

Memaknai Quiet Quitting dan Acting Your Wage : Evaluasi Kritis Praktik Manajemen Kinerja dan Reward bagi Gen-Z di Kota Serang

Arta Rusidarma Putra¹, Salsabila¹, Putri Indriyani¹, Aldito Caesar¹, Prasendha¹,
Elva Nia Rahayu¹, Ricardo¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Bangsa

Correspondence: artar.putra@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 2nd, 2026

Revised April 9th, 2026

Accepted 11th, 2026

Keyword:

Quiet Quitting, Acting Your Wage,
Generation Z, Performance
Management, Reward, Strategic
HRM, Serang City.

Kata Kunci:

Quiet Quitting, Acting Your Wage,
Generasi Z, Manajemen Kinerja,
Reward, MSDM Strategis, Kota
Serang.

ABSTRACT

The phenomena of quiet quitting and acting your wage have become critical challenges in Strategic Human Resource Management, particularly in managing the Generation Z workforce. Serang City, as a rapidly developing industrial area and a transitional zone for work culture, provides a unique context where the collision between Gen Z's modern work expectations and conventional organizational practices occurs. This study aims to interpret the phenomena of quiet quitting and acting your wage from the Gen Z perspective and critically evaluate the effectiveness of current performance management and reward practices. This study employs a qualitative approach with a phenomenological design. Data were collected from journals relevant to the title and subsequently analyzed using thematic analysis. The findings reveal that Gen Z does not interpret acting your wage as laziness, but rather as a psychological defense mechanism and boundary setting against exploitative work cultures. Performance management practices that are micro-managerial and purely transactional rewards fail to meet Gen Z's psychological contract, triggering disengagement. Strategically, this study recommends reconstructing HRM by shifting the reward paradigm from purely financial to holistic, and changing attendance-based performance evaluation to impact-based.

ABSTRAK

Fenomena quiet quitting dan acting your wage menjadi tantangan kritis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategis, khususnya dalam mengelola tenaga kerja Generasi Z. Kota Serang, sebagai kawasan industri yang berkembang pesat dan wilayah transisi budaya kerja, menjadi konteks unik di mana benturan antara ekspektasi kerja modern Gen Z dan praktik organisasi konvensional terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk memaknai fenomena quiet quitting dan acting your wage dari perspektif Gen Z, serta mengevaluasi secara kritis efektivitas praktik manajemen kinerja dan sistem reward yang diterapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Sumber data dikumpulkan melalui berasal dari jurnal yang sesuai dengan judul, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Gen Z tidak memaknai acting your wage sebagai bentuk kemalasan, melainkan sebagai mekanisme pertahanan psikologis dan penentuan batas terhadap budaya kerja yang eksploitatif. Praktik manajemen kinerja yang bersifat mikro-manajemen dan reward yang murni transaksional terbukti gagal memenuhi kontrak psikologis Gen Z, yang justru memicu disengagement. Secara strategis, penelitian ini merekomendasikan rekonstruksi MSDM dengan menggeser paradigma reward dari sekadar finansial menjadi holistik, serta mengubah evaluasi kinerja berbasis kehadiran menjadi berbasis dampak.



© 2026 The Authors. Published by The Indonesian Futures Insight. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Fenomena pengangguran di kalangan Gen Z menjadi perhatian karena meskipun generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi dan inovatif. Sebagian besar penganggur Gen Z adalah laki-laki, dengan dominasi SMA/SMK yang mengalami kesenjangan keterampilan dibandingkan kebutuhan

industri. Meskipun mayoritas Gen Z terlibat dalam aktivitas produktif sekitar 3,04%, yang menghadapi risiko keterpinggiran dari pasar kerja (Hanri & Sholihah, 2024). Generasi Z cenderung lebih produktif ketika diberikan otonomi dan fleksibilitas dalam bekerja. Mereka juga lebih nyaman dengan teknologi dan memiliki keterampilan yang baik dalam penggunaan alat-alat digital, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi kerja (Sunaryanto & Idrus, 2025).

Memahami karakteristik Generasi Z yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012. Dalam dunia kerja, memperoleh pemahaman yang mendalam tentang preferensi dan pengalaman Generasi Z penting bagi organisasi karena hal tersebut bertujuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkomitmen dari generasi yang satu ini. Generasi Z juga membawa harapan, nilai, dan preferensi unik yang membentuk interaksi di lingkungan kerja dan membimbing aspirasi karirnya (Salsabilla, 2024). Menurut survei Jakpat dari 168 responden, alasan utama Generasi Z mengundurkan diri adalah karena gaji yang tidak memuaskan (41%). Usia yang relatif muda juga membuat generasi ini lebih berani untuk keluar dari zona nyamannya. Sebanyak 27% tidak ragu untuk resign setelah mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik dan 26% ingin mengundurkan diri karena ingin menjelajahi jenis pekerjaan lain. Selain alasan pribadi, 23% harus meninggalkan perusahaan sebelumnya karena kontraknya berakhir (Salsabilla, 2024).

Alasan Resign Gen Z dari Pekerjaannya Jakpat (9-12 Februari 2024)



Source: Jakpat

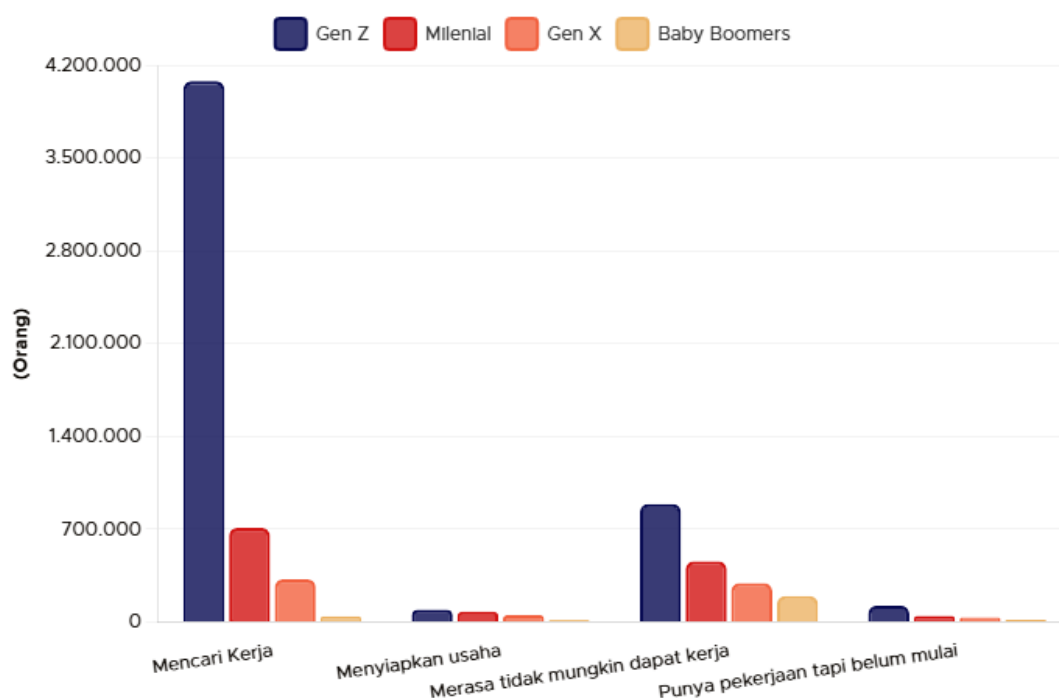
GoodStats

Gambar 1. Alasan Resign Gen Z dari Pekerjaannya
(Sumber: Salsabilla, 2024)

Tingginya angka pengangguran terdidik di kalangan Generasi Z memiliki kaitan dengan modal manusia. Meskipun angka pengangguran makro nasional turun menjadi 4,76%, angkatan kerja muda menghadapi hambatan struktural berupa hyper-selection korporasi yang menuntut pengalaman tidak

realistis serta horizontal mismatch yang tidak sejalan dengan teori Human Capital (Hartiningtyas dkk., 2026)

Gen-Z dengan berpendidikan tinggi, serta yang mengikuti pelatihan, berjenis kelamin laki-laki dan bertempat tinggal di perkotaan akan cenderung bekerja di sektor formal, pekerjaan sektor informal cenderung berada di wilayah pedesaan dan didominasi laki-laki, sedangkan perempuan masih mendominasi pengangguran. Presentase serapan pasar kerja Gen-Z masih sangat minim (Wijaya & Arisetyawan, 2024). Tingkat pengangguran yang tinggi di kalangan Generasi Z pada era digital merupakan akibat dari berbagai faktor seperti, ketidaksesuaian keterampilan, kurangnya pengalaman profesional, dan dampak signifikan dari otomatisasi serta perkembangan teknologi kecerdasan buatan. Kemampuan Gen Z dikenal akrab dengan teknologi belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan dunia kerja modern yang menuntut keterampilan teknis dan soft skills secara seimbang. Namun demikian, terdapat peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh Gen Z melalui pemanfaatan gig economy, wirausaha digital, dan berbagai platform pembelajaran daring (Liulinnuha dkk., (2025).



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

GoodStats

Gambar 2. Jumlah Pengangguran di RI Menurut Generasi & Kategori

(Sumber: Taufiqurrahman, 2024).

