

## Task Masking Among Generation Z Employees: A Conceptual Framework For Understanding Performative Productivity In Contemporary Workplaces

### Task Masking Di Kalangan Karyawan Generasi Z: Sebuah Kerangka Konseptual Untuk Memahami Produktivitas Performatif Di Tempat Kerja Kontemporer

Supriadi <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara

Email: <sup>1)</sup> [adysupriadi@fe.uisu.ac.id](mailto:adysupriadi@fe.uisu.ac.id)

#### ARTICLE HISTORY

Received [28 November 2024]

Revised [30 Desember 2024]

Accepted [31 Desember 2024]

#### KEYWORDS

Task Masking, Generation Z, Performative Productivity, Organizational Behavior.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



#### ABSTRAK

Makalah konseptual ini memperkenalkan dan mengkaji secara teoritis fenomena yang sedang berkembang yaitu *task masking* di kalangan karyawan Generasi Z. *Task masking* mengacu pada perilaku produktivitas performatif, di mana pekerja muda tampak sibuk dan produktif, padahal sebenarnya berusaha menyembunyikan minimnya keluaran kerja nyata. Studi ini mengembangkan kerangka teoritis yang komprehensif untuk memahami bagaimana perilaku ini muncul sebagai respons terhadap mekanisme kontrol organisasi, seperti mandat kembali ke kantor (*return-to-office/RTO*) dan penilaian berbasis kehadiran. Dengan mengintegrasikan pengamatan tempat kerja, laporan media, dan studi awal organisasi, makalah ini merumuskan *task masking* sebagai konstruksi tiga dimensi: visibilitas performatif, simulasi produktivitas, dan penghindaran keluaran. Model teoritis yang diusulkan mengaitkan faktor-faktor antecedent organisasi seperti mikromanajemen dan evaluasi kehadiran dengan perilaku *task masking* serta dampaknya bagi individu dan organisasi. Lima proposisi teoritis diajukan untuk pengujian empiris di masa depan. Implikasi praktisnya, organisasi perlu mengevaluasi ulang sistem pengukuran kinerja yang lebih menghargai tampilan kerja daripada hasil nyata. Makalah ini memberikan kontribusi orisinal dengan memperkenalkan *task masking* sebagai konstruksi baru dalam literatur perilaku organisasi, terutama dalam konteks Generasi Z. Penelitian lanjutan diperlukan untuk memvalidasi dan menyempurnakan kerangka ini.

#### ABSTRACT

*This conceptual paper introduces and theoretically examines the emerging phenomenon of task masking among Generation Z employees. Task masking refers to performative productivity behaviors, where young workers appear busy and productive while actually concealing a lack of meaningful output. This study develops a comprehensive theoretical framework to understand how such behaviors emerge as responses to organizational control mechanisms, such as return-to-office (RTO) mandates and presence-based evaluations. By synthesizing insights from workplace observations, media reports, and preliminary organizational studies, the paper conceptualizes task masking as a three-dimensional construct: performative visibility, productivity simulation, and output avoidance. The proposed theoretical model links organizational antecedents—including micromanagement and attendance-based assessment—to task masking behaviors and their consequences at both individual and organizational levels. Five theoretical propositions are offered for future empirical testing. In terms of practical implications, organizations are encouraged to reassess productivity measurement systems that reward appearances over actual contributions. Management practices should align with contemporary workforce expectations, emphasizing autonomy and outcome-based evaluation. This paper contributes original value by introducing task masking as a novel theoretical construct in organizational behavior literature. It offers the first systematic conceptual framework to understand this growing phenomenon among Generation Z employees, calling for further empirical validation across diverse work settings.*

## PENDAHULUAN

Tempat kerja kontemporer telah mengalami transformasi signifikan akibat disrupsi global, restrukturisasi organisasi, dan pergeseran generasi dalam angkatan kerja. Ketika organisasi menavigasi pengaturan kerja pasca-pandemi, muncul fenomena perilaku baru di kalangan karyawan Generasi Z yang menantang konseptualisasi tradisional mengenai produktivitas dan keterlibatan karyawan. Salah satu perilaku yang mencuat adalah *task masking* – yaitu tindakan menampilkan kesibukan semu melalui aktivitas yang tampak produktif namun menghasilkan sedikit atau tanpa kontribusi nyata. Fenomena ini tampak menonjol di perusahaan yang menerapkan kebijakan *return-to-office (RTO)* secara ketat dan menggunakan sistem pemantauan fisik berbasis kehadiran. Bukti empiris menunjukkan bahwa sistem kerja seperti ini kerap mendorong perilaku kerja performatif—pekerja berusaha “terlihat sibuk” alih-alih

