

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat telah membawa perubahan besar terhadap cara organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya, termasuk dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi digital saat ini mayoritas aktivitas yang ada di perusahaan-perusahaan sudah mulai menggunakan sistem digital, yang mana pada kondisi ini diperlukan SDM yang dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan dan responsif, sehingga mereka bisa cepat menyesuaikan terhadap perubahan yang ada, dan dapat mengambil keputusan yang tepat dan cepat jika diperlukan. Era saat ini biasa dikenal sebagai era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Dimana pada era VUCA ini perubahan yang terjadi serba cepat, tidak pasti dan kompleks.

Karyawan pada era ini harus memiliki kemampuan dan pandai dalam menyesuaikan dirinya terhadap perubahan. Dalam lingkungan bisnis VUCA, karyawan membutuhkan kemampuan dan keterampilan baru untuk menghadapi perubahan yang tidak pasti. Kompleksnya situasi di era VUCA terkadang membuat seseorang tidak tahu bagaimana cara untuk menghadapinya, karena mereka memiliki hubungan yang saling berkaitan satu sama lain (Minciu *et al.*, 2025). Oleh karena itu dalam menghadapi perubahan yang tidak pasti pada era VUCA ini perlu adanya kemampuan untuk cepat

dalam menghadapi perubahan atau yang biasa dikenal dengan kemampuan *workforce agility*.

Tuntutan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan dan sistem digital ini di satu sisi memberikan efisiensi bagi perusahaan, namun di sisi lain memunculkan tekanan tersendiri bagi karyawan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja. Tekanan tersebut turut mendorong munculnya fenomena *quiet quitting*, yaitu kondisi di mana karyawan tetap bekerja namun membatasi keterlibatannya hanya pada kewajiban minimum tanpa memberikan usaha ekstra, sebagai respons terhadap tuntutan pekerjaan yang serba cepat dan penuh ketidakpastian di era digital ini. Kondisi ini pada akhirnya akan turut berdampak pada kinerja (*performance*) karyawan dan perusahaan. Kinerja organisasi/perusahaan merupakan suatu hal yang harus dipertahankan dan ditingkatkan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja adalah kemampuan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kemampuan untuk cepat beradaptasi terhadap perubahan juga diperlukan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan perusahaan. Untuk menjaga stabilitas *performance* perlu adanya usaha untuk mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Karena untuk mencapai kinerja yang efektif perlu didukung dengan tenaga kerja yang terlatih agar mereka siap menghadapi perubahan dan dapat cepat beradaptasi (Saeed *et al.*, 2022). Era VUCA saat ini menuntut kesiapan karyawan dalam

menghadapi perubahan. Kesiapan ini tidak hanya dari segi teknis tetapi juga dari segi emosional. Saat ini di dunia kerja sudah mulai didominasi oleh generasi muda atau yang biasa kita kenal dengan generasi Z.

Generasi Z ini memiliki kriteria yang unik dan berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal dengan pekerjaannya yang mengutamakan kesehatan mental dan tidak mau *overwork*. Oleh karena itu dalam perannya di pekerjaan selain mereka memerhatikan teknisnya, mereka juga memerhatikan kesejahteraan emosionalnya. Karena jika secara emosional mereka merasa aman dan nyaman di suatu pekerjaan mereka akan dengan mudah dapat menyesuaikan diri dan siap menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang ada. Berdasarkan pengelompokkan kelahiran generasi menurut Isnur (2025) dalam postingan Indonesiabaik.id, Generasi Z adalah generasi yang lahir dari tahun 1997-2012 dengan rentang usia sekitar 14-29 tahun. Pengelompokan generasi menurut Isnur sebagaimana tertera dalam tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Pengelompokkan Generasi Berdasarkan Tahun Kelahiran

Generasi	Tahun Kelahiran
Baby Boomer	1946 – 1964
Generasi X	1965 – 1980
Generasi Y	1981 – 1996
Generasi Z	1997 – 2012
Generasi Alpha	2013 – 2025
Generasi Beta	2026 - 2039

Sumber: Data Indonesiabaik.id

Generasi Z dikenal dengan generasi yang banyak menerapkan konsep *work-life balance*. Mayoritas pekerja gen Z mengutamakan kesehatan mental dan menolak budaya *overwork*. Dari munculnya konsep *work-life balance* ini mendorong adanya fenomena *quiet quitting*, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Generasi Z mulai mendominasi di pasar tenaga kerja Indonesia, hal ini tercermin dalam tabel 1.2 data hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus 2025.

