

PRODUKSI PESAN NONVERBAL DALAM PRAKTIK *QUIET QUITTING* PADA PEKERJA GENERASI Z DI AGENSI DIGITAL MARKETING

Ainayah Siskirana

Universitas Negeri Surabaya

Ainayah.22174@mhs.unesa.ac.id

Fitri Norhabiba

fitrinorhabiba@unesa.ac.id

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memahami pengalaman pekerja Generasi Z di agensi digital marketing dalam memproduksi pesan nonverbal melalui praktik *quiet quitting*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi dan paradigma interpretif. Tujuh informan dipilih melalui purposive sampling berdasarkan pengalaman bekerja atau pernah bekerja di agensi digital marketing serta pengalaman membatasi keterlibatan kerja. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan dokumentasi pendukung, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan penolakan terhadap pekerjaan utama, melainkan pengaturan ulang keterlibatan kerja. Informan tetap menyelesaikan tugas pokok, tetapi membatasi pekerjaan tambahan, komunikasi di luar jam kerja, diskusi yang berpotensi menambah beban, dan tanggung jawab di luar *jobdesk*. Pembatasan tersebut memproduksi pesan nonverbal melalui kronemik, diam atau *employee silence*, pengurangan inisiatif, *textual paralanguage*, dan penarikan diri. Bentuk yang paling kuat adalah diam, pengurangan inisiatif, dan penarikan diri, sedangkan kronemik paling jelas tampak pada pembatasan respons di luar jam kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa *quiet quitting* dapat menjadi pesan mengenai batas waktu, batas *jobdesk*, ketidaknyamanan, protes halus, dan perlindungan diri dalam relasi kerja.

Kata kunci: *quiet quitting*, komunikasi nonverbal, Generasi Z, agensi digital marketing, fenomenologi.

Abstract

This study aims to understand the experiences of Generation Z workers in digital marketing agencies in producing nonverbal messages through the practice of quiet quitting. The study employed a qualitative approach, an interpretive paradigm, and a phenomenological method. Seven informants were selected through purposive sampling based on their experience of working or having worked in digital marketing agencies and limiting their work involvement. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and supporting documentation, and were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Data credibility was maintained through source triangulation, technique triangulation, and member checking. The findings show that quiet quitting was not a rejection of core work responsibilities, but a re-regulation of work involvement. Informants continued to complete their main duties while limiting additional assignments, after-hours communication, discussions that could increase workload, and responsibilities beyond their job descriptions. These limits produced nonverbal messages through chronemics, silence or employee silence, reduced initiative, textual paralanguage, and withdrawal. The strongest forms were silence, reduced initiative, and withdrawal, while chronemics was most evident in delayed responses outside working hours. The findings indicate that quiet quitting can communicate time boundaries, job-scope boundaries, discomfort, subtle protest, and self-protection in workplace relationships.

Keywords: *quiet quitting, nonverbal communication, Generation Z, digital marketing agency, phenomenology.*

PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pascapandemi mempercepat penggunaan teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan koordinasi berbasis hasil. Perubahan tersebut membuka ruang kerja yang lebih dinamis, tetapi sekaligus membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Pesan kerja dapat hadir melalui grup percakapan, aplikasi pesan instan, dokumen kolaboratif, dan *platform* manajemen proyek kapan saja. Dalam situasi tersebut, keterlibatan pekerja tidak hanya diukur dari kehadiran fisik di kantor, tetapi juga dari kecepatan merespons, kesediaan mengikuti diskusi, dan kemauan mengambil tugas di luar tanggung jawab formal.

Kondisi tersebut sangat relevan bagi Generasi Z yang mulai menempati berbagai posisi di industri kreatif dan digital. Generasi ini tumbuh bersama teknologi, perubahan cepat, dan percakapan publik mengenai kesehatan mental serta keseimbangan kehidupan kerja. Adhiati, Palupiningtyas, dan Samtono (2025) menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z memberi perhatian pada pengaturan kerja, dukungan sosial, dan keseimbangan kehidupan. Ketika ekspektasi mengenai batas waktu, kejelasan peran, dan penghargaan terhadap kehidupan pribadi tidak terpenuhi, pekerja tidak selalu menyampaikan ketidaknyamanan secara langsung. Sebagian memilih menyesuaikan keterlibatan melalui tindakan yang lebih halus.