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat jumlah pengangguran di Indonesia per Agustus 2024 mencapai 7.465.599 orang. Gen Z (rentang usia 15-29 tahun) memiliki proporsi terbesar, yaitu 70%, dengan jumlah pengangguran sebanyak 5.188.781 orang ((Taufiqurrahman, 2024). Apabila dikelompokkan berdasarkan kategori penganggurannya, 78,60% pengangguran Gen Z berstatus sedang aktif mencari pekerjaan. Sementara itu, 17,60% merasa tidak mungkin mendapat pekerjaan, 2,40% sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja, dan 1,84% mempersiapkan usaha. Persebaran pengangguran Gen Z berdasarkan kelompok umur didominasi oleh rentang usia 20-24 tahun yang mencapai 2.497.979 orang, atau sekitar 48,14%. Sisanya adalah rentang usia 15-19 tahun yang berjumlah 1.431.960 orang (27,60%) dan rentang usia 25-29 tahun yang berjumlah 1.258.842 orang (24,26%) ((Taufiqurrahman, 2024).

Mayoritas penduduk di wilayah ini atau sekitar 66,34% merupakan penduduk usia produktif yakni dengan usia 15-59 tahun berjumlah 493,44 ribu. Menurut publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) pada 2024 lalu, jumlahnya mencapai 493,44 ribu. Lainnya rentang usia 0-14 tahun (anak-anak) sekitar 26,55% dan 7,11% sisanya adalah kelompok usia lanjut dengan usia lebih dari 60 tahun. Jumlah penduduk di Kota Serang tercatat 743,75 ribu jiwa data per 2024. Angka ini bertambah dibanding 2023 dan lebih tinggi dibanding Desember 2021. Dibandingkan dengan lima tahun sebelumnya, rata-rata pertumbuhan tahunan (CAGR) wilayah ini tercatat lebih tinggi. Adapun pertumbuhan lima tahun terakhir, tercatat diangka 1,87%. Dibandingkan dengan kabupaten/kota lain di provinsi Banten, jumlah penduduk Kota Serang berada di urutan tujuh, sementara menurut pulau, kabupaten/kota ini ada di urutan 93 (Darmawan, 2025).

Secara keseluruhan, proporsi pengangguran yang mengalami perasaan hopeless mendapat pekerjaan justru bukan Gen Z. Pengangguran Baby Boomer (usia di atas 60 tahun), yang berjumlah 273.406 orang, memiliki proporsi 72% yang memiliki perasaan demikian, dan hanya 15,94% yang aktif mencari pekerjaan. Sementara itu, pengangguran Gen X (rentang usia 45-59 tahun), yang berjumlah 705.301 orang, memiliki proporsi 41,82% orang yang merasa hopeless. Pengangguran generasi milenial (rentang usia 30-44 tahun), yang berjumlah 1.298.111 orang, memiliki proporsi 35,35% orang yang merasa hopeless (Taufiqurrahman, 2024).

Generasi Z memiliki penguasaan teknologi yang lebih cepat dan responsif, sementara generasi milenial lebih unggul dalam pemahaman prosedur birokrasi dan etika organisasi. Terdapat perbedaan mencolok dalam pola komunikasi yang memengaruhi persepsi profesionalitas serta munculnya resistansi sebagian pegawai milenial terhadap inovasi digital (Ramadhani dkk., 2025).

Dinamika perilaku gen Z yang berbeda dari generasi sebelumnya sehingga memerlukan pendekatan komunikasi tersendiri untuk dapat memahami gen Z sebagai generasi internet. Media sosial sangat berperan penting dalam membentuk identitas diri, keterikatan yang tinggi dengan internet memiliki resiko ketergantungan dan gangguan kesehatan mental (Nurlaila dkk., 2024).

Strategi yang menekankan fleksibilitas kerja, pengembangan karier yang terstruktur, budaya organisasi yang inklusif, serta penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas generasi milenial dan Z (Kuniawaty dkk., 2025).

Tabel 1. Jumlah Penduduk Berdasarkan Umur di Kota Serang pada Juni 2024

Umur (Tahun)	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
0-4 tahun	53,92 ribu	7,25%
5-9 tahun	73,66 ribu	9,9%
10-14 tahun	69,88 ribu	9,4%
15-19 tahun	49,98 ribu	6,72%
20-24 tahun	64,7 ribu	8,7%
25-29 tahun	67,96 ribu	9,14%
30-34 tahun	65,85 ribu	8,85%
35-39 tahun	61,89 ribu	8,32%
40-44 tahun	56,29 ribu	7,57%
45-49 tahun	50,67 ribu	6,81%
50-54 tahun	42,62 ribu	5,73%
55-59 tahun	33,47 ribu	4,5%
60-64 tahun	22,91 ribu	3,08%
65-69 tahun	14,22 ribu	1,91%
70-74 tahun	8,45 ribu	1,14%
> 75 tahun	7,28 ribu	0,98%

Sumber: BPS Kota Serang, 2024

Berdasarkan survei oleh Data Indonesia (2022), sekitar 37,2% Generasi Z meninggalkan pekerjaannya karena kurangnya keseimbangan kehidupan kerja dan 56,9% Generasi Z tidak bekerja secara rutin karena terlalu sering terjadi kejadian tak terduga. dan bekerja berjam-jam. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan (Schroth, 2019).

Generasi Z menerapkan beberapa strategi utama dalam menghadapi perubahan dunia kerja, seperti pemanfaatan teknologi digital, fleksibilitas dalam pola kerja, pengembangan keterampilan melalui kursus daring, serta membangun jaringan profesional melalui media sosial. Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan dunia kerja, terutama dalam memanfaatkan teknologi dan fleksibilitas kerja. Namun menghadapi sejumlah tantangan, seperti tekanan kerja yang tinggi dan kesulitan dalam komunikasi lintas generasi (Manurung dkk., 2025). MSDM memiliki peran penting dalam menjembatani kebutuhan generasi digital native dengan tujuan organisasi. Secara praktis, organisasi di Indonesia perlu memodernisasi kebijakan MSDM dengan mengintegrasikan teknologi dan nilai budaya lokal seperti gotong royong untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung retensi karyawan muda secara berkelanjutan (Aeni dkk., 2026). Beberapa permasalahan yang sering dialami karyawan terutama pada generasi Z seperti kelelahan, stres, dan kurangnya waktu untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan dapat diatasi dengan penerapan work life balance (Sinurat dkk., 2025).

Berdasarkan pendahuluan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Memaknai Quiet Quitting dan Acting Your Wage: Evaluasi Kritis Praktik Manajemen Kinerja dan Reward Bagi Gen Z di Kota Serang”

Manajemen Kinerja

Kinerja merupakan syarat bahwa setiap pegawai harus mampu secara efektif dan efisien melaksanakan segala kerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan serta berhasil menyelesaikan setiap tantangan yang timbul dalam organisasi (Dhaniswari & Sudarnice, 2024).

Kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja atau kebijakan disiplin, tetapi lebih pada kemampuan individu karyawan itu sendiri, yaitu keterampilan kerja. Perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan SDM dengan cara yang lebih terarah pada kebutuhan keterampilan spesifik yang relevan dengan pekerjaan, bisa melalui program pelatihan, sertifikasi, atau kegiatan pengembangan profesional lainnya untuk mendorong peningkatan kinerja (Halizah, 2024).

Karakteristik Generasi Z mencakup kelebihan dan kekurangannya, serta tantangan yang dihadapi, yakni (1) karakteristik Generasi Z meliputi sangat mahir menggunakan teknologi dalam pekerjaan, mengutamakan perasaan dalam segala situasi, lebih tangkas dan tenang, mampu mengubah suasana kerja dari kaku menjadi lebih akrab dan ceria, lebih tanggap terhadap perubahan signifikan, dan membutuhkan bantuan dan dukungan dari rekan kerja; (2) kelebihan Generasi Z adalah memiliki energi dan daya tahan yang lebih baik, menguasai teknologi terkini, lebih kreatif dan aktif dalam bekerja, memiliki kemampuan inovasi yang hebat, bahkan terkadang mampu berinovasi dengan cara yang tidak terduga sebelumnya, sangat tangkas dalam bekerja; (3) kekurangan Generasi Z adalah kurang fokus pada pekerjaan, mudah kehilangan semangat kerja ketika lingkungan kerja tidak mendukung mereka untuk berkembang, lebih mementingkan diri sendiri dalam bekerja, serta lebih memilih berkomunikasi melalui media sosial, cenderung lebih idealis; (4) tantangan yang dihadapi Generasi Z adalah mudah kehilangan fokus, sulit keluar dari zona nyaman meskipun menemukan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kurangnya koneksi dengan individu atau perusahaan lain, merasa kurang percaya diri dengan kemampuan saat menghadapi hal-hal baru dalam pekerjaan, kesulitan berkomunikasi dengan baik dengan atasan di tempat kerja, serta kesulitan dalam membangun motivasi dan semangat kerja (Nugrohojati & Linando, 2025).

Motivasi intrinsik mencakup makna kerja, pengembangan diri, dan pengakuan, memiliki peran dominan dalam membentuk kinerja karyawan Generasi Z. Faktor kontekstual seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kompetensi digital, dan work-life balance juga berkontribusi terhadap kinerja mereka. Hubungan antara motivasi dan kinerja terbukti bersifat kompleks dan kerap dimediasi oleh kepuasan kerja serta budaya organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif bagi Generasi Z memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan faktor individu, organisasi, dan konteks sosial

secara bersamaan (Rahayu dkk., 2026). Pengembangan karir Gen Z sangat dipengaruhi oleh personalisasi berbasis teknologi, pelatihan digital interaktif, serta integrasi soft skills dan motivasi intrinsik. Strategi seperti mentoring, fleksibilitas kerja, feedback real-time, dan lingkungan kerja inklusif terbukti meningkatkan kinerja, kesiapan kerja, dan retensi. Selain itu, work-life balance, makna pekerjaan, dan kesadaran diri menjadi faktor utama dalam perencanaan karir. Transformasi digital mendorong pergeseran paradigma SDM menuju pendekatan berbasis data dan segmentasi generasional. Organisasi perlu mengadaptasi strategi yang lebih fleksibel, personal, dan berorientasi pada well-being untuk mengoptimalkan potensi Gen Z. Namun masih terdapat kesenjangan penelitian longitudinal terkait efektivitas jangka panjang strategi tersebut, khususnya di Indonesia (Oktaviani, 2026). Pentingnya memperhatikan aspek kepribadian dan motivasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia, terutama ketika mengelola tim yang dominan terdiri dari Generasi Z (Putri, 2024).

Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sementara OCB dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif. Perusahaan sebaiknya meningkatkan dukungan terhadap karyawan guna mencegah tekanan kerja, memperkuat budaya kerja yang suportif, serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan (Zai & Sugiharti, 2025).

Generasi Z menganggap fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, dan penghargaan berbasis kinerja sebagai komponen utama sistem karier dan reward yang ideal. Factor pengakuan non-finansial, seperti apresiasi publik dan peluang pendidikan, juga menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Manajer HR harus mengubah sistem manajemen karier dan reward agar lebih personal, fleksibel, dan berbasis hasil untuk meningkatkan retensi dan motivasi Gen Z dalam perusahaan (Fadhila, 2026).

Fleksibilitas kerja meningkatkan otonomi dan kenyamanan, sehingga memungkinkan karyawan mengelola waktu dan lokasi kerja secara lebih efektif, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas. Sementara itu, kualitas kehidupan kerja yang mencakup kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang mendukung, dan keseimbangan kehidupan-kerja berkontribusi secara substansial terhadap kesediaan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi (Habibi & Fitri, 2025).

Persepsi terhadap keadilan dan inovasi dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing generasi. Generasi Z lebih memprioritaskan transparansi dan keadilan distributif, dengan fokus pada pembagian beban kerja dan kesempatan karier yang adil. Menghargai adopsi teknologi baru yang dapat mendukung efisiensi dan kreativitas dalam pekerjaan. Sebaliknya, generasi milenial cenderung lebih fokus pada keadilan prosedural, terutama dalam hal pengambilan keputusan yang jelas dan pengakuan terhadap kontribusi pribadi. Memandang inovasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan memperluas karier melalui pelatihan dan pengembangan profesional (Reki dkk., 2024). Penerapan pendekatan transformasional, termasuk pengembangan visi bersama, motivasi, dan pengembangan individu oleh pemimpin, berdampak positif pada kinerja Generasi Z. Pemimpin dan manajer di sektor pemasaran dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk mendukung pertumbuhan dan produktivitas karyawan Generasi Z. Hal tersebut memberikan landasan yang kuat untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan Generasi Z di lingkungan kerja yang berkembang pesat (Gulo dkk. 2024),

Perilaku pemimpin berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan dan tingkat kinerja tugas. Selain itu, budaya bisnis yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pentingnya kepemimpinan yang mudah beradaptasi dan budaya perusahaan yang mendukung dalam mengoptimalkan kinerja karyawan Gen-Z (Ansari, 2024).

Generasi Z memiliki adaptasi teknologi yang tinggi, kreativitas, dan preferensi terhadap fleksibilitas kerja, juga menghadapi tantangan seperti kurangnya pengalaman kerja dan kecenderungan cepat bosan. Untuk meningkatkan etos kerja karyawan Generasi Z, yaitu menyediakan program pelatihan berkelanjutan, menerapkan kebijakan kerja fleksibel, menggunakan alat digital untuk meningkatkan komunikasi dan efisiensi, mengembangkan sistem penghargaan berkelanjutan, serta menyediakan program kesejahteraan yang mendukung kesehatan mental dan fisik. Strategi ini membantu perusahaan lebih efektif dalam mengelola dan memotivasi karyawan Generasi Z, pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan etos kerja (Siri, 2024).

Persepsi generasi Z berpengaruh terhadap budaya kerja digital. Persepsi positif terhadap teknologi, fleksibilitas kerja, dan sistem kerja digital mendorong terbentuknya kebiasaan kerja berbasis digital dalam organisasi. (Parashakti dkk., 2025).

Dari penjabaran manajemen kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses perilaku karyawan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya agar efisien dan efektif

Quiet Quitting

Quiet quitting menjadi sangat populer di tahun 2022. Banyak platform dan jurnal seperti Harvard Business Review, Forbes, World Economic Forum, The Wall Strss Journal, and the New York Times menerbitkan beberapa artikel mengenai konsep quiet quitting. Istilah Quiet Quitting digunakan pada kondisi pekerja atau karyawan yang berprinsip hanya melakukan tugas yang tertera pada deskripsi pekerjaan dan mengabaikan tanggungjawab atau pekerjaan apapun diluarnya. Melakukan pekerjaan seminimal mungkin dan tidak melebihi batas, tidak mengambil pekerjaan atau tugas tambahan yang tidak dibayar atau diberi imbalan. Gallup membagikan hasil temuannya mengenai keterkaitan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurutny, setengah dari tenaga kerja AS diduga melakukan quit quitting (Harter, 2022).

Quiet quitting merupakan suatu tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh karyawan untuk hanya melakukan kewajiban dasar dari pekerjaannya tanpa adanya upaya untuk memberikan kinerja lebih dari yang diharapkan (Margaretha & Panggabean, 2025).

Fenomena quiet quitting merupakan kondisi di mana karyawan hanya melakukan tugas sesuai kontrak tanpa keterlibatan emosional atau inisiatif tambahan. Quiet quitting bukan hanya persoalan individu, melainkan refleksi dari lemahnya sistem manajerial yang gagal membangun ikatan psikologis antara organisasi dan karyawan. Peningkatan kinerja, organisasi perlu memperkuat sistem penghargaan, komunikasi internal, dan keterlibatan emosional karyawan (Jahrocin & Setiasih, 2025). Fenomena quiet quitting dipahami sebagai bentuk penarikan diri emosional karyawan yang tetap hadir secara fisik, namun hanya melakukan tugas minimum sesuai perannya tanpa kontribusi tambahan. Fenomena disengagement yang terjadi ketika karyawan tidak memperoleh makna kerja, pengakuan, atau dukungan manajerial yang memadai. Pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang proaktif dalam memperkuat keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan empatik, komunikasi dua arah, serta penciptaan budaya kerja yang suportif dan bermakna untuk mencegah quiet quitting (Suriyanto, 2025). Fenomena quiet quitting semakin marak di kalangan Generasi Z, yaitu suatu kondisi ketika karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas minimum tanpa keterlibatan emosional dalam pekerjaan (Rahayu dkk., 2025). Fenomena quiet quitting atau pengunduran diri secara diam-diam menjadi isu yang semakin banyak terjadi di lingkungan kerja modern. Fenomena ini muncul ketika karyawan tetap berada di tempat kerja, namun mengurangi keterlibatan dan komitmen terhadap tugasnya. Kondisi tersebut sering kali dipicu oleh tingkat burnout yang tinggi akibat beban kerja berlebihan, tekanan psikologis, dan kurangnya dukungan dari pimpinan (Dewi dkk., 2025).

Quiet quitting merujuk pada perilaku karyawan yang hanya memenuhi tugas minimum tanpa keterlibatan emosional atau inisiatif tambahan (Manullang dkk., 2025). Quiet quitting dipicu oleh ketidakseimbangan antara tuntutan kerja tinggi (seperti budaya hustle) dan minimnya dukungan psikologis, termasuk kurangnya pengakuan dan sistem umpan balik satu arah. Strategi HR efektif mencakup kebijakan fleksibel (kerja hybrid, job crafting), program well-being, dan adaptasi budaya berbasis nilai kolektivitas lokal. Pendekatan human-centric HR yang memadukan fleksibilitas global dengan kepekaan konteks sosio-kultural (Burhanuddin, 2025).

Quiet quitting muncul sebagai mekanisme penyesuaian terhadap tuntutan kerja yang eksploitatif, dengan strategi seperti menolak tugas tambahan di luar jam kerja, memisahkan secara tegas kehidupan pribadi dari pekerjaan, serta menegosiasikan keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kesejahteraan pribadi. terdapat bentuk resistensi terhadap norma kerja yang eksploitatif sekaligus menekankan perlunya upaya lebih luas untuk menciptakan dinamika kerja yang berkelanjutan. Quiet quitting merupakan strategi resistensi terselubung yang terkait erat dengan upaya menjaga kesejahteraan dan keseimbangan hidup (Salsabilla Nathania dkk., 2025).

Pengunduran diri diam-diam (quiet quitting) sebagian besar oleh karyawan yang lebih muda. Meskipun pengunduran diri diam-diam ini mirip dengan kerja sesuai aturan dan penuntutan upah. Hal tersebut memiliki dimensi psikologis melalui konsep penarikan diri dari pekerjaan, sinisme karyawan, dan keheningan. Beberapa teori dan konsep diusulkan untuk memfasilitasi konseptualisasi dan

operasionalisasi pengunduran diri diam-diam (seperti organizational citizenship behavior, social exchange, psychological contract, organizational justice, conflict theory, equity theory, two-factor theory, job demands-resources and conservation of resources theories) (Hamouche et.al., 2023). Quiet quitting oleh faktor internal, seperti rendahnya motivasi pribadi, kelelahan mental, dan kondisi fisik, serta faktor eksternal seperti beban tugas yang berlebihan, tekanan sosial, dan metode yang monoton. Dampaknya mencakup rendahnya partisipasi, kesulitan memahami materi, hingga menurunnya keterlibatan dalam aktivitas (Ramadani dkk., 2025).

