

# **Memahami Fenomena Quiet Quitting sebagai Akomodasi Komunikasi dalam Pengalaman Bekerja di Kalangan Generasi-Z**

Hafyan Syafi Baihaqi, Yohanes Thianika Budiarsa  
[hafyansyafibaihaqi@gmail.com](mailto:hafyansyafibaihaqi@gmail.com)

**Program Studi S1 Ilmu Komunikasi**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

**Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407**

**Faksimile (024) 746504 Laman : <https://fisip.undip.ac.id/> Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)**

## ***ABSTRACT***

The phenomenon of quiet quitting has gained significant attention in the modern workplace, particularly among Generation Z employees who possess distinct work characteristics and expectations compared to previous generations. This study aims to understand how Generation Z interprets quiet quitting as a form of communication accommodation in their work experiences. The research employs an interpretive paradigm with a qualitative phenomenological approach. Data were collected through in-depth interviews with three Generation Z informants who had work experience and demonstrated characteristics associated with quiet quitting behavior. Data were analyzed using Creswell's phenomenological approach, which draws on Moustakas' framework. The analysis involved horizontalization, clustering of themes, the construction of textual and structural descriptions, and the synthesis of the essence of participants' lived experiences..

The findings reveal that quiet quitting is perceived as a communication strategy to maintain personal boundaries, mental well-being, and work-life balance. Experiences of limited openness in communication, lack of appreciation, restricted opportunities for participation, and imbalanced communication between supervisors and employees encouraged participants to reduce emotional involvement and contributions beyond their formal responsibilities. From the perspective of Communication Accommodation Theory, this behavior can be understood as a form of divergence communication manifested through limited participation and emotional withdrawal from the organization. The study concludes that quiet quitting should not merely be viewed as a lack of work commitment, but rather as a communication response emerging from individuals' subjective experiences within the workplace.

**Keywords: Quiet Quitting, Communication Accommodation, Generation Z, Organizational Communication, Phenomenology.**

## ABSTRAK

### **Memahami Fenomena Quiet Quitting sebagai Akomodasi Komunikasi dalam Pengalaman Bekerja di Kalangan Generasi Z**

Fenomena quiet quitting menjadi perhatian dalam dunia kerja modern, terutama di kalangan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana Generasi Z memaknai quiet quitting sebagai bentuk akomodasi komunikasi dalam pengalaman bekerja. Penelitian menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif fenomenologi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tiga informan Generasi Z yang memiliki pengalaman bekerja dan menunjukkan karakteristik perilaku quiet quitting. Analisis data dilakukan menggunakan tahapan fenomenologi Creswell yang mengutip dari Moustakas melalui proses horizontalisasi, pengelompokan tema, penyusunan deskripsi tekstural dan struktural, serta penemuan esensi pengalaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa quiet quitting dimaknai sebagai strategi komunikasi untuk menjaga batasan diri, kesehatan mental, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Pengalaman komunikasi yang kurang terbuka, minimnya apresiasi, terbatasnya ruang partisipasi, serta ketidakseimbangan komunikasi antara atasan dan bawahan mendorong informan untuk mengurangi keterlibatan emosional maupun kontribusi di luar tanggung jawab formal. Dalam perspektif Communication Accommodation Theory, perilaku tersebut dipahami sebagai bentuk divergence communication yang ditunjukkan melalui pembatasan partisipasi dan penarikan diri secara emosional dari organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa quiet quitting bukan semata-mata bentuk rendahnya komitmen kerja, melainkan respons komunikasi yang muncul dari pengalaman subjektif individu dalam lingkungan kerja.

**Kata Kunci: Quiet Quitting, Akomodasi Komunikasi, Generasi Z, Komunikasi Organisasi, Fenomenologi.**

## PENDAHULUAN

Perubahan komposisi angkatan kerja yang semakin didominasi oleh Generasi Z membawa dinamika baru dalam kehidupan organisasi. Menurut Twenge (2017), Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya dalam memandang pekerjaan, komunikasi, maupun kehidupan sosial. Dimock (2019) juga menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung menempatkan fleksibilitas kerja, kesehatan mental, kesempatan berkembang, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sebagai prioritas utama dalam menentukan kualitas pengalaman bekerja. Perbedaan orientasi tersebut menyebabkan munculnya berbagai bentuk penyesuaian perilaku ketika harapan individu tidak sepenuhnya selaras dengan budaya komunikasi yang berkembang di dalam organisasi.

Salah satu fenomena yang berkembang seiring perubahan tersebut adalah *quiet quitting*. Istilah ini mulai dikenal luas sejak menjadi perbincangan di media sosial pada tahun 2022 dan kemudian digunakan untuk menggambarkan kondisi ketika pekerja memilih melaksanakan pekerjaan sesuai dengan deskripsi tugas yang menjadi tanggung jawabnya tanpa memberikan kontribusi tambahan di luar kewajiban formal. Formica dan Sfodera (2022) menjelaskan bahwa *quiet quitting* bukan berarti individu memutuskan untuk mengundurkan diri dari organisasi, melainkan melakukan pembatasan terhadap keterlibatan kerja sebagai bentuk perlindungan terhadap kesejahteraan diri. Senada dengan hal tersebut, Zenger dan Folkman (2022) menilai bahwa fenomena ini merefleksikan perubahan hubungan

antara pekerja dan organisasi yang tidak lagi didasarkan pada loyalitas tanpa batas, tetapi pada keseimbangan antara kontribusi dan penghargaan yang diterima.

