

PENGARUH AMBIGUITAS PERAN DAN KONFLIK PERAN TERHADAP FENOMENA *QUIET QUITTING*: PERSPEKTIF KOMUNIKASI ORGANISASI PADA KARYAWAN GENERASI Z DI DKI JAKARTA

Nadhifa Salsabila^{1*}, Ni Luh Ketut Indah Widia Sari², Kenzo Samudra³

¹²Universitas Bakrie

Corresponding email: nadhifa.salsabila@bakrie.ac.id*

Abstrak

Seiring dengan semakin maraknya jumlah Generasi Z di tempat kerja, bermunculan fenomena-fenomena baru yang menjadi *trend viral* di media sosial. Salah satu istilah dari fenomena yang sempat menarik perhatian khalayak adalah *quiet quitting*. Sederhananya, *quiet quitting* merujuk pada minimnya usaha yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Jika ditilik dari kacamata perusahaan, fenomena *quiet quitting* yang dialami Generasi Z tentu membutuhkan intervensi komunikasi internal. Fenomena ini disorot sebagai krisis budaya kerja yang terindikasi dari kegagalan proses komunikasi organisasi. Penting untuk menilik lebih lanjut pengaruh antara kegagalan komunikasi peran terhadap fenomena *quiet quitting*. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk menilai bagaimana ambiguitas peran dan konflik peran memiliki pengaruh positif terhadap munculnya fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan kuesioner. daring sebagai instrumen penelitian, dibagikan kepada 120 responden. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS yang berguna untuk menguji hubungan kausal antar variabel dengan pendekatan *Partial Least Squares – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Penelitian ini menemukan bahwa ambiguitas peran maupun konflik peran memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Provinsi DKI Jakarta. Terjadinya ambiguitas dan konflik peran bukan semata-mata persoalan manajerial, tapi juga merupakan cerminan dari lemahnya koordinasi komunikasi internal suatu organisasi.

Kata Kunci: *Ambiguitas peran; konflik peran; fenomena quiet quitting; generasi z; komunikasi organisasi*

PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma di lingkungan kerja tak hanya ditandai dengan perkembangan teknologi yang semakin kompleks, melainkan diwarnai pula dengan kehadiran generasi baru yang mulai mengisi lapangan kerja. Perbedaan makna mengenai pekerjaan memunculkan banyak ekspektasi baru di kalangan para karyawan, terkhusus Generasi Z sebagai karyawan generasi termuda saat ini. Meskipun status pekerjaan menjadi identitas penting bagi mereka, Generasi Z tampaknya tidak lagi menjadikan tempat kerja semata-mata sebagai sumber mata pencaharian. Alih-alih berlomba menduduki jabatan tinggi di perusahaan, sebagian besar dari mereka memilih untuk berfokus pada mempertahankan keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional. Berdasarkan hasil survei terbaru Deloitte, hanya 6% karyawan Generasi Z yang menjadikan posisi

manajerial sebagai tujuan utama, sedangkan selebihnya ragu untuk menjajaki posisi tersebut lantaran memikirkan tentang keseimbangan kehidupan pribadinya (Deloitte, 2025).

Seiring dengan semakin maraknya jumlah Generasi Z di tempat kerja, bermunculan fenomena-fenomena baru yang menjadi *trend viral* di media sosial. Salah satu istilah dari fenomena yang sempat menarik perhatian khalayak adalah *quiet quitting*. Sederhananya, *quiet quitting* merujuk pada minimnya usaha yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan hanya bekerja tanpa adanya keterlibatan emosional dan komitmen jangka panjang, sehingga sering kali mereka hanya melakukan pekerjaan tanpa inisiatif ekstra. Lebih lanjut, Hamouche dkk (2023) menjelaskan bahwa *quiet quitter*, yaitu sebutan untuk karyawan yang melakukan *quiet quitting*, tetap menjalankan pekerjaan sesuai dengan deskripsi dalam kontrak kerja mereka, namun membatasi diri dari pekerjaan tambahan yang tidak termasuk di dalamnya.

Fenomena *quiet quitting* sempat menjadi topik hangat oleh generasi muda di media sosial, salah satunya TikTok. Dikutip dari portal berita daring BBC (Morgan, 2023), video yang beredar dengan topik bertagar #quietquitting sudah dilihat lebih dari 900 juta penonton hingga berita tersebut diterbitkan. Lebih lanjut, pemberitaan daring tersebut mengutip perkataan seorang karyawan muda bernama Hunter Ka'imi berkaitan dengan fenomena *quiet quitting*, yang telah ia sampaikan melalui sebuah video TikTok dengan jumlah *engagement* yang cukup tinggi--mencapai 7 juta penonton dengan 38 ribu komentar dan dibagikan sebanyak 43 ribu kali. Kai'imi menyatakan bahwa dirinya tidak berkenan bekerja enam puluh jam seminggu untuk tempat kerja yang tidak memedulikannya sebagai manusia. Dikatakan pula bahwa banyak dari karyawan generasi muda yang lebih memilih untuk menjaga keseimbangan hidupnya alih-alih bekerja hingga larut malam, meskipun mendapatkan insentif lembur.

Menindaklanjuti hal ini, Gallup Inc melakukan survei untuk memetakan fenomena *quiet quitting* yang terjadi di dunia. Per-tahun 2023, Gallup Inc menemukan bahwa lebih dari setengah jumlah karyawan di seluruh dunia mengalami fenomena ini. Di regional Asia Tenggara, ditemukan bahwa di beberapa negara yang menjadi subjek penelitian mereka--salah satunya Indonesia--sebanyak 68% karyawan mengalami fenomena *quiet quitting*. Lebih lanjut, Gallup Inc juga menemukan bahwa Asia Tenggara menjadi peringkat ketiga dengan persentase karyawan yang memiliki intensi keluar tertinggi dibandingkan regional lainnya, dengan besaran 51%. Melihat data ini, tidak bisa dipungkiri bahwa fenomena *quiet quitting* memiliki potensi dampak pada intensi keluar karyawan, mengingat karyawan yang mengalami fenomena ini memiliki keterlibatan emosional dan komitmen rendah terhadap perusahaan.