Tabel 1. 2 Data Angkatan Kerja Nasional pada Agustus 2025

Kelompok usia	Kategori	Bekerja	Pengangguran	Total AK	TPT
15-19	Gen Z	4.936.027	1.502.556	6.438.583	23,34 %
20-24	Gen Z	13.977.178	2.341.011	16.318.189	14,35 %
25-29	Gen Z	16.577.144	1.184.088	17.761.232	6,67%
Total Gen Z		35.490.349	5.027.655	40.518.004	12,41 %
Total Pekerja Nasional		146.542.264	7.461.507	154.003.771	4,85%

Sumber: BPS, Sakernas Agustus 2025

Data BPS (2025) menunjukkan dari total angkatan kerja nasional sebesar 154,00 juta jiwa, sebanyak 40,52 juta jiwa atau 26,3 persen merupakan angkatan kerja generasi Z pada rentang usia 15 - 29 tahun. Dari jumlah tersebut, 35,49 juta jiwa sudah bekerja, sementara 5,03 juta jiwa masih menganggur dengan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 12,41%, jauh lebih tinggi dibandingkan TPT nasional yang berada pada angka 4,85%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun generasi Z mendominasi angkatan kerja, namun mereka juga menghadapi tantangan tersendiri dalam dunia kerja yang

perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan maupun organisasi. Kondisi ini terjadi ketika seseorang merasa kurang bahagia atas pekerjaannya. Karena faktor kebahagiaan menurut generasi Z berdasarkan data dari SEEK (2026), ada 3 (tiga), yaitu meliputi *work-life balance*, kesempatan bekerja dari rumah, dan makna pekerjaan. Hal inilah yang menjadikan pekerja gen Z memiliki *concern* lebih terhadap *work-life balance*, karena mereka ingin dapat menikmati hari-harinya dan tidak stres karena terlalu banyak bekerja.

Work-life balance ini mendorong seseorang untuk menerapkan *quiet quitting*, karena ketika mereka ingin mencapai *work-life balance* yang diinginkan, mereka secara tidak langsung akan membatasi intensitas bekerja di luar kewajiban formal. Kondisi *quiet quitting* ini didukung dari data Gallup (2026), dimana 67% pekerja di Asia Tenggara dan 64% pekerja global masuk kedalam kategori *not engaged*, yang artinya mereka hadir bekerja namun tidak memberikan usaha dan antusiasme lebih dari yang diwajibkan. Munculnya fenomena *quiet quitting* ini juga dipengaruhi karena adanya *job burnout* atau stres kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kondisi ini membuat mereka enggan untuk berlama-lama di tempat kerja dan ingin cepat menyelesaikan pekerjaannya.

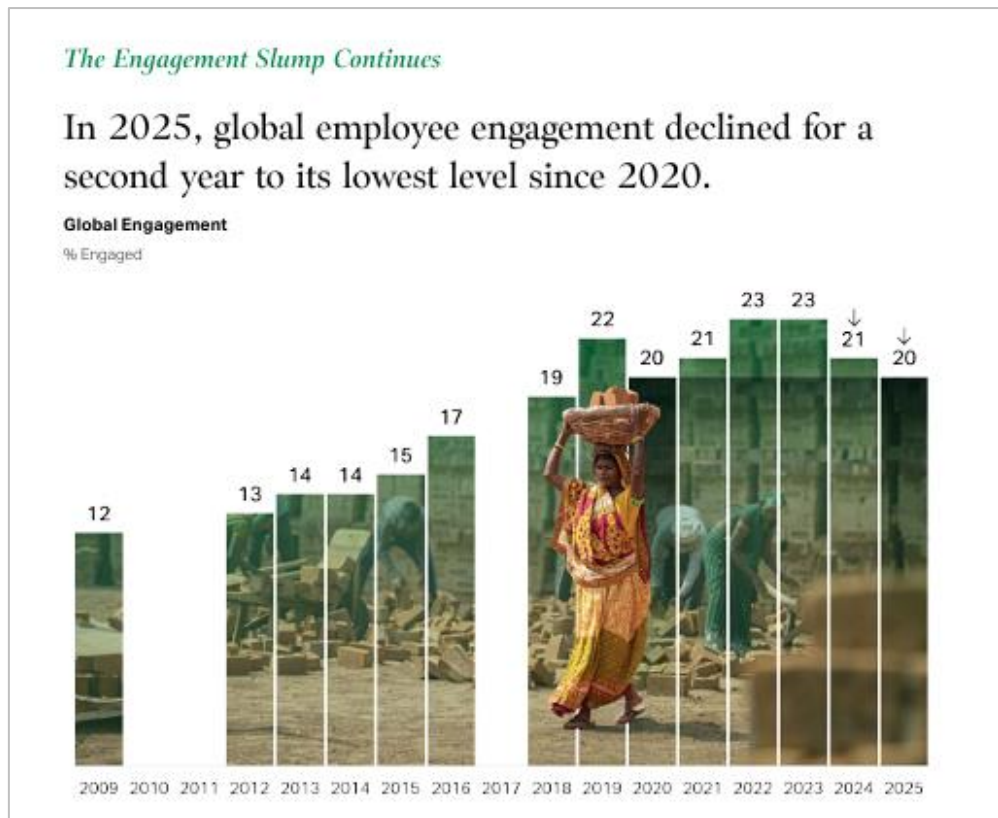
SHRM (2025) menyatakan dalam laporannya terkait *Workplace Mental Health* bahwa 31% pekerja di US merasakan stres kerja dan yang paling banyak merasakan adalah pekerja muda. Tingkat stress yang dialami pekerja pada rentan usia 18-34 tahun sebesar 37% yang mana persentase ini lebih tinggi daripada generasi-generasi di atasnya. Meskipun data tersebut berasal dari AS,