Salah satu istilah yang berkembang untuk menjelaskan penyesuaian tersebut adalah *quiet quitting*. *Quiet quitting* bukan berarti pekerja mengundurkan diri secara diam-diam. Istilah ini merujuk pada kondisi ketika pekerja tetap menjalankan kewajiban inti, tetapi berhenti memberikan usaha tambahan yang tidak tercantum atau tidak diimbangi dengan batas dan penghargaan yang jelas. Bakotić (2023) menjelaskan *quiet quitting* sebagai pembatasan usaha dan keterlibatan pada

tingkat kewajiban utama. Galanis et al. (2023) juga menempatkan penarikan diri, rendahnya inisiatif tambahan, dan pembatasan usaha sebagai unsur penting dalam pengukuran *quiet quitting*.

Pembahasan publik kerap menempatkan *quiet quitting* sebagai tanda kemalasan, rendahnya loyalitas, atau buruknya etos kerja. Pemaknaan tersebut menyederhanakan pengalaman pekerja karena tindakan membatasi respons, menolak lembur, tidak menawarkan bantuan tambahan, atau hanya bekerja sesuai *jobdesk* dapat memiliki alasan yang berbeda. Tindakan itu dapat muncul setelah pekerja mengalami kelelahan, perluasan tanggung jawab, komunikasi di luar jam kerja, ketidakjelasan pembagian tugas, atau pengalaman bahwa keaktifan justru menghasilkan beban tambahan. D. P., Sujibto, dan Puspitasari (2024) menunjukkan bahwa *quiet quitting* pada pekerja muda dapat dibaca sebagai strategi resistensi terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak seimbang. Serenko (2023) juga menegaskan bahwa fenomena ini berkaitan dengan hubungan antara pekerja, manajer, dan organisasi, bukan semata-mata karakter individu.

Konteks agensi digital marketing memperkuat relevansi fenomena tersebut. Pekerjaan agensi bergerak mengikuti tren, kebutuhan klien, performa kampanye, dan perubahan algoritma platform. Tim konten, media sosial, kreatif, dan KOL harus berkoordinasi cepat, menghadapi revisi mendadak, dan mengelola beberapa proyek sekaligus. Kartika, Gularso, dan Pangaribuan (2025) menunjukkan bahwa kelelahan digital dan tekanan pekerjaan berkaitan dengan kecenderungan *quiet quitting* pada pekerja Generasi Y dan Z di industri agensi. Ketika koordinasi kerja sangat bergantung pada perangkat digital, pekerja dapat merasa harus selalu tersedia meskipun jam kerja telah berakhir.

Dari perspektif Ilmu Komunikasi, tindakan membatasi keterlibatan tidak hanya dapat dibaca sebagai perilaku kerja, tetapi juga sebagai produksi

pesan. Komunikasi nonverbal tidak terbatas pada ekspresi wajah dan gerak tubuh. Knapp, Hall, dan Horgan (2014) menjelaskan bahwa pesan nonverbal dapat hadir melalui penggunaan waktu, ruang, suara, diam, dan pola perilaku dalam interaksi. Dalam komunikasi digital, waktu respons juga membawa makna relasional. Walther dan Tidwell (1995) menunjukkan bahwa jeda dan kecepatan respons dapat menjadi isyarat nonverbal dalam komunikasi bermediasi komputer, sedangkan Kalman dan Rafaeli (2005) menjelaskan bahwa waktu balasan dapat digunakan untuk membaca pola hubungan dan prioritas komunikasi.

Bentuk lain yang relevan adalah diam atau *employee silence*. Morrison dan Milliken (2000) mendefinisikan *organizational silence* sebagai kondisi ketika pekerja menahan informasi, gagasan, atau kekhawatiran yang sebenarnya relevan bagi organisasi. Van Dyne, Ang, dan Botero (2003) menegaskan bahwa diam dapat muncul karena kepasrahan, perlindungan diri, atau pertimbangan relasional. Dalam praktik *quiet quitting*, diam dapat tampak ketika pekerja tidak lagi menawarkan gagasan, menahan keberatan, atau mengurangi partisipasi dalam diskusi yang berpotensi menambah tanggung jawab.

Komunikasi kerja berbasis chat juga menghadirkan *textual paralinguage*. Luangrath, Peck, dan Barger (2017) menjelaskan *textual paralinguage* sebagai unsur nonverbal dalam tulisan, seperti panjang pesan, kapitalisasi, tanda baca, emoji, dan gaya penulisan. Respons singkat seperti “oke”, “iya”, atau “noted” tidak otomatis berarti *quiet quitting*. Namun, ketika dipakai secara sadar untuk mengakhiri pembahasan, membatasi energi komunikasi, atau menunda keterlibatan hingga jam kerja, gaya respons tersebut dapat mendukung pesan batas yang lebih luas.