Kemunculan fenomena *quiet quitting* seiring dengan semakin tingginya jumlah karyawan Generasi Z di tempat kerja tentu memunculkan kekhawatiran. Tak jarang generasi ini mendapatkan label buruk lantaran reputasi mereka yang dianggap tidak mau berusaha lebih keras dalam

melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil survei terbaru, tiga dari empat manajer mengungkapkan kesulitannya bekerja sama dengan karyawan Generasi Z lantaran minimnya usaha yang mereka rasakan (Deloitte, 2025). Lebih lanjut, Deloitte menyampaikan bahwa ketegangan antar-generasi ini merupakan sesuatu yang wajar saja dirasakan, mengingat setiap angkatan kerja berasal dari lingkungan berbeda yang menghasilkan perbedaan pula dalam pembentukan perspektif dan harapan. Sebagaimana Generasi Milenial menghadapi kritik serupa di awal masa kerja mereka dahulu, Generasi Z kini menunjukkan karakteristik unik lainnya dalam menjejaki dunia kerja.

Jika ditilik dari kacamata perusahaan, fenomena *quiet quitting* yang dialami Generasi Z tentu membutuhkan intervensi komunikasi internal. Fenomena ini disorot sebagai krisis budaya kerja yang terindikasi dari kegagalan proses komunikasi organisasi. Komunikasi internal yang buruk berdampak pada degradasi budaya organisasi, penurunan keterlibatan dan melemahnya kepercayaan karyawan (Yue dkk, 2025). Penelitian oleh Wu & Wei (2024) menunjukkan bahwa ambiguitas peran merupakan salah satu variabel yang memiliki dampak positif terhadap terjadinya fenomena *quiet quitting*. Ambiguitas peran adalah kondisi ketika karyawan tidak diberikan kejelasan tentang peran maupun batasan peran yang harus mereka lakukan di tempat kerja. Situasi ini digambarkan dengan individu yang hanya menerima sedikit informasi dalam memenuhi tanggung jawab kerjanya di dalam organisasi, sehingga pekerjaan yang seharusnya ia lakukan tidak berjalan dengan optimal (Ghimire dan Khanal, 2022; Kahn dkk, 1964).

Ketika karyawan tidak mendapatkan pemahaman terkait hal apa saja yang seharusnya dan tidak seharusnya mereka lakukan, timbul kebingungan atau bahkan kesalahpahaman tentang tanggung jawab kerja mereka. Besar kemungkinan terjadi gap persepsi antara atasan selaku pemberi tugas dengan karyawan selaku penerima tugas. Gap persepsi ini tentu berimbas pada perbedaan ekspektasi atas hasil kerja yang diperoleh. Ketika karyawan menganggap dirinya tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam memenuhi ekspektasi atasan, produktivitas kerja mereka lantas terhambat. Diperlukan kepemimpinan dengan komunikasi yang direktif dan suportif untuk membantu karyawan dalam menghadapi situasi ambiguitas peran (Kinicki, 2021).

Tak hanya ambiguitas peran, penelitian oleh Wu & Wei (2024) menemukan variabel lainnya yang berpengaruh positif terhadap fenomena *quiet quitting*, yaitu fenomena konflik peran. Fenomena ini mengarah terhadap kesulitan yang dialami oleh karyawan ketika diberikan beberapa beban kerja sekaligus dalam waktu yang sama atau berdekatan. Konflik dapat muncul dalam diri karyawan dalam beberapa kondisi, yaitu ketika ia merasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan termasuk bagian dari tanggung jawabnya, dan ketika ia merasa waktu yang dimilikinya tidak cukup untuk menuntaskan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Boles dkk, 2003). Karyawan yang memiliki keterbatasan waktu maupun kemampuan akan merasa kesulitan karena harus membagi

fokus dan usahanya dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diberikan. Segala keterbatasan yang mereka hadapi lantas berimbas pada ketidakefektifan kerja karyawan.

Karyawan yang mengalami situasi ambiguitas dan konflik peran dapat berdalih bahwa deskripsi kerja yang didapatkan tidak jelas, atau beban kerja yang mereka dapatkan terlalu banyak, sehingga karyawan mulai meminimalisir usaha dan keterikatan mereka terhadap peran maupun lingkungan kerja. Melihat hal ini, ambiguitas dan konflik peran tampaknya tak hanya berkaitan dengan proses distribusi tugas, melainkan juga cerminan dari adanya hambatan dalam komunikasi internal perusahaan. Dalam konteks komunikasi organisasi, situasi ini menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam alur komunikasi *downward* maupun *upward*. Akibatnya, karyawan merasa tidak terarah, terhubung, apalagi terikat secara emosional dengan lingkungan kerjanya, sehingga fenomena seperti *quiet quitting* berpotensi besar muncul.

Dalam konteks penelitian, sejumlah studi terdahulu telah mengkaji fenomena *quiet quitting* dari berbagai perspektif. Sebagian besar penelitian menempatkan *quiet quitting* sebagai konsekuensi dari faktor psikologis individual, seperti burnout, *job dissatisfaction*, dan rendahnya *employee engagement* (Hamouche dkk, 2023; Kim & Beehr, 2023; Wu & Wei, 2024). Studi lainnya menyoroti peran faktor organisasi, khususnya gaya kepemimpinan, beban kerja, serta kejelasan peran dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk membatasi keterlibatan kerjanya (Ghimire & Khanal, 2022; Wu & Wei, 2024).

Meskipun demikian, kajian mengenai *quiet quitting* masih didominasi oleh pendekatan manajerial dan psikologis, sementara perspektif komunikasi organisasi belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Padahal, proses pembentukan makna kerja, kejelasan peran, serta relasi atasan-bawahan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi internal dalam organisasi. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu memperlakukan karyawan sebagai kelompok homogen tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik antar-generasi. Padahal, setiap generasi memiliki karakteristik komunikasi, orientasi nilai, serta ekspektasi kerja yang berbeda. Minimnya penelitian yang secara spesifik menelaah fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z dari sudut pandang komunikasi organisasi membuka celah riset yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji pengaruh ambiguitas peran dan konflik peran, sebagai bentuk kegagalan komunikasi internal, terhadap kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta.