Ketidaknyamanan kerja yang dipicu oleh beban kerja berlebih, adaptasi teknologi yang menantang, dan komunikasi internal yang kurang efektif memainkan peran dalam memicu quiet quitting. Kurangnya peluang pengembangan karier dan minimnya pelatihan yang disediakan perusahaan meningkatkan perasaan stagnan di kalangan karyawan (Safarudin dkk., 2024).

Faktor-faktor seperti job insecurity, workload, job burnout, dan toxic workplace environment berkontribusi terhadap quiet quitting. Sementara work-life balance, organizational commitment, job satisfaction, dan organizational support berkontribusi negative terhadap quiet quitting. Baik faktor internal maupun eksternal memainkan peran penting dalam mendorong kecenderungan quiet quitting pada Gen Z (Khasanah & Sari, 2025).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa quiet quitting merupakan tindakan secara senyap atau simbol dari ketidaksesuaian karyawan dalam menyikapi situasi dan kondisi di lingkungan kerjanya

Rewards

Penghargaan merupakan salah satu elemen yang terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mempertahankan karyawan (Syal dkk., 2024). Dalam dunia kerja, penghargaan mencakup berbagai tunjangan dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja, dengan tujuan meningkatkan motivasi, retensi, dan kepuasan kerja. Penghargaan ini dapat berupa finansial (seperti gaji, bonus, dan tunjangan) maupun non-finansial, seperti pengakuan atas prestasi, peluang promosi, dan program pengembangan keterampilan (Ramachandran & Prasad, 2022). Penghargaan berperan dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan bertahan lebih lama di perusahaan (Ojediran & Adebayo, 2023). Penerapan sistem penghargaan yang adil dan sesuai dengan kebutuhan karyawan terutama bagi Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas dan apresiasi atas kontribusi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Lazuardi dkk., 2025).

Fenomena job hopping atau berpindah kerja semakin marak di kalangan Gen Z. Untuk mengurangi fenomena ini, perusahaan perlu memberikan penghargaan yang adil serta menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas (Dahniati dkk., 2025). Penerapan Total Reward System (TRS) pada Generasi Z tidak mudah dipuaskan hanya dengan insentif finansial semata; preferensinya telah beralih dari aspek finansial menuju pengembangan kemampuan diri. TRS berfungsi sebagai sarana untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas (Tarigan etc., 2022).

Reward merupakan salah satu alat yang digunakan oleh organisasi publik untuk dapat meningkatkan motivasi dan kinerja dari anggota organisasi. Namun seringkali sistem reward dibuat berdasarkan perspektif organisasi, bukan berdasarkan kebutuhan dan preferensi penerima reward yang dituju. Salah satu faktor yang mempengaruhi perbedaan preferensi reward dari setiap individu adalah karakteristik bawaan dari generasi (Putra & Susanto, 2022). Pemberian reward kepada generasi Z merupakan suatu cara yang cukup tepat untuk dilakukan agar dapat menunjang dan mendapatkan peningkatan kinerja dari karyawan Generasi Z. Karena kebanyakan mengharapkan sesuatu dari yang sudah dikerjakan, cukup perhitungan dalam dunia kerja, dan kinerja yang optimal. Generasi Z merupakan generasi yang di anggap memiliki mental yang cukup lembek. Dengan penerapan pemberian sistem reward merupakan cara yang tepat dilakukan kepada generasi ini, karena generasi yang berpatokan kepada yang telah dikerjakan mendapatkan imbalan atau hadiah atas hasil kerjanya (Arniti dkk., 2023).

Peran sentral rewards sebagai faktor utama yang efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sementara job stress merupakan faktor risiko yang harus dikelola secara optimal untuk meminimalkan dampak negatif terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Hansen dkk.,

2025). Reward non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara reward non-finansial dan produktivitas karyawan. Budaya organisasi berperan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas, sehingga efektivitas sistem penghargaan non-finansial dipengaruhi konteks nilai, norma, dan praktik organisasi (Syauqi dkk., 2026).

Generasi Z memiliki preferensi imbalan yang berbeda dalam lingkungan kerja modern. Generasi Z menghargai pengakuan dan umpan balik instan, sebuah hal yang terbentuk dari pola asuhnya di lingkungan yang sangat terhubung dan berbasis teknologi. Lebih menyukai imbalan yang cepat dan mudah diakses, seperti pengakuan digital dan pujian di media sosial perusahaan. Generasi Z menghargai fleksibilitas dalam bekerja termasuk opsi bekerja dari rumah dan jadwal kerja yang fleksibel agar pekerjaan dapat selaras dengan kehidupan pribadinya. Generasi Z menghargai peluang untuk belajar dan berkembang, khususnya dalam pengembangan keterampilan digital dan teknologi (Alimin & Tukiran, 2024). Melalui analisis tantangan dan perumusan solusi dalam berbagai aspek, meliputi employer branding, rekrutmen, pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi dan benefit, serta peran kepemimpinan. Pentingnya strategi yang inovatif dan berorientasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan, serta mencapai keunggulan kompetitif (Amrullah dkk., 2025).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa reward merupakan bentuk apresiasi manajemen terhadap karyawan dalam suatu organisasi atas capaian yang telah diraih, sehingga karyawan tersebut layak mendapatkan suatu penghargaan yang bukan hanya dalam bentuk materi tetapi juga bisa non-materi.

Acting Your Wage

Acting/act your wage artinya bertindak atau bekerja sesuai gaji. Menurut artikel “What Is the ‘Act Your Wage’ Trend in the Workplace?” di US News, 2/23/2024, bekerja sesuai gaji diindikasikan ketika melakukan pekerjaan dari yang harus dikerjakan dalam bekerja atau hanya menyelesaikan pekerjaan yang memang harus dikerjakan saja. Dengan kata lain, tidak ada semangat untuk tidak ada semangat untuk ekstra kerja. Contoh membatasi kerja sesuai deskripsi kerja saja, menghindari pekerjaan tambahan dan memprioritaskan work-life balance di atas tanggung jawab sesuai posisinya. Enggan melakukan pekerjaan lebih karena tidak akan mendapat pengakuan atau tidak sesuai dengan gaji. Di tempat kerja ada istilah bekerja sesuai gaji pokok. Act your wage adalah kata lain dari karyawan malas. Kehilangan semangat untuk bekerja dan masuk dalam kategori acting your wage. Karyawan yang bisa memimpin dirinya sendiri akan terbebas act your wage. Karyawan seperti ini akan selalu fokus pada proses. Tidak terlalu penting apakah akan ada yang memuji atau mempromosikan. Dengan selalu memperbaiki proses maka akan tercapai hasil yang optimal dan itu cukup menjadi kepuasan sendiri. Proses yang baik dan diperbaiki secara terus menerus tidak akan mengkhianati hasilnya. Karyawan seperti ini juga tidak perlu Fear of Missing out, kalau karyawan lain menjadi act your wage. Karyawan seperti ini karena menikmati prosesnya akan bersukacita dalam bekerja dan tekanan dari rekan kerja yang act your wage menjadi sebuah tantangan yang harus dilampaui, bukan halangan yang membuatnya berhenti (Nugroho, 2024).

Konsep acting your wage yakni menyelaraskan usaha dengan upah yang diterima terasa seperti cara cerdas untuk melawan eksploitasi. Namun pada praktiknya, menahan diri untuk tidak memberikan usaha lebih tidak banyak mengubah struktur kekuasaan yang mendasari tempat kerja. Jika pekerja menolak untuk going above and beyond, pemberi kerja bisa dengan mudah membagi ulang beban kerja, merekrut karyawan baru, atau mengotomatisasi tugas-tugas tersebut. Roda organisasi terus berputar, sehingga perlawanan pekerja itu menjadi sama sekali tidak efektif (Floyd, 2025). Upaya penggantian individu yang kerap digunakan untuk mengalihkan tanggung jawab dari lingkungan yang toxic dan merusak lingkungan kerja yang sistemik, praktik "bekerja sesuai bayaran" justru mengindividualisasikan masalah yang pada dasarnya bersifat kolektif. Tindakan pekerja yang menarik diri dari tuntutan pekerjaan tidaklah menjadi ancaman berarti bagi kapitalisme. Sebaliknya, hal itu justru menciptakan ilusi adanya kendali atau otonomi, sementara sistem yang mendasarinya tetap utuh tanpa perubahan apa pun (Floyd, 2025).

Wacana anti-kerja yang berkembang cenderung mengabaikan perlawanan yang terorganisasi. Alih-alih memobilisasi pekerja untuk memperjuangkan upah lebih tinggi, kondisi kerja yang lebih baik, dan demokrasi di tempat kerja, wacana ini justru menawarkan bentuk pembangkangan pasif yang sangat mudah diserap dan dimanfaatkan oleh kapitalisme. Popularitas "bekerja sesuai bayaran" dan tren serupa mencerminkan frustrasi mendalam terhadap realitas dunia kerja modern, namun rasa frustrasi semata tidaklah menghasilkan perubahan. Tanpa kekuatan kolektif, pekerja hanya negosiasi mengenai ketentuan eksploitasi sendiri, menantang sistem (Floyd, 2025).