kondisi serupa juga terjadi secara global. Tingkat *daily stress* di wilayah Asia Tenggara pada tahun 2025 di lingkup regional sebesar 25% dan secara global sebesar 40%. Tingkat stress harian yang dialami oleh pekerja muda pada usia dibawah 35 tahun sedikit lebih rendah (24%) dibandingkan dengan pekerja senior (26%). Hal ini mengindikasikan penerapan *work-life balance* oleh pekerja muda, sehingga mereka dapat meredam stress harian mereka karena pekerjaan dan mengurangi beban kerja serta menstabilkan emosionalnya.

Laporan SEEK (2026) menunjukkan bahwa 43% karyawan di Indonesia merasakan *burnout* atau lelah di pekerjaan, dengan 54% diantaranya dirasakan oleh karyawan yang tidak bahagia di tempat kerja dan 40% nya dirasakan oleh pekerja yang mengaku bahagia dengan pekerjaannya. Ini artinya orang yang merasa bahagia dengan pekerjaannya belum tentu mereka tidak merasakan lelah kerja, stres kerja ataupun *burnout*. Kondisi ini jika dibiarkan terlalu lama dapat memengaruhi *engagement* karyawan dan dapat memengaruhi produktifitas serta *performance* perusahaan.

Gambar 1.1 menunjukkan *employee engagement* dunia mengalami adanya penurunan pada tahun 2025. Berdasarkan data Gallup (2026) tingkat *employee engagement* dunia pada tahun 2025 mengalami penurunan menjadi 20% dari yang sebelumnya pernah mencapai puncak 23% pada tahun 2022-2023 dan terus menurun mengalami penurunan selama 2 (dua) tahun berturut-turut. Selain itu di Asia Tenggara tingkat *employee engagement*nya juga mengalami penurunan, di wilayah globalnya sebesar 20% dan di wilayah

regionalnya sebesar 25%, yang mana ini menurun dari tahun sebelumnya yaitu pada angka 26%.



Sumber: Data laporan Gallup 2026

Gambar 1. 1 Grafik *Employee Engagement* Dunia dari Tahun 2009-2025

Kondisi ini bertolak belakang dengan tingkat *engagement* karyawan di Indonesia yang justru menunjukkan perkembangan ke arah yang lebih baik. Berdasarkan data Gallup (2026), *engagement* di Indonesia ada pada angka 27% dan ini mengalami kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan tingkat *daily stresnya* mengalami penurunan menjadi 14%. Hal ini menunjukkan adanya perkembangan yang baik dalam menyikapi isu-isu global terkait *burnout* dan *engagement* karyawan. Kondisi *engagement* karyawan di Indonesia menunjukkan perubahan yang lebih baik, namun hal ini masih tetap

harus menjadi fokus perusahaan untuk dapat mengurangi stress dan lelah kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Keempat variabel dalam penelitian ini yang meliputi *workplace spirituality*, *job involvement*, *workforce agility*, dan *workforce performance* dipilih karena masing-masing memiliki peran teoretis yang saling melengkapi dalam merangkai alur permasalahan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. *Workplace spirituality* dipilih sebagai variabel independen karena merepresentasikan sumber daya psikologis paling mendasar bagi karyawan Generasi Z, yang dikenal sangat mengutamakan kebermaknaan kerja (*meaningful work*) dan keterhubungan sosial (*sense of community*) dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. *Job involvement* dipilih sebagai variabel mediasi karena secara teoretis Kanungo (1982) menjembatani bagaimana kondisi psikologis-spiritual seseorang terhadap pekerjaannya diterjemahkan menjadi keterlibatan aktif, sehingga tepat menjadi mekanisme penghubung antara *workplace spirituality* dan *workforce agility*, sejalan dengan temuan Saeed *et al.* (2022) yang menunjukkan *job involvement* memediasi hubungan tersebut.