Penting untuk menilik lebih lanjut pengaruh antara kegagalan komunikasi peran pada kondisi *quiet quitting*, terkhusus di golongan Generasi Z yang mulai mendominasi proporsi tenaga kerja baru. Beberapa penelitian sebelumnya terkait fenomena *quiet quitting* masih berfokus pada faktor-faktor psikologis dan manajerial, belum memisahkan perilaku karyawan berdasarkan kelompok generasi. Padahal, setiap generasi memiliki karakteristik komunikasi yang berbeda

antara satu sama lain, sehingga menarik untuk dilakukan pemetaan perilaku terkait fenomena *quiet quitting* berdasarkan kelompok generasi. Celah tersebut lantas menjadi landasan dari dilakukannya penelitian ini, yang berupaya memberikan kontribusi empiris mengenai pengaruh ambiguitas dan konflik peran, sebagai bentuk kegagalan komunikasi internal, terhadap kecenderungan *quiet quitting* kepada Generasi Z di Indonesia. Harapannya, penelitian ini bisa menjadi acuan bagi perusahaan untuk memperkuat praktik komunikasi internal organisasi agar lebih adaptif dalam terhadap karakteristik generasi muda yang baru menginjak dan memasuki dunia kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Peran Klasik

Dalam menjalankan tugas sebagai karyawan, individu tidak lepas dari peran yang terbentuk dari ekspektasi sosial, struktural, maupun interpersonal di lingkungan kerja. Rizzo dkk (1970) memperkenalkan teori peran klasik yang menyoroti pentingnya kejelasan tanggung jawab yang dijalankan oleh individu di dalam organisasi. Peran individu sebagai karyawan terbentuk oleh *role senders*, misalnya atasan, rekan kerja, pelanggan, atau organisasi secara formal (Kahn dkk, 1964). Hal-hal di luar ekspektasi maupun di ambang batas kemampuan karyawan dapat memengaruhi perilaku, sikap, hingga hasil kerja karyawan. Ketika karyawan mendapat ketidakjelasan atas tanggung jawab kerja yang dilimpahkan kepada mereka, karyawan akan mengalami kebingungan yang kemudian berpotensi menimbulkan ambiguitas dan konflik peran (Khanal dan Ghimire, 2024; Rizzo dkk, 1970).

Menurut Kinicki (2021), ambiguitas maupun konflik peran termasuk ke dalam pemicu *stress* potensial di kalangan karyawan. Hal ini memiliki dampak negatif dalam berbagai aspek kehidupan mereka, termasuk pada tingkat profesionalisme di lingkungan kerja. Di samping itu, teori peran kini tidak semata-mata dipahami sebagai teori perilaku kerja, namun juga sebagai teori komunikasi lantaran pembentukan peran tidak lepas dari proses pertukaran informasi, instruksi, dan interpretasi pesan antar anggota di dalam organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kejelasan peran individu di lingkungan kerja memiliki implikasi yang signifikan dalam kehidupan karyawan, sehingga perusahaan perlu memerhatikan aspek ini untuk pengelolaan sumber daya manusia.

Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran didefinisikan sebagai ketidakjelasan atau hanya sedikit informasi mengenai tanggung jawab maupun batasan peran yang seharusnya disampaikan kepada karyawan (Ghimire dan Khanal, 2022; Kahn dkk, 1964). Ketika hal ini terjadi, karyawan akan mengalami kebingungan dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga berdampak pada produktivitasnya dalam perusahaan. Tidak hanya itu, kesalahpahaman mengenai pekerjaan yang harus dilakukan juga

dapat menyebabkan terjadinya ambiguitas peran (Ghimire dan Khanal, 2022; Biddle, 1986). Adanya perbedaan persepsi mengenai tugas antara *role senders*--mencakup atasan, organisasi, dan sistem kerja--dengan karyawan akan menghasilkan gap ekspektasi atas hasil kerja yang telah dilakukan. Kinicki (2021) mengungkapkan bahwa setiap perusahaan perlu memperhatikan kepemimpinan yang direktif dan suportif untuk meminimalisir terjadinya ambiguitas peran di kalangan karyawan.

Fenomena *Quiet Quitting*

Fenomena *quiet quitting* merupakan kondisi ketika karyawan hanya berupaya menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan peranan formal mereka, tanpa berkenan melakukan pekerjaan lain di luar deskripsi perjanjian kerja mereka (Hamouche, 2023). Hal ini merujuk pada rendahnya keterlibatan karyawan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, sehingga mereka hanya melakukan pekerjaan tanpa berniat memberikan usaha lebih untuk menunjang tugas mereka. Fenomena *quiet quitting* disebut sebagai pembaharuan dari fenomena lama yang sudah banyak diteliti sebelumnya, yang lebih dikenal dengan sebutan *work deviant behavior* (Wu dan Wei, 2024). Ada beberapa faktor yang berpotensi menjadi akar dari permasalahan terjadinya fenomena *quiet quitting*. Lastress dkk (2023) membagi faktor ini menjadi dua, yaitu faktor individu (meliputi demografi, kepribadian, keterlibatan industri, dan kekhawatiran karyawan) dan faktor sehubungan pekerjaan (mencakup pekerjaan, lingkungan kerja, dan faktor organisasional).

Komunikasi Organisasi dan Kejelasan Peran

Komunikasi organisasi meliputi serangkaian proses pertukaran pesan dan pembentukan makna yang terjadi di antara individu-individu dalam suatu sistem organisasi. Proses komunikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, melainkan juga sebagai mekanisme utama dalam membentuk pemahaman karyawan mengenai peran, tanggung jawab, serta ekspektasi kerja yang dilekatkan kepada mereka (Weick, 1995; Men & Bowen, 2017). Melalui komunikasi, organisasi membangun kerangka interpretatif yang menjadi acuan karyawan dalam menafsirkan tuntutan peran dan menyesuaikan perilaku kerjanya.