Act your wage tidak serta-merta baik atau buruk; hal ini bergantung pada konteks pekerjaan, industri, dan konsep yang diterapkan. Pada jenis pekerjaan tertentu, batasan peran yang tegas dapat membantu menjaga keseimbangan dan mencegah burnout. Di sisi lain, upaya membuka jalan bagi peluang baru. Oleh karena itu, perlu menemukan keseimbangan yang tepat. Karyawan sebaiknya menetapkan batasan yang wajar tanpa mengorbankan peluang pengembangan diri, sementara pemberi kerja perlu memastikan adanya upah yang adil dan ekspektasi yang masuk akal. Alih-alih memandangnya sebagai sebuah pertentangan, kedua belah pihak dapat bekerja sama menciptakan lingkungan kerja di mana produktivitas dan kesejahteraan berjalan beriringan (Pappas, 2025). Upah pekerja tumbuh secara monoton seiring bertambahnya pengalaman. Namun, pertumbuhan setelah pertengahan karier ini diimbangi oleh dampak kohort yang bergerak ke arah berlawanan, sehingga mencerminkan terjadinya keusangan modal manusia secara masif pada pekerja dari kohort yang lebih tua. Sementara itu, dampak waktu mencerminkan tren PDB secara umum serta berbagai fase ekspansi dan kontraksi ekonomi selama periode tersebut (Chernina & Gimpelson, 2023). Bertindaklah selayaknya seusiamu, jangan melampaui batas, dan sadarilah posisi atau peran. Kini, retorika serupa merambah dunia kerja lewat sebuah istilah baru yang viral di internet: bersikaplah sesuai gajimu. Tren yang mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang sepadan dengan bayaran. Alih-alih berupaya keras demi memukau atasan atau melampaui ekspektasi, konsep ini menekankan pada pemenuhan standar kerja minimum saja. Tren di tempat kerja ini dapat mendorong percakapan yang lebih terbuka mengenai gaji dan pada gilirannya menormalisasi transparansi gaji. Sikap bekerja sesuai dengan besaran gaji bisa memiliki makna yang jauh lebih dalam ketika mengetahui berapa penghasilan rekan kerja dan atasan (Zhou, 2022).

Berdasarkan uraian diatas acting your wage merupakan sebuah ungkapan agar pekerja bekerja berdasarkan job desk atau kesesuaian perjanjian sebelum pekerja bergabung dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian awal dilakukan untuk mengetahui praktek manajemen kinerja dan reward pada Gen Z di Kota Serang. Objek penelitian ini dilakukan pada beberapa Gen Z di Kota Serang dari berbagai macam dan jenis masalah. Selanjutnya penelitian menggunakan merupakan penelitian kualitatif, studi kepustakaan, dan penelitian kepustakaan yang bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen kinerja di kalangan Gen Z. Sumber penelitian dari berbagai sumber dari jurnal. Penggunaan penelitian kualitatif harus konsisten dengan asumsi metodologis. Sifat eksploratif ini menjadi alasan dilakukannya penelitian ini (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Makna Quiet Quitting dan Acting Your Wage menurut Gen Z Kota Serang

Fenomena quiet quitting yang secara harfiah berarti "berhenti secara diam-diam" bukan merujuk pada pengunduran diri secara literal, melainkan pada keputusan pekerja untuk membatasi kontribusi kerja sebatas tugas formal tanpa inisiatif tambahan. Dalam konteks Gen Z di Kota Serang, sebuah kota yang tengah mengalami transisi dari ekonomi agraris-perdagangan menuju ekonomi jasa dan industri, fenomena ini memperoleh dimensi kultural yang khas. Gen Z di Kota Serang, yang sebagian besar merupakan lulusan perguruan tinggi lokal menghadapi ekspektasi ganda yakni tuntutan produktivitas dari pemberi kerja yang masih mengadopsi paradigma hustle culture, sekaligus tekanan ekonomi lokal yang belum sepenuhnya sebanding dengan standar metropolitan (Mahandri & Priyono, 2022).

Acting your wage sebuah terminologi yang viral di media sosial sejak 2022, merupakan respons rasional pekerja muda terhadap persepsi ketidakadilan kompensasi. Konsep ini menegaskan bahwa tingkat dedikasi dan usaha kerja harus proporsional dengan imbalan yang diterima (Zenger & Folkman, 2022). Bagi Gen Z di Kota Serang, di mana rata-rata upah minimum masih berada di kisaran Rp4.665.927 (2026) sementara biaya hidup terus meningkat, acting your wage bukan sekadar tren media sosial, melainkan strategi bertahan hidup yang terstruktur.

Menurut penelitian Mahandri dan Priyono (2022), quiet quitting pada hakikatnya merupakan manifestasi dari pelanggaran kontrak psikologis antara pekerja dan organisasi. Ketika Gen Z merasa bahwa janji implisit tentang pengembangan karir, pengakuan, dan kompensasi yang adil tidak terpenuhi, merespons dengan menarik investasi emosional dan kognitif dari pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan Rousseau (1989) dalam Mahandri & Priyono (2022) bahwa kontrak psikologis yang tidak sesuai menghasilkan penurunan organizational citizenship behavior (OCB) secara signifikan. Lebih lanjut, studi longitudinal oleh Gallup (2023) dalam State of the Global Workplace Report menunjukkan bahwa 59% pekerja global tergolong quiet quitters, dengan proporsi tertinggi pada kelompok usia 18-29 tahun. Di Indonesia, survei serupa yang dilakukan oleh JobStreet (2023) mengindikasikan bahwa 68% pekerja Gen Z pernah atau sedang mempraktikkan quiet quitting, dengan alasan utama berupa kompensasi yang tidak kompetitif (72%), ketiadaan jalur karir yang jelas (65%), dan budaya kerja toksik (58%).

Kota Serang dengan karakteristik pasar kerja yang masih didominasi oleh sektor UMKM, perdagangan, dan jasa pemerintahan menciptakan dinamika unik. Banyak Gen Z yang bekerja di sektor informal atau semi-formal tanpa kejelasan kompensasi dan key performance indicators (KPI), maupun sistem reward yang sesuai standar. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kalleberg (2011) dalam konsep precarious work, mendorong pekerja muda untuk mengadopsi strategi minimalis dalam keterlibatan kerja sebagai proteksi diri terhadap eksploitasi.

2. Evaluasi Manajemen Kinerja Pekerja di Kota Serang

2.1. Pendekatan Tradisional yang Tidak Responsif

Praktik manajemen kinerja yang diterapkan oleh organisasi di Kota Serang didominasi pendekatan konvensional yang berorientasi pada pengawasan dan evaluasi periodik tahunan. Menurut Aguinis (2019), pendekatan ini tidak relevan dalam lanskap kerja kontemporer karena bersifat reaktif, birokratis, dan gagal menangkap dinamika kinerja secara real-time. Bagi Gen Z yang tumbuh dalam ekosistem digital dengan umpan balik instan, sistem evaluasi tahunan dirasakan sebagai mekanisme yang lamban, tidak autentik, dan bahkan kontraproduktif. Penelitian Ng dan Lyons (2011), pekerja muda generasi baru menginginkan umpan balik yang berkelanjutan, spesifik, dan bersifat developmental bukan sekadar penilaian sumatif yang digunakan sebagai dasar pemberian bonus tahunan. Di Kota Serang, banyak organisasi masih menggunakan instrumen penilaian kinerja yang bersifat generik dan tidak terdiferensiasi berdasarkan karakteristik peran maupun generasi. KPI yang ditetapkan sering kali bersifat top-down tanpa melibatkan partisipasi karyawan dalam proses penetapannya. Kondisi ini bertentangan dengan penelitian manajemen kinerja partisipatif yang direkomendasikan oleh Armstrong (2020), di mana keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan kinerja terbukti meningkatkan komitmen dan akuntabilitas.

2.2. Kesenjangan antara Retorika dan Realitas

Salah satu temuan kritis dalam penelitian ini adalah adanya kesenjangan yang signifikan antara retorika organisasi tentang pengembangan SDM dan realitas implementasi di lapangan. Banyak organisasi di Kota Serang mengklaim telah menerapkan sistem manajemen kinerja modern, namun pada praktiknya, penilaian kinerja masih sangat dipengaruhi oleh faktor subjektivitas, senioritas, dan kedekatan personal dengan atasan. Kondisi ini sangat problematik bagi Gen Z yang, menurut Deloitte (2023), menempatkan keadilan dan transparansi sebagai tiga nilai teratas yang dicari di tempat kerja. Ketika Gen Z menyaksikan bahwa promosi dan penghargaan lebih ditentukan oleh faktor politis daripada meritokrasi, maka kepercayaan mereka terhadap sistem manajemen kinerja mengalami erosi

yang signifikan. Erosi kepercayaan ini merupakan prediktor kuat dari perilaku quiet quitting, sebagaimana dikonfirmasi oleh penelitian Kahn (1990) tentang psychological safety sebagai prasyarat utama employee engagement.

3. Evaluasi Sistem Reward antara Ketidaksesuaian Struktural dan Persepsional

Sistem reward yang mencakup kompensasi finansial (gaji, tunjangan, bonus) dan non-finansial (pengakuan, pengembangan karier, fleksibilitas kerja), merupakan variabel krusial yang menentukan apakah Gen Z akan memberikan discretionary effort atau memilih acting your wage. Evaluasi kritis terhadap praktik reward di Kota Serang mengungkap beberapa kesenjangan struktural, yakni (1) ketidaksesuaian antara struktur kompensasi dengan biaya hidup riil. Meskipun UMK Kota Serang mengalami kenaikan nominal setiap tahun, daya beli riil Gen Z yang menghadapi inflasi pangan, biaya transportasi, dan kebutuhan digital, tidak mengalami peningkatan proporsional (BPS Kota Serang, 2024).