Workforce agility dipilih karena merupakan kemampuan perilaku kerja Sherehiy & Karwowski (2014) yang paling relevan menjelaskan kesiapan karyawan Generasi Z beradaptasi dengan tuntutan era VUCA dan sistem kerja digital, sekaligus berperan sebagai variabel intervening menuju performa. *Workforce performance* dipilih sebagai variabel dependen karena merupakan indikator akhir dari keseluruhan rangkaian permasalahan, di mana dampak

nyata dari melemahnya spiritualitas kerja, keterlibatan psikologis, dan kemampuan agility pada akhirnya bermuara pada penurunan kontribusi ekstra-peran (*contextual performance*) sebagaimana disyaratkan oleh fenomena *quiet quitting*. Namun demikian, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang masih beragam (*gap*) mengenai kekuatan dan arah hubungan antar keempat variabel ini, sehingga menjadi relevan dan penting untuk diteliti lebih lanjut, khususnya pada konteks karyawan Generasi Z pengguna sistem kerja digital.

Gambaran fenomena pada masing-masing variabel penelitian diperkuat dengan data sekunder yang telah terpublikasi secara umum. Namun, hasil kajian yang tersedia untuk variabel *workforce performance* pada konteks Generasi Z secara khusus masih terbatas pada temuan jurnal penelitian. Fenomena rendahnya kontribusi ekstra-peran karyawan ini turut didukung oleh data institusi berskala global maupun nasional. Laporan Gallup (2026) *State of the Global Workplace* mencatat bahwa 64% pekerja secara global tergolong *not engaged* atau sekadar bekerja sesuai standar minimum, sementara di Indonesia hanya 27% karyawan tergolong *engaged*, sedikit di atas rata-rata regional Asia Tenggara sebesar 25%, namun tetap menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum terlibat penuh secara psikologis dalam pekerjaannya.

Kondisi ini sejalan dengan indikator Borman & Motowidlo (1997) mengenai *task performance* dan *contextual performance* yang menjelaskan dimensi *task performance* dan *contextual performance* sebagai bentuk kontribusi karyawan pada organisasi. Urgensi peningkatan *workforce*

performance di Indonesia juga diperkuat oleh data resmi Kemnaker yang menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja nasional menghasilkan kontribusi PDB (Produk Domestik Bruto) pada kisaran Rp 89,33 juta per tenaga kerja per tahun, sebuah angka yang mencerminkan perlunya dorongan strategis untuk meningkatkan efisiensi dan output pekerja nasional agar mampu bersaing secara regional maupun global (Kemnaker, 2025).

Sebuah studi terkait variabel *workforce performance* pada karyawan Generasi Z dan milenial di Jakarta menemukan bahwa *job insecurity* dan *burnout* kerja secara signifikan meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tekanan psikologis dan ketidakpastian mendorong penarikan diri karyawan dari keterlibatan ekstra-peran. Temuan ini juga menunjukkan bahwa karyawan tetap dapat mempertahankan tanggung jawab kinerja inti meski mengalami *insecurity* atau *burnout*, yang mengindikasikan stabilitas *task performance* dalam jangka pendek (Emilisa *et al.*, 2026).

Pola ini konsisten dengan kerangka Borman & Motowidlo (1997) bahwa *task performance* dan *contextual performance* dapat bergerak pada arah yang berbeda pada karyawan Generasi Z, dimana kewajiban formal tetap dipenuhi namun kontribusi ekstra di luar tugas pokok mulai melemah. Fenomena ini pada konteks Generasi Z secara spesifik masih terbatas pada temuan jurnal penelitian, namun didukung oleh data Gallup (2026) yang menunjukkan bahwa 64% pekerja secara global dan 68% pekerja di Indonesia tergolong *not engaged*, mengindikasikan rendahnya kontribusi ekstra-peran

karyawan secara luas. Data Gallup (2026) menunjukkan tingginya proporsi karyawan pada kategori *not engaged* baik secara global maupun di Indonesia, yang mengindikasikan kontribusi ekstra-peran karyawan cenderung menurun meski tugas formal tetap terlaksana.

Kondisi ini mendukung fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Temuan ini konsisten dengan hasil studi Emilisa *et al.* (2026) di atas, di mana *task performance* relatif tetap terjaga sementara *contextual performance* mulai melemah, memperkuat indikasi bahwa gejala *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z lebih terlihat pada dimensi kontribusi ekstra-peran dibandingkan pada tugas formal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa potensi *workforce agility* terhadap *performance* sebagaimana ditemukan Ardian *et al.* (2023) dan Prasetiawan *et al.* (2025) belum terealisasi secara maksimal pada karyawan Generasi Z, khususnya pada dimensi *contextual performance*.