bekerja efektif secara nyata (Zhang et al., 2023). Kondisi ini diperparah oleh lingkungan kerja terbuka yang penuh distraksi, menyebabkan pekerja muda kesulitan mempertahankan fokus dan produktivitas kognitif dalam tugas-tugas kompleks (Vassie & Richardson, 2017). Seiring meningkatnya ekspektasi performa dalam sistem kerja hybrid maupun tatap muka, pekerja Gen Z tampaknya merespons tekanan organisasi dengan adaptasi perilaku simbolik semacam ini. Beberapa penelitian juga mengaitkan fenomena ini dengan kegagalan sistem manajemen produktivitas yang tidak cukup mempertimbangkan aspek kognitif dan kontekstual dalam penilaian output kerja (Shafique & Karim, 2009; Deng et al., 2022), (Deng et al., 2022). Dalam makalah ini, kami mengusulkan kerangka teoretis untuk memahami task masking sebagai bentuk perilaku organisasi baru yang berkembang dalam dinamika kerja pasca-pandemi, dengan mengintegrasikan perspektif dramaturgi organisasi (Goffman, 1956) dan konsep performativitas kerja sebagai respon terhadap kontrol struktural dalam organisasi modern.

## LANDASAN TEORI

### Perspektif Generasi terhadap Pekerjaan dan Produktivitas

Generasi Z, yang didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, merupakan generasi pertama yang sepenuhnya melek digital dan memasuki dunia kerja profesional secara massal (Twenge, 2017). Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z membentuk ekspektasi awal mereka terhadap dunia kerja di tengah disrupsi global yang belum pernah terjadi sebelumnya, termasuk pandemi COVID-19, ketidakpastian ekonomi, dan transformasi teknologi yang cepat.

Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi tempat kerja yang berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya, termasuk penekanan yang lebih kuat pada integrasi kehidupan kerja dan pribadi, evaluasi kinerja berbasis hasil, serta pengalaman kerja yang bermakna (Seemiller dan Grace, 2019). Preferensi ini berpotensi menimbulkan gesekan dengan praktik organisasi tradisional yang menekankan kehadiran fisik, hierarki, dan pengukuran produktivitas berbasis waktu.

Bukti kontemporer menunjukkan pesimisme yang cukup tinggi di kalangan pekerja Gen Z yang baru muncul, dengan 57% lulusan tahun 2025 menyatakan pandangan negatif tentang prospek karier mereka (Infeedo, 2025). Konteks ketidakpastian dan ekspektasi yang tidak selaras ini dapat mendorong munculnya perilaku adaptif yang menyimpang dari norma kerja konvensional.

### Kontrol Organisasi dan resistensi karyawan

Teori kontrol organisasi klasik (Tannenbaum, 1968) menyatakan bahwa organisasi menggunakan berbagai mekanisme untuk mengarahkan perilaku karyawan menuju hasil yang diinginkan. Mekanisme ini meliputi pengawasan langsung hingga kontrol budaya dan normatif. Namun, karyawan secara konsisten mengembangkan respons adaptif terhadap kontrol yang dianggap berlebihan, mulai dari perlawanan terbuka hingga bentuk ketidakpatuhan yang lebih halus.

Karya Scott (1985) tentang “bentuk-bentuk perlawanan sehari-hari” memberikan wawasan mengenai bagaimana kelompok subordinat mengembangkan respons tersembunyi terhadap otoritas, yang secara lahiriah tetap patuh namun sebenarnya merongrong tujuan organisasi. *Task masking* dapat dilihat sebagai bentuk evolusi dari perlawanan ini, yang secara khusus disesuaikan dengan konteks organisasi masa kini yang menekankan visibilitas dan kehadiran sebagai indikator produktivitas.

Munculnya fenomena seperti “*quiet quitting*” menunjukkan bahwa karyawan masa kini – khususnya generasi muda – mengembangkan bentuk perlawanan tempat kerja yang baru, berbeda dari model tradisional berupa konflik terbuka atau pengunduran diri (Zenger & Folkman, 2022). *Task masking* memperluas pola ini dengan mempertahankan keterlibatan secara lahiriah sambil meminimalkan kontribusi nyata.

### Manajemen Kesan dan Kinerja di Tempat Kerja

Pendekatan dramaturgis Goffman (1956) terhadap interaksi sosial memberikan dasar teoretis untuk memahami perilaku performatif di tempat kerja. Konsep “panggung depan” dan “panggung belakang” menjelaskan bagaimana individu mengelola kesan dalam konteks profesional.

Penelitian tradisional tentang manajemen kesan (Bolino et al., 2008) umumnya berfokus pada perilaku yang bertujuan untuk kemajuan karier atau penilaian positif. Namun, *task masking* tampaknya dimotivasi oleh tujuan yang berbeda – yakni untuk menghindari pengawasan atau kritik, bukan untuk mencari promosi atau pengakuan.

Penelitian terbaru menunjukkan meningkatnya prevalensi perilaku produktivitas yang bersifat performatif di seluruh kelompok generasi. Studi Workhuman (2025) menemukan bahwa 36% pekerja mengakui telah “memalsukan produktivitas,” dengan motivasi utama adalah menjaga keseimbangan hidup kerja, bukan karena malas atau tidak terlibat. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja performatif mungkin lebih strategis dan meluas daripada yang selama ini disadari.