Sebagian besar penelitian *quiet quitting* berangkat dari psikologi kerja dan manajemen sumber daya

manusia, sehingga fokusnya berada pada faktor penyebab, pengukuran kecenderungan, keterikatan, burnout, atau produktivitas. Kajian tersebut penting, tetapi belum banyak menjelaskan bagaimana pekerja sendiri mengalami dan memaknai tindakan pembatasan keterlibatan sebagai pesan dalam relasi kerja. Pendekatan fenomenologi dibutuhkan untuk memahami apa yang dilakukan pekerja, mengapa tindakan itu dipilih, dan makna apa yang hendak dijaga atau disampaikan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada pengalaman pekerja Generasi Z di agensi digital marketing dalam memproduksi pesan nonverbal melalui praktik *quiet quitting*. Penelitian tidak bertujuan menentukan tingkat *quiet quitting* maupun menilai pekerja sebagai loyal atau tidak loyal. Fokus penelitian adalah memahami bentuk pembatasan keterlibatan, konteks yang melatarbelakanginya, dan makna komunikasi yang diproduksi dalam relasi kerja. Rumusan masalah penelitian adalah: bagaimana pengalaman pekerja Generasi Z di agensi digital marketing dalam memproduksi pesan nonverbal melalui praktik *quiet quitting* dalam relasi kerja?

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif dan metode fenomenologi. Pendekatan ini dipilih karena tindakan yang tampak sama dapat memiliki makna yang berbeda bagi setiap pekerja. *Slow response* dapat berarti keterlambatan biasa, tetapi dapat pula menjadi batas waktu kerja. Diam dapat berarti tidak memiliki pendapat, tetapi dapat juga menjadi strategi perlindungan diri. Karena itu, makna tindakan tidak ditentukan hanya dari pengamatan peneliti, melainkan diperoleh dari pengalaman dan penjelasan informan. Fenomenologi berupaya memahami esensi pengalaman beberapa individu terhadap fenomena yang sama (Moustakas, 1994; Creswell & Poth, 2018).

Informan dipilih dengan purposive sampling. Kriterianya adalah pekerja Generasi Z, bekerja atau pernah bekerja di agensi digital marketing, memiliki pengalaman menghadapi ritme kerja agensi, serta pernah membatasi keterlibatan kerja melalui pembatasan respons, pengurangan inisiatif, penarikan diri, jawaban seperlunya, pilihan diam, atau bekerja hanya sesuai tugas utama. Tujuh informan memenuhi kriteria tersebut. Mereka lahir pada 2001-2004 dan bekerja dalam bidang *content creator*, *content specialist*, *KOL specialist*, social media, dan KOL handling. Nama informan, agensi, klien, dan pihak terkait disamarkan dengan kode ZR, I, H, K, A, DY, dan DS.

Calon informan ditemukan melalui penelusuran awal di TikTok dan Instagram, terutama unggahan yang berkaitan dengan pengalaman kerja agensi. Media sosial hanya digunakan sebagai pintu masuk untuk menemukan calon informan, bukan sebagai sumber data utama. Kesesuaian informan dipastikan melalui komunikasi awal dan wawancara. Peneliti tidak memberi label *quiet quitting* berdasarkan unggahan, tetapi berdasarkan pengalaman yang dijelaskan sendiri oleh informan.

Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur pada 2026. Pertanyaan mencakup pengalaman bekerja di agensi, ritme dan tuntutan kerja, situasi yang mendorong pembatasan keterlibatan, perubahan cara berkomunikasi dengan atasan atau rekan kerja, serta makna tindakan bagi informan. Dokumentasi seperti tangkapan layar percakapan atau catatan komunikasi digunakan secara terbatas sebagai data pendukung apabila informan bersedia. Identitas dan informasi sensitif disamarkan untuk menjaga kerahasiaan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan kesamaan dan perbedaan pengalaman antar-informan. Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa

kesesuaian wawancara dan dokumentasi pendukung. Member checking dilakukan untuk memastikan bahwa penafsiran peneliti sesuai dengan maksud informan, terutama pada tindakan yang berpotensi ambigu seperti diam, slow response, atau jawaban singkat.

Analisis mengikuti tahapan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, data dipilih berdasarkan relevansinya dengan praktik pembatasan keterlibatan dan produksi pesan nonverbal. Data kemudian dikelompokkan menjadi tema konteks kerja agensi, *quiet quitting* sebagai pembatasan keterlibatan, kronemik, diam atau *employee silence*, pengurangan inisiatif, *textual paralanguage*, penarikan diri, serta perbedaan tafsir pesan. Kesimpulan terus diperiksa terhadap kutipan wawancara dan penjelasan informan agar analisis tidak berubah menjadi penilaian sepihak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konteks Kerja Agensi Digital Marketing

Hasil wawancara menunjukkan bahwa praktik *quiet quitting* tidak muncul tanpa konteks. Informan menggambarkan pekerjaan agensi sebagai pekerjaan yang cepat, dinamis, dan bergantung pada perubahan tren maupun kebutuhan klien. Pekerja harus membuat brief, memeriksa konten, menyesuaikan kampanye, menangani revisi, dan berkoordinasi dengan banyak pihak dalam waktu yang terbatas. Intensitas tersebut membuat pekerja perlu terus berpindah fokus dan menyesuaikan prioritas.