Fenomena yang terjadi pada variabel *workforce agility* didukung dengan laporan global terbaru yang menunjukkan adanya ketegangan antara tuntutan organisasi dan kesiapan psikologis karyawan. Laporan Deloitte (2025) *Global Human Capital Trends* menemukan bahwa 85% eksekutif menyatakan organisasinya perlu menciptakan cara kerja yang lebih *agile*, sementara di sisi lain 75% pekerja justru menyatakan ingin adanya stabilitas. Selain itu, survei Indeed (2025) *Global Talent Report* yang dilakukan terhadap lebih dari 10.000 pencari kerja dan pemberi kerja di 12 negara menemukan bahwa *agility* memberikan hasil yang nyata, tetapi hanya ketika diterapkan sebagai cara kerja inti dan bukan sekadar solusi jangka pendek.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan *workforce agility*, khususnya pada dimensi *proactivity* dan *resilience*, di banyak organisasi masih belum berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan tuntutan adaptasi terus-menerus pada era VUCA yang telah dipaparkan sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa manfaat *job involvement* terhadap *workforce agility* belum sepenuhnya terealisasi secara optimal pada karyawan Generasi Z sebagaimana ditemukan oleh (Muduli, 2017; Natapoera & Mangundjaya, 2020; Widodo et al., 2023).

Urgensi peningkatan *workforce agility* ini juga didukung oleh laporan McKinsey & Company yang mencatat bahwa sekitar 23 juta pekerjaan di Indonesia berpotensi terdisrupsi oleh otomatisasi. Sementara 27 hingga 46 juta jenis pekerjaan baru diperkirakan akan muncul, sehingga tenaga kerja dituntut memiliki fleksibilitas dan daya adaptasi yang tinggi terhadap perubahan (McKinsey & Company, 2019). Selain itu, McKinsey & Company (2021) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan budaya *agile* mencatatkan peningkatan efisiensi operasional hingga 30% serta pengambilan keputusan yang 5–10 kali lebih cepat dibandingkan organisasi konvensional. Temuan empiris di Indonesia turut mengonfirmasi bahwa agilitas tenaga kerja berbanding lurus dengan kemampuan pekerja dalam menghasilkan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) di era digital (Noerchoidah et al., 2026).

Secara global, tingkat *job involvement* menunjukkan kondisi yang terus memburuk. Laporan Gallup (2026) *State of the Global Workplace* mencatat bahwa hanya 20% karyawan di seluruh dunia yang tergolong terikat (*engaged*)

pada tahun 2025, turun dari puncaknya sebesar 23% pada tahun 2022, sementara 64% tergolong tidak terikat (*not engaged*) dan 16% sisanya tergolong sangat tidak terikat (*actively disengaged*). Laporan yang sama juga mencatat bahwa rendahnya keterlibatan kerja ini diperkirakan merugikan perekonomian dunia sebesar 10 triliun dolar AS, atau setara 9% dari produk domestik bruto (PDB) global (Gallup, 2026). Ketika ditelusuri lebih spesifik pada konteks Indonesia, tingkat keterlibatan kerja karyawan juga menunjukkan tren yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Data Gallup (2024) menunjukkan hanya 25% karyawan di Indonesia yang tergolong *highly engaged*, sebelum kemudian naik menjadi 27% pada laporan Gallup (2026) sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya.

Kenaikan angka pada laporan 2026 tersebut secara tidak langsung juga menunjukkan bahwa masih terdapat sekitar 73% pekerja Indonesia yang belum sepenuhnya tergolong terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya (Gallup, 2026). Mayoritas karyawan di Indonesia masih belum tergolong sepenuhnya terlibat secara psikologis dengan pekerjaannya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*), baik dari sisi identifikasi psikologis maupun kecocokan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, masih menjadi tantangan tersendiri, sejalan dengan temuan Karthikeyan *et al.* (2017) bahwa tidak semua dimensi *workplace spirituality* mampu mendorong *job involvement* secara merata. Perbandingan data global dan nasional dari periode yang sama ini menegaskan bahwa rendahnya *job involvement* bukan semata isu lokal di Indonesia, melainkan juga mencerminkan tantangan yang bersifat

universal bagi organisasi di berbagai negara, sekalipun besaran dan kecepatan penurunannya berbeda antar wilayah.

Kebermaknaan kerja merupakan salah satu dimensi *workplace spirituality*, yang kini menjadi isu krusial bagi Generasi Z. Berdasarkan survei Deloitte (2026) yang dilakukan terhadap lebih dari 22.595 responden di 44 negara menemukan bahwa 96% Generasi Z menyatakan rasa *purpose* dalam pekerjaan penting bagi kepuasan kerja dan kesejahteraan mereka. Hal ini meningkat 10 poin dalam tiga tahun terakhir. Meskipun demikian, generasi ini juga dilaporkan mengalami *burnout* karena merasa tidak dilihat atau diakui kontribusinya, serta cenderung menahan pengetahuan institusional yang mengindikasikan lemahnya rasa keterhubungan (*sense of community*) di tempat kerja meski nilai kebermaknaan kerja secara umum dianggap penting. Kondisi ini sejalan dengan perbedaan pandangan antara (Gunawan & Widodo, 2024; Rostiana & Rizki, 2025; Saeed *et al.*, 2022) di satu sisi, dengan Quraisy & Nugroho (2024) di sisi lain mengenai pengaruh *workplace spirituality* terhadap *workforce agility*.