## Mandat Kembali ke Kantor dan Respons Karyawan

Penerapan mandat *return-to-office* (RTO) di berbagai organisasi telah memicu resistensi signifikan dari karyawan, khususnya di kalangan pekerja muda yang mengalami kerja jarak jauh pada awal karier mereka (Fortune, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa hanya 10% pekerja Gen Z yang lebih memilih pengaturan kerja penuh waktu di kantor, yang menciptakan ketegangan besar antara kebijakan organisasi dan preferensi karyawan.

Model tradisional resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi umumnya berfokus pada bentuk oposisi terbuka seperti protes verbal, pengajuan keluhan resmi, atau pengunduran diri. Namun, kondisi ekonomi saat ini dan ketidakpastian pasar kerja dapat membatasi pilihan tersebut, sehingga mendorong bentuk perlawanan yang lebih halus seperti *task masking*.

Fenomena "*malicious compliance*" – yaitu mematuhi arahan organisasi secara teknis sambil merusak tujuan utamanya – menjadi preseden konseptual untuk memahami *task masking* sebagai respons terhadap kebijakan RTO. Karyawan mungkin secara fisik kembali ke kantor namun meminimalkan produktivitas nyata sebagai bentuk protes terhadap kebijakan yang mereka anggap tidak perlu.

## METODE PENELITIAN

### Mendefinisikan *task masking*

Berdasarkan bukti yang mulai bermunculan dan pertimbangan teoretis, makalah ini mengusulkan definisi berikut:

*Task masking* adalah keterlibatan secara sengaja dalam aktivitas yang tampak jelas namun bernilai rendah, yang dirancang untuk menciptakan kesan produktivitas dan kesibukan, sambil secara sistematis menghindari hasil kerja yang bermakna atau penyelesaian tugas yang sesungguhnya sebagai respons terhadap penekanan organisasi yang berlebihan pada indikator produktivitas berbasis kehadiran. Definisi ini mencakup beberapa elemen kunci:

**Tabel 1. Elemen Kunci dari Perilaku Task Masking**

Elemen Kunci	Deskripsi
Sifat yang Disengaja	<i>Task masking</i> dilakukan secara sengaja, bukan karena ketidaksengajaan atau ketidaksadaran.
Fokus pada Visibilitas	Aktivitas dipilih secara khusus karena memiliki karakteristik yang mudah terlihat.
Nilai Rendah	Perilaku ini memberikan kontribusi yang sangat minim terhadap tujuan organisasi.
Penciptaan Kesan	Tujuan utamanya adalah menciptakan kesan sibuk, bukan pencapaian nyata.
Penghindaran Output	Produktivitas yang sesungguhnya diminimalkan secara sistematis.
Respons terhadap Organisasi	Perilaku ini muncul sebagai reaksi terhadap praktik organisasi tertentu.

### Dimensi-Dimensi *Task Masking*

*Task masking* terdiri atas tiga dimensi inti sebagai berikut:

#### Visibilitas Performatif

Dimensi ini mencakup aktivitas yang secara khusus dipilih karena sifatnya yang mudah diamati dan kemampuannya untuk memberikan sinyal keterlibatan kepada atasan maupun rekan kerja. Contohnya meliputi penggunaan laptop secara mencolok, mengetik dengan suara keras, bergerak cepat di area kantor, dan selalu terlihat di ruang bersama.