Informan I, seorang *content specialist*, menggambarkan ritme kerja agensi sebagai situasi yang tidak memungkinkan pekerja berhenti pada satu pola. Ia harus menghadapi hal baru, naik-turunnya pekerjaan, dan *deadline* yang ketat.

“Yang pasti dinamis. Kita nggak bisa stuck di satu hal. Jadi tiap hari ada hal-hal baru yang kita harus mempelajari. Terus naik turunnya ada. Deadline-nya

juga ketat. Jadi itu sih, dinamis banget.”

(Wawancara dengan Informan I, 18 Mei 2026)

Pengalaman serupa disampaikan DY yang bertanggung jawab membuat brief konten dan quality check untuk iklan TikTok. Ia harus mengikuti perubahan tren dan audiens, sehingga kecepatan respons menjadi bagian dari tuntutan sehari-hari.

Informan A menggunakan ungkapan “war-war” dan “huru-hara” untuk menggambarkan banyaknya kampanye yang berjalan bersamaan. Selain tugas inti, beberapa pekerja juga diminta membantu kebutuhan lain yang tidak selalu sesuai dengan posisi formalnya. Perluasan *jobdesk* tersebut menjadi salah satu konteks yang mendorong pekerja menilai ulang sejauh mana mereka harus terlibat.

Komunikasi digital memperpanjang keberadaan pekerjaan di luar ruang kantor. Pesan, revisi, dan koordinasi dapat masuk setelah jam kerja atau pada akhir pekan. Kondisi ini membentuk ekspektasi bahwa pekerja harus selalu responsif. Bagi sebagian informan, ekspektasi tersebut membuat batas waktu pribadi semakin kabur. Temuan ini mendukung penelitian Kartika et al. (2025) bahwa tekanan kerja dan kelelahan digital berhubungan dengan kecenderungan *quiet quitting* pada industri agensi.

Konteks kerja yang cepat tidak otomatis menghasilkan *quiet quitting*. Pembatasan keterlibatan muncul setelah informan mengalami pola berulang: pesan kerja terus masuk di luar jam kerja, keaktifan dalam diskusi berujung pada penambahan tugas, atau kemampuan menangani banyak hal dipakai sebagai alasan untuk memperluas tanggung jawab. Dengan demikian, praktik *quiet quitting* dalam penelitian ini merupakan respons yang terbentuk dari pengalaman, bukan sikap pasif yang muncul tanpa alasan.

2. *Quiet quitting* sebagai Pembatasan Keterlibatan Kerja

Seluruh informan tetap menjalankan pekerjaan utama. Mereka tidak meninggalkan tanggung jawab formal, tidak sengaja merusak pekerjaan, dan tidak

menolak seluruh bentuk koordinasi. Perubahan terjadi pada lapisan keterlibatan tambahan: kesediaan membalas pesan setelah jam kerja, menawarkan ide yang tidak diminta, mengikuti diskusi yang bukan tanggung jawabnya, atau mengambil tugas tambahan tanpa batas yang jelas.

Pengalaman ZR memperlihatkan pembatasan waktu. Ia menilai delapan hingga sembilan jam kerja sebagai porsi yang cukup dan memandang waktu setelahnya sebagai ruang pribadi.

“Aku membatasi kalau misalnya udah cukup ya delapan sampai sembilan jam kerja itu udah cukup menurutku. Di luar itu aku waktunya untuk menikmati kehidupanku di luar pekerjaan.”

(Wawancara dengan Informan ZR, Mei 2026)

Pada K, pembatasan muncul melalui pengurangan inisiatif. Ia belajar bahwa pekerja yang sering memberi masukan dapat dipersepsikan selalu siap menerima tanggung jawab tambahan. Karena itu, K tidak menghilangkan kemampuan atau gagasannya, tetapi memilih kapan perlu disampaikan.

“Kalau aku lebih aktif untuk memberikan masukan atau berinisiatif ini itu, takutnya malah diandalkan dan makin dikasih tanggung jawab lebih.”

(Wawancara dengan Informan K, Mei 2026)

DY mengalami situasi ketika tugas yang bukan bagian dari *jobdesk* sulit ditolak secara terbuka. Ia memilih tidak terlalu berinisiatif dan tidak terlalu masuk ke dalam diskusi sebagai bentuk protes yang dianggap lebih aman.

