HUMANIS
(Humanities, Management and Science Proceedings)

Vol. 6 • No. 2 • Juni 2026

Pege (Hal.) : 278 – 286

ISSN (*online*) : 2746 - 4482
ISSN (*print*) : 2746 - 2250

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Jl. Raya Puspiptek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310,
Email : humanismanajemen@gmail.com

Special Issue :
Webinar Nasional
HUMANIS 2026
Website:http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH

Fenomena *Quiet Quitting* Dan Dampaknya Terhadap Kinerja: Perspektif *Human Capital* Di Era Digital

Rindi Antika[1]); Rismunandar Al Amin[2]); Turniasih[3])
[1]) Magister of Management, Postgraduate Program, University of Pamulang (UNPAM), Serpong, Banten, Indonesia. Email: rindiika034@gmail.com
[2]) Magister of Management, Postgraduate Program, University of Pamulang (UNPAM), Serpong, Banten, Indonesia. Email : rismunandaralamin@gmail.com
[3]) Magister of Management, Postgraduate Program, University of Pamulang (UNPAM), Serpong, Banten, Indonesia. Email : turniasihsm@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the phenomenon of quiet quitting and its impact on organizational performance from a human capital perspective in the digital era. Quiet quitting refers to employees' behavior of performing only the tasks specified in their job descriptions without making additional contributions, reflecting a low level of employee engagement. This study employs a qualitative approach using a literature review method by examining various scholarly sources related to employee engagement, work motivation, burnout, and work-life balance. The findings indicate that the primary factors contributing to quiet quitting include burnout, lack of recognition, a toxic workplace, and an imbalance between work and personal life. These factors are interconnected and collectively contribute to declining employee engagement. The resulting consequences include reduced productivity, lower performance quality, diminished innovation, and weakened team collaboration and organizational culture. Therefore, organizations need to enhance employee engagement by providing appropriate recognition, fostering a supportive work environment, and prioritizing employee well-being to minimize the negative effects of quiet quitting.*
Keywords: *Quiet Quitting, Employee Engagement, Burnout, Work-Life Balance, Organizational Performance, Human Capital*

Abstract. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena *quiet quitting* serta dampaknya terhadap kinerja organisasi dalam perspektif *human capital* di era digital. *Quiet quitting* merupakan perilaku karyawan yang hanya bekerja sesuai deskripsi tugas tanpa memberikan kontribusi tambahan, yang mencerminkan rendahnya tingkat *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review, dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah terkait employee engagement, motivasi kerja, *burnout,* dan *work-life balance*. Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor utama penyebab *quiet quitting* meliputi *burnout,* kurangnya apresiasi, lingkungan kerja yang tidak sehat *(toxic workplace)*, serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan berkontribusi terhadap menurunnya keterlibatan karyawan. Dampak yang ditimbulkan antara lain penurunan produktivitas, kualitas kinerja, inovasi, serta melemahnya kolaborasi tim dan budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan employee engagement melalui pemberian apresiasi, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan guna meminimalkan dampak

negatif *quiet quitting*.

Keywords: *Quiet Quitting, Employee Engagement, Burnout, Work-Life Balance, Kinerja Organisasi, Human Capital*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja di era digital telah membawa perubahan signifikan dalam perilaku karyawan serta dinamika hubungan kerja di dalam organisasi. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan sistem kerja yang semakin fleksibel, seperti *work from home* dan *hybrid working*, tetapi juga menyentuh aspek psikologis karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Salah satu fenomena yang muncul dan menjadi perhatian global adalah *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, namun tidak lagi memberikan usaha tambahan atau keterlibatan lebih terhadap organisasi (Surianto, 2025).

Fenomena *quiet quitting* semakin populer dalam beberapa tahun terakhir, terutama di kalangan generasi muda seperti Generasi Z, yang mulai memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Secara global, laporan Gallup menunjukkan bahwa hanya sekitar 23% karyawan yang benar-benar terlibat (*engaged*) dalam pekerjaannya, sekitar 59% termasuk kategori tidak terlibat (*not engaged*), dan sekitar 18% berada dalam kondisi *actively disengaged* (Gallup, 2023 dalam Surianto, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja masih menjadi tantangan besar bagi organisasi modern.

Fenomena ini sering kali berkaitan dengan meningkatnya tingkat stres kerja dan burnout yang dialami karyawan akibat tekanan pekerjaan yang tinggi serta kurangnya dukungan organisasi (Lara-Moreno et al., 2025; Maslach & Leiter, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia dapat menyebabkan kelelahan emosional, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya (Wijaya et al., 2026). Dalam konteks ini, *quiet quitting* tidak dapat dipandang sebagai bentuk kemalasan, melainkan sebagai respons terhadap kondisi kerja yang tidak mendukung kesejahteraan karyawan (Surianto, 2025).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, fenomena ini erat kaitannya dengan konsep *employee engagement*, yaitu tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* rendah cenderung menunjukkan perilaku *disengagement*, salah satunya melalui *quiet quitting*, yang pada akhirnya dapat berdampak pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan (Adi & Fithriana, 2018). Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kecenderungan *quiet quitting*, di mana semakin rendah tingkat *engagement*, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku tersebut (Surianto, 2025).