Dalam perspektif Equity Theory (Adams, 1965), ketika rasio input-output pekerja dipersepsikan tidak adil dibandingkan dengan referensi eksternal (pekerja di kota lain, industri lain, atau standar yang ditampilkan di media sosial), motivasi intrinsik akan menurun drastis, (2) dominasi reward ekstrinsik dan minimnya reward intrinsik. Penelitian oleh CIPD (2023), bahwa Gen Z menempatkan purpose-driven work, kesempatan belajar, fleksibilitas, dan pengakuan autentik di atas kompensasi finansial semata. Namun, banyak organisasi di Kota Serang masih mengadopsi pendekatan one-size-fits-all dalam desain reward, tanpa diferensiasi berdasarkan preferensi generasional. Studi oleh Parry dan Urwin (2011) menegaskan bahwa efektivitas sistem reward sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan nilai dan preferensi kelompok pekerja yang ditargetkan, (3) ketiadaan transparansi dalam mekanisme reward. Gen Z, sebagai digital natives yang terbiasa dengan transparansi informasi, sangat sensitif terhadap opasitas dalam penentuan bonus, promosi, dan insentif. Ketika kriteria reward tidak dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, persepsi favoritisme dan nepotisme, yang dalam konteks budaya lokal Banten masih cukup kental, menjadi semakin menguat (Suryadi & Ramdhani, 2021). Hal ini secara langsung menggerus trust organisasi dan memicu perilaku acting your wage, (4) minimnya total reward proposition yang holistik.

Konsep total reward yang dikembangkan oleh WorldatWork (2015) mengintegrasikan lima elemen antara lain kompensasi, benefits, work-life effectiveness, pengakuan, dan pengembangan karier. Di Kota Serang, banyak organisasi yang hanya berfokus pada elemen kompensasi dasar tanpa mengembangkan empat elemen lainnya secara sistematis. Padahal, penelitian oleh Armstrong dan Taylor (2020), menegaskan bahwa total reward yang terintegrasi menghasilkan tingkat engagement 3,5 kali lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan kompensasi finansial.

4. Quiet Quitting dan Acting Your Wage sebagai Refleksi menuju Kegagalan Sistemik

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disintesis bahwa quiet quitting dan acting your wage di kalangan Gen Z Kota Serang bukanlah patologi individual, melainkan gejala dari kegagalan sistemik dalam praktik manajemen kinerja dan reward. Kedua fenomena ini merupakan sinyal peringatan bahwa kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan muda telah mengalami pelanggaran fundamental (Rousseau, 1995). Gen Z tidak menolak kerja; bukan menolak ketidakadilan. Pekerja tidak anti-organisasi, pekerja anti-eksploitasi yang dilegitimasi oleh budaya kerja toksik. Oleh karena itu, respons organisasi yang tepat bukanlah menyalahkan Gen Z sebagai generasi yang lembek atau tidak komitmen, melainkan melakukan introspeksi kritis terhadap arsitektur sistem manajemen SDM yang selama ini diterapkan. Quiet quitting dan acting your wage tidak dapat dipahami sebagai fenomena individual atau "masalah generasi". Sebaliknya, kedua fenomena ini merupakan indikator kegagalan sistemik dalam desain dan implementasi praktik manajemen kinerja dan reward. Sebagaimana diargumentasikan oleh Pfeffer (2018), ketika organisasi secara struktural mengeksploitasi pekerja tanpa memberikan imbalan yang proporsional, respons penarikan diri adalah rasional dan dapat diprediksi.

Dalam konteks Gen Z di Kota Serang, terdapat beberapa faktor kontekstual yang tidak mendukung dinamika ini yakni (1) Dominasi sektor informal dan semi-formal di Kota Serang membatasi daya tawar Gen Z, sehingga tidak memiliki opsi resign (Hirschman, 1970) dan memilih neglect yang termanifestasi sebagai quiet quitting; (2) Gen Z yang terpapar standar kerja global melalui media sosial memiliki ekspektasi tinggi terhadap praktik manajemen SDM, namun menghadapi realitas organisasi lokal yang masih tradisional. Expectation-disconfirmation menghasilkan ketidakpuasan yang terakumulasi dalam konteks kepuasan kerja (Oliver, 1980); (3) Budaya organisasi yang masih kental dengan hierarki dan paternalisme di banyak institusi di Kota Serang bertentangan dengan preferensi Gen Z terhadap relasi kerja yang egaliter dan kolaboratif (Hofstede et al., 2010).

Tanpa rasa aman psikologis (Edmondson, 1999), Gen Z tidak merasa nyaman untuk menyuarakan ketidakpuasan atau mengusulkan perbaikan, sehingga memilih jalur pasif berupa quiet quitting. Studi oleh Gallardo-Echenique et al. (2015) serta penelitian lanjutan oleh Chillakuri & Mahanandia (2018), menegaskan bahwa Gen Z memiliki karakteristik unik yakni menghargai autentisitas, menuntut purpose dalam pekerjaan, mengharapkan feedback konstan, dan menolak hierarki yang tidak berbasis kompetensi. Ketika sistem manajemen kinerja dan reward tidak mengakomodasi karakteristik ini, disengagement menjadi keniscayaan.

5. Menuju Konsep Integrasi Keadilan, Transparansi, dan Fleksibilitas

Berdasarkan evaluasi di atas, konsep praktik manajemen kinerja dan reward bagi Gen Z di Kota Serang memerlukan pergeseran paradigma yang fundamental:

- 1) Annual appraisal menuju continuous performance dialogue (Aguinis & Burgi-Tian, 2021);
- 2) One-size-fits-all reward menuju personalized total reward (Armstrong & Taylor, 2020);
- 3) Top-down control menuju co-created performance goals (Locke & Latham, 2019);
- 4) Extrinsic-dominant motivation menuju intrinsic-extrinsic balance (Deci & Ryan, 2017);
- 5) Opacity menuju radical transparency dalam mekanisme penilaian dan kompensasi (Zenger & Folkman, 2022).

Pendekatan Self-Determination Theory (SDT) menurut Deci dan Ryan (2017) relevan dalam konteks ini. Gen Z membutuhkan pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar antara lain otonomi dalam cara bekerja, rasa mampu dan berkembang, dan keterhubungan bermakna dengan kolega dan organisasi. Sistem manajemen kinerja dan reward yang memenuhi ketiga kebutuhan ini akan secara organik mengurangi sikap gen Z dari quiet quitting dan acting your wage.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

- 1) Quiet quitting dan acting your wage di kalangan Gen Z Kota Serang bukanlah fenomena kemalasan atau defisit etos kerja, melainkan respons rasional dan terstruktur terhadap kegagalan praktik manajemen kinerja dan reward. Kedua fenomena ini merupakan symptom, bukan root cause, dari disfungsi organisasional yang lebih mendalam.
- 2) Praktik manajemen kinerja di banyak organisasi di Kota Serang masih bersifat formalistik, periodik, subjektif, dan berorientasi pada kontrol pengembangan. Model ini secara fundamental tidak kompatibel dengan karakteristik, nilai, dan ekspektasi Gen Z yang menghendaki transparansi, continuous feedback, keadilan prosedural, dan keterkaitan langsung antara performa dengan outcome.
- 3) Sistem reward yang berlaku belum mengadopsi pendekatan total reward yang holistik dan terdiferensiasi. Dominasi kompensasi finansial dasar tanpa integrasi elemen non-finansial seperti pengakuan autentik, fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan purpose menghasilkan persepsi ketidakadilan distributif yang memicu perilaku resign.
- 4) Terdapat interseksi kompleks antara faktor struktural (keterbatasan pasar kerja lokal, opasitas sistem), kultural (paternalisme, hierarki), dan generasional (ekspektasi digital, value-driven work)

yang secara kumulatif mendorong Gen Z di Kota Serang mengadopsi strategi quiet quitting dan acting your wage sebagai mekanisme proteksi dan negosiasi diam-diam.

- 5) Tanpa intervensi sistemik yang menyentuh akar persoalan yakni konsep filosofi dan praktik manajemen kinerja serta reward, fenomena quiet quitting dan acting your wage akan terus tereskalasi, menggerus produktivitas organisasi, dan memperlebar gap antara pemberi kerja dan pekerja muda di Kota Serang.

Saran

1. Bagi Organisasi/Pemberi Kerja

Beralih dari model evaluasi tahunan ke keberlanjutan manajemen kinerja dengan pengecekan mingguan atau dua mingguan, pemanfaatan teknologi HR digital, dan penetapan OKR (Objectives and Key Results) yang mengkreasikan antara atasan dan bawahan. Mengembangkan paket total reward yang mengintegrasikan kompensasi kompetitif, benefits fleksibel, program pengembangan karier terstruktur, pengakuan non-moneter yang autentik, serta opsi fleksibilitas kerja (hybrid/remote work jika memungkinkan). Menciptakan budaya organisasi di mana Gen Z merasa aman untuk menyuarakan pendapat, memberikan feedback ke atas, dan mengusulkan inovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif. Mengkomunikasikan secara terbuka kriteria penilaian kinerja, mekanisme penentuan bonus dan promosi, serta struktur kompensasi untuk meminimalisasi persepsi kesukaan subjektif.

2. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kebijakan

Memastikan implementasi UMK yang disertai pengawasan ketat, serta mendorong standar praktik manajemen kinerja dan reward di sektor UMKM melalui program pendampingan. Menyediakan program pelatihan manajemen SDM modern bagi pemilik usaha dan manajer, khususnya terkait manajemen kinerja dan desain reward yang sesuai dengan karakteristik Gen Z. Mendorong terciptanya co-working spaces, program inkubasi, dan jaringan profesional yang memungkinkan Gen Z memiliki lebih banyak opsi karir dan daya tawar yang lebih baik.

3. Bagi Gen Z sebagai Pekerja

Adopsi quiet quitting secara pasif Gen Z didorong untuk mengkomunikasikan ekspektasi, kebutuhan, dan ketidakpuasan secara konstruktif kepada atasan dan organisasi. Terus meningkatkan kompetensi dan portofolio keterampilan untuk memperkuat posisi tawar di pasar kerja, sehingga tidak terjebak dalam dinamika acting your wage akibat keterbatasan opsi. Menetapkan batasan kerja yang jelas sejak awal hubungan kerja melalui negosiasi kontrak, alih-alih menarik diri secara diam-diam setelah akumulasi ketidakpuasan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Melakukan studi kuantitatif longitudinal untuk mengukur korelasi antara dimensi organizational justice dalam manajemen kinerja dengan intensitas quiet quitting di berbagai sektor. Mengembangkan model total reward yang kontekstual untuk UMKM dan organisasi lokal di kota-lainnya di Indonesia. Mengeksplorasi peran mediasi psychological contract fulfillment dan perceived organizational support berhubungan dengan praktik reward dan perilaku resign Gen Z.

Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa quiet quitting memerlukan konsep ulang bukan sebagai konstruk individual, melainkan sebagai konstruk hubungan sistemik yang berakar pada kegagalan desain organisasi. Hal ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan perspektif yang lebih struktural dan kontekstual. Temuan ini mengkonfirmasi relevansi teori keadilan Adams (1965) dan Colquitt (2001) dalam konteks pekerja muda di kota berkembang Indonesia, sekaligus mengimplikasikan perlunya penambahan dimensi digital justice, yakni keadilan yang dipersepsikan melalui perbandingan dengan standar global yang diakses via media sosial. Implikasi bagi SDT (Deci & Ryan, 2017) adalah bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan ketidakharmonisan bagi Gen Z memerlukan operasional yang berbeda dari generasi sebelumnya, khususnya dalam konteks budaya kolektivistik-paternalistik seperti di Kota Serang. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa kontrak psikologis Gen Z memiliki konten yang berbeda, lebih menekankan pada developmental deal dan balanced deal (Rousseau, 2004) dibandingkan relational deal tradisional, sehingga pelanggaran kontrak terjadi pada dimensi yang berbeda pula.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini mengimplikasikan urgensi transformasi paradigma manajemen SDM dari model administrative-compliance menuju model strategic-experiential, khususnya dalam konteks pengelolaan talenta Gen Z di kota-kota non-metropolitan. Organisasi di Kota Serang yang gagal mengadaptasi praktik manajemen kinerja dan reward akan menghadapi risiko kemunduran talenta, kehilangan pekerja muda berkualitas ke kota-kota metropolitan atau ke platform kerja digital yang menawarkan fleksibilitas lebih besar. Implikasi bagi Pemerintah perlunya intervensi kebijakan yang tidak hanya berfokus pada besaran upah minimum, tetapi juga pada kualitas praktik manajemen SDM di tingkat organisasi, termasuk standar manajemen kinerja dan system reward. Institusi pendidikan tinggi perlu mengintegrasikan literasi tentang hak-hak pekerja, negosiasi kontrak, dan self-advocacy dalam kurikulum, sehingga Gen Z memasuki dunia kerja dengan pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme reward dan manajemen kinerja.

3. Implikasi Sosial-Budaya

Fenomena quiet quitting dan acting your wage mengimplikasikan pergeseran fundamental dalam norma sosial tentang pekerja yang baik dari paradigma pengabdian tanpa batas menuju paradigma profesionalisme berbasis kontrak. Kedua fenomena ini merupakan bentuk renegotiasi diam-diam terhadap relasi kuasa tradisional antara pemberi kerja dan pekerja di konteks budaya yang masih kental dengan hierarki dan paternalisme. Normalisasi quiet quitting sebagai strategi boundary-setting memiliki implikasi positif bagi kesehatan mental kolektif pekerja muda, namun juga mengimplikasikan risiko alienasi sosial dan penurunan kohesi organisasional jika tidak dikelola dengan tepat.

4. Implikasi Metodologis

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa studi tentang perilaku kerja Gen Z di Indonesia memerlukan pendekatan metodologis yang mengintegrasikan analisis wacana digital dengan metode etnografi organisasional dan survei kuantitatif. Pendekatan mixed-methods yang sensitif terhadap konteks lokal menjadi keharusan metodologis untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, A.N., Hidayah, F.A.N., Khairunnisa, R.I., Putri, S.A., & Ramadhani, S.V. (2026). Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Z. *Wanargi: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 85-89. DOI: <https://doi.org/10.62017/wanargi.v3i2.6926>
- Ali, H., Limakrisna. 2013. Metode Penelitian Petunjuk Praktis untuk Memecahkan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, Disertasi. Jakarta: Universitas Terbuka

- Alimin, I., & Tukiran, M. (2024). Exploring the Efficacy of Reward Systems for Generation Z and Millennials: A Systematic Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(4), 10–20. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v5i4.424>
- Amrullah, M., Perkasa, D.H., & Edward, R. (2025). Gen Z and the Future of Work: Adapting HRM Strategies for A Digital Workforce. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1835–1843. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.4053>
- Ansari, Safitri, H.M., & Budi, M.A.S. (2024). Determinan Kinerja Karyawan dan Peranan Moderasi Gen-Z. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. Vol. 25, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v25i2.1410>
- Arniti, N.K., Putra, P.A.S., Wijaya, I.P.Y.P., Ariyadi, I.K.A., & Pradhana, I.P.D. (2023). Analisis Persepsi Pekerja Generasi Z Sebagai Generasi Strawberry Terhadap Reward. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 5(3), 154-168. <https://doi.org/10.54783/jin.v5i3.870>
- Burhanuddin, B. (2025). Strategi Human Resource dalam Mengelola “Quiet Quitting” di Kalangan Karyawan Milenial: Studi Kasus di Startup Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 3(1), 99–106. <https://doi.org/10.59971/jimbe.v3i1.588>
- Chernina, E., & Gimpelson, V. (2023). Do wages grow with experience? Deciphering the Russian puzzle. *Journal of Comparative Economics* 51 (2023) 545–563. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.01.005>
- Dahniati, S., Hasanudin, H., & Jaya, A. (2025). Pengaruh Penghargaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(10), 2377–2394. <https://doi.org/10.56799/jim.v4i10.10373>
- Darmawan, A.D. (2025). 66,34% Penduduk Kota Serang pada 2024 Berusia 15-59 Tahun. Published 01/01/2025 16:09 WIB. Link available: <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/f0fb7aaa9b9225f/66-34-penduduk-kota-serang-pada-2024-berusia-15-59-tahun>
- Fadhila, P.R. (2026). Ekspetasi Generasi Z terhadap Sistem Karier dan Reward: Tantangan Baru bagi HR Manager. *Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 3 No. 1 (2026). Link available: <https://journals.sanusantara.com/index.php/anthronomics/article/view/387>
- Floyd, E. (2025). “Acting your wage” is not enough: The illusion of individual resistance. Published April 2, 2025. Link available: <https://honisoit.com/2025/04/acting-your-wage-is-not-enough-the-illusion-of-individual-resistance/>
- Gulo, N., Hutauruk, N., & Nusantara, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. *JMARI: Jurnal Manajemen Retail Indonesia* Vol. 5 No. 1 (2024). DOI: <https://doi.org/10.33050/jmari.v5i1.3135>
- Habibi, A., & Fitri, D. (2025). Influence of Work Flexibility and Quality of Work Life on Job Loyalty among Generation Z Employees. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 7(2), 106-123. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v7i2.1095>
- Halizah, N. (2024). Kinerja Generasi Z: Faktor Disiplin, Lingkungan, dan Keterampilan Kerja. *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 41(2), 137–151. <https://doi.org/10.58906/melati.v41i2.146>
- Hamouche S, Koritos C, Papastathopoulos A (2023), "Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 12 pp. 4297–4312, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hanri, M., & Sholihah, N.K. (2024). Potret Gen Z yang Menganggur: Mengungkap Realita di Balik Angka. *Labor Market Brief*. Kajian Perlindungan Sosial dan Tenaga Kerja. LPEM FEB UI. Volume 5, Nomor 9, September 2024. Link available: <https://lpem.org/potret-gen-z-yang-menganggur-mengungkap-realita-di-balik-angka-labor-market-brief-edisi-september-2024/>
- Hansen, W., Listiana, E., Irdhayanti, E., Daud, I., & Marumpe, D.P. (2025). Pengaruh Stres dan Rewards terhadap Kepuasan Freelancer Gen Z: Peran Motivasi. *MUTIARA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 3(2), 86–100. <https://doi.org/10.61404/mutiara.v3i2.396>
- Hartawati, A.D. (2022). *Quiet Quitting*. Available at: <https://binus.ac.id/binusian-journey/2022/11/30/quiet-quitting/>
- Harter, J. (2022). *Is Quiet Quitting Real?* September 6, 2022 and Updated May 17, 2023. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> or

https://www.researchgate.net/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_QUIET_QUITTING-A_SELF-DETERMINATION_PERSPECTIVE