Fenomena *quiet quitting* memperoleh perhatian yang semakin besar karena berkaitan dengan menurunnya tingkat *employee engagement* di berbagai organisasi. Kahn (1990) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi ketika individu secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya. Ketika pekerja tidak lagi merasakan dukungan organisasi, memperoleh apresiasi yang minim, atau menghadapi komunikasi yang kurang terbuka, keterikatan terhadap pekerjaan cenderung menurun sehingga individu hanya menjalankan tugas sesuai kewajiban formalnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar persoalan perilaku individu, tetapi juga merupakan konsekuensi dari kualitas hubungan antara organisasi dan anggotanya (Robbins & Judge, 2022).

Berbagai penelitian terdahulu lebih banyak memandang *quiet quitting* sebagai konsekuensi dari burnout, rendahnya kepuasan kerja, pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*), maupun menurunnya *employee engagement*. Kajian-kajian tersebut didominasi oleh perspektif manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sehingga berfokus pada hubungan antarvariabel yang memengaruhi munculnya *quiet quitting*. Akibatnya, pengalaman subjektif pekerja dalam memaknai perilaku tersebut belum banyak dikaji melalui perspektif komunikasi, khususnya komunikasi organisasi dan komunikasi interpersonal (Formica & Sfodera, 2022).

Padahal, fenomena *quiet quitting* tidak dapat dipisahkan dari proses

komunikasi yang berlangsung di lingkungan kerja. **Littlejohn dan Foss (2017)** menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penciptaan makna yang berlangsung melalui interaksi sosial. Dalam organisasi, kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, proses pemberian umpan balik, penghargaan terhadap kontribusi, maupun kesempatan untuk menyampaikan pendapat akan memengaruhi bagaimana individu membangun persepsi terhadap organisasi. Pengalaman komunikasi yang dirasakan kurang mendukung akan memengaruhi cara individu menyesuaikan perilakunya dalam lingkungan kerja.

Penyesuaian perilaku komunikasi tersebut dapat dijelaskan melalui Communication Accommodation Theory (CAT) yang dikembangkan oleh Howard Giles (1973). Menurut Giles (1973), individu akan melakukan penyesuaian gaya komunikasi sebagai bentuk adaptasi terhadap lawan bicara maupun situasi sosial yang dihadapi. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan melalui strategi *convergence*, yaitu mendekatkan gaya komunikasi untuk memperoleh penerimaan sosial, maupun *divergence*, yaitu mempertahankan atau mempertegas perbedaan komunikasi sebagai bentuk menjaga identitas diri ataupun menciptakan batasan dalam hubungan sosial. West dan Turner (2021) menjelaskan bahwa strategi *divergence* umumnya muncul ketika individu merasa bahwa hubungan komunikasi yang dialaminya tidak mampu memenuhi kebutuhan maupun harapannya.

Dalam konteks penelitian ini, *quiet quitting* dipahami sebagai bentuk *divergence communication*. Pekerja tidak sepenuhnya menarik diri dari organisasi, tetapi secara sadar mengurangi keterlibatan emosional, membatasi kontribusi di luar deskripsi pekerjaan, serta menjaga batasan

antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, fenomena *quiet quitting* tidak hanya dapat dipahami sebagai persoalan rendahnya komitmen organisasi, tetapi juga sebagai bentuk akomodasi komunikasi yang lahir dari pengalaman interaksi sehari-hari di lingkungan kerja.

Penelitian mengenai *quiet quitting* dari perspektif komunikasi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana pengalaman komunikasi sehari-hari membentuk pemaknaan individu terhadap perilaku tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan fenomenologi untuk memahami pengalaman hidup (*lived experience*) pekerja Generasi Z dalam memaknai *quiet quitting*. Moustakas (1994) menjelaskan bahwa fenomenologi bertujuan menemukan esensi pengalaman bersama yang dialami individu terhadap suatu fenomena, sedangkan van Manen (1990) menekankan bahwa penelitian fenomenologi tidak hanya mendeskripsikan pengalaman, tetapi juga menginterpretasikan makna yang terkandung di dalamnya. Sejalan dengan itu, Creswell dan Poth (2018) menyatakan bahwa pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti memahami pengalaman subjektif partisipan secara lebih mendalam. Pendekatan tersebut dipandang sesuai untuk menjelaskan bagaimana pengalaman komunikasi membentuk pemaknaan Generasi Z terhadap fenomena *quiet quitting*.

## TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk akomodasi komunikasi dalam pengalaman bekerja Generasi Z di lingkungan kerja multigenerasi. Secara

khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana pengalaman komunikasi yang dialami pekerja Generasi Z membentuk pemaknaan terhadap perilaku *quiet quitting*, mengidentifikasi faktor-faktor komunikasi yang melatarbelakangi munculnya perilaku tersebut, serta menjelaskan bagaimana *Communication Accommodation Theory* memaknai *quiet quitting* sebagai strategi komunikasi individu dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika komunikasi organisasi.