#### Simulasi Produktivitas

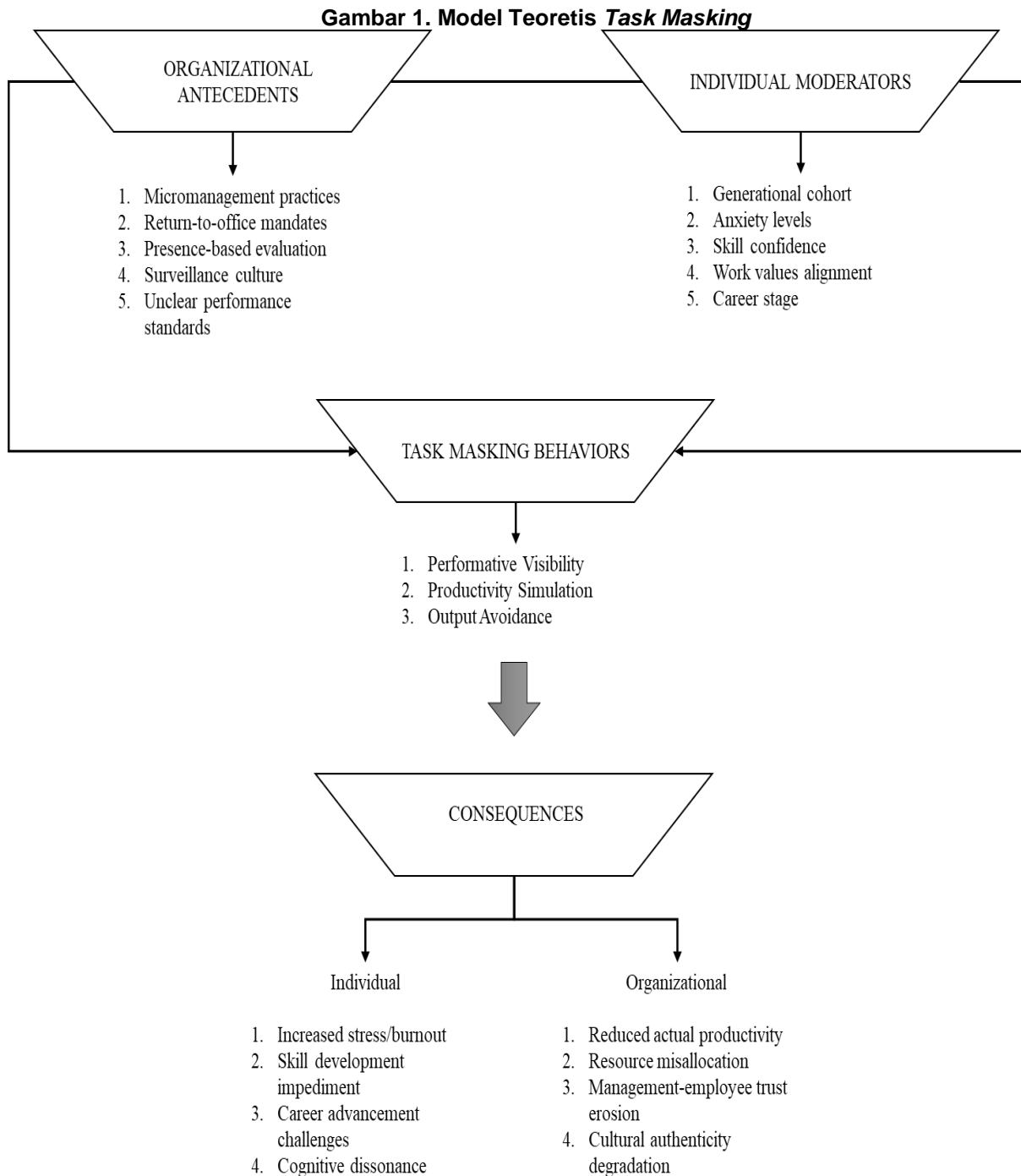
Dimensi ini melibatkan perilaku yang meniru keterlibatan kerja nyata tanpa menghasilkan output yang bermakna. Contohnya termasuk menjadwalkan rapat yang tidak perlu, komunikasi email yang berlebihan, aktivitas riset yang diperpanjang tanpa arah jelas, serta dokumentasi rumit untuk tugas-tugas sederhana.

**Penghindaran Output**

Dimensi ini mencerminkan minimisasi sistematis terhadap hasil kerja nyata atau kontribusi bermakna sambil tetap mempertahankan tampilan keterlibatan penuh. Hal ini bisa berupa memperpanjang tugas sederhana dalam waktu lama, menciptakan kompleksitas buatan, atau memfokuskan perhatian pada tanggung jawab pinggiran daripada tugas inti.

**Model Teoretis**

Gambar 1 menyajikan model teoretis yang diusulkan mengenai *task masking*, yang menggambarkan hubungan antara faktor-faktor pendahulu organisasi, moderator individu, perilaku *task masking*, dan konsekuensinya.



**Proposisi Teoretis**

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, makalah ini mengajukan proposisi-proposisi teoretis berikut untuk pengujian empiris di masa depan:

- Proposisi 1:** Organisasi dengan tingkat *micromanagement* dan pengawasan yang tinggi akan menunjukkan prevalensi perilaku *task masking* yang lebih besar di kalangan karyawan Generasi Z dibandingkan organisasi dengan pendekatan manajemen berbasis kepercayaan.
- Proposisi 2:** Hubungan antara mandat *return-to-office* dan perilaku *task masking* akan lebih kuat pada karyawan Generasi Z dibandingkan dengan kelompok generasi lainnya.
- Proposisi 3:** Perilaku *task masking* akan memediasi hubungan antara sistem evaluasi kinerja berbasis kehadiran dengan hasil produktivitas organisasi yang sebenarnya.
- Proposisi 4:** Tingkat kecemasan individu akan memoderasi hubungan antara praktik pengawasan organisasi dan keterlibatan dalam *task masking*, di mana kecemasan yang lebih tinggi akan memperkuat hubungan tersebut.
- Proposisi 5:** Organisasi dengan metrik kinerja yang jelas dan berbasis hasil akan menunjukkan tingkat kejadian *task masking* yang lebih rendah dibandingkan organisasi yang bergantung pada sistem evaluasi berbasis waktu atau kehadiran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Faktor-Faktor Pendahulu *Task Masking*

#### Faktor Organisasi

##### Budaya *Micromanagement* dan Pengawasan

Organisasi yang lebih memprioritaskan pemantauan aktivitas karyawan daripada pengukuran hasil kerja menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap *task masking*. Ketika manajer lebih fokus pada perilaku yang terlihat daripada hasil yang dicapai, karyawan cenderung secara rasional mengoptimalkan tampilan keterlibatan (visibilitas) alih-alih menciptakan nilai nyata. Dinamika ini muncul karena sistem pengawasan sering kali hanya mengukur aktivitas, bukan pencapaian, sehingga karyawan menyimpulkan bahwa terlihat sibuk lebih penting daripada benar-benar produktif.