“Kadang ada beberapa hal yang nggak bisa kita tolak, tapi sebenarnya itu bukan tugas wajib kita, bukan termasuk jobdesk kita. Jadi aku tentu protes. Salah satunya dengan nggak terlalu berinisiatif dan nggak ikut diskusi.”

(Wawancara dengan Informan DY, Mei 2026)

DS juga mengurangi keterlibatan setelah melihat bahwa partisipasi aktif sering berakhir pada pelimpahan pekerjaan kepadanya. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa *quiet quitting* dapat menjadi hasil pembelajaran terhadap sistem kerja:

ketika keaktifan tidak disertai batas tanggung jawab yang jelas, pekerja mengatur ulang tingkat partisipasinya.

Pembatasan tersebut sesuai dengan definisi Bakotić (2023) dan Galanis et al. (2023), tetapi temuan penelitian ini menambahkan dimensi komunikasi. Perubahan respons dan partisipasi tidak hanya mengurangi usaha tambahan; perubahan itu juga dapat menyampaikan pesan kepada lingkungan kerja mengenai batas yang hendak dijaga. Pesan tersebut sering tidak diucapkan secara langsung karena penolakan verbal dipandang berisiko terhadap relasi dengan atasan, penilaian kinerja, atau citra profesional.

3. Kronemik: Waktu Respons sebagai Pesan Batas

Kronemik merupakan bentuk pesan nonverbal yang paling jelas pada pengalaman ZR. Ia tidak selalu membalas pesan kerja yang masuk pada malam hari, tetapi merespons kembali ketika jam kerja dimulai. Jeda tersebut bukan ketidaksengajaan, melainkan keputusan untuk membedakan waktu organisasi dan waktu pribadi. Walther dan Tidwell (1995) menjelaskan bahwa waktu respons dalam komunikasi bermediasi komputer dapat memengaruhi penafsiran relasional. Kalman dan Rafaeli (2005) juga menunjukkan bahwa pola waktu balasan membawa informasi mengenai prioritas dan hubungan.

ZR berharap kebiasaan tidak membalas pada jam tertentu dapat dipahami sebagai batas yang konsisten.

“Kalau misalnya aku jam segini tidak membalas, itu hal yang wajar karena itu luar jam kerja. Jadi aman kalau misalnya dia udah paham, kalau aku jam segini nggak membalas berarti kebiasaanku memang nggak membalas.”

(Wawancara dengan Informan ZR, Mei 2026)

Tindakan tersebut memproduksi pesan “saya tidak selalu tersedia” tanpa harus menyatakan penolakan setiap kali pesan masuk. Dalam konteks kerja yang menganggap kecepatan respons sebagai bentuk komitmen, pesan kronemik dapat memiliki risiko

salah tafsir. Bagi informan, jeda adalah batas profesional; bagi atasan, jeda dapat dibaca sebagai kurang tanggap. Karena itu, kronemik menunjukkan bahwa pesan nonverbal dalam *quiet quitting* tidak memiliki arti yang sepenuhnya tetap.

Kronemik tidak dialami seluruh informan dengan intensitas yang sama. Penelitian ini tidak menggeneralisasi pembatasan respons sebagai pola semua pekerja Generasi Z. Temuan tersebut kuat pada pengalaman informan tertentu dan menunjukkan salah satu cara penggunaan waktu dapat menjadi pesan batas dalam komunikasi kerja digital.

4. Diam, *Employee silence*, dan Pengurangan Inisiatif

Temuan paling kuat muncul melalui diam, *employee silence*, dan pengurangan inisiatif. Bentuk tersebut tampak pada K, DY, dan DS. Mereka tidak selalu menyampaikan keberatan secara verbal, tetapi mengurangi ide, tidak terlalu aktif dalam diskusi, atau hanya terlibat pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya. Morrison dan Milliken (2000) menjelaskan bahwa *silence* dapat menjadi hambatan organisasi ketika pekerja menahan informasi atau kekhawatiran. Namun, dari sudut pandang pekerja, diam dapat menjadi mekanisme perlindungan diri. Van Dyne et al. (2003) membedakan berbagai motif diam, termasuk pertimbangan untuk menghindari risiko dan melindungi hubungan.

Pada K, pengurangan inisiatif merupakan perubahan dari pola awal yang aktif. Ia semula ingin membangun citra sebagai pekerja yang mampu, tetapi pengalaman overload membuatnya mulai membatasi diri.

“Awalnya aku pikir menunjukkan skill atau kemampuan itu memang buat branding diri kita ya. Tapi kalau dari hal itu akhirnya aku merasa overload, ya aku akan membatasi diriku.”

(Wawancara dengan Informan K, Mei 2026)

K kemudian memprioritaskan pekerjaan yang memang menjadi tugas dan tenggat waktunya.