Pendekatan humanis spiritual ini dinilai semakin relevan diterapkan pada masyarakat Indonesia yang memiliki tingkat religiositas dan budaya kolektif yang tinggi. *Workplace spirituality* memfasilitasi pekerja untuk menemukan makna kerja (*meaningful work*), rasa kebersamaan (*sense of community*), serta keselarasan nilai pribadi dengan organisasi. Penelitian pada organisasi di Indonesia membuktikan bahwa penerapan *workplace spirituality* secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan *job performance*,

serta menekan perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviant behavior*) (Astuti *et al.*, 2020; Eliyana & Sridadi, 2020).

Pada level nasional, indikasi awal mengenai orientasi kebermaknaan kerja pekerja Indonesia turut tercermin dari hasil survei lembaga riset Populix bertajuk *Unveiling the Tech Revolution: How Technology Reshapes the Future of Work*. Riset ini menemukan bahwa 73% masyarakat pekerja Indonesia mengaku bekerja sesuai dengan antusiasme atau *passion* mereka. Sebuah indikasi awal bahwa keselarasan makna dan tujuan kerja (*meaningful work*) sebagai salah satu dimensi inti *workplace spirituality* sudah cukup dirasakan oleh mayoritas pekerja di Indonesia, meskipun data ini belum secara khusus mengukur dimensi *sense of community* dan *alignment with organizational values* secara spesifik (Populix, 2023).

Secara teoretis, keterkaitan keempat variabel tersebut dengan fenomena *quiet quitting* dapat dijelaskan melalui *Self Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (1985), yang juga menjadi *grand theory* dalam penelitian ini. SDT menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang sangat bergantung pada terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*). Ketika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, misalnya ketika pekerjaan dirasakan kurang bermakna (*workplace spirituality* rendah), keterlibatan psikologis melemah (*job involvement* rendah), atau inisiatif dan daya tahan menghadapi tekanan kerja menurun (*workforce agility* rendah), maka motivasi intrinsik

karyawan akan tergantikan oleh motivasi yang bersifat terkontrol atau bahkan menjadi tidak termotivasi.

Kondisi ini pada akhirnya akan memunculkan perilaku menarik diri secara psikologis seperti *quiet quitting*. Kondisi ini terjadi ketika karyawan tetap menyelesaikan kewajiban formalnya namun enggan memberikan kontribusi ekstra. Penjelasan SDT ini sejalan dengan penelitian utama Saeed *et al.* (2022) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* mendorong *workforce agility* melalui penguatan keterlibatan psikologis (*job involvement*). Penelitian ini memperkuat landasan teoretis mengapa keempat variabel ini relevan digunakan untuk menjelaskan fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

Hasil pemaparan fenomena di atas didukung dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh para ahli. Menurut Borman & Motowidlo (1997), *workforce performance* terdiri atas dua dimensi utama, yaitu *task performance* (perilaku yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan berkontribusi pada inti teknis organisasi) dan *contextual performance* (perilaku yang mendukung lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis tempat inti teknis tersebut berfungsi). Menurut Ardian *et al.* (2023) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan *workforce agility* karyawan dan semakin tinggi kemampuan *workforce agility* semakin optimal pula hasil kinerja yang dilakukan. Selain itu, hasil penelitian Prasetiawan *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dimensi *resilience* dari *workforce agility* memiliki peran

penting dalam menciptakan hubungan yang kuat antara *workforce agility* dengan *performance*.

Penelitian lain menyatakan bahwa kinerja organisasi meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan beradaptasi karyawan, sehingga *workforce agility* dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi/perusahaan (Ramadhan *et al.*, 2026). Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Saeed *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce performance* pada tenaga pengajar dan administrasi di wilayah Peshawar, Pakistan. Sebaliknya, pada penelitian lain ada yang menyatakan bahwa *workforce agility* tidak berpengaruh langsung terhadap *workforce performance*, tetapi *learning agility* yang berpengaruh terhadap *workforce performance* (Irawati *et al.*, 2026).