Dalam konteks teori peran (*role theory*), kejelasan peran karyawan sangat ditentukan oleh kualitas pesan yang diterima dari berbagai pihak di dalam organisasi, khususnya atasan sebagai *role sender* dan karyawan sebagai *role receiver* (Kahn dkk., 1964; Katz & Kahn, 1978). Ketika pesan yang disampaikan tidak konsisten, tidak lengkap, atau tidak terkoordinasi dengan baik, karyawan berpotensi mengalami ambiguitas peran, yaitu kondisi di mana individu tidak memiliki kejelasan mengenai tujuan kerja, tanggung jawab, batasan kewenangan, serta standar evaluasi kinerjanya. Lebih lanjut, konflik peran dapat muncul ketika karyawan menerima tuntutan peran yang saling

bertentangan atau berlebihan dalam waktu yang bersamaan, sehingga individu kesulitan memenuhi seluruh ekspektasi yang dibebankan kepadanya (Boles dkk., 2003). Dalam perspektif komunikasi organisasi, situasi ini mencerminkan adanya distorsi dalam alur komunikasi internal, baik secara *downward* maupun *upward*. Komunikasi *downward* yang tidak jelas menghambat proses penyampaian instruksi, kebijakan, dan prioritas kerja, sementara komunikasi *upward* yang tidak terbuka membatasi ruang klarifikasi dan umpan balik dari karyawan (Kalla, 2005; Ruck dkk., 2022).

Efektivitas komunikasi organisasi tercermin dari sejauh mana anggota organisasi mampu membangun kesepahaman mengenai peran kerja dan mengintegrasikan informasi yang diterima ke dalam praktik kerja sehari-hari (Downs & Hazen, 1977). Ketika organisasi gagal menciptakan sistem komunikasi yang terbuka, terstruktur, dan dialogis, karyawan cenderung mengalami kebingungan peran, ketegangan kerja, serta ketidaksesuaian ekspektasi, yang pada akhirnya memicu ambiguitas dan konflik peran secara simultan (Men & Bowen, 2017; Kim & Rhee, 2022). Dengan demikian, ambiguitas dan konflik peran tidak semata-mata dipahami sebagai persoalan individual atau manajerial, melainkan sebagai manifestasi dari proses komunikasi internal yang tidak berjalan optimal. Perspektif ini menegaskan bahwa kualitas komunikasi organisasi menjadi landasan analitik penting dalam menjelaskan dinamika kejelasan peran karyawan serta implikasinya terhadap sikap dan perilaku kerja.

Generasi Z

Generasi Z sendiri berupa kelompok demografis dengan rentang tahun kelahiran antara 1997 sampai dengan 2012. Melihat sebagian besar dari generasi ini sudah menjejak usia aktif kerja, Generasi Z menjadi generasi dengan rentang usia termuda di lingkungan kerja. Di Indonesia, hasil sensus penduduk Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa total Generasi Z memiliki jumlah terbanyak dibandingkan kelompok generasi lainnya, yaitu mencapai 71,5 juta jiwa (BPS, 2020). Sebagai salah satu generasi yang mulai menjadi mayoritas di ekosistem pekerjaan, Generasi Z dinilai memiliki karakteristik yang cukup unik dibandingkan dengan generasi pendahulunya, lantaran generasi ini tumbuh besar seiring dengan perkembangan internet dan kecanggihan teknologi.

Keunikan karakteristik Generasi Z di tempat kerja menjadi fokus kajian yang menarik bagi beberapa penelitian terbaru belakangan ini. Survei oleh Deloitte (2023) membandingkan perilaku dan kondisi psikologis karyawan Generasi Z dengan generasi lainnya. Dari hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa generasi ini cenderung rentan mengalami *stress* di tempat kerja jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, yang penyebab utamanya tidak jauh dari permasalahan di lingkungan kerja. Lebih lanjut, Deloitte menemukan bahwa Generasi Z sering kali merasa kesulitan

untuk melakukan kemampuan terbaik mereka di tempat kerja dan cenderung memiliki keterikatan yang rendah dengan pekerjaannya--dengan jumlah peningkatan yang lebih signifikan dibanding generasi pendahulunya. Hal ini menunjukkan bahwa keunikan nilai, preferensi, dan respons kerja Generasi Z menjadi penting untuk ditelaah dalam konteks organisasi masa kini..

Pernyataan Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh kondisi peran terhadap perilaku karyawan, penelitian ini memfokuskan perhatian pada dua bentuk ketidakjelasan peran yang umum terjadi dalam organisasi, yaitu ambiguitas peran dan konflik peran. Kedua variabel tersebut telah terbukti memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan mendorong munculnya fenomena *quiet quitting*. Dengan mempertimbangkan sifat dan sikap dari Generasi Z yang cenderung memiliki perbedaan yang cukup unik dibanding generasi pendahulunya, terkhusus dalam konteks perilaku di tempat kerja, penelitian ini merumuskan dua hipotesis untuk menguji sejauh mana ambiguitas dan konflik peran berkontribusi terhadap munculnya fenomena *quiet quitting* pada golongan karyawan Generasi Z. Ada pun pernyataan hipotesis yang dirumuskan seperti uraian berikut:

H₁: Ambiguitas peran memiliki pengaruh yang positif terhadap fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z

H₂: Konflik peran berpengaruh positif terhadap fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan ulasan teoritis. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini berbentuk kuesioner daring (Google Form) yang berisikan pernyataan tertutup dengan skala likert 1-7, mencakup skala satu (1) dengan keterangan “sangat tidak setuju” hingga skala tujuh (7) dengan keterangan “sangat setuju”. Pengisian kuesioner oleh responden penelitian dilakukan dengan metode *self-administrative survey*. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada studi terdahulu yang dilakukan oleh Wu dan Wei (2024).

Populasi pada penelitian ini merupakan Generasi Z yang bekerja atau bertempat kerja di Provinsi DKI Jakarta. Provinsi ini dipilih lantaran menjadi salah satu provinsi dengan jumlah penduduk bekerja tertinggi di Indonesia, yang jumlahnya mencapai lebih dari 4,86 juta jiwa. Sebanyak 120 responden dipilih untuk menjadi sampel dalam penelitian ini. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini berupa sampel non-probabilitas dengan melakukan metode *purposive sampling*. Beberapa tolak ukur tertentu yang ditetapkan untuk sampel Generasi Z di dalam penelitian ini di antaranya:

1. Generasi Z dengan rentang usia kerja aktif, yaitu 15-27 tahun.
2. Bekerja atau bertempat kerja di Provinsi DKI Jakarta.