Pengurangan inisiatif pada konteks ini bukan ketiadaan kompetensi, melainkan pesan bahwa pekerja ingin kembali pada porsi yang telah disepakati.

DY memilih tidak terlalu terlibat dalam diskusi karena diskusi sering menjadi pintu masuk tanggung jawab baru. DS melakukan tindakan serupa agar tidak terus ditandai dalam pekerjaan tambahan.

“Aku biasanya mengurangi inisiatif sama menarik diri sih, biar nggak di-tag-tag. Alasannya karena kadang kalau aku terlalu ikut diskusi, malah jadi dibebankan ke aku karena dia ngerasa kalau aku mampu di situ.”
(Wawancara dengan Informan DS, Mei 2026)

Pengurangan inisiatif tidak termasuk kategori nonverbal klasik seperti kinesik atau paralinguistik, tetapi merupakan tindakan yang memproduksi pesan nonverbal. Pesan muncul melalui perubahan partisipasi: pekerja yang sebelumnya menawarkan solusi mulai menunggu instruksi, pekerja yang sebelumnya aktif berdiskusi mulai berbicara hanya ketika dibutuhkan, dan pekerja yang sebelumnya menerima berbagai peran mulai berpegang pada *jobdesk*. Perubahan tersebut dapat dibaca sebagai penolakan halus terhadap normalisasi pekerjaan tambahan.

Diam juga dipilih karena dianggap lebih aman daripada konfrontasi langsung. Relasi kuasa membuat pekerja mempertimbangkan risiko dicap tidak kooperatif, kurang loyal, atau tidak memiliki semangat. Akibatnya, pesan batas dialihkan ke tindakan. Temuan ini memperlihatkan paradoks: pekerja menggunakan diam untuk menghindari konflik, tetapi diam justru dapat menimbulkan tafsir negatif ketika organisasi tidak memahami konteksnya.

5. *Textual paralanguage* sebagai Pesan Pendukung

Textual paralanguage muncul sebagai bentuk pendukung dalam komunikasi digital. ZR tetap merespons pesan yang diterima malam hari ketika jam kerja telah dimulai, tetapi sering menggunakan

jawaban singkat seperti “oke” atau “iya”. Luangrath et al. (2017) menjelaskan bahwa panjang-pendek pesan, tanda baca, kapitalisasi, emoji, dan gaya tulisan dapat menyampaikan isyarat nonverbal yang melengkapi kata-kata.

Respons singkat tidak dapat otomatis dilabeli *quiet quitting*. Dalam koordinasi kerja, jawaban “oke” atau “noted” dapat menjadi respons profesional yang normal. Maknanya baru menjadi relevan ketika dikaitkan dengan konteks pembatasan komunikasi. Pada pengalaman ZR, jawaban singkat diberikan setelah jeda hingga jam kerja dan berfungsi mengonfirmasi penerimaan pesan tanpa membuka pembahasan lebih jauh. Dengan demikian, *textual paralanguage* memperkuat pesan kronemik: pekerja tetap bertanggung jawab, tetapi mengatur waktu dan energi komunikasinya.

Temuan ini menegaskan pentingnya konteks dalam menafsirkan komunikasi digital. Unsur tertulis yang sama dapat membawa arti berbeda berdasarkan hubungan, waktu pengiriman, kebiasaan kelompok, dan pengalaman pekerja. Karena itu, penelitian tidak memperlakukan respons pendek sebagai indikator tunggal *quiet quitting*.

6. Penarikan Diri dan Pengaturan Jarak Relasi Kerja

Penarikan diri muncul ketika informan mengurangi keterlibatan dalam diskusi, grup kerja, atau pekerjaan tambahan. Penarikan ini bukan keluar dari pekerjaan, melainkan pengaturan jarak sosial dan digital. Dalam kerangka komunikasi nonverbal, penggunaan jarak dapat menunjukkan batas kedekatan, kenyamanan, dan akses terhadap diri (Knapp et al., 2014). Pada kerja digital, jarak tidak hanya berbentuk posisi fisik, tetapi juga terlihat dari seberapa sering seseorang hadir dalam diskusi, merespons pesan, atau menawarkan bantuan.

DY menyatakan bahwa ia mengurangi diskusi dan sedikit menarik diri. DS melakukan hal serupa agar tidak terus dilibatkan. Kedua informan tetap

menyelesaikan pekerjaan utama, tetapi mengurangi akses lingkungan kerja terhadap kapasitas tambahan mereka. Pesan yang diproduksi adalah “saya hadir untuk tanggung jawab utama, tetapi tidak selalu tersedia untuk perluasan pekerjaan”.