Teknologi pengawasan di tempat kerja masa kini—termasuk perangkat lunak pemantau komputer, pelacak aktivitas, dan ekspektasi komunikasi konstan—secara paradoks malah dapat mendorong perilaku performatif dibandingkan perilaku produktif. Karyawan bisa “mengakali” sistem ini dengan terlibat dalam aktivitas yang diawasi sambil meminimalkan upaya kerja yang sesungguhnya. Maraknya penggunaan perangkat lunak penggerak mouse otomatis dan alat simulasi digital lainnya mencerminkan “perlombaan senjata” teknologi, di mana pengawasan memicu kontra-pengawasan yang pada akhirnya merusak tujuan produktivitas yang ingin dicapai.

##### Mandat *Return-to-Office (RTO)*

Penerapan kebijakan kembali ke kantor tanpa justifikasi yang jelas mengenai pentingnya kehadiran fisik menciptakan kondisi yang memicu *task masking*. Ketika karyawan menganggap kebijakan kehadiran di kantor sebagai hal yang sewenang-wenang atau tidak produktif, mereka dapat merespons dengan *malicious compliance*—yakni mematuhi secara teknis dengan hadir secara fisik, tetapi tetap meminimalkan keterlibatan produktif. Fenomena ini menjadi bentuk resistensi organisasi yang tetap memenuhi syarat kebijakan secara formal namun menggagalkan tujuan aslinya.

Laporan organisasi terbaru menunjukkan peningkatan unduhan perangkat lunak penggerak mouse dan alat simulasi digital lainnya di perusahaan yang menerapkan kebijakan RTO secara ketat. Ini mengindikasikan bahwa karyawan menciptakan solusi teknologi untuk menampilkan aktivitas palsu sambil mengurangi keterlibatan nyata. Ironisnya, organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas melalui kehadiran fisik justru dapat secara tidak sengaja mendorong penipuan teknologi dan perilaku performatif yang mengurangi output aktual.

##### Evaluasi Produktivitas Berbasis Kehadiran

Organisasi yang masih mengukur produktivitas berdasarkan waktu yang dihabiskan daripada hasil yang dicapai memberikan insentif terhadap perilaku *task masking*. Ketika durasi kehadiran menjadi pengganti penilaian kinerja, karyawan mungkin menyimpulkan bahwa terlihat sibuk lebih berharga daripada benar-benar produktif. Ketidaksiharian antara sistem pengukuran dan tujuan produktivitas aktual ini menciptakan insentif yang menyimpang dan mendorong perilaku kerja yang hanya bersifat tampil, bukan substantif.

Persistennya sistem evaluasi berbasis kehadiran di era kerja yang berfokus pada hasil mencerminkan filosofi manajemen yang usang—yang menyamakan visibilitas dengan penciptaan nilai. Sistem semacam ini gagal menyadari bahwa pekerjaan bermakna sering kali terjadi di luar parameter pengamatan tradisional, menyebabkan situasi di mana karyawan menghabiskan lebih banyak energi

untuk terlihat produktif dibanding benar-benar berkontribusi pada tujuan organisasi.

### **Faktor Individu**

#### **Konflik Nilai Antar Generasi**

Preferensi Generasi Z terhadap evaluasi kerja berbasis hasil bertentangan dengan sistem pengukuran produktivitas tradisional yang berbasis waktu. Ketidaksesuaian fundamental ini dapat mendorong *task masking* sebagai upaya menyeimbangkan dua kerangka produktivitas yang saling bertentangan. Tidak seperti generasi sebelumnya yang membentuk ekspektasi kerja dalam periode yang relatif stabil, Gen Z membentuk sikap kerjanya di tengah disrupsi global yang luar biasa, yang mungkin menciptakan asumsi berbeda tentang bagaimana produktivitas seharusnya ditunjukkan.

Perbedaan antar generasi ini bukan sekadar masalah preferensi, melainkan perbedaan filosofi mendasar tentang nilai kerja dan cara mengukurnya. Sementara generasi yang lebih tua mungkin melihat kehadiran fisik dan investasi waktu sebagai indikator komitmen dan produktivitas, Gen Z cenderung memprioritaskan hasil dan dampak, tanpa mempermasalahkan waktu atau tempat pelaksanaannya. Diskoneksi filosofis ini menciptakan kondisi yang subur bagi munculnya *task masking* ketika karyawan muda berada di lingkungan yang menekankan indikator produktivitas tradisional.

#### **Kesenjangan Kepercayaan Diri dan Persiapan Keterampilan**

Disrupsi pendidikan akibat COVID-19 mungkin membuat banyak pekerja Gen Z merasa kurang siap menghadapi tuntutan di dunia kerja. *Task masking* dapat berfungsi sebagai mekanisme pertahanan untuk menghindari ekspos terhadap kekurangan kompetensi sekaligus mempertahankan keamanan pekerjaan. Daripada meminta bantuan atau pelatihan tambahan, karyawan yang cemas mungkin memilih untuk melakukan *task masking* guna menciptakan waktu untuk mengembangkan keterampilan secara diam-diam tanpa berada di bawah sorotan kinerja.