Sherehiy & Karwowski (2014) menyatakan bahwa *workforce agility* merupakan perspektif perilaku kerja yang dapat diobservasi, dengan tiga dimensi inti (*framework* PAR) yaitu *proactivity* (inisiatif mengantisipasi perubahan sebelum menjadi masalah), *adaptivity* (kemampuan menerima dan terlibat aktif dalam perubahan kondisi kerja), dan *resilience* (kemampuan mempertahankan kinerja efektif dan pulih cepat setelah menghadapi tekanan atau perubahan yang tidak terduga). Menurut Muduli (2017) hubungan antara *employee involvement* dengan *workforce agility* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil penelitian Natapoera & Mangundjaya (2020) juga menyatakan bahwa *employee involvement* dapat berpengaruh signifikan terhadap kemampuan *workforce agility*. Keterlibatan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kemampuan *workforce agility* (Widodo *et al.*, 2023). Penelitian Saeed *et al.* (2022) juga menyatakan bahwa *job involvement* memiliki hubungan yang positif dengan *workforce agility*.

Job involvement dapat memediasi hubungan positif dan signifikan antara *workplace spirituality* dan *workforce agility* secara tidak langsung (Saeed *et al.*, 2022). Penelitian lain juga menyatakan bahwa *Job involvement* berperan sebagai mediator pada hubungan antara *workplace spirituality* dan *quality of work life* (Ghalehsardi *et al.*, 2023). Tidak hanya itu (Kumar *et al.*, 2022) juga membuktikan bahwa *job involvement* memediasi hubungan dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian ini membuktikan bahwa variabel *job involvement* dapat menjadi mediator untuk variabel *workplace spirituality* dan *workforce agility*.

Penelitian Kanungo (1982) menyatakan bahwa *job involvement* merupakan keadaan kognitif atau keyakinan tentang identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaannya saat ini, dengan dua dimensi utama yaitu *psychological identification* (identifikasi psikologis terhadap pekerjaan, termasuk sejauh mana pekerjaan menjadi pusat kehidupan seseorang) dan *psychological compatibility with the job* (kesesuaian psikologis, yaitu sejauh mana pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar seseorang).

Mathur *et al.* (2023) menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *job involvement*. Penelitian lain (Saeed *et al.*, 2022) juga menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *job*

involvement. Menurut Sadeghian *et al.* (2025) *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *job involvement*. Sebaliknya penelitian Karthikeyan *et al.* (2017) menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *job involvement*, hanya *meaningful work* yang berpengaruh signifikan, sementara *compassion*, *mindfulness*, dan *transcendence* tidak berpengaruh signifikan.

Milliman *et al.* (2003) menyatakan *workplace spirituality* menggambarkan kondisi dimana individu merasakan kedalaman makna, tujuan, dan koneksi dalam konteks pekerjaannya, dengan tiga dimensi inti yaitu *meaningful work* (pekerjaan yang bermakna), *sense of community* (rasa kebersamaan/dukungan antar rekan kerja), dan *alignment with organizational values* (keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi). Penelitian utama yang menjadi acuan utama penelitian ini, Saeed *et al.* (2022) menemukan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Perusahaan yang memfasilitasi pertumbuhan kebermaknaan kerja, rasa kebersamaan, dan dukungan terhadap nilai-nilai inti akan mendorong seseorang untuk lebih proaktif, sehingga *spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility* (Gunawan & Widodo, 2024). Sebaliknya, penelitian Quraisy & Nugroho (2024) justru menunjukkan hasil bahwa *spiritual well-being* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*.

Karyawan Generasi Z yang bekerja menggunakan sistem digital dipilih sebagai objek penelitian ini karena tiga alasan utama. Pertama, generasi ini

mendominasi angkatan kerja Indonesia namun menghadapi tingkat pengangguran terbuka yang jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional (Tabel 1.2), sehingga karakteristik kerja mereka penting untuk dipahami lebih lanjut. Kedua, generasi ini memiliki karakteristik unik dalam memandang pekerjaan (mengutamakan *work-life balance* dan kebermaknaan kerja) yang berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga fenomena *quiet quitting* yang muncul memerlukan kajian tersendiri yang spesifik pada generasi ini. Ketiga, karyawan yang bekerja pada lingkungan bersistem digital dipilih karena kemampuan *workforce agility* (salah satu variabel inti penelitian ini) paling relevan diuji pada konteks pekerjaan yang menuntut adaptasi teknologi secara terus-menerus, sebagaimana disyaratkan oleh tuntutan era VUCA yang telah dipaparkan sebelumnya.

Penjelasan di atas menggambarkan rangkaian masalah terkait gejala *quiet quitting* yang nyata terjadi pada karyawan Generasi Z dan berdampak pada rendahnya *contextual performance* dalam *workforce performance*. Kondisi diduga memiliki keterkaitan dengan *proactivity* dan *resilience* pada *workforce agility* serta keterikatan kerja (*job involvement*) yang belum optimal. Akar masalahnya bersumber dari lemahnya rasa kebersamaan (*sense of community*) dan fluktuasi kebermaknaan kerja dalam *workplace spirituality*. Alur inilah yang mendasari perlunya penelitian terkait variabel-variabel ini pada karyawan Generasi Z.