## KERANGKA TEORETIS

### Paradigma Interpretif

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif sebagai landasan dalam memahami fenomena *quiet quitting*. Paradigma interpretif memandang bahwa realitas sosial bukanlah sesuatu yang bersifat objektif dan tunggal, melainkan dibangun melalui pengalaman, interaksi, dan proses pemberian makna oleh individu. Denzin dan Lincoln (2018) menjelaskan bahwa paradigma interpretif berupaya memahami bagaimana individu mengonstruksi realitas berdasarkan pengalaman hidupnya sehingga makna menjadi fokus utama dalam proses penelitian. Oleh karena itu, penelitian dengan paradigma interpretif tidak bertujuan menguji hipotesis ataupun mencari hubungan sebab-akibat, tetapi berusaha memahami bagaimana individu menginterpretasikan pengalaman yang dialaminya.

Dalam penelitian ini, paradigma interpretif digunakan untuk memahami bagaimana pekerja Generasi Z memaknai *quiet quitting* berdasarkan pengalaman komunikasi yang mereka alami selama bekerja. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa paradigma interpretif memungkinkan peneliti mengeksplorasi

pengalaman subjektif partisipan melalui interaksi langsung sehingga makna yang muncul berasal dari perspektif individu, bukan dari asumsi peneliti. Dengan demikian, pengalaman setiap informan dipandang sebagai realitas yang sah untuk menjelaskan bagaimana proses komunikasi di lingkungan kerja membentuk perilaku *quiet quitting*.

### Fenomenologi sebagai Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi karena fokus penelitian diarahkan pada pengalaman hidup (*lived experience*) pekerja Generasi Z dalam memaknai fenomena *quiet quitting*. Husserl sebagai tokoh utama fenomenologi menekankan bahwa penelitian harus kembali kepada pengalaman sadar individu untuk menemukan makna terdalam dari suatu fenomena. Menurut Husserl, realitas dipahami melalui bagaimana individu mengalami dan menginterpretasikan suatu pengalaman dalam kesadarannya sehingga pengalaman subjektif menjadi sumber utama dalam memahami realitas sosial.

Pendekatan tersebut kemudian dikembangkan oleh Moustakas (1994) yang menjelaskan bahwa penelitian fenomenologi bertujuan mengidentifikasi esensi pengalaman bersama yang dialami beberapa individu terhadap fenomena yang sama. Dalam penelitian fenomenologi, fokus utama bukan hanya mendeskripsikan apa yang dialami partisipan, tetapi juga memahami makna yang terkandung di balik pengalaman tersebut. Sejalan dengan itu, van Manen (1990) menyatakan bahwa fenomenologi memungkinkan peneliti menginterpretasikan makna pengalaman manusia melalui refleksi yang mendalam terhadap narasi partisipan.

Berdasarkan pandangan tersebut, pendekatan fenomenologi dinilai relevan

untuk memahami fenomena *quiet quitting* karena perilaku tersebut tidak dapat dijelaskan hanya melalui indikator perilaku kerja. Penelitian ini berupaya menggali bagaimana pengalaman komunikasi, persepsi terhadap organisasi, serta interaksi dengan atasan maupun rekan kerja membentuk cara Generasi Z memaknai *quiet quitting* sebagai respons komunikasi dalam lingkungan kerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Creswell dan Poth (2018), fenomenologi memberikan ruang bagi peneliti untuk menemukan esensi pengalaman bersama yang dialami partisipan melalui proses interpretasi yang sistematis.

### **Communication Accommodation Theory**

Penelitian ini menggunakan Communication Accommodation Theory (CAT) yang dikembangkan oleh Howard Giles sebagai landasan teoritis utama dalam menjelaskan perilaku komunikasi informan. Menurut Giles (1973), individu secara sadar maupun tidak sadar akan menyesuaikan gaya komunikasinya ketika berinteraksi dengan orang lain. Penyesuaian tersebut dilakukan untuk memperoleh penerimaan sosial, meningkatkan efektivitas komunikasi, mempertahankan identitas diri, maupun menyesuaikan diri terhadap situasi sosial tertentu.

Dalam perkembangannya, West dan Turner (2021) menjelaskan bahwa *Communication Accommodation Theory* mengenal dua strategi utama, yaitu *convergence* dan *divergence*. Strategi *convergence* dilakukan ketika individu berusaha menyesuaikan gaya komunikasi agar lebih menyerupai lawan bicara sehingga tercipta kedekatan, kerja sama, dan hubungan interpersonal yang lebih

harmonis. Sebaliknya, strategi *divergence* dilakukan ketika individu mempertahankan atau mempertegas perbedaan gaya komunikasi sebagai bentuk menjaga identitas, menciptakan batasan interpersonal, ataupun merespons pengalaman komunikasi yang dianggap kurang mendukung.

Dalam konteks organisasi, proses akomodasi komunikasi tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Ketika individu merasa bahwa komunikasi organisasi berlangsung secara satu arah, minim apresiasi, atau tidak memberikan ruang partisipasi, mereka cenderung melakukan penyesuaian terhadap keterlibatan komunikasinya. Penyesuaian tersebut dapat diwujudkan melalui pengurangan partisipasi dalam aktivitas organisasi, pembatasan interaksi di luar tanggung jawab formal, maupun penarikan diri secara emosional dari pekerjaan.