Penggunaan *task masking* secara defensif ini mencerminkan kecemasan yang lebih luas terhadap kesiapan kerja dan kompetensi profesional—yang mungkin lebih tajam dirasakan oleh generasi yang pengalaman pendidikannya dan awal kariernya sangat terganggu oleh peristiwa global. Perilaku ini merupakan respons rasional, meskipun pada akhirnya merugikan, terhadap kerentanan yang dirasakan dalam kemampuan profesional, memungkinkan individu mempertahankan pekerjaan sambil secara diam-diam memperbaiki kekurangan keterampilan tanpa diketahui organisasi atau rekan kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Konsekuensi dari *Task Masking***

#### **Konsekuensi bagi Individu**

##### **Dampak Psikologis**

*Task masking* menciptakan disonansi kognitif antara identitas yang ditampilkan dan kontribusi yang sebenarnya, yang pada akhirnya dapat menyebabkan peningkatan stres, penurunan kepuasan kerja, dan kelelahan (*burnout*). Karyawan mungkin mengalami rasa bersalah, cemas, atau frustrasi karena adanya ketidaksesuaian antara tindakan mereka dan nilai-nilai pribadi. Ketegangan psikologis ini muncul karena individu harus terus-menerus menyadari kesenjangan antara kemampuan otentik mereka dan produktivitas yang mereka tampilkan, sehingga menciptakan tekanan mental yang berkelanjutan.

Keterlibatan jangka panjang dalam *task masking* juga dapat menurunkan motivasi intrinsik dan makna kerja, karena karyawan menjadi terputus dari pencapaian dan kontribusi yang nyata. Tidak adanya pencapaian autentik dapat menimbulkan rasa kekosongan profesional dan mempertanyakan arah karier, karena individu kesulitan mendapatkan kepuasan dari aktivitas kerja yang bersifat performatif dibandingkan substantif.

##### **Implikasi terhadap Perkembangan Karier**

Meskipun *task masking* mungkin memberikan perlindungan jangka pendek dari kritik, perilaku ini menghambat pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional yang bermakna. Karyawan yang menghindari pekerjaan menantang demi mempertahankan kesan sibuk dapat mendapati diri mereka tidak siap saat peluang promosi muncul. Ironisnya, *task masking* yang dimaksudkan untuk melindungi dari sorotan kinerja justru bisa menjadi penghalang utama dalam pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk keberhasilan karier jangka panjang.

Selain itu, *task masking* dapat merusak hubungan profesional dan reputasi dari waktu ke waktu, terutama saat rekan kerja dan atasan mulai menyadari kesenjangan antara penampilan dan kontribusi. Penemuan atas perilaku performatif ini bisa merusak kepercayaan dan kredibilitas, yang berpotensi menimbulkan konsekuensi karier yang lebih parah dibandingkan kerentanan awal yang coba disembunyikan melalui *task masking*.

## Konsekuensi bagi Organisasi Paradoks Produktivitas

Organisasi yang menerapkan kebijakan berbasis kehadiran untuk meningkatkan produktivitas justru bisa mengalami efek sebaliknya akibat perilaku *task masking*. Upaya untuk memantau dan mengontrol aktivitas karyawan mungkin menghasilkan output yang lebih rendah dibandingkan pengaturan kerja yang lebih otonom. Ini mencerminkan sebuah paradoks produktivitas mendasar, di mana semakin ketat kontrol yang diterapkan, justru semakin menurun hasil aktualnya, sambil menyedot sumber daya organisasi untuk pengawasan dan manajemen.

Paradoks ini menjadi semakin jelas ketika organisasi menginvestasikan banyak sumber daya pada teknologi pengawasan dan pengawasan manajerial demi memastikan produktivitas karyawan, hanya untuk menemukan bahwa investasi tersebut justru mendorong perilaku performatif yang secara aktif mengurangi output kerja yang bermakna. Sumber daya yang dialokasikan untuk kontrol dan pemantauan sering kali akan lebih bermanfaat jika digunakan untuk sistem manajemen berbasis hasil dan inisiatif pengembangan karyawan yang mendorong produktivitas otentik.

## Implikasi terhadap Budaya dan Kepercayaan

*Task masking* merusak budaya organisasi dengan menormalkan performa daripada substansi, menciptakan lingkungan di mana visibilitas lebih penting daripada penciptaan nilai. Pergeseran budaya ini dapat memiliki dampak jangka panjang terhadap efektivitas organisasi dan keterlibatan karyawan. Ketika perilaku performatif menjadi hal yang umum, hal ini dapat mengubah norma dan ekspektasi organisasi secara mendasar, menciptakan budaya yang lebih menghargai penampilan daripada pencapaian, serta kepatuhan dibandingkan inovasi.