3. Sudah atau pernah memiliki pengalaman bekerja selama minimal satu tahun.

Untuk memenuhi uji validitas, penelitian ini menetapkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) $>0,50$ sebagai indikator bahwa validitas konvergenya telah terpenuhi. Validitas diskriminatif juga dilihat dengan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai $<0,90$. Dalam memenuhi uji reliabilitas, penelitian ini menggunakan reliabilitas komposit dengan nilai *factor loadings* $>0,708$. Pengujian hipotesis menggunakan teknik *Partial Least Squares - Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan aplikasi pengolah data SmartPLS..

TEMUAN DAN DISKUSI

Deskripsi Statistik

Dari total 180 responden yang diperoleh, seluruhnya memenuhi kriteria sampel yang telah ditentukan, sehingga 180 total data tersebut dianalisis lebih dalam pada penelitian ini. Sekitar 100% responden sesuai dengan patokan dua tolak ukur utama, yaitu rentang usia kerja aktif 15-27 tahun dan bertempat kerja di Provinsi DKI Jakarta. Terkait pengalaman bekerja, masing-masing responden memiliki tahun lama kerja yang beragam. Sebagian besar responden sudah bekerja selama 1-2 tahun (59,17%), sedangkan hanya sebagian kecil dari mereka yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun (2,50%). Jika ditilik bidang industrinya, terlihat bahwa para responden memiliki enam latar belakang industri berbeda, dimana mayoritas di antaranya bekerja di industri jasa (25,83%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Klasifikasi Demografi	Deskripsi	Jumlah	Persentase(%)
Rentang Usia	15-27 tahun	120	100%
Lokasi Tempat Kerja	DKI Jakarta	120	100%
Lama Bekerja	1-2 tahun	71	59,17%
	2-4 tahun	46	38,33%
	>4 tahun	3	2,50%
Bidang Industri	<i>Food & Beverages</i>	24	20,00%
	Manufaktur	30	25,00%
	Jasa	31	25,83%
	Retail	20	16,67%
	Usaha	5	4,17%
	Perbankan	10	8,33%

Sumber: Olahan Peneliti

Analisis Model Pengukuran

Dalam pengujian validitas, hasil olah data menunjukkan bahwa masing-masing indikator penelitian memiliki nilai AVE $>0,50$. Variabel ambiguitas peran memiliki nilai AVE sebesar 0,819, sedangkan variabel konflik peran memiliki nilai AVE 0,761. Ada pun variabel fenomena *quiet quitting* memiliki nilai AVE yang lebih rendah namun masih dalam batas aman, yaitu sebesar 0,752.

Artinya, validitas konvergen untuk variabel dependen dan independen pada penelitian ini tergolong baik.

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Ambiguitas Peran	0,819
Konflik Peran	0,761
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,752

Sumber: Olahan Peneliti

Selanjutnya, validitas diskriminan diuji dengan menggunakan metode HTMT. Dari hasil olah data, terlihat bahwa konstruk fenomena *quiet quitting* memiliki nilai HTMT >0,90. Konstruk dikatakan memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan, apabila <0,90 sehingga perlu dilakukan penyesuaian dengan menghapus salah satu indikator pada variabel fenomena *quiet quitting*.

Tabel 3. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) Sebelum Penyesuaian

	Ambiguitas Peran	Konflik Peran	Fenomena <i>Quiet Quitting</i>
Ambiguitas Peran			
Konflik Peran	0,853		
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,901	0,886	

Sumber: Olahan Peneliti

Penyesuaian dilakukan dengan menghapus indikator QQ1 pada variabel *fenomena quiet quitting* karena indikator tersebut memiliki nilai *cross loading* sebesar 0,800 saat dilakukan kalkulasi pertama pada SmartPLS. Besaran nilai ini melanggar aturan *discriminant validity* yang direkomendasikan oleh Hair dkk (2021), dimana indikator harus memiliki *loading* tertinggi pada konstraknya sendiri dan *cross loading* pada konstruk lain harus lebih rendah secara signifikan. Cross loading yang tinggi juga menunjukkan adanya *content overlap* atau redundansi konstruk (Hair dkk, 2019), sehingga indikator QQ1 tidak lagi mencerminkan konstruk fenomena *quiet quitting* secara murni. Karena konstruk *quiet quitting* tetap memiliki reliabilitas tinggi meskipun satu indikator dihapus, maka penghapusan konstruk QQ1 dapat dibenarkan secara metodologis. Setelah dilakukan penyesuaian, terlihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai HTMT <0,90 yang artinya memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

Tabel 4. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) Setelah Penyesuaian

	Ambiguitas Peran	Konflik Peran	Fenomena <i>Quiet Quitting</i>
Ambiguitas Peran			
Konflik Peran	0,853		
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,889	0,887	

Sumber: Olahan Peneliti

Dalam memenuhi uji reliabilitas, penelitian ini menghitung nilai *factor loadings* pada masing-masing indikator penelitian. Hasil olah data menunjukkan seluruh parameter pada penelitian ini mempunyai nilai *factor loadings* >0,708. Artinya, setiap tolak ukur penelitian ini memenuhi syarat minimum ambang batas reliabilitas.