### **Quiet Quitting sebagai Bentuk Divergence Communication**

Penelitian ini memandang bahwa *quiet quitting* tidak semata-mata merupakan bentuk rendahnya komitmen organisasi ataupun keengganan individu untuk bekerja. Sebaliknya, perilaku tersebut dipahami sebagai strategi komunikasi yang muncul sebagai respons terhadap pengalaman komunikasi yang kurang memenuhi harapan pekerja. Ketika individu merasa bahwa kontribusi yang diberikan tidak memperoleh penghargaan yang sepadan, kesempatan untuk menyampaikan pendapat terbatas, atau komunikasi dengan atasan berlangsung secara tidak seimbang, mereka cenderung mengurangi keterlibatan di luar kewajiban formal sebagai bentuk perlindungan terhadap kesejahteraan psikologis.

Melalui perspektif *Communication Accommodation Theory*, perilaku tersebut dapat dipahami sebagai bentuk *divergence communication*. Strategi ini menunjukkan bahwa individu secara sadar menciptakan batasan dalam hubungan komunikasi dengan organisasi tanpa harus meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian, *quiet quitting* merupakan bentuk adaptasi komunikasi yang dilakukan pekerja Generasi Z untuk menjaga identitas diri, mempertahankan *work-life balance*, serta mengurangi tekanan psikologis yang muncul akibat pengalaman komunikasi yang kurang mendukung.

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa pengalaman komunikasi yang dialami pekerja Generasi Z menjadi faktor utama yang membentuk pemaknaan terhadap *quiet quitting*. Oleh karena itu, teori akomodasi komunikasi digunakan sebagai kerangka analisis untuk menjelaskan bagaimana pengalaman komunikasi tersebut berkembang menjadi strategi *divergence communication* dalam kehidupan kerja sehari-hari.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif fenomenologi untuk memahami makna pengalaman pekerja Generasi Z terhadap fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk akomodasi komunikasi di lingkungan kerja. Paradigma interpretif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami realitas sosial berdasarkan pengalaman subjektif individu, sehingga makna dibangun melalui proses interaksi dan interpretasi partisipan terhadap pengalaman yang dialaminya. Sebagaimana dijelaskan Creswell dan Poth (2018), paradigma interpretif memungkinkan peneliti memperoleh

pemahaman yang mendalam mengenai fenomena sosial melalui perspektif individu yang mengalaminya. Hal tersebut sejalan dengan tujuan penelitian ini yang tidak berorientasi pada pengujian hipotesis, melainkan memahami bagaimana pekerja Generasi Z memaknai *quiet quitting* dalam pengalaman komunikasi mereka di lingkungan kerja.

Pendekatan fenomenologi digunakan karena penelitian ini berfokus pada *lived experience* atau pengalaman hidup informan. Moustakas (1994) menjelaskan bahwa fenomenologi bertujuan menemukan esensi pengalaman bersama yang dialami beberapa individu terhadap suatu fenomena, sedangkan van Manen (1990) menekankan bahwa fenomenologi tidak hanya mendeskripsikan pengalaman, tetapi juga menginterpretasikan makna yang terkandung di dalamnya. Oleh karena itu, pendekatan ini dipandang relevan untuk menjelaskan bagaimana pengalaman komunikasi di lingkungan kerja membentuk pemaknaan Generasi Z terhadap *quiet quitting*.

Subjek penelitian terdiri atas tiga informan yang berasal dari Generasi Z dengan rentang usia 18–25 tahun serta memiliki pengalaman bekerja dalam organisasi atau perusahaan. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa *purposive sampling* digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memilih *information-rich cases*, yaitu partisipan yang mampu memberikan informasi secara mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, informan dipilih karena pernah mengalami atau menunjukkan karakteristik *quiet quitting*, seperti

membatasi kontribusi sesuai *job description*, mengurangi keterlibatan dalam aktivitas organisasi, serta mengalami penarikan diri secara emosional dari pekerjaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur. Kriyantono (2006) menjelaskan bahwa wawancara mendalam memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dimiliki informan secara lebih komprehensif. Pendekatan semi-terstruktur juga memungkinkan peneliti mengembangkan pertanyaan sesuai alur percakapan sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih kaya, kontekstual, dan reflektif. Untuk mendukung kredibilitas penelitian, seluruh proses wawancara direkam dengan persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim sebelum dilakukan proses analisis data.

Analisis data dilakukan menggunakan tahapan fenomenologi yang dikemukakan oleh Creswell (2007) dengan mengadopsi metode Moustakas (1994). Proses analisis diawali dengan *horizontalization*, yaitu mengidentifikasi seluruh pernyataan penting yang berkaitan dengan pengalaman informan tanpa memberikan hierarki terhadap data. Selanjutnya dilakukan *clustering of meaning* untuk mengelompokkan pernyataan ke dalam tema-tema utama. Tema-tema tersebut kemudian digunakan dalam penyusunan *textural description* yang menjelaskan apa yang dialami informan serta *structural description* yang menjelaskan bagaimana kondisi dan konteks pengalaman tersebut terbentuk. Tahap akhir berupa sintesis makna dan esensi pengalaman dilakukan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh

mengenai *quiet quitting* sebagai bentuk akomodasi komunikasi dalam pengalaman bekerja Generasi Z.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Adaptasi Komunikasi Generasi Z dalam Lingkungan Kerja Multigenerasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh informan memandang proses adaptasi komunikasi sebagai pengalaman awal yang menentukan keberhasilan mereka dalam membangun hubungan di lingkungan kerja. Perbedaan usia, pengalaman, serta pola komunikasi antara Generasi Z dengan generasi yang lebih senior menciptakan tantangan tersendiri dalam proses interaksi sehari-hari. Oleh karena itu, para informan berupaya menyesuaikan cara berbicara, memilih bahasa yang lebih formal, memahami karakter atasan, serta mengikuti norma komunikasi yang berlaku di organisasi.