Munculnya *task masking* juga menjadi indikasi adanya defisit kepercayaan yang serius antara manajemen dan karyawan, yang menunjukkan bahwa pendekatan tradisional *command-and-control* mungkin semakin tidak efektif di tempat kerja modern. Organisasi yang mendapati perilaku *task masking* secara luas di kalangan karyawannya harus memahami bahwa ini merupakan gejala dari masalah budaya dan manajemen yang lebih dalam, bukan semata-mata masalah perilaku individu—dan karenanya memerlukan solusi sistemik, bukan pendekatan hukuman.

## Implikasi Praktis Bagi Pimpinan Organisasi Redesain Pengukuran Produktivitas

Para pemimpin perlu mengevaluasi secara kritis sistem pengukuran produktivitas di organisasinya, dengan melakukan transisi dari evaluasi berbasis kehadiran menuju evaluasi berbasis hasil (*outcome-based*). Hal ini membutuhkan pengembangan metrik kinerja yang jelas dan berfokus pada hasil kerja, dampak, dan pencapaian—bukan sekadar jam kerja atau visibilitas.

Transisi semacam ini mungkin memerlukan perubahan budaya yang signifikan serta pelatihan manajemen, mengingat banyak pemimpin yang belum terbiasa dengan pendekatan manajemen berbasis hasil.

## Pengembangan Manajemen Berbasis Kepercayaan

Organisasi sebaiknya berinvestasi dalam pengembangan kemampuan manajerial yang berfokus pada kepemimpinan berbasis kepercayaan, pemberdayaan karyawan, dan supervisi berorientasi hasil. Ini mencakup pelatihan bagi manajer agar lebih fokus pada penetapan tujuan, penyediaan sumber daya, serta penghapusan hambatan, daripada sekadar memantau aktivitas harian.

## Penilaian Kesesuaian Kebijakan

Pimpinan harus memastikan bahwa kebijakan organisasi sejalan dengan nilai-nilai yang diklaim, seperti fleksibilitas, kepercayaan, dan orientasi pada kinerja. Kebijakan yang bertentangan dengan nilai-nilai yang diusung dapat menimbulkan sinisme dan perilaku resistensi seperti *task masking*.

## Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pengembangan Kompetensi Antar-Generasi

Profesional SDM perlu merancang dan menyampaikan program pelatihan untuk membantu manajer memahami serta mengakomodasi perbedaan generasi dalam preferensi kerja, gaya komunikasi, dan pola produktivitas.

### **Evolusi Sistem Kinerja**

Sistem manajemen kinerja tradisional mungkin perlu didesain ulang secara mendasar agar sesuai dengan ekspektasi tenaga kerja modern dan pengaturan kerja yang fleksibel. Hal ini mencakup pengembangan metrik baru, proses evaluasi, dan mekanisme umpan balik yang selaras dengan produktivitas berbasis hasil.

### **Pemantauan Keaslian Budaya Organisasi**

SDM harus secara rutin menilai keaslian budaya organisasi, dengan mengidentifikasi kesenjangan antara nilai-nilai yang diklaim dan yang diterapkan. Kesenjangan tersebut dapat menjadi pemicu munculnya *task masking* dan bentuk resistensi lainnya di tempat kerja.

### **Bagi Karyawan Generasi Z**

Meskipun memahami motivasi di balik *task masking* adalah penting, karyawan muda sebaiknya mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari perilaku tersebut terhadap karier mereka. Mengembangkan keterampilan produktivitas yang autentik, mencari mentor, dan terlibat dalam dialog konstruktif dengan manajemen mengenai preferensi kerja dapat memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan strategi performatif.

Selain itu, karyawan Gen Z juga dapat menjadi advokat perubahan organisasi yang lebih selaras dengan preferensi produktivitas mereka, daripada menyesuaikan diri secara pasif melalui *task masking* terhadap sistem yang tidak selaras.

### **Arah Penelitian Masa Depan Validasi Empiris**

Kerangka teoretis yang telah disajikan memerlukan pengujian empiris yang komprehensif di berbagai konteks organisasi. Studi di masa depan sebaiknya menguji hubungan-hubungan yang diusulkan dengan menggunakan metodologi kuantitatif maupun kualitatif.

Pertanyaan penelitian spesifik yang dapat dijelajahi meliputi: faktor organisasi apa yang paling kuat memprediksi perilaku *task masking*, bagaimana perbedaan individu memoderasi hubungan antara faktor pendahulu dan perilaku, serta apa dampak jangka panjang terhadap karier bagi individu yang melakukan *task masking*. Selain itu, peneliti juga perlu menyelidiki apakah fenomena *task masking* lebih rentan terjadi pada industri atau tipe organisasi tertentu.

### **Studi Lintas Budaya dan Konteks**

Penelitian perlu mengeksplorasi apakah *task masking* muncul dengan cara yang serupa di berbagai konteks budaya, industri, dan jenis organisasi. Fenomena ini kemungkinan sangat bervariasi tergantung pada budaya nasional, norma industri, dan karakteristik organisasi.

