quitting*, yang ditunjukkan melalui penarikan kontribusi ekstra dan penolakan untuk melakukan tugas di luar deskripsi pekerjaan resmi (Braunheim et al., 2024; Han Purnomo, Nur Wening, 2025).

3. Kurangnya Dukungan Organisasi Atasan

Rendahnya dukungan dari organisasi maupun atasan langsung, baik dalam bentuk dukungan emosional maupun instrumental, dapat mempercepat terjadinya *disengagement* kerja. Ketika karyawan merasa kebutuhan psikologisnya diabaikan, mereka cenderung tetap bertahan di perusahaan

secara formal namun menarik diri secara mental, yang mana hal ini merupakan ciri khas dari perilaku *quiet quitting* (Sitorus & Rachmawati, 2024).

4. Kelelahan Kerja dan *Burnout*

Kondisi *burnout* yang kronis memiliki hubungan yang sangat erat dengan menurunnya keterlibatan kerja dan meningkatnya perilaku penarikan diri dari lingkungan pekerjaan. Dalam konteks ini, *quiet quitting* lebih tepat dipahami sebagai mekanisme koping (*coping mechanism*) yang digunakan karyawan untuk mencegah tingkat kelelahan yang lebih parah, dan bukan sekadar bentuk perlawanan terbuka terhadap organisasi (Maslach & Leiter, 2016).

5. Nilai dan Orientasi Kerja Generasi

Pergeseran nilai dan orientasi kerja pada generasi muda, khususnya generasi Z, turut menjadi faktor yang mendorong berkembangnya fenomena *quiet quitting*. Generasi ini cenderung memiliki preferensi yang lebih tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kesehatan mental, serta penetapan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika organisasi tetap mempertahankan budaya kerja dengan tuntutan tinggi tanpa diimbangi dengan dukungan yang memadai, karyawan dari generasi ini cenderung merespons dengan membatasi keterlibatan kerja serta kontribusi yang diberikan. Pola perilaku tersebut kemudian dikenal sebagai *quiet quitting* (Schaufeli & Bakker, 2010; Twenge et al., 2010).

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee engagement (keterikatan karyawan) merupakan elemen krusial yang menggambarkan hubungan emosional, kognitif, dan fisik yang mendalam

antara karyawan dengan pekerjaan serta organisasinya. Kondisi ini tidak sekadar merefleksikan kepuasan kerja sesaat, melainkan mencakup tingkat dedikasi, energi, dan konsentrasi penuh yang dialokasikan karyawan untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2.1.3.1 Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement secara umum dipahami sebagai keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi. Konsep ini menegaskan bahwa karyawan yang terikat memiliki hubungan emosional yang mendalam dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka tidak hanya bekerja demi kompensasi formal, melainkan membawa komitmen penuh demi keberhasilan visi Perusahaan (Robbins, S., & Judge, 2019). Semakin tinggi tingkat keterikatan emosional ini, maka semakin besar upaya sukarela (*discretionary effort*) yang akan diberikan oleh karyawan dalam aktivitas operasional harian.

Keterikatan kerja juga dipandang sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu kekuatan mental (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan kerja (*absorption*). Melalui pendekatan teoritis ini, *engagement* didefinisikan bukan sebagai kondisi sesaat yang datang dan pergi, melainkan sebuah kondisi kognitif dan afektif yang lebih persisten dan tidak terfokus secara eksklusif pada objek atau perilaku tertentu saja (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan dengan tingkat keterikatan yang kokoh akan menunjukkan resiliensi yang tinggi saat menghadapi tekanan kerja di lingkungan organisasi.