Penarikan diri menjadi penting karena pekerjaan agensi sering mengandalkan kolaborasi informal. Tugas tidak selalu diberikan melalui dokumen resmi; tanggung jawab dapat terbentuk dari siapa yang aktif, siapa yang cepat menjawab, atau siapa yang dianggap mampu. Dalam situasi tersebut, mengatur jarak menjadi cara pekerja mencegah perluasan peran yang tidak disepakati. Tindakan ini memperlihatkan bahwa batas *jobdesk* tidak hanya dinegosiasikan melalui kontrak atau percakapan formal, tetapi juga melalui pola kehadiran dan partisipasi sehari-hari.

7. Bentuk Nonverbal yang Tidak Dominan

Kajian teori penelitian mencakup kinesik dan paralinguistik, tetapi data wawancara tidak menunjukkan kedua bentuk tersebut secara kuat. Ekspresi datar, perubahan intonasi, atau gestur tertentu dapat muncul dalam relasi kerja, namun informan tidak memberikan penjelasan yang cukup untuk menghubungkannya secara konsisten dengan praktik *quiet quitting*. Penelitian ini tidak memaksakan seluruh kategori teori agar muncul sebagai temuan.

Keputusan tersebut penting dalam penelitian fenomenologi. Bentuk nonverbal hanya dianalisis ketika informan menjelaskan hubungan antara tindakan dan pengalaman membatasi keterlibatan. Dengan demikian, kronemik, *silence*, pengurangan inisiatif, *textual paralanguage*, dan penarikan diri mendapat posisi yang lebih kuat karena memiliki konteks dan makna yang dijelaskan langsung oleh informan.

8. Makna Pesan dan Perbedaan Tafsir

Makna pesan nonverbal dalam *quiet quitting* tidak tunggal. Bagi ZR, tidak membalas di luar jam kerja berarti menjaga batas waktu. Bagi K, mengurangi

inisiatif berarti mencegah overload dan mengembalikan pekerjaan pada porsinya. Bagi DY, tidak ikut diskusi merupakan protes halus terhadap tugas di luar *jobdesk*. Bagi DS, menarik diri merupakan cara agar kemampuan tidak terus dijadikan alasan untuk menambah tanggung jawab.

Kesamaan makna di antara pengalaman tersebut adalah perlindungan diri. Informan tetap ingin dipandang profesional dan tetap menyelesaikan tugas utama, tetapi tidak ingin keterlibatan mereka dianggap tanpa batas. *Quiet quitting* menjadi cara mengatur energi, waktu, dan akses organisasi terhadap kapasitas pekerja. Temuan ini sejalan dengan Serenko (2023) yang menempatkan *quiet quitting* dalam relasi antara pekerja dan pengelolaan organisasi, serta dengan D. P. et al. (2024) yang melihat pembatasan keterlibatan sebagai strategi resistensi pekerja muda.

Namun, pesan yang diproduksi belum tentu diterima sesuai maksudnya. Atasan dapat membaca *Slow response* sebagai kurang responsif, diam sebagai tidak memiliki ide, pengurangan inisiatif sebagai rendahnya motivasi, dan penarikan diri sebagai ketidakkooperatifan. Perbedaan tafsir terjadi karena pesan nonverbal bersifat kontekstual dan tidak disertai penjelasan eksplisit. Dalam organisasi dengan tuntutan kecepatan tinggi, perilaku yang dimaksudkan sebagai batas profesional dapat dinilai sebagai deviasi dari norma selalu tersedia.

Temuan ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan persoalan komunikasi organisasi. Praktik tersebut dapat menjadi indikator bahwa pekerja tidak menemukan ruang verbal yang cukup aman untuk menyampaikan batas. Ketika keberatan langsung dipandang berisiko, pekerja menggunakan tindakan untuk menyampaikan pesan. Organisasi kemudian merespons tindakan yang tampak, tetapi belum tentu memahami pengalaman di baliknya.

Dari sisi pekerja, pesan nonverbal membantu menjaga diri, tetapi juga memiliki keterbatasan

karena rawan disalahpahami. Dari sisi organisasi, perubahan perilaku tidak seharusnya langsung diberi label malas atau tidak loyal. Perubahan itu perlu dibaca sebagai kemungkinan adanya beban berlebih, ketidakjelasan *jobdesk*, komunikasi di luar jam kerja, atau relasi yang tidak cukup aman bagi penyampaian keberatan. Dialog yang jelas mengenai waktu respons, urgensi pesan, porsi tugas, dan mekanisme penolakan pekerjaan tambahan dapat mengurangi ketergantungan pada pesan batas yang implisit.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memindahkan fokus *quiet quitting* dari sekadar penurunan usaha menuju proses produksi dan pemaknaan pesan. Pekerja tidak hanya “melakukan lebih sedikit”; mereka mengomunikasikan batas melalui waktu, diam, pola partisipasi, gaya respons tertulis, dan pengaturan jarak. Pendekatan fenomenologi memperlihatkan bahwa tindakan tersebut harus dipahami melalui pengalaman pekerja, bukan hanya melalui penilaian organisasi terhadap perilaku yang terlihat.