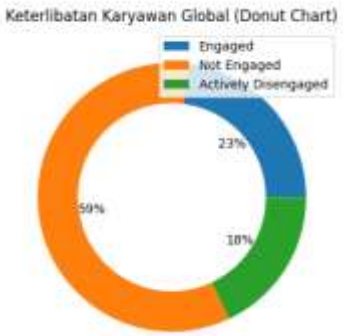
Selain itu, faktor-faktor seperti burnout, kurangnya apresiasi, serta lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic workplace*) juga menjadi penyebab utama munculnya fenomena *quiet quitting*. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional dan tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari organisasi cenderung hanya bekerja sebatas kewajiban formal tanpa memberikan kontribusi lebih. Hal ini menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* memiliki implikasi serius terhadap produktivitas, inovasi, serta keberlanjutan organisasi (Surianto, 2025; Wijaya et al., 2026).

Meskipun fenomena ini telah banyak dibahas secara global, penelitian yang secara khusus mengkaji keterkaitannya dengan kinerja karyawan dalam perspektif *human capital* di era digital masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor penyebab serta dampak *quiet quitting* terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) apa saja faktor penyebab terjadinya *quiet quitting* pada karyawan, dan (2) bagaimana dampak *quiet quitting* terhadap kinerja organisasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan *quiet quitting* serta mengkaji dampaknya terhadap kinerja organisasi.

B. KAJIAN LITERATUR

Employee engagement merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja (Brockner & van Dijke, 2024; Rameshkumar, 2020). Keterlibatan ini mencerminkan sejauh mana individu mencurahkan energi, perhatian, dan dedikasinya dalam menjalankan peran kerja. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, *employee engagement* juga dipandang sebagai bagian dari *human capital* yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi (Adi & Fithriana, 2018). Dalam konteks empiris, rendahnya keterlibatan karyawan telah dikaitkan dengan munculnya perilaku *disengagement* di tempat kerja (Surianto, 2025).

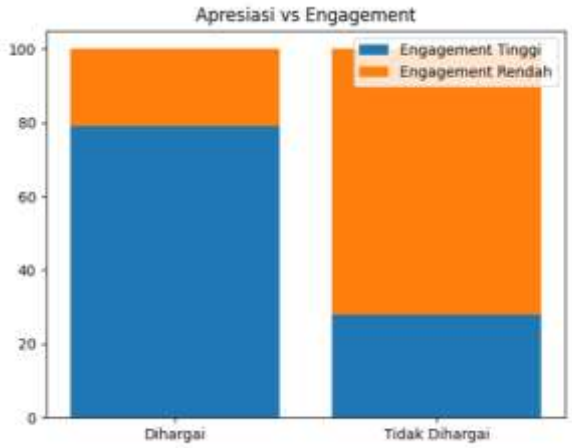


Gambar 1. Tingkat Keterlibatan Karyawan Global
Sumber: Gallup (2023), *State of the Global Workplace,*
https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Grafik menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan secara global yang terbagi menjadi tiga kategori, yaitu *engaged* sebesar 23%, *not engaged* sebesar 59%, dan *actively disengaged* sebesar 18. Data ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki keterlibatan yang optimal terhadap pekerjaannya.

Rendahnya tingkat *employee engagement* ini menjadi indikator awal munculnya fenomena *quiet quitting*. Ketika mayoritas karyawan berada pada kategori tidak terlibat, maka organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan seperti pengakuan, dukungan, dan makna kerja. Kondisi ini sejalan dengan teori keterlibatan kerja yang menyatakan bahwa *engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi. Motivasi kerja dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, yang masing-masing berperan dalam mendorong individu mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sedangkan rendahnya motivasi dapat menyebabkan sikap apatis terhadap pekerjaan. Dalam konteks modern, motivasi kerja dan keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh aspek psikologis seperti pengakuan, makna kerja, dukungan organisasi, serta kesempatan berkembang (Schaufeli, 2021). Kurangnya motivasi kerja dapat menjadi salah satu faktor yang memicu munculnya perilaku kerja minimalis seperti *quiet quitting* (Surianto, 2025).