Tabel 5. Nilai *Factor Loadings* Indikator Penelitian

Indikator	<i>Factor Loadings</i>	Ambang Batas Nilai <i>Factor Loadings</i>	Kesimpulan
Ambiguitas Peran			
AP 1	0,885	>0,708	Terpenuhi
AP 2	0,907	>0,708	Terpenuhi
AP 3	0,922	>0,708	Terpenuhi
Konflik Peran			
KP 1	0,780	>0,708	Terpenuhi
KP 2	0,919	>0,708	Terpenuhi
KP 3	0,910	>0,708	Terpenuhi
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>			
QQ 2	0,792	>0,708	Terpenuhi
QQ 3	0,829	>0,708	Terpenuhi
QQ 4	0,917	>0,708	Terpenuhi
QQ 5	0,893	>0,708	Terpenuhi
QQ 6	0,888	>0,708	Terpenuhi

Sumber: Olahan Peneliti

Selanjutnya, reliabilitas komposit dilihat dengan nilai aman adalah >0,70. Hasil olah data memperlihatkan bahwa setiap variabel mempunyai nilai reliabilitas komposit >0,70. Artinya, seluruh variabel yang ada pada penelitian ini dapat dikatakan mempunyai tingkat stabilitas internal yang baik.

Tabel 6. Nilai Reliabilitas Komposit Variabel

	Reliabilitas Komposit	Hasil
Ambiguitas Peran	0,931	Reliabel
Konflik Peran	0,905	Reliabel
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,948	Reliabel

Sumber: Olahan Peneliti

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dianalisis dengan meninjau keterkaitan antar konstruk melalui *path-coefficient* dan signifikansi konstruk melalui *T-Statistic* dengan *alpha* 5% dan T-Tabel 1,96. T-Tabel >1,96 menunjukkan hubungan antar variabel yang signifikan. Probabilitas atau *p-values* juga dilihat dalam pengujian hipotesis, dimana hipotesis dikatakan terdukung apabila nilai *p-values* <0,05. Temuan uji hipotesis pada penelitian ini tercantum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
H1	Ambiguitas Peran → Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,509	0,518	0,094	5,431	0,000
H2	Konflik Peran → Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,404	0,400	0,092	4,415	0,000

Sumber: Olahan Peneliti

Menurut hasil analisis hipotesis pada tabel di atas, bisa dilihat bahwa ambiguitas peran memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan pada fenomena *quiet quitting*. Hal ini terlihat dari *T-Statistic* 5,431 > T-Tabel 1,96 sehingga keterkaitan antar variabel ambiguitas peran dan fenomena *quiet quitting* dinyatakan signifikan. Tercatat nilai *original sample* adalah 0,509 yang menunjukkan arah positif di antara kedua variabel. Nilai *p-values* <0,001 juga menjadi bukti terdukungnya H1 dalam penelitian ini, yaitu ambiguitas peran mempunyai dampak positif pada fenomena *quiet quitting*. Bisa dibilang, semakin tinggi ambiguitas peran yang dipersepsikan oleh karyawan Generasi Z, semakin tinggi juga potensi terjadinya fenomena *quiet quitting*.

Lebih lanjut, variabel konflik peran diketahui memiliki dampak langsung secara positif signifikan pada fenomena *quiet quitting*. Kondisi ini terlihat dari *T-Statistic* 4,415 > T-Tabel 1,96 dan nilai *original sample* yang memperlihatkan angka 0,404. Nilai *p-values* <0,001 juga membuktikan terdukungnya H2 penelitian ini, yaitu konflik peran memiliki dampak positif pada fenomena *quiet quitting*. Potensi terjadinya *quiet quitting* meningkat seiring dengan kenaikan konflik peran yang dipersepsikan oleh para pekerja Generasi Z

Penilaian Model Struktural

Uji multikolinearitas dilakukan dalam penelitian ini untuk melihat hubungan antar variabel independen pada model regresi, dengan nilai batas *Variance Inflation Factor* (VIF) <5,00. Dapat disimpulkan dari hasil uji yang dilakukan bahwa seluruh nilai VIF pada variabel penelitian ini bernilai <5,00. Artinya, tidak terdapat masalah kolinearitas pada variabel penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji Kolinearitas VIF

	Ambiguitas Peran	Konflik Peran	Fenomena <i>Quiet Quitting</i>
Ambiguitas Peran			2,199
Konflik Peran			2,199
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>			

Sumber: Olahan Peneliti

Selanjutnya, penelitian ini menganalisis besarnya pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) dengan menghitung nilai R^2 . Hair dkk (2011) membagi nilai R^2 ke dalam tiga kategori, yaitu kategori kuat dengan nilai R^2 0,75, kategori moderat dengan nilai R^2 0,50, dan kategori lemah dengan nilai R^2 0,25. Variabel endogen dalam penelitian ini, yaitu fenomena quiet quitting memiliki nilai R^2 0,727 yang berarti masuk ke dalam kategori moderat. Besaran nilai ini memperlihatkan bahwa variabel eksogen pada penelitian ini, yaitu ambiguitas dan konflik peran, memberikan pengaruh kuat sekitar 72,7% terhadap fenomena *quiet quitting*, sedangkan 27,3% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

Tabel 9. Hasil R^2 (R Square)

	R^2 (R Square)	R^2 (R Square) Adjusted
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,727	0,722

Sumber: Olahan Peneliti

Dalam melihat relevansi prediktif suatu model dan konstruksi endogen, penelitian ini menghitung nilai Q^2 untuk menentukan seberapa baik nilai observasi yang dilakukan oleh model penelitian beserta estimasi tolak ukurnya. Menurut Hair dkk (2011), observasi yang baik ditunjukkan dengan nilai $Q^2 > 0$. Dalam penelitian ini, variabel endogen menunjukkan nilai 0,600 yang artinya nilai dapat diterima.

Tabel 1.9 Hasil Q^2 (Q Square)

	Q^2 (Q Square)
Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	0,532

Sumber: Olahan Peneliti

Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Fenomena *Quiet Quitting*

Berdasarkan data yang disajikan pada hasil temuan di atas, diketahui bahwa H_1 yang ada pada penelitian ini terdukung. Hasil olah data memperlihatkan jika ambiguitas peran memiliki

dampak langsung positif signifikan pada fenomena *quiet quitting*, dengan *T-Statistic* sebesar 5,431. Interpretasi dari hasil temuan ini adalah semakin meningkat ambiguitas peran yang dipersepsikan oleh pekerja Generasi Z, maka kemungkinan mereka mengalami fenomena *quiet quitting* juga semakin meningkat. Ketika pekerja Generasi Z tidak menerima informasi pasti mengenai peran dan batasan peran yang harus mereka lakukan di tempat kerja, mereka dapat mengalami situasi ambiguitas peran.