- Hartiningtyas, R., Nashahu, S. M., Anggraeni, O., & Rahajuni, D. (2026). Strategi Bertahan Gen Z Sebagai Tenaga Kerja Muda Terdidik Dalam Menghadapi Pengangguran Perspektif Human Capital. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, 4(2), 828–834. <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9243>
- Jahrodin, M., & Setiasih. (2025). Fenomena Quiet Quitting dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi yang Didominasi Generasi Milenial. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*. Vol. 4 No. 1 Juni 2025. DOI: <https://doi.org/10.57235/qistina.v4i1.6591>
- Khasanah, E.N., & Sari, R.L. (2025). Faktor Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z: Studi Telaah Literatur. *Repository Universitas Airlangga*. Available at: <https://repository.unair.ac.id/137921/>
- Kuniawaty, Y., Santoso, T.I., Supini, T., Munawaroh. (2025). Strategi Manajemen Talenta untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi Milenial dan Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 5 No. 1 Mei 2025. pp 204-210. Link available: <http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/IMK>
- Lazuardi, M.A., Hasanudin, & Yakin, I. (2025). Work Flexibility and Rewards Affect Gen Z Employee Retention Through Job Satisfaction Mediation. *International Journal of Economics, Business Management and Accounting (IJEbMA)*. DOI: <https://doi.org/10.59890/ijebma.v7i2.3057>
- Liulinnuha, N.M., Rohmana, D.S., Marliani, R.F., Augustin, A.C., & Farliana, N. (2025). Fenomena Pengangguran Gen Z di Era Digital Tantangan dan Peluang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 2(5), 252-258. <https://doi.org/10.62017/jemb.v2i5.4546>
- Manullang, Y. C., Ramadhan, Y. A., Purwaningrum, E. K., Azizah, P. N., Fitriana, H., & Pinanda, D. A. R. (2025). Penyusunan Skala Quiet Quitting pada Karyawan Gen Z di Indonesia. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(3), 984–996. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i3.1142>
- Manurung, E.J., Simamora, J.M., & Yusmalinda. (2025). Strategi Gen Z dalam Menghadapi Perubahan Dunia Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia* Vol 5, No. 2. Hal 501–510. Link available: <https://journal.das-institute.com/index.php/citizen-journal/article/view/714>
- Narendra, Z. A., & A'yunnisa, R. N. (2025). Emotional Well-Being Matters Most: How Job Flourishing Reduces Quiet Quitting Among Generation Z in Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.25077/jip.9.1.1-19.2025>
- Nugroho, E. (2024). Acting Your Wage. Published 31 Agustus 2024. Link available: <https://theavalonconsulting.com/eksekutif101/acting-your-wage/>
- Nugrohojati, I. S., & Linando, J. A. (2025). Understanding Generation Z in the Workplace: Characteristics, Challenges, and Implications. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 98–111. Retrieved from <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/42940>
- Nurlaila, C., Aini, Q., Setyawati, S., & Laksana, A. (2024). Dinamika Perilaku Gen Z Sebagai Generasi Internet. *Konsensus : Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, 1(6), 95–102. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v1i6.464>
- Ojediran, O. A., & Adebayo, R. O. (2023). The impact of total rewards [TR] on employee retention: a case of first aluminum of Nigeria (FAN) organisation. (2023). *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(3), 122-130. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2279>
- Oktaviani, A. (2026). Pengembangan Karir Gen Z di Era Digital: Sebuah Literatur Review Tentang Strategi Manajemen SDM. *Musyari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 25(5), 371-380. <https://doi.org/10.2324/pf1bp194>
- Pappas, C. (2025). Act Your Wage: The Key To Work/Life Balance Or A Silent Threat? March 11, 2025. Link available: <https://elearningindustry.com/act-your-wage-the-key-to-work-life-balance-or-a-silent-threat>
- Parashakti, D., Zulhawati, & Kamil, I. (2025). Persepsi Generasi Z Terhadap Budaya Kerja Digital dan Pengaruhnya Pada Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Pajak Dan Informasi (JAKPI)*. Volume 5, No. 2, Desember 2025, p. 184-195. <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/jakpi>

- Putra, G.P., & Susanto, E. (2022). Analisis Preferensi Reward ASN Gen X, Y, dan Z: Studi Kasus Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Batam. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik. Link available: <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/220577>
- Putri, P.K. (2024). Gen Z di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i1.650>
- Rahayu, I., Azzahra, F., Prameswari, D., Ramadhani, D., & Trisiana, A. (2025). Dilema Gen Z Di Dunia Kerja: Burnout Atau Quiet Quitting? *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(2), 92-110. doi: <https://dx.doi.org/10.30659/ekobis.26.2.96-114>
- Rahayu, I., Ripani, S., Amelia, N.S., & Mulyeni, S. (2026). Eksplorasi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Literatur. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 3(01). <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/2267>
- Ramachandran, A., & Prasad, D. (2022). Factors associated with employee retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24. DOI: <https://www.doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>
- Ramadani, N. I., Abdullah, M. N. A., & Mujayapura, M. R. R. (2025). Menganalisis Quiet Quitting dalam Dunia Akademik: Faktor Penyebab dan Implikasinya Bagi Mahasiswa. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5(3), 3063–3071. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.18972>
- Ramadhani, A., Khanifah, L.N., Malandy's, A.P., Amelia, R., & Aryant, S.A. (2025). Analisis Kinerja Pegawai dan Gap Generasi dalam Tata Kelola Pemerintahan Digital di BBPVP Kota Serang: Studi pada Generasi Z vs Milenial. *JSHI: Jurnal Studi Humaniora Interdisipliner*. 9(11), November 2025. Link available: <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jshi/article/view/16807>
- Reki, R., Finindi, F. H., Fanisa, S., Jesra, M. T., Sahputra, Y. E., & Ramadhi, R. (2024). Persepsi Generasi Milenial dan Generasi Z tentang Keadilan dan Inovasi di Tempat Kerja. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(4), 1877–1887. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i4.406>
- Rosa br Tarigan, V. D. (2025). Analisis Quiet-Quitting pada Dosen PTN Universitas Teuku Umar. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 2454-2462. <https://doi.org/10.62710/xjndwf26>
- Safarudin, M.A., Pratama, M.R., & Salsabila, D.G. 2024. Fenomena Quiet Quitting Terhadap Ketidaknyamanan Kerja dan Pengembangan Karir Karyawan di Perusahaan Otomotif. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*. Vol. 1 No. 5 (2024). Available at: <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn/article/view/1482>
- Salsabilla Nathania D.P, B.J. Sujibto, Intan Puspitasari. (2025). Quiet Quitting sebagai Strategi Resistensi: Pengalaman Pekerja Fresh Graduate di Yogyakarta. *JURNAL SOSIOLOGI USK: Media Pemikiran & Aplikasi* Vol 18, No 2 (2024). DOI: <https://doi.org/10.24815/jsu.v18i2.40051>
- Salsabilla, W.A. (2024). 69% Pekerja Gen Z Berencana Resign dari Pekerjaan Mereka Saat Ini. Published 17 April 2024 pukul 12.38 WIB. Link available: <https://goodstats.id/article/69-pekerja-gen-z-berencana-untuk-resign-G1qKv>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sholihah, M., Syam, R., Rahmayani, L.I., Gaffar, S.B., Jalal, N.M., & Jufri, G. (2023). Psikoedukasi Menuju Karyawan yang Sami'na Wa Atho'na: Stop Quiet Quitting Pada Karyawan SIT Darul Fikri Makassar. *Jurnal Kebajikan*. Vol: 02, No: 01, November 2023. DOI: <https://doi.org/10.26858/jk.v2i1.56657>
- Sinurat, I., Gultom, P., & Sitompul, P. (2025). Analisis Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada Generasi Z. *Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi (SMA)*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan. Volume 3, Oktober Tahun 2025. Link available: <https://ejournal.ust.ac.id/index.php/SMA/article/view/5696>
- Siri, A. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Generasi Z di Kota Denpasar. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 3642–3654. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13500>

- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z dan Dampak Produktivitas Kerja pada Dunia Kerja di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 7(3), 37–43. <https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892>
- Surianto. (2025). Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi. *Jurnal Economic Resource*. Vol. 9 Issues 1 (2025). DOI: <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982>
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. Retrieved from: <https://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/384>
- Syauqi, T.M., Rusdi, & Rahim, R. (2026). Dampak reward non-finansial pada produktivitas karyawan Gen Z di Kota Medan. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 10(1), 165–180. DOI: <https://doi.org/10.35308/jbksm.v10i1.14730>
- Tarigan J, Cahya J, Valentine A, Hatane S, Jie F (2022), Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 16 No. 6 pp. 1041–1065, doi: <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Taufiqurrahman, Y. (2024). Lebih dari 800 Ribu Gen Z di RI 'Hopeless' dapat Kerja. Published 10 Desember 2024 pukul 08.00. Link available: https://data.goodstats.id/statistic/lebih-dari-800-ribu-gen-z-di-ri-hopeless-dapat-kerja-b0LUM#google_vignette
- Wijaya, N. A., & Arisetyawan, K. (2024). Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Kerja Gen-Z di Indonesia. *Independent: Journal of Economics*, 3(3), 158–170. <https://doi.org/10.26740/independent.v3i3.58649>
- Zai, A., & Sugiharti, S. (2025). Pengaruh Motivasi, OCB, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Gen Z di PT Transcosmos Semarang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 5856–5863. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.8618>
- Zhou, M. (2022). The ‘Act Your Wage’ Trend Is The New Quiet Quitting. Last Updated 28 November 2022, 14:59. Link available: <https://www.refinery29.com/en-gb/act-your-wage-trend>