Salah satu informan menjelaskan bahwa pada awal bekerja ia lebih banyak mendengarkan dibandingkan menyampaikan pendapat karena merasa perlu memahami budaya komunikasi organisasi terlebih dahulu. Informan lain juga mengungkapkan bahwa dirinya berusaha mengikuti cara komunikasi atasan agar lebih mudah diterima dalam lingkungan kerja. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z tidak serta-merta membawa gaya komunikasi yang dimiliki ke dalam organisasi, melainkan melakukan proses penyesuaian berdasarkan konteks komunikasi yang mereka hadapi.

Fenomena tersebut sejalan dengan Communication Accommodation Theory yang dikemukakan Giles (1973). Menurut Giles, individu akan melakukan penyesuaian gaya komunikasi sebagai bentuk adaptasi terhadap lawan bicara

maupun situasi sosial. Pada tahap awal bekerja, kecenderungan yang muncul adalah strategi *convergence*, yaitu upaya menyesuaikan perilaku komunikasi agar lebih menyerupai lingkungan sosial sehingga memperoleh penerimaan dan membangun hubungan interpersonal yang positif. West dan Turner (2021) menjelaskan bahwa strategi *convergence* sering digunakan ketika individu ingin mengurangi jarak sosial serta meningkatkan efektivitas komunikasi dengan kelompok lain.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses adaptasi komunikasi tidak selalu menghasilkan pengalaman yang positif. Setelah melewati masa awal bekerja, informan mulai menghadapi berbagai bentuk komunikasi organisasi yang dipersepsikan kurang mendukung. Beberapa informan mengungkapkan bahwa kesempatan untuk menyampaikan pendapat masih terbatas, proses komunikasi dengan atasan berlangsung secara satu arah, serta apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan dirasakan belum memadai. Pengalaman-pengalaman tersebut secara bertahap memengaruhi cara informan memaknai hubungan mereka dengan organisasi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan adaptasi komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam menyesuaikan diri, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbukaan organisasi dalam membangun komunikasi dua arah. Ketika organisasi gagal menyediakan ruang komunikasi yang partisipatif, proses *convergence* yang pada awalnya dilakukan pekerja mulai mengalami perubahan menuju bentuk penyesuaian komunikasi yang berbeda. Perubahan tersebut menjadi awal munculnya perilaku *quiet quitting* sebagai respons terhadap pengalaman

komunikasi yang dipersepsikan kurang memenuhi harapan pekerja.

### **Quiet Quitting sebagai Bentuk *Divergence Communication***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* yang dialami para informan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari proses interaksi yang berlangsung secara terus-menerus di lingkungan kerja. Sebelum memutuskan untuk membatasi keterlibatan dalam pekerjaan, seluruh informan terlebih dahulu berupaya menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, membangun hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, serta memenuhi ekspektasi organisasi melalui berbagai bentuk kontribusi di luar deskripsi pekerjaan. Namun, ketika pengalaman komunikasi yang mereka alami tidak memberikan respons yang diharapkan, proses adaptasi tersebut secara perlahan mengalami perubahan.

Pengalaman komunikasi yang paling sering disampaikan informan meliputi terbatasnya kesempatan untuk menyampaikan pendapat, kurangnya apresiasi terhadap kontribusi yang telah diberikan, komunikasi yang berlangsung secara satu arah, serta tingginya ekspektasi organisasi terhadap karyawan tanpa diimbangi dengan dukungan yang memadai. Kondisi tersebut menyebabkan informan mulai mengevaluasi kembali hubungan yang mereka bangun dengan organisasi. Mereka tidak lagi memandang keterlibatan kerja sebagai bentuk loyalitas yang harus diberikan tanpa batas, melainkan sebagai hubungan timbal balik yang seharusnya memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

Fenomena tersebut selaras dengan Communication Accommodation Theory yang dikembangkan oleh Giles (1973).

Menurut Giles, individu akan menyesuaikan perilaku komunikasinya sebagai respons terhadap pengalaman sosial yang dialami. Ketika komunikasi yang terjadi mampu memenuhi harapan individu, penyesuaian cenderung mengarah pada *convergence*, yaitu mendekatkan gaya komunikasi untuk membangun hubungan yang lebih harmonis. Sebaliknya, ketika individu merasa bahwa komunikasi yang diterimanya tidak memberikan penghargaan, pengakuan, maupun kesempatan berpartisipasi, strategi komunikasi yang muncul dapat bergeser menjadi *divergence*, yaitu mempertahankan atau mempertegas jarak komunikasi sebagai bentuk perlindungan terhadap identitas diri. West dan Turner (2021) menjelaskan bahwa *divergence* tidak selalu menunjukkan konflik terbuka, tetapi dapat diwujudkan melalui pembatasan interaksi maupun pengurangan keterlibatan dalam hubungan sosial.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa perilaku *quiet quitting* merupakan manifestasi dari strategi *divergence communication*. Para informan tidak memilih meninggalkan organisasi ataupun melakukan penolakan secara terbuka terhadap pekerjaan. Sebaliknya, mereka tetap menjalankan seluruh tanggung jawab sesuai dengan *job description*, tetapi secara sadar mengurangi partisipasi di luar kewajiban formal. Keputusan tersebut dipahami sebagai upaya menciptakan batas komunikasi yang lebih sehat antara individu dengan organisasi. Dengan kata lain, *quiet quitting* bukan merupakan bentuk penghindaran terhadap pekerjaan, melainkan strategi komunikasi yang digunakan untuk mengatur kembali hubungan antara pekerja dan organisasi berdasarkan pengalaman yang mereka alami.