### **Pengembangan dan Pengujian Intervensi**

Penelitian di masa depan juga perlu mengembangkan serta menguji intervensi organisasi yang ditujukan untuk mengatasi akar permasalahan dari *task masking*, bukan hanya gejalanya. Ini dapat mencakup program pelatihan manajemen yang baru, redesain sistem penilaian kinerja, atau inisiatif perubahan budaya organisasi.

### **Studi Longitudinal**

Studi jangka panjang yang mengamati evolusi perilaku *task masking* dan konsekuensinya akan memberikan wawasan berharga mengenai trajektori serta dampak akhir dari fenomena ini, baik bagi individu maupun organisasi.

### **Keterbatasan**

Makalah konseptual ini memiliki keterbatasan karena bergantung pada bukti anekdotal yang masih berkembang dan pengamatan awal terhadap organisasi. Perubahan norma tempat kerja yang berlangsung cepat serta sifat *task masking* yang masih baru menuntut kehati-hatian dalam menafsirkan pola-pola yang ada saat ini.

Selain itu, makalah ini terutama berfokus pada Generasi Z dalam konteks organisasi Barat, yang berpotensi membatasi generalisasi terhadap demografi, budaya, dan pengaturan kerja lainnya. Kerangka teoretis yang diusulkan memerlukan validasi empiris yang luas sebelum dapat disimpulkan secara pasti mengenai fenomena *task masking*.

## Kesimpulan

*Task masking* merupakan evolusi signifikan dalam perilaku resistensi di tempat kerja yang mencerminkan ketidaksesuaian yang lebih dalam antara praktik organisasi dan ekspektasi tenaga kerja kontemporer. Daripada mengabaikan fenomena ini sebagai ketidakprofesionalan semata, organisasi dan peneliti harus mengakuinya sebagai gejala disfungsi sistemik dalam lingkungan kerja yang membutuhkan pemahaman teoretis yang matang dan intervensi praktis yang bijaksana.

Kerangka teoretis yang disajikan dalam makalah ini memberikan dasar untuk memahami *task masking* sebagai respons adaptif yang rasional terhadap lingkungan organisasi yang lebih menekankan tampilan dibandingkan pencapaian. Dengan menangani faktor penyebabnya, bukan hanya gejalanya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih otentik, produktif, dan memuaskan—yang sejalan dengan ekspektasi tenaga kerja masa kini.

Seiring dengan terus berkembangnya dunia kerja di era pascapandemi, pemahaman dan penanganan terhadap fenomena seperti *task masking* menjadi sangat penting bagi efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Model konseptual yang diusulkan di sini memberikan titik awal untuk pengembangan teori lebih lanjut sekaligus intervensi praktis dalam bidang perilaku organisasi yang sedang berkembang ini.

Penelitian selanjutnya perlu difokuskan pada validasi empiris dari kerangka ini, sekaligus mengeksplorasi batasan dan variasi budayanya. Di saat yang sama, organisasi perlu mulai meninjau praktik internal mereka guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin mendorong perilaku *task masking*, dan secara proaktif menciptakan lingkungan kerja di mana produktivitas yang autentik dapat tumbuh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Deng, M., Wang, X., & Menassa, C. (2022). Investigating the effect of wearing masks on office work in indoor environments during a pandemic using physiological sensing. *Building and Environment*.
- Fortune (2025), "Bosses beware, Gen Z are 'task masking'—tricking managers into thinking they're working", February 28, available at: [www.fortune.com/2025/02/28/gen-z-task-masking-work-trend-career-advice/](http://www.fortune.com/2025/02/28/gen-z-task-masking-work-trend-career-advice/)
- Goffman, E. (1956), *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Edinburgh.
- Infeedo (2025), "Career catfishing: Why Gen Z employees are ghosting their dream jobs", February 12, available at: <https://www.infeedo.ai/blog/career-catfishing-gen-z-ghosting-dream-jobs>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Scott, J.C. (1985), *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Seemiller, C. and Grace, M. (2019), *Generation Z: A Century in the Making*, Routledge, New York, NY.
- Shafique, J., & Karim, M. (2009). Exploiting information context to improve productivity by modeling the domain specific tasks of the users. , 45:1-45:6.
- Shafique, J., & Karim, M. (2009). Exploiting information context to improve productivity by modeling the domain specific tasks of the users. , 45:1-45:6.
- Tannenbaum, A.S. (1968), *Control in Organizations*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Twenge, J.M. (2017), *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy*, Atria Books, New York, NY.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vassie, K., & Richardson, M. (2017). Effect of self-adjustable masking noise on open-plan office worker's concentration, task performance and attitudes. *Applied Acoustics*, 119, 119-127.
- Workhuman (2024), "Survey: Is the faux-productivity problem real or imagined?", August 29, available at: <https://www.workhuman.com/blog/the-faux-productivity-problem/>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*.

Zhang, Y., Ou, D., Chen, C., Qu, G., Kang, S., & Zhan, M. (2023). Effects of speech intelligibility and work modality on scientific reading productivity in open-plan offices. *Building and Environment*.