Cakupan pada variabel penelitian juga masih menunjukkan adanya *gap*. Penelitian yang mengkaji *workplace spirituality*, *job involvement*, *workforce*

agility, dan *workforce performance* secara simultan dalam satu model yang utuh masih sangat jarang ditemukan. Sebagian besar hanya menguji dua atau tiga variabel secara parsial. Sedangkan dari sisi konteks dan subjek penelitian, kajian atas variabel-variabel ini masih didominasi oleh penelitian di sektor pendidikan seperti pada tenaga pengajar dan staf akademik, sementara penelitian yang secara spesifik menyoroti pekerja umum dari Generasi Z masih sangat terbatas, padahal Generasi Z kini telah menjadi kelompok terbesar dalam angkatan kerja Indonesia dengan karakteristik dan tantangan kerja yang berbeda secara signifikan. *Gap* penelitian juga terlihat dari hasil penelitian yang masih menunjukkan adanya beberapa inkonsistensi hasil penelitian, ada beberapa ahli yang menyatakan hubungan antar variabel tersebut berpengaruh, tetapi ada juga yang tidak berpengaruh.

Pemaparan data sekunder pada variabel *workplace spirituality*, *job involvement*, dan *workforce agility*, serta data sekunder yang diperkuat pra survei pada variabel *workforce performance*, mengonfirmasi bahwa gejala *quiet quitting* relevan terjadi pada konteks karyawan Generasi Z, dengan setidaknya satu indikator pada setiap variabel yang mengindikasikan adanya fenomena tersebut. Berdasarkan celah penelitian / *gap research* yang sudah disebutkan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Peran *Job Involvement* dalam Memediasi Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Workforce Agility* serta Dampaknya terhadap *Workforce Performance* (Studi Kasus pada Karyawan Generasi Z Pengguna Sistem Kerja Digital)"** guna memberikan kontribusi empiris dalam

memahami bahwa kinerja yang optimal tidak hanya ditopang oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga oleh dimensi kebermaknaan dan spiritualitas dalam bekerja.

B. Batasan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka batasan masalah pada penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian ini dibatasi pada 4 (empat) variabel, yaitu *workplace spirituality* (X1) sebagai variabel independen, *job involvement* (Z1) sebagai variabel intervening, *workforce agility* (Z2) sebagai variabel intervening, dan *workforce performance* (Y) sebagai variabel dependen.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan generasi Z pengguna sistem kerja digital.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang sudah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *workforce agility* karyawan Generasi Z?
2. Apakah *workforce spirituality* berpengaruh terhadap *job involvement* karyawan Generasi Z?
3. Apakah *job involvement* berpengaruh terhadap *workforce agility* karyawan Generasi Z?
4. Apakah *job involvement* bisa memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *workforce agility* karyawan Generasi Z?

5. Apakah *workforce agility* berpengaruh terhadap *workforce performance* karyawan Generasi Z?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini diantaranya untuk mengetahui pengaruh *workplace spirituality* terhadap *workforce agility*, pengaruh *workplace spirituality* terhadap *job involvement*, pengaruh *job involvement* terhadap *workforce agility*, dan mengetahui peran *job involvement* sebagai mediator dalam hubungan *workplace spirituality* dan *workforce agility*, serta pengaruh *workforce agility* terhadap *workforce performance* pada karyawan generasi Z.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai keterikatan *workplace spirituality*, *job involvement*, *workforce agility*, dan *workforce performance* pada konteks karyawan generasi Z yang menggunakan sistem kerja digital dalam operasional pekerjaannya, serta menjadi acuan bagi penelitian serupa di masa mendatang.

2. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan rujukan dalam penyusunan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan keempat

variabel tersebut, khususnya pada konteks karyawan generasi Z yang menggunakan system kerja digital dalam operasional pekerjaannya.

3. Bagi Objek Penelitian (Karyawan Generasi Z Pengguna Sistem Kerja Digital)

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mengenai pentingnya workplace spirituality dan job involvement dalam mendorong workforce agility serta peran workforce agility terhadap peningkatan workforce performance sebagai pertimbangan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing professional.

4. Bagi Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi institusi pendidikan, lembaga pelatihan, dan pembuat kebijakan dalam merancang program pengembangan kompetensi dan kesiapan digital. Karena hal ini nantinya dapat mendukung kemampuan untuk dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan digital sehingga dapat meningkatkan kinerja (*performance*) baik dari pribadi karyawan maupun perusahaannya.