Interpretasi tersebut memperluas pemahaman mengenai *quiet quitting* yang selama ini lebih banyak dijelaskan melalui perspektif perilaku organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung memandang *quiet quitting* sebagai indikator rendahnya *employee engagement*, penurunan komitmen organisasi, ataupun dampak dari *burnout*. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku tersebut juga merupakan hasil dari proses negosiasi makna yang terjadi melalui komunikasi sehari-hari di lingkungan kerja. Dengan demikian, *quiet quitting* tidak hanya dipengaruhi oleh beban kerja, tetapi juga oleh kualitas komunikasi interpersonal yang dibangun antara organisasi dengan anggotanya.

### **Pembatasan Partisipasi sebagai Strategi Komunikasi**

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa pembatasan partisipasi tidak dipahami oleh informan sebagai bentuk kemalasan ataupun penolakan terhadap organisasi. Sebaliknya, pembatasan tersebut merupakan keputusan yang diambil secara sadar setelah mereka mempertimbangkan berbagai pengalaman komunikasi yang diperoleh selama bekerja. Seluruh informan mengungkapkan bahwa mereka tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi, namun memilih untuk tidak lagi terlibat dalam aktivitas tambahan yang dianggap tidak memberikan manfaat bagi perkembangan diri maupun kesejahteraan psikologis mereka.

Keputusan tersebut terlihat melalui berkurangnya kesediaan untuk mengambil pekerjaan di luar tanggung jawab formal, menurunnya partisipasi dalam diskusi yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan, serta berkurangnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi yang sebelumnya diikuti secara aktif. Menariknya, perubahan

tersebut tidak diikuti dengan penurunan kualitas pekerjaan utama. Informan tetap menunjukkan tanggung jawab profesional terhadap tugas yang menjadi kewajibannya. Hal ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan berarti individu berhenti bekerja, melainkan melakukan redefinisi terhadap batas keterlibatan yang dianggap wajar.

Dalam perspektif Communication Accommodation Theory, pembatasan partisipasi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk komunikasi yang bersifat simbolik. Individu tidak selalu menyampaikan ketidakpuasan melalui protes verbal ataupun konflik terbuka. Sebaliknya, mereka mengkomunikasikan perubahan sikap melalui perubahan tingkat keterlibatan dalam aktivitas organisasi. Dengan demikian, tindakan membatasi partisipasi menjadi pesan nonverbal yang menunjukkan bahwa hubungan komunikasi antara pekerja dan organisasi sedang mengalami perubahan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berlangsung melalui percakapan, instruksi, maupun rapat formal, tetapi juga melalui perilaku yang ditunjukkan oleh anggota organisasi. Ketika organisasi gagal membaca makna di balik perubahan perilaku tersebut, *quiet quitting* berpotensi dipersepsikan hanya sebagai penurunan motivasi kerja. Padahal, dari sudut pandang informan, perilaku tersebut merupakan bentuk komunikasi yang menyampaikan kebutuhan akan hubungan kerja yang lebih adil, terbuka, dan menghargai kontribusi individu.

### **Work-Life Balance sebagai Bentuk Akomodasi Komunikasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu alasan utama informan menerapkan *quiet quitting* adalah keinginan untuk mempertahankan *work-life balance*.

Ketiga informan memandang bahwa pekerjaan merupakan bagian dari kehidupan, tetapi bukan keseluruhan identitas diri. Oleh karena itu, mereka berusaha membangun batasan yang jelas antara tanggung jawab profesional dengan kehidupan pribadi. Batasan tersebut diwujudkan melalui keputusan untuk tidak selalu menerima pekerjaan tambahan, menghindari komunikasi pekerjaan di luar jam kerja, serta mengurangi keterlibatan dalam aktivitas yang tidak termasuk ke dalam tanggung jawab formal.

Pandangan tersebut menunjukkan adanya perubahan orientasi kerja pada Generasi Z. Twenge (2017) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan untuk lebih mengutamakan kesejahteraan psikologis, fleksibilitas, serta kualitas hidup dibandingkan konsep loyalitas tradisional terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, Dimock (2019) menyatakan bahwa generasi ini memandang pekerjaan sebagai salah satu aspek kehidupan yang harus berjalan seimbang dengan kebutuhan pribadi, hubungan sosial, maupun kesehatan mental. Dengan demikian, keputusan untuk membatasi keterlibatan kerja tidak selalu mencerminkan rendahnya etos kerja, melainkan bentuk pengelolaan diri (*self-management*) agar individu tetap mampu mempertahankan kualitas hidupnya.

Berdasarkan pengalaman para informan, *quiet quitting* dipahami sebagai mekanisme untuk menjaga keseimbangan tersebut. Ketika organisasi memberikan tuntutan yang dianggap melampaui kapasitas atau tidak diimbangi dengan penghargaan yang memadai, informan memilih mengurangi keterlibatan emosional sebagai bentuk perlindungan terhadap kesehatan mental. Keputusan tersebut dilakukan bukan karena kehilangan tanggung jawab terhadap pekerjaan, tetapi sebagai upaya menjaga

keberlanjutan kinerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui Communication Accommodation Theory. Menurut Giles (1973), individu akan menyesuaikan perilaku komunikasinya berdasarkan evaluasi terhadap hubungan sosial yang sedang dijalani. Dalam konteks penelitian ini, pembatasan komunikasi pekerjaan di luar jam kerja maupun pengurangan partisipasi dalam aktivitas organisasi merupakan bentuk penyesuaian komunikasi yang dilakukan untuk menciptakan batas interpersonal yang lebih sehat. West dan Turner (2021) menjelaskan bahwa strategi *divergence* sering digunakan ketika individu berusaha mempertahankan identitas maupun nilai yang diyakininya di tengah tekanan lingkungan sosial. Oleh karena itu, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk akomodasi komunikasi yang memungkinkan pekerja mempertahankan keseimbangan antara tuntutan organisasi dengan kebutuhan personal.

Temuan ini memperlihatkan bahwa *work-life balance* bukan hanya berkaitan dengan pengaturan waktu, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana individu mengelola hubungan komunikasinya dengan organisasi. Ketika komunikasi organisasi tidak memberikan ruang bagi pekerja untuk menetapkan batasan yang sehat, pekerja akan membangun batasan tersebut secara mandiri melalui perubahan pola komunikasi dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan.

### **Esensi Pengalaman Quiet Quitting pada Generasi Z**

Analisis fenomenologi menunjukkan bahwa pengalaman *quiet quitting* tidak dimaknai secara negatif oleh para informan. Sebaliknya, mereka

memandang pengalaman tersebut sebagai proses refleksi terhadap hubungan yang terjalin antara dirinya dengan organisasi. Seluruh informan mengungkapkan bahwa pada awalnya mereka memiliki motivasi tinggi untuk memberikan kontribusi yang optimal. Namun, pengalaman komunikasi yang berulang, seperti minimnya apresiasi, kurangnya kesempatan menyampaikan pendapat, serta ketidakseimbangan hubungan antara kontribusi dan penghargaan, menyebabkan mereka mengevaluasi kembali bentuk keterlibatan yang dianggap ideal.

Melalui proses refleksi tersebut, para informan menyimpulkan bahwa menjaga kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan pribadi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pengalaman bekerja. Oleh karena itu, *quiet quitting* dipahami sebagai bentuk penyesuaian terhadap realitas organisasi, bukan sebagai bentuk perlawanan terhadap organisasi. Informan tetap berkomitmen menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan, tetapi memilih untuk tidak lagi memberikan kontribusi di luar kewajiban formal apabila organisasi tidak mampu membangun hubungan komunikasi yang saling menghargai.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa makna *quiet quitting* dibentuk melalui pengalaman komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus. Menurut Littlejohn dan Foss (2017), makna dalam komunikasi tidak muncul secara spontan, tetapi dibangun melalui proses interaksi yang berulang. Pengalaman komunikasi yang positif akan menghasilkan interpretasi yang positif terhadap organisasi, sedangkan pengalaman komunikasi yang negatif akan membentuk interpretasi yang berbeda. Dalam penelitian ini, pengalaman komunikasi yang dirasakan kurang

mendukung menjadi dasar munculnya pemaknaan baru mengenai hubungan kerja.

Esensi pengalaman yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan bentuk negosiasi hubungan antara individu dan organisasi. Informan tidak memutuskan hubungan dengan organisasi, tetapi mengubah pola interaksi agar sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan batasan yang mereka miliki. Dengan demikian, perilaku tersebut lebih tepat dipahami sebagai bentuk adaptasi komunikasi daripada sekadar indikator rendahnya loyalitas organisasi.

### **Sintesis Temuan Penelitian**

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang berkembang melalui proses komunikasi, bukan hanya akibat faktor individual maupun organisasi. Pengalaman komunikasi yang kurang terbuka, minim apresiasi, terbatasnya ruang partisipasi, serta ketidakseimbangan hubungan antara kontribusi dan penghargaan mendorong pekerja Generasi Z untuk mengubah pola keterlibatan mereka dalam organisasi.

Jika ditinjau melalui Communication Accommodation Theory, proses tersebut menunjukkan perubahan strategi komunikasi dari convergence menuju divergence. Pada tahap awal bekerja, para informan berusaha menyesuaikan diri dengan budaya komunikasi organisasi melalui berbagai bentuk *convergence*, seperti mengikuti gaya komunikasi atasan, menyesuaikan perilaku dengan norma organisasi, serta menunjukkan partisipasi yang tinggi. Akan tetapi, ketika pengalaman komunikasi tidak sesuai dengan harapan, strategi komunikasi tersebut berubah menjadi *divergence*, yang diwujudkan melalui pembatasan keterlibatan, pengurangan kontribusi di luar

*job description*, serta penciptaan batas komunikasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Temuan ini memperluas penerapan Communication Accommodation Theory dalam konteks komunikasi organisasi. Selama ini teori tersebut lebih banyak digunakan untuk menjelaskan penyesuaian gaya komunikasi dalam interaksi antarindividu. Penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip akomodasi komunikasi juga dapat digunakan untuk memahami bagaimana pekerja menyesuaikan tingkat keterlibatan, partisipasi, dan relasi komunikasinya dengan organisasi sebagai respons terhadap pengalaman komunikasi yang mereka alami. Dengan demikian, *quiet quitting* tidak hanya dapat dipahami sebagai bentuk *employee disengagement*, tetapi juga sebagai strategi akomodasi komunikasi yang digunakan pekerja Generasi Z untuk mempertahankan kesejahteraan psikologis, identitas diri, dan keseimbangan kehidupan kerja.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk akomodasi komunikasi dalam pengalaman bekerja Generasi Z di lingkungan kerja multigenerasi. Berdasarkan hasil penelitian fenomenologi terhadap tiga informan, ditemukan bahwa *quiet quitting* tidak dimaknai sebagai bentuk kemalasan, rendahnya komitmen terhadap organisasi, ataupun keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Sebaliknya, fenomena tersebut dipahami sebagai strategi komunikasi yang digunakan pekerja Generasi Z untuk menyesuaikan diri terhadap pengalaman komunikasi yang mereka rasakan selama bekerja.

Pengalaman komunikasi berupa terbatasnya ruang untuk menyampaikan pendapat, minimnya apresiasi terhadap kontribusi, komunikasi yang berlangsung secara satu arah, serta ketidakseimbangan antara tuntutan organisasi dan penghargaan yang diterima membentuk cara informan memaknai hubungan mereka dengan organisasi. Pengalaman tersebut mendorong informan untuk mengurangi keterlibatan emosional dan partisipasi di luar tanggung jawab formal sebagai upaya menjaga batas profesional, mempertahankan kesehatan mental, serta menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, *quiet quitting* dipahami sebagai proses negosiasi hubungan kerja yang dilakukan individu melalui perubahan pola komunikasi dan tingkat keterlibatan dalam organisasi.

Ditinjau melalui Communication Accommodation Theory, penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* merupakan bentuk *divergence communication*. Pada tahap awal bekerja, informan melakukan *convergence* dengan menyesuaikan gaya komunikasi terhadap budaya organisasi dan karakteristik atasan maupun rekan kerja. Namun, ketika pengalaman komunikasi yang mereka alami tidak lagi memenuhi harapan akan keterbukaan, penghargaan, dan partisipasi, strategi komunikasi tersebut berubah menjadi *divergence*. Perubahan tersebut diwujudkan melalui pembatasan kontribusi di luar *job description*, pengurangan keterlibatan emosional, serta penciptaan batas komunikasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Temuan penelitian ini memperluas penerapan Communication Accommodation Theory dalam konteks komunikasi organisasi. Selama ini teori tersebut lebih banyak digunakan untuk

menjelaskan penyesuaian gaya komunikasi dalam interaksi antarindividu. Penelitian ini menunjukkan bahwa konsep akomodasi komunikasi juga dapat digunakan untuk memahami bagaimana pekerja menyesuaikan tingkat keterlibatan dan hubungan komunikasinya dengan organisasi sebagai respons terhadap pengalaman komunikasi yang mereka alami. Oleh karena itu, *quiet quitting* tidak hanya dapat dipahami sebagai bentuk *employee disengagement*, tetapi juga sebagai strategi komunikasi yang mencerminkan proses adaptasi individu terhadap dinamika komunikasi organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun iklim komunikasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan menghargai kontribusi setiap karyawan. Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta apresiasi terhadap kontribusi karyawan menjadi faktor penting dalam membangun keterikatan kerja (*employee engagement*). Selain itu, organisasi juga perlu memahami bahwa kebutuhan Generasi Z terhadap *work-life balance* dan kesehatan mental merupakan bagian dari dinamika kerja kontemporer yang perlu diakomodasi melalui kebijakan dan budaya organisasi yang lebih adaptif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan tiga informan dari Generasi Z sehingga temuan yang diperoleh tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi pada seluruh pekerja Generasi Z. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan perspektif pekerja tanpa melibatkan pandangan atasan maupun pihak organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak partisipan dengan latar belakang organisasi yang beragam serta mengombinasikan perspektif pekerja dan

manajemen agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena *quiet quitting* dalam komunikasi organisasi.

### Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan dua kontribusi utama. Pertama, secara teoretis penelitian memperluas penerapan Communication Accommodation Theory dengan menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk divergence communication, yaitu strategi komunikasi yang digunakan pekerja untuk menciptakan batas hubungan dengan organisasi berdasarkan pengalaman komunikasi yang mereka alami. Kedua, secara praktis penelitian memberikan pemahaman bahwa penanganan *quiet quitting* tidak cukup dilakukan melalui peningkatan motivasi kerja semata, tetapi juga melalui perbaikan kualitas komunikasi organisasi, penguatan budaya apresiasi, serta penciptaan ruang komunikasi yang lebih partisipatif bagi pekerja Generasi Z.

### DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew*

*Research Center*.  
<https://www.pewresearch.org>

- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situations and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
- Giles, H. (1973). Accent mobility: A model and some data. *Anthropological Linguistics*, 15(2), 87–105.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik praktis riset komunikasi*. Kencana.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *Theories of human communication* (11th ed.). Waveland Press.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.

West, R., & Turner, L. H. (2021). *Introducing communication theory: Analysis and application* (7th ed.). McGraw-Hill.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). *Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees*. Harvard Business Review.