PENUTUP

Penelitian menyimpulkan bahwa *quiet quitting* pada pekerja Generasi Z di agensi digital marketing bukan penolakan terhadap pekerjaan utama, melainkan pembatasan keterlibatan kerja. Informan tetap menyelesaikan tanggung jawab pokok, tetapi mengurangi pekerjaan tambahan, komunikasi di luar jam kerja, keterlibatan dalam diskusi yang berpotensi menambah beban, dan tugas di luar *jobdesk*. Pembatasan muncul dalam konteks ritme agensi yang cepat, revisi mendadak, komunikasi digital yang intens, serta batas tanggung jawab yang tidak selalu jelas.

Pembatasan keterlibatan memproduksi pesan nonverbal melalui kronemik, diam atau *employee silence*, pengurangan inisiatif, *textual paralanguage*, dan penarikan diri. Bentuk yang paling kuat adalah diam, pengurangan inisiatif, dan penarikan diri karena muncul pada beberapa informan. Kronemik paling

jelas terlihat pada keputusan tidak membalas pesan kerja di luar jam kerja, sedangkan *textual paralanguage* mendukung pesan batas melalui respons singkat ketika komunikasi kembali dilakukan.

Pesan yang diproduksi berkaitan dengan batas waktu, batas *jobdesk*, ketidaknyamanan, protes halus, dan perlindungan diri. Makna tersebut tidak selalu diterima secara sama oleh lingkungan kerja. Perilaku yang dimaksudkan sebagai batas dapat ditafsirkan sebagai pasif, lambat, atau kurang berinisiatif. Oleh karena itu, *quiet quitting* perlu dipahami sebagai persoalan komunikasi dalam relasi kerja, bukan hanya persoalan motivasi individu.

Secara praktis, agensi perlu memperjelas *jobdesk*, ekspektasi respons di luar jam kerja, pembagian beban, serta ruang aman untuk menyampaikan keberatan. Atasan perlu merespons perubahan perilaku dengan dialog, bukan pelabelan langsung. Pekerja juga perlu mengombinasikan batas nonverbal dengan komunikasi verbal yang jelas ketika kondisi memungkinkan agar pesan tidak mudah disalahartikan. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan perspektif manajer, melakukan observasi interaksi kerja, atau membandingkan pengalaman pekerja di industri kreatif lain untuk memahami proses penerimaan pesan nonverbal dalam *quiet quitting*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiati, C. S., Palupiningtyas, D., & Samtono, S. (2025). Generation Z work-life preferences: Organizational, social, and arrangement effects. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 787-799. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3342>
- Bakotić, D. (2023). Relationship between *quiet quitting* and leadership orientation: The case of Croatian employees. *DIEM*, 1, 38-45. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2023/1.5>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- D. P., S. N., Sujibto, B. J., & Puspitasari, I. (2024). *Quiet quitting* sebagai strategi resistensi: Pengalaman pekerja fresh graduate di Yogyakarta. *Jurnal Sosiologi USK*, 18(2), 134-149. <https://doi.org/10.24815/jsu.v18i2.40051>
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203. <https://doi.org/10.1007/BF00990785>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The *quiet quitting* scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Kalman, Y. M., & Rafaeli, S. (2005). Email chronemics: Unobtrusive profiling of response times. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 108. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.231>
- Kartika, L. A., Gularso, K., & Pangaribuan, C. H. (2025). The influence of digital fatigue and occupational stress on *quiet quitting* in Generation Y and Z in the agency industry. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(8), 201-215. <https://doi.org/10.58344/jmi.v4i8.2420>
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Kusumawati, T. I. (2016). Komunikasi verbal dan nonverbal. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 6(2), 83-98.
- Luangrath, A. W., Peck, J., & Barger, V. A. (2017). *Textual paralanguage* and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.002>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Pratiwi, P. E., Stanislaus, S., & Pratiwi, P. C. (2023). The tendency of *quiet quitting* workers in terms of engagement and well-being at work. *Philanthropy Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v7i2.7905>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on *quiet quitting*: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing *employee silence* and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Walther, J. B., & Tidwell, L. C. (1995). Nonverbal cues in computer-mediated communication, and the effect of chronemics on relational communication. *Journal of Organizational Computing*, 5(4), 355-378. <https://doi.org/10.1080/10919399509540258>