Karyawan Generasi Z yang mengalami situasi ambiguitas peran dapat berdalih bahwa mereka tidak mendapatkan kejelasan atas deskripsi tanggung jawab yang seharusnya mereka lakukan. Tidak menutup kemungkinan mereka lantas melepas tanggung jawab tersebut. Minimnya keterlibatan karyawan Generasi Z terhadap peran kerjanya berpotensi meminimalisir pula keterikatan dengan pekerjaan maupun tempat kerja mereka, yang lantas membentuk fenomena *quiet quitting*. Hasil ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya oleh Wu dan Wei (2024) yang memiliki topik relevan, namun dengan subjek penelitian berbeda. Selaras dengan penelitian ini, penelitian Wu dan Wei menemukan bahwa fenomena *quiet quitting* yang terjadi pada subjek yang mereka teliti, yaitu karyawan lini depan, dipengaruhi oleh ambiguitas peran.

Dikutip dari hasil survei Deloitte (2023), terungkap bahwa Generasi Z mempunyai persentase ketidakterikatan kerja yang meningkat signifikan jika dibandingkan dengan generasi kerja lainnya. Penelitian ini memperlihatkan dampak langsung yang positif signifikan antara ambiguitas peran dan fenomena *quiet quitting* yang dialami oleh karyawan Generasi Z di DKI Jakarta, dapat diketahui bahwa persentase ketidakterikatan kerja oleh survei Deloitte sebelumnya relevan. Karyawan Generasi Z yang mengalami ambiguitas peran akan mengalami ketidakterikatan dengan pekerjaannya sehingga rentan terjebak dalam fenomena *quiet quitting*.

Jika ditilik dari perspektif komunikasi organisasi, ambiguitas peran erat kaitannya dengan efektivitas aliran informasi. Dalam teori peran (*role theory*), Katz dan Kahn (1978) mengemukakan pentingnya ketepatan, konsistensi, dan kecukupan informasi yang harus diberikan oleh *role senders*--mencakup atasan, organisasi, dan sistem kerja--kepada karyawan dalam memberikan kejelasan peran. Munculnya ambiguitas peran dapat diartikan sebagai adanya kegagalan pola komunikasi dari atasan kepada bawahannya (*downward communication*). Dengan kata lain, ambiguitas peran bukan semata-mata persoalan dalam manajemen tugas, namun juga merupakan dampak dari tidak efektifnya alur komunikasi internal suatu organisasi.

Lebih lanjut, karyawan Generasi Z diketahui sebagai generasi yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap kualitas komunikasi internal. Menurut Testa dan Sipe (2023), karyawan Generasi Z cenderung menarik diri dari pekerjaannya saat mendapati komunikasi di dalam organisasinya dirasa tidak transparan atau membingungkan. Mereka membutuhkan arahan terstruktur dan ekspektasi yang jelas mengenai tanggung jawab dan batasan perannya. Penelitian oleh Karim dkk

(2021) juga menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran kerja memiliki korelasi yang kuat dengan menurunnya keterikatan karyawan generasi muda dengan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan relevansi dengan terdukungnya hipotesis pertama penelitian ini, dimana ambiguitas peran yang terjadi akibat kegagalan *downward communication* berpotensi membuat karyawan Generasi Z menarik diri secara psikologis, mencerminkan fenomena *quiet quitting*. Dengan demikian, H1 penelitian ini tak hanya memperkuat teori peran, namun juga selaras dengan pendekatan komunikasi organisasi yang menekankan pentingnya arus informasi yang jelas dan terarah.

Pengaruh Konflik Peran terhadap Fenomena *Quiet Quitting*

Selain ambiguitas peran, konflik peran sebagai variabel independen kedua dalam penelitian ini juga ditemukan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap fenomena *quiet quitting* dengan *T-Statistic* sebesar 4,415. Dengan terdukungnya H₂ penelitian ini, dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat konflik peran yang dipersepsikan para pekerja Generasi Z, maka semakin meningkat pula kemungkinan mereka mengalami fenomena *quiet quitting*. Ketika diperintahkan untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan berbeda dalam waktu yang sama atau berdekatan, mereka merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan lantaran harus memecah fokusnya. Karyawan Generasi Z yang mengalami ini berpotensi akan meminimalisir usaha terhadap pekerjaan tersebut karena kesulitan menangani seluruh beban kerja tersebut, yang mana perilaku ini mencerminkan fenomena *quiet quitting*.

Hasil temuan ini juga selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Wu dan Wei (2024), dimana mereka menemukan bahwa konflik peran juga memengaruhi fenomena *quiet quitting* yang terjadi pada karyawan lini depan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa karyawan lini depan yang diberikan banyak beban kerja berbeda dalam satu waktu akan menghasilkan kinerja yang tidak optimal lantaran keterbatasan waktu dan kemampuan yang mereka curahkan. Ketika hal tersebut terjadi, karyawan lini depan dapat membenarkan perilaku mereka dalam meminimalisir usaha terhadap pekerjaan mereka (Wu dan Wei, 2024). Tak hanya karyawan lini depan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hal tersebut juga terjadi pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Banyaknya peran maupun tanggung jawab yang diberikan dalam satu waktu yang sama atau berdekatan akan menimbulkan konflik dalam diri karyawan Generasi Z, yang berpotensi mendorong mereka terjebak dalam fenomena *quiet quitting*.

Pengaruh konflik peran terhadap fenomena *quiet quitting* ini juga dapat dipahami melalui konteks komunikasi organisasi. Konflik peran dapat terjadi karena karyawan menerima banyak pekerjaan dari beberapa *role senders* yang harus diselesaikan dalam satu waktu, atau dengan kata lain terdapat banyak instruksi yang bertentangan dan tidak tersinkronisasi. Greenbaum dkk (1988) menjelaskan bahwa informasi yang tidak sinkron di suatu organisasi merupakan bentuk dari

gagalnya koordinasi komunikasi di dalamnya. Penelitian oleh Lee dan Li (2022) juga menemukan kecenderungan meningkatnya konflik peran saat terdapat ketidakselarasan komunikasi antar unit atau antar atasan. Artinya, organisasi perlu memerhatikan koordinasi yang seimbang saat memberikan perintah kepada karyawannya, sehingga karyawan tidak menerima banyak tanggung jawab dalam keterbatasan waktu dan kemampuan.