Sumber: *Achievers Workforce Institute*, https://www.achievers.com/resources/reports/2022-state-of-recognition-report/

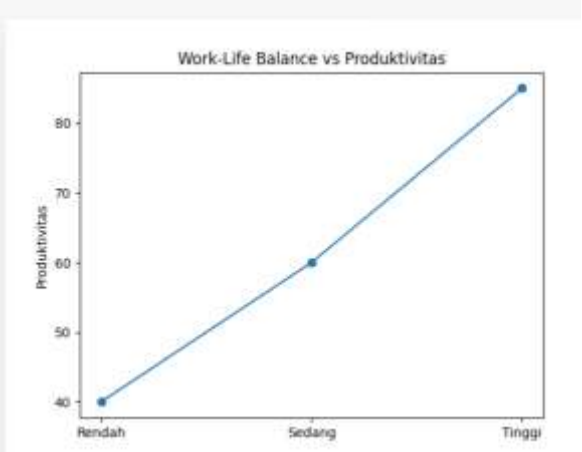
Grafik memperlihatkan bahwa karyawan yang merasa diapresiasi memiliki tingkat keterlibatan tinggi sebesar 79%, sedangkan yang tidak diapresiasi hanya sebesar 28%. Sebaliknya, tingkat keterlibatan rendah lebih banyak terjadi pada karyawan yang tidak mendapatkan penghargaan.

Hasil ini menegaskan bahwa apresiasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi secara maksimal. Sebaliknya, kurangnya apresiasi dapat memicu *disengagement* yang berujung pada *quiet quitting*. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem penghargaan yang adil, baik secara finansial maupun non-finansial.

Stres kerja dan burnout merupakan kondisi psikologis yang muncul akibat tekanan kerja yang tinggi serta ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Burnout ditandai dengan kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta sikap negatif terhadap pekerjaan (Kim & Sohn, 2024; Maslach & Leiter, 2024). Dalam beberapa penelitian, burnout terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan menurunnya keterlibatan kerja serta meningkatnya perilaku *disengagement* (Hafstad et al., 2025; Kim & Sohn, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tekanan kerja berlebihan cenderung menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa burnout menjadi salah satu penyebab utama munculnya fenomena *quiet quitting* (Surianto, 2025).

Work-life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini menjadi faktor penting dalam menjaga kesehatan mental serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam era digital, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur, sehingga meningkatkan risiko stres kerja dan kelelahan emosional. Ketidakseimbangan ini dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi (Setiabudi & Wendra, 2025; Zahari & Kaliannan, 2023). Dalam konteks fenomena *quiet quitting*, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk membatasi keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Surianto, 2025).

Fenomena *quiet quitting* merupakan bentuk perilaku kerja di mana karyawan hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan tanpa memberikan usaha tambahan di luar tanggung jawab utamanya.



Sumber: OECD, https://www.oecd.org/wise/work-life-balance.htm

Grafik menunjukkan adanya hubungan positif antara *work-life balance* dengan tingkat produktivitas karyawan. Semakin tinggi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan.

Work-life balance menjadi faktor penting dalam menjaga kesehatan mental dan kinerja karyawan. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan burnout, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Sebaliknya, keseimbangan yang baik mampu meningkatkan fokus, energi, dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan fleksibilitas kerja dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Fenomena ini mencerminkan bentuk *disengagement* yang bersifat pasif, di mana karyawan secara psikologis menarik diri dari pekerjaannya. *Quiet quitting* berkaitan erat dengan rendahnya *employee engagement*, meningkatnya tingkat stres kerja, serta burnout (Kim & Sohn, 2024). Secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara keterlibatan karyawan dan kecenderungan *quiet quitting*, di mana semakin rendah tingkat *engagement* maka semakin tinggi kemungkinan terjadinya perilaku tersebut (Surianto, 2025). Oleh karena itu, fenomena ini dapat menjadi indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek keterlibatan dan kesejahteraan karyawan.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* (SLR) yang bersifat deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena fenomena *quiet quitting* merupakan isu yang relatif baru dan berkembang, sehingga memerlukan kajian teoritis yang komprehensif melalui berbagai sumber literatur ilmiah (Surianto, 2025).

Penelitian ini mengkaji sebanyak ±12 artikel ilmiah yang diperoleh dari Google Scholar dan *database* jurnal terindeks lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi, yaitu kesesuaian topik, tahun publikasi, serta relevansi terhadap variabel penelitian.

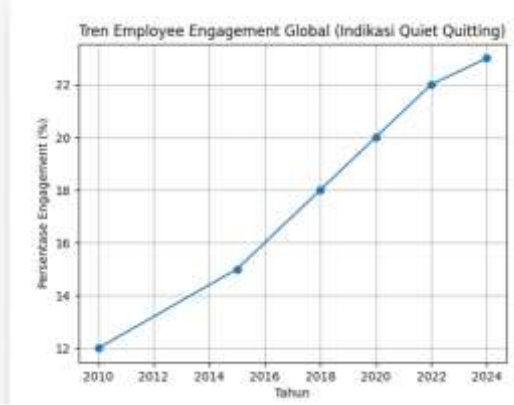
Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, serta laporan penelitian yang relevan dengan topik *employee engagement*, motivasi kerja, burnout, *work-life balance*, dan *quiet quitting*. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi dalam lima tahun terakhir untuk jurnal dan sepuluh tahun terakhir untuk buku guna memastikan relevansi dan kebaruan informasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menyeleksi sumber literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