Selain itu, *employee engagement* dapat diartikan sebagai perpaduan antara komitmen organisasi, keterlibatan kerja, serta perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Konsep ini mencerminkan kondisi di mana karyawan secara sadar menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tujuan strategis perusahaan, yang kemudian termanifestasi dalam bentuk energi psikologis yang disalurkan langsung ke dalam tugas-tugas operasional (Macey et al., 2009). Ketersediaan ruang pemulihan energi dan pengelolaan batasan kerja yang sehat menjadi faktor eksternal penting yang turut menjaga stabilitas kondisi psikologis tersebut.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu kondisi psikologis multidimensional yang mengintegrasikan aspek emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks dinamika kerja modern, *employee engagement* berfungsi sebagai motor penggerak internal yang menentukan kualitas kontribusi karyawan; di mana penguatan pada keterikatan ini akan mendorong produktivitas kerja yang optimal, sedangkan keruntuhannya akan memicu perilaku penarikan diri psikologis di dalam organisasi.

2.1.3.2 Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement dapat diukur melalui beberapa dimensi dan indikator utama yang merefleksikan tingkat keterikatan psikologis, emosional, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan teori *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker, indikator *employee engagement* secara universal terbagi menjadi tiga dimensi utama sebagai berikut:

1. Semangat Kerja (*Vigor*)

Vigor menunjukkan tingginya tingkat energi, kekuatan fisik, dan resiliensi mental yang dimiliki karyawan saat melaksanakan tugas-tugasnya. Indikator ini berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk menginvestasikan upaya dan kerja keras secara sukarela ke dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dengan tingkat *vigor* yang tinggi tidak akan mudah menyerah, melainkan tetap menunjukkan kegigihan yang kuat meskipun sedang dihadapkan pada kesulitan atau tekanan kerja yang tinggi di lingkungan organisasi (Bakker & Leiter, 2010).

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedication mencerminkan besarnya rasa keberartian (*significance*), antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator ini menilai sejauh mana karyawan menempatkan diri mereka secara emosional dan merasa tertantang oleh tugas-tugas yang diberikan organisasi. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi tidak sekadar menganggap pekerjaan sebagai rutinitas untuk mencari nafkah, melainkan melihat pekerjaan tersebut sebagai bagian penting dari identitas diri dan tujuan profesional mereka (Bakker & Leiter, 2010).

3. Keterserapan Kerja (*Absorption*)

Absorption atau keterserapan kerja menggambarkan kondisi imersi psikologis di mana karyawan memiliki konsentrasi penuh dan keterpakuan yang mendalam saat melebur dalam aktivitas pekerjaannya. Indikator ini ditandai dengan adanya distorsi persepsi waktu, di mana karyawan merasakan waktu berlalu dengan sangat cepat akibat tingginya fokus kognitif yang dicurahkan.

Tingkat keterserapan yang komprehensif membuat individu sulit untuk memisahkan diri (*detach*) dari rutinitas kerja karena besarnya energi psikologis yang terinvestasi secara positif dalam proses penyelesaian tugas organisasi (Bakker & Leiter, 2010).

2.1.4 Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan konsep yang menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menghasilkan output kerja sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, serta kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal

2.1.4.1 Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja secara umum dipahami sebagai ukuran efisiensi dan efektivitas individu maupun kelompok dalam menghasilkan output dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Konsep ini menekankan pada perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan input yang digunakan, baik berupa waktu, tenaga, keterampilan, maupun sumber daya lainnya (Ariani et al., 2020). Semakin besar *output* yang dihasilkan dengan penggunaan *input* yang relatif sama atau lebih sedikit, maka semakin tinggi tingkat produktivitas yang dicapai.

Produktivitas juga dapat dipandang sebagai rasio antara hasil kerja dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak hanya diukur dari banyaknya hasil yang dicapai, tetapi juga dari kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efisien (Praniti et al., 2024). Selain itu, produktivitas mencerminkan kemampuan individu

dalam menghasilkan barang atau jasa dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi (Kristianto et al., 2024).

Produktivitas tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga memiliki dimensi psikologis yang berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja. Produktivitas dipandang sebagai suatu sikap mental yang mendorong individu untuk terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja dari waktu ke waktu, sehingga pekerjaan yang dilakukan hari ini lebih baik dibandingkan sebelumnya (Putra et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas juga berkaitan erat dengan motivasi, komitmen, serta upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas kerja.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas kerja tidak hanya mencakup aspek kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, efisiensi, serta sikap kerja individu dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks kerja modern, produktivitas juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kondisi psikologis, termasuk pengelolaan waktu istirahat dan energi kerja secara berkelanjutan.

2.1.4.2 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara optimal. Adapun indikator produktivitas kerja diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan jumlah output atau hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan dalam periode tertentu. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan

target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan secara tepat waktu, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dimiliki (Putra et al., 2022).

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator ini menekankan pada ketelitian, kerapian, serta minimnya kesalahan dalam pekerjaan yang dihasilkan. Karyawan dengan kualitas kerja yang baik mampu menghasilkan output yang sesuai dengan harapan organisasi dan memiliki nilai guna yang tinggi (Naim, 2021).

3. Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan atau target kerja yang telah ditetapkan. Indikator ini menilai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi. Semakin tepat hasil kerja dengan target yang diharapkan, maka semakin efektif kinerja karyawan tersebut (Lubis & Kuala, 2023).

4. Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator ini menekankan pada perbandingan antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan usaha seminimal mungkin namun menghasilkan hasil yang maksimal (Hasibuan, 2015).

5. Kepatuhan Kerja

Kepatuhan kerja mencerminkan tingkat ketaatan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Indikator ini berkaitan dengan disiplin kerja serta tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepatuhan terhadap aturan kerja menjadi salah satu faktor penting yang mendukung tercapainya produktivitas kerja secara optimal (Naim, 2021).

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini dipaparkan sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu *Right to Disconnect* dan *Quiet quitting*. Penelitian terdahulu tersebut digunakan sebagai landasan empiris untuk mengidentifikasi perkembangan kajian, pola temuan, serta pendekatan metodologis yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Melalui penelaahan terhadap hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan batasan kerja digital, penarikan diri karyawan, serta kinerja dan kesejahteraan kerja, penelitian ini berupaya menemukan posisi dan kebaruan penelitian yang dilakukan. Ringkasan hasil penelitian terdahulu disajikan dalam bentuk tabel guna memudahkan perbandingan, analisis, dan penarikan kesimpulan sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Galanis et al. (2023). <i>The “Quiet quitting” Scale:</i>	Sama-sama membahas fenomena <i>quiet quitting</i> pada karyawan	Tidak mengaitkan dengan <i>Right to Disconnect</i> dan	<i>Quiet quitting</i> merefleksikan disengagement kerja yang berpotensi	<i>AIMS Public Health</i> , Vol. 10 No. 4, hlm. 828–848

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Development and Initial Validation</i>		produktivitas kerja	menurunkan produktivitas kerja.	
2	Satriawan et al. (2025). <i>Gen Z at Work: The Roles of Quiet quitting, Career Support, and Engagement in Shaping Performance</i>	Sama-sama mengkaji perilaku <i>quiet quitting</i> .	Tidak meneliti <i>Right to Disconnect</i> .	<i>Quiet quitting</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>Journal Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , Vol. 9 No. 2, hlm. 2883–2901.
3	Anand et al. (2024). <i>Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet quitting and Quiet Firing</i>	Sama-sama membahas <i>disengagement</i> karyawan	Tidak mengkaji <i>right to disconnect</i>	<i>Quiet quitting</i> berkorelasi dengan rendahnya performa kerja.	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> , Vol. 32 No. 5
4	Patel et al. (2025). <i>A Multidimensional Quiet Quitting Scale: Development and Test of a Measure of Quiet quitting</i>	Sama-sama meneliti <i>quiet quitting</i>	Tidak meneliti <i>right to disconnect</i>	<i>Quiet quitting</i> menurunkan keterlibatan yang berdampak pada kinerja organisasi.	<i>PLOS ONE</i> , Vol. 20 No. 4
5	Bernuzzi et al. (2025). <i>Old Trends in New Clothing? Exploring the Quiet quitting Phenomenon through a Scoping Review</i>	Sama-sama membahas <i>quiet quitting</i>	Tidak membahas <i>right to disconnect</i>	<i>Quiet quitting</i> menurunkan kontribusi kerja karyawan.	<i>Current Psychology</i> , Vol. 44 No. 11, hlm. 10990-11010
6	Liu-Lastres et al. (2024). <i>Combating Quiet quitting:</i>	Sama-sama membahas <i>quiet quitting</i>	Fokus pada sektor rumah sakit	<i>Quiet quitting</i> dipicu tekanan kerja dan berdampak pada penurunan kualitas	<i>International Journal of Hospitality Management</i> , Vol. 36 No. 9

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Implications for Hospitality</i>			layanan serta produktivitas.	
7	Priya et al. (2025). <i>Quiet quitting: Impact of Performance and Well-Being</i>	Sama-sama meneliti <i>quiet quitting</i>	Tidak membahas <i>right to disconnect</i>	<i>Quiet quitting</i> berkorelasi negatif dengan performa kerja	<i>International Research Journal of Multidisciplinary Scope</i> , Vol. 6 No. 2
8	Moisoglou et al. (2024). <i>Quiet quitting Threatens Healthcare Organisations: Cross-Sectional Evidence from a Cross-Sectional Study with Nurses in Greece</i>	Sama-sama membahas <i>quiet quitting</i>	Fokus sektor kesehatan	<i>Quiet quitting</i> berkorelasi signifikan dengan penurunan produktivitas tenaga kerja.	<i>International Journal of Caring Sciences</i> , Vol. 17 No. 2, hlm. 1115
9	Johnson (2023). <i>What's New About Quiet quitting (and What's Not)</i>	Sama-sama membahas <i>quiet quitting</i>	Bersifat konseptual	<i>Quiet quitting</i> membatasi kontribusi kerja dan berpotensi menurunkan produktivitas organisasi.	<i>The Transdisciplinary Journal of Management</i>
10	Hopkins (2024). <i>Managing the Right to Disconnect-A Scoping Review</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i>	Tidak meneliti <i>quiet quitting</i>	Penerapan <i>Right to Disconnect</i> menjaga efektivitas serta produktivitas kerja.	<i>Sustainability</i> , Vol. 16 No. 12, hlm. 4970
11	Collins (2025). <i>Privacy and the Right to (Dis)connect</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i>	Tidak mengkaji <i>quiet quitting</i>	<i>Right to Disconnect</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja	<i>Comparative Labor Law & Policy Journal</i> , Vol. 45 No. 3
12	Alkandari et al. (2025). <i>The Right to Disconnect: Job demands, burnout, and well-being among</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i> dan dampaknya	Tidak membahas <i>quiet quitting</i>	<i>Right to Disconnect</i> membantu mendukung kinerja.	<i>Journal of Governance & Regulation</i> , Vol. 14 No. 2, hlm. 299–309

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>female teachers and regulatory policy context</i>				
13	Varela-Castro et al. (2022). <i>The Right to Disconnect: Influence on Competitiveness, Productivity and Creativity</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i>	Tidak meneliti <i>quiet quitting</i>	Penerapan hak <i>right to disconnect</i> berkaitan dengan peningkatan produktivitas karyawan	<i>Mercados y Negocios</i> , Vol. 46
14	Wahab et al. (2025). <i>Decent Work In The Digital Age: The Right To Disconnect Under The International Labour Framework</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i>	Tidak membahas <i>quiet quitting</i>	penerapan <i>right to disconnect</i> berkorelasi dengan peningkatan produktivitas.	<i>Global Journal of Research in Management and Social Sciences</i> , Vol.1 No.1
15	Josserand & Boersma (2024). <i>Australia's Right to Disconnect from Work: Beyond Rhetoric and Towards Implementation</i>	Sama-sama membahas <i>right to Disconnect</i>	Fokus konteks regulasi Australia	<i>Right to Disconnect</i> mendukung keseimbangan kerja yang berimplikasi pada produktivitas.	<i>Journal of Industrial Relations</i> , Vol. 66 No. 5, hlm. 703–720
16	Ribeiro et al. (2024). <i>Remote Workers' Well-being: Are Innovative Organizations Really Concerned? A Bibliometrics Analysis</i>	Sama-sama membahas batas kerja	Tidak membahas <i>quiet quitting</i>	Kebijakan pembatasan jam kerja berkorelasi dengan peningkatan produktivitas.	<i>Journal of Innovation & Knowledge</i> , Vol. 9 No. 4, hlm. 100595

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Schuck (2025). <i>Right To Disconnect And Its Legal Insights: Protection For Work-Life Balance</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i>	Tidak menguji variabel <i>quiet quitting</i>	<i>Right to disconnect</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja	<i>EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)</i> , Vol. 10, No. 3
18	Gathongo & Ndimurwimo (2025). <i>A Critical Analysis of the Proposed Law on the Employees' Right to Disconnect in Kenya</i>	Sama-sama membahas mengenai <i>right to disconnect</i>	Tidak membahas <i>quiet quitting</i>	Kebijakan <i>right to disconnect</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas.	<i>Behavioeral Sciences</i> (MDPI), Vol. 14, No. 11
19	Piyarattanakunakorn (2023). <i>Employees' Right to Disconnection Outside Working Hours</i>	Sama-sama membahas <i>right to disconnect</i> sebagai kebijakan batas kerja digital	Fokus geografis pada konteks hukum perbandingan (Thailand vs negara lain)	Penelitian ini menunjukkan bahwa regulasi <i>right to disconnect</i> mendukung efektivitas kerja.	<i>Thammasat Business Law Journal</i> , Vol. 13
20	(Castro, 2023). <i>The Right to Disconnect: A Quantitative study on the Associations between Employee Digital Wellbeing, Employee Engagement and Job Satisfaction</i>	Sama-sama mengkaji <i>Right to Disconnect</i> (melalui batas kerja digital) dan hubungannya dengan keterlibatan karyawan (<i>employee engagement</i>).	Tidak membahas <i>quiet quitting</i>	Perilaku kerja digital yang mengganggu waktu personal terbukti menurunkan energi kerja karyawan (<i>vigour</i>)	<i>Erasmus University Rotterdam (Erasmus School of History, Culture and Communication)</i>
21	Surianto (2025). <i>Quiet quitting: Fenomena Baru</i>	Sama-sama membahas <i>quiet quitting</i>	Tidak membahas <i>right to disconnect</i>	<i>Employee engagement</i> meningkatkan	<i>Journal Economic</i>

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi	dan <i>employee engagement</i>		kecenderungan karyawan melakukan <i>quiet quitting</i>	<i>Resource</i> , Vol. 9 No. 1
22	Aji et al. (2025). Peran <i>Employee Engagement</i> terhadap Produktivitas Karyawan	Sama-sama meneliti dampak <i>employee engagement</i> terhadap produktivitas kerja	Tida menyertakan variabel <i>right to disconnect</i> dan <i>quiet quitting</i> pada model penelitiannya	<i>Employee engagement</i> berperan positif dan berkontribusi sangat signifikan dalam memacu peningkatan produktivitas kerja karyawan	<i>Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (JEMBA)</i> , Vol. 2 No. 4.
23	Sari et al. (2024). Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. X Kabupaten Landak	Sama-sama meneliti dampak <i>employee engagement</i> terhadap produktivitas kerja	Tida menyertakan variabel <i>right to disconnect</i> dan <i>quiet quitting</i> pada model penelitiannya	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan dan berkontribusi efektif terhadap produktivitas kerja.	<i>Jurnal Eksistensi Unmuh Pontianak</i> , Vol. 6 No. 2.
24	Peran <i>Employee Engagement</i> Terhadap Produktivitas Dan Loyalitas Kinerja Karyawan	Sama-sama meneliti variabel <i>employee engagement</i> dan produktivitas kerja	Tidak meneliti variabel <i>right to disconnect</i> dan <i>quiet quitting</i>	<i>Employee engagement</i> berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.	<i>LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan</i> , Vol. 1, No. 3.
25	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan UD. Wahyu Abadi	Samaa-sama meneliti variabel <i>employee engagement</i> dan produktivitas kerja	Tidak meneliti variabel <i>right to disconnect</i> dan <i>quiet quitting</i>	Penelitian ini menunjukan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja	<i>Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner</i> , Vol. 8, No. 8.

2.2 Kerangka Pemikiran

Produktivitas kerja merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian target dan keberhasilan operasional perusahaan. Di dalam lingkungan organisasi, produktivitas diukur secara komprehensif melalui lima indikator utama, yaitu kualitas hasil kerja yang memenuhi standar perusahaan, kuantitas kerja yang mencerminkan volume target harian yang terselesaikan, efektivitas dalam pencapaian tujuan strategis, efisiensi dalam pemanfaatan waktu serta sumber daya organisasi, dan tingkat kepatuhan kerja terhadap peraturan operasional yang berlaku (Hasibuan, 2015; Lubis & Kuala, 2023; Naim, 2021; Putra et al., 2022). Faktor-faktor penentu tinggi rendahnya kinerja operasional ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi secara struktural oleh bagaimana organisasi mengelola batasan waktu kerja digital serta bagaimana kondisi keterikatan psikologis karyawan terjaga di lingkungan kerja.

Guna memahami mekanisme psikologis dan perilaku yang memengaruhi produktivitas tersebut, penelitian ini mengadopsi lensa teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Teori JD-R menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki dua karakteristik utama yang memengaruhi kondisi karyawan, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban tugas yang melampaui batas waktu reguler serta tekanan peran operasional yang intens, apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, akan menguras energi mental karyawan dan menurunkan produktivitas. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya pekerjaan yang memadai bertindak sebagai pelindung psikologis yang memicu proses motivasional, meningkatkan keterikatan

kerja, serta memitigasi perilaku penarikan diri yang bermuara pada kesiapan mental untuk mencapai performa kerja maksimal (Demerouti & Bakker, 2017; Schaufeli, 2017).

Dalam kerangka hubungan langsung, penerapan *right to disconnect* memiliki korelasi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan di tempat kerja. Variabel ini diidentifikasi melalui empat indikator utama, yaitu adanya batas waktu kerja yang jelas, kebijakan dan dukungan organisasi yang formal, kepemilikan otonomi dalam respons komunikasi kerja, serta terciptanya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Pansu, 2018; Weber & Vargas Llave, 2021). Ketika organisasi menjamin hak karyawan untuk sepenuhnya terlepas dari urusan pekerjaan setelah jam operasional berakhir baik dari segi komunikasi maupun tanggung jawab tambahan di luar deskripsi tugas. Karyawan memperoleh ruang yang adekuat untuk memulihkan kapasitas fisik dan kognitifnya. Ketersediaan waktu pemulihan yang terlindungi dari intervensi luar jam kerja ini memastikan bahwa saat karyawan kembali bertugas, mereka berada dalam kondisi kebugaran yang prima sehingga mampu memenuhi standar kualitas, efektivitas, dan kuantitas kerja secara konsisten (Collins, 2025; Hopkins, 2024; Varela-Castro et al., 2022).

Berbeda dengan kemunculan perilaku *quiet quitting* yang mana menjadi ancaman bagi penurunan tingkat produktivitas kerja dalam organisasi. Fenomena *quiet quitting* mencerminkan keputusan sadar karyawan untuk menarik diri dari kontribusi ekstra yang diukur melalui empat indikator, yaitu pengetatan batasan peran kerja murni sesuai deskripsi tugas, penurunan keterlibatan organisasional dalam aktivitas non-wajib, hilangnya inisiatif kerja secara proaktif, serta pergeseran

pandangan menuju orientasi kerja instrumental (Formica & Sfodera, 2022; Galanis et al., 2023; Serenko, 2024). Ketidakmauan untuk memberikan upaya sukarela (*discretionary effort*) serta pembatasan kontribusi hanya pada standar formal minimum secara otomatis membuat volume, kecepatan, dan efisiensi penyelesaian tugas operasional menurun. Penolakan terselubung terhadap peran di luar tanggung jawab dasar ini secara akumulatif merusak kualitas layanan dan menekan total produktivitas kerja organisasi (Galanis et al., 2023; Liu-Lastres et al., 2024; Satriawan et al., 2025).

Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor perilaku nyata tersebut, pencapaian produktivitas kerja yang optimal juga ditentukan secara fundamental oleh kondisi motivasi psikologis internal karyawan yang tecermin melalui *Employee Engagement*. Keterikatan karyawan ini merupakan energi multidimensional yang diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu semangat kerja (*vigor*) yang merefleksikan resiliensi mental, dedikasi (*dedication*) yang menggambarkan rasa antusiasme dan keberartian, serta keterserapan (*absorption*) yang menunjukkan konsentrasi mendalam saat bertugas (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menyalurkan energi kognitif, fisik, dan afektif terbaiknya ke dalam peran operasional mereka sehari-hari. Motivasi intrinsik yang kuat ini mendorong mereka untuk bekerja dengan tingkat kepatuhan tinggi, meminimalkan tingkat kesalahan demi menjaga kualitas hasil kerja, serta mengoptimalkan efisiensi waktu guna mencapai target kuantitas harian perusahaan. Pengaruh positif langsung dari keterikatan kerja terhadap *output* performa organisasi ini didukung oleh berbagai bukti empiris yang menyatakan bahwa

peningkatan *employee engagement* secara signifikan mampu melipatgandakan produktivitas kerja individu secara berkelanjutan (Anandita et al., 2024; Demerouti & Bakker, 2017; Telaumbanua et al., 2025).

Dalam dinamika teori *Job Demands-Resources* (JD-R), tinggi rendahnya kondisi keterikatan psikologis (*employee engagement*) tersebut tidak muncul secara instan, melainkan distimulasi secara struktural oleh tingkat pemenuhan hak karyawan atas batasan kerja mereka, yaitu *right to disconnect*. Ketika organisasi berkomitmen memberikan jaminan hak bagi karyawan untuk sepenuhnya memutuskan hubungan dari urusan pekerjaan setelah jam operasional berakhir baik dari segi komunikasi maupun tanggung jawab tugas tambahan di luar kontrak maka kebijakan ini bertindak sebagai *job resource* esensial yang melindungi energi psikologis karyawan. Kepemilikan otonomi dalam mengelola waktu serta ruang yang terlindungi untuk menjaga keseimbangan hidup membuat karyawan terhindar dari kejenuhan mental (*burnout*). Waktu istirahat yang berkualitas ini memberikan kesempatan bagi kapasitas kognitif karyawan untuk terisi kembali (*recharge*), sehingga memicu bangkitnya kembali dimensi semangat (*vigor*) dan keterserapan (*absorption*) yang mendalam saat mereka kembali bekerja pada jam operasional formal. Mekanisme hubungan kausalitas ini sejalan dengan kajian ilmiah yang membuktikan bahwa pemenuhan hak atas pembatasan komitmen kerja di luar jam kantor memiliki kontribusi besar dalam menumbuhkan dan memelihara tingkat *employee engagement* karyawan di dalam organisasi (Castro, 2023).

Ditinjau dari dinamika sebaliknya, hubungan keterikatan psikologis tersebut juga memiliki keterkaitan yang erat namun berlawanan dengan manifestasi perilaku

penarikan diri karyawan yang tercermin dalam tindakan *quiet quitting*. Karyawan yang secara sadar memilih untuk melakukan *quiet quitting* yang ditunjukkan dengan pengetatan batasan peran murni sesuai deskripsi tugas operasional serta hilangnya inisiatif kerja secara proaktif maka secara bertahap mengalami kemerosotan komitmen emosional terhadap organisasi. Pergeseran pandangan ke arah orientasi kerja yang murni instrumental dan transaksional membuat rasa keberartian, kebanggaan, serta antusiasme terhadap profesi (*dedication*) menjadi luntur. Akibatnya, alih-alih merasakan peleburan atau keterserapan yang mendalam saat bertugas, karyawan justru membatasi kontribusi mental mereka seminimal mungkin dan menolak terlibat dalam aktivitas non-wajib organisasi. Hubungan linear negatif ini diperkuat oleh studi empiris yang menegaskan bahwa peningkatan indikator-indikator perilaku *quiet quitting* berkorelasi kuat secara terbalik terhadap penurunan drastis dimensi semangat dan keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*) di lingkungan perusahaan (Surianto, 2026).

Berdasarkan keterkaitan antara pemenuhan hak karyawan dan pembentukan motivasi internal tersebut, *right to disconnect* memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja dengan diperantarai oleh *employee engagement*. Ketika organisasi berhasil mengimplementasikan batas waktu kerja yang jelas serta memberikan otonomi penuh bagi karyawan untuk terlepas dari beban kerja di luar jam operasional, intervensi struktural ini secara psikologis akan menjaga dan mengisi ulang energi mental karyawan. Peningkatan sumber daya pekerjaan (*job resources*) ini menumbuhkan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) yang tinggi dalam diri karyawan saat mereka kembali

bertugas di dalam perusahaan. Kondisi keterikatan psikologis yang kokoh inilah yang kemudian ditransformasikan oleh karyawan menjadi dorongan motivasi sukarela untuk memberikan performa terbaiknya, yang pada akhirnya memanifestasikan kualitas hasil kerja yang superior, kuantitas target harian yang tercapai, serta efisiensi operasional yang optimal. Mekanisme ini menegaskan bahwa *right to disconnect* tidak hanya berkontribusi langsung pada performa fisik, melainkan bertindak sebagai stimulan yang merawat keterikatan emosional karyawan terlebih dahulu demi bermuara pada pencapaian produktivitas organisasi yang maksimal (Anandita et al., 2024; Demerouti & Bakker, 2017; Telaumbanua et al., 2025).

Dalam perspektif sebaliknya, pengaruh tidak langsung yang merusak terjadi pada hubungan antara perilaku *quiet quitting* terhadap produktivitas kerja melalui perantaraan *employee engagement*. Ketika karyawan mulai membatasi kontribusinya secara kaku hanya pada deskripsi tugas minimum, menolak keterlibatan organisasional dalam aktivitas non-wajib, dan kehilangan inisiatif kerja proaktif, tindakan penarikan diri ini secara bertahap mengikis keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan. Penurunan drastis pada indikator semangat (*vigor*) dan rasa keberartian (*dedication*) ini membuat karyawan kehilangan alasan psikologis untuk memberikan upaya sukarela (*discretionary effort*) bagi kemajuan organisasi. Akibat runtuhnya fondasi keterikatan kerja tersebut, karyawan cenderung bekerja dengan orientasi yang murni transaksional dan acuh tak acuh, yang secara langsung berdampak negatif pada penurunan kualitas, kuantitas, efektivitas, serta tingkat kepatuhan kerja harian. Jalur mediasi ini membuktikan

bahwa dampak destruktif dari fenomena *quiet quitting* terhadap penurunan produktivitas organisasi bekerja secara laten dengan cara melumpuhkan motivasi dan keterikatan psikologis karyawan terlebih dahulu di dalam lingkungan kerja (Anandita et al., 2024; Demerouti & Bakker, 2017; Telaumbanua et al., 2025).

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *right to disconnect* dan *quiet quitting* memiliki peran yang sangat krusial dalam memprediksi fluktuasi produktivitas kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui intervensi *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Jaminan *right to disconnect* bertindak sebagai *job resource* esensial yang memperkuat keterikatan psikologis (*employee engagement*) karyawan, yang kemudian menggerakkan peningkatan efisiensi, fokus, serta keseimbangan kerja demi menghasilkan performa operasional yang optimal. Sebaliknya, manifestasi perilaku *quiet quitting* menjadi stimulus negatif yang secara laten mengikis fondasi *employee engagement* terlebih dahulu, di mana runtuhnya komitmen emosional tersebut bermuara pada penurunan inisiatif, pengetatan batasan peran formal, serta terbatasnya kontribusi sukarela karyawan dalam mencapai target produktivitas organisasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: *Right to Disconnect* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.

2. H2: *Quiet quitting* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
3. H3: *Employee engagement* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
4. H4: *Right to disconnect* berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
5. H5: *Quiet quitting* berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
6. H6: *Right to disconnect* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.
7. H7: *Quiet quitting* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z di Plaza Asia Tasikmalaya.