Dari hasil survei Deloitte (2023), ditemukan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang cenderung menuntut komunikasi secara terstruktur, *real time*, dan konsisten. Jika dikaitkan dengan konteks penelitian ini, dapat dipahami bahwa situasi konflik peran yang dirasakan oleh para pekerja Generasi Z menjadi pemicu terjadinya fenomena *quiet quitting*. Saat mengalami konflik peran, karyawan Generasi Z mendapati ketidaksinkronan komunikasi tugas yang diberikan, sehingga mereka cenderung meminimalisir usaha kerja sebagai upaya perlindungan diri dari kebingungan yang mereka rasakan. Dengan demikian, terdukungnya hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa konflik peran bukan semata-mata soal beban tugas yang dirasakan oleh karyawan, tapi juga merupakan cerminan dari lemahnya koordinasi komunikasi internal suatu organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kecenderungan terjadinya fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Provinsi DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan instruksi kerja, lemahnya koordinasi tugas, serta distorsi komunikasi internal berperan penting dalam mendorong karyawan menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya, meskipun tetap menjalankan tugas formal sesuai deskripsi kerja.

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas kajian *quiet quitting* dalam bingkai komunikasi organisasi. Hasil penelitian menegaskan bahwa ambiguitas dan konflik peran tidak semata-mata dipahami sebagai persoalan manajerial atau psikologis individual, melainkan sebagai manifestasi dari kegagalan sistem komunikasi internal dalam organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya penerapan teori peran (*role theory*) dan perspektif komunikasi organisasi dengan menempatkan kualitas alur komunikasi sebagai determinan utama dalam pembentukan kejelasan peran serta keterikatan kerja karyawan, khususnya pada kelompok Generasi Z.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dan praktisi sumber daya manusia untuk merancang strategi komunikasi internal yang lebih adaptif

terhadap karakteristik Generasi Z. Perusahaan perlu memastikan kejelasan penyampaian instruksi, konsistensi pesan, serta keterbukaan ruang dialog antara atasan dan karyawan guna meminimalkan terjadinya ambiguitas dan konflik peran. Penguatan komunikasi *downward* dan *upward* secara simultan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga potensi terjadinya *quiet quitting* dapat ditekan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis. Pertama, desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei membatasi pendalaman makna subjektif yang dialami karyawan dalam menghadapi ambiguitas dan konflik peran. Kedua, cakupan wilayah penelitian yang berfokus pada Provinsi DKI Jakarta serta dominasi responden dari sektor industri tertentu membatasi generalisasi temuan pada konteks organisasi yang lebih luas. Ketiga, penggunaan instrumen *self-report* berpotensi menimbulkan bias persepsi responden.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif guna menggali dinamika komunikasi internal dan pengalaman kerja Generasi Z secara lebih mendalam. Studi lanjutan juga dapat mempertimbangkan perbedaan karakteristik demografis, seperti jenis kelamin, latar belakang pendidikan, masa kerja, dan posisi jabatan, serta memperluas cakupan sektor industri dan wilayah penelitian. Selain itu, eksplorasi terhadap peran gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi maupun moderasi dalam hubungan antara ambiguitas peran, konflik peran, dan *quiet quitting* menjadi agenda riset yang menjanjikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2020). Jumlah penduduk menurut wilayah, klasifikasi generasi, dan jenis kelamin, Indonesia, 2020. BPS.
- Boles, J., Wood, J., & Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99–113.
- Deloitte. (2025). The Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey: Thriving at work, navigating uncertainty, and redefining success. Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Ghimire, J., & Khanal, S. (2022). Role ambiguity and employee performance: Mediating role of job stress.

- Greenbaum, H. H., Clampitt, P. G., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245–282. <https://doi.org/10.1177/0893318988002002004>
- Hair, J. F. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- 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*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0145>
- Journal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 52–68.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karim, M., Chowdhury, M., & Islam, M. (2021). Examining the impact of role ambiguity and role conflict on employee behavior. *Journal of Management Research*, 13(1), 45–59. <https://doi.org/10.5296/jmr.v13i1.17923>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Khanal, J., & Ghimire, S. (2024). Understanding role conflict and role ambiguity of school principals in Nepal. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 359–377. <https://doi.org/10.1177/17411432221131991>
- Kim, J., & Rhee, Y. (2022). Strategic internal communication and organizational culture: The mediating role of employee engagement. *Management Communication Quarterly*, 36(3), 472–501. <https://doi.org/10.1177/08933189221084008>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). The emergence of quiet quitting: The role of job stressors, burnout, and meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103826. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103826>
- Kinicki, A. (2021). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Lastress, B. L., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0611>
- Lee, S., & Li, J. (2022). Understanding quiet quitting: The role of workplace expectations and employee well-being. *Employee Relations*, 44(7), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0064>

- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. Business Expert Press.
- Morgan, K. (2023, August 15). 'Quiet quitting is the status quo': Workers are still proud to do the bare minimum. BBC
- Public Relations Review, 48(1), 102143. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102143>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Ruck, K., Welch, M., & Men, L. R. (2022). Employee voice: An antecedent to organizational engagement?
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2023). Generational differences in work engagement and withdrawal behaviors: Implications for hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35(2), 543–562. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0597>
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.
- Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230811-quiet-quitting-is-the-status-quo-workers-are-still-proud-to-do-the-bare-minimum>.
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. International Journal of Hospitality Management, 114, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103698>
- Yue, C. A., Zhou, A., Page, T. G., Morehouse, J., Capizzo, L. W., & Toth, E. L. (2025). Internal communication failure and organizational culture crisis: Evidence from post-pandemic organizations. Journal of Public Relations Research, 37(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2309158>
- Zein, H. H. M., & Septiani, S. (2024). Digitalisasi Pemerintahan Daerah: Katalis Untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance. Sada Kurnia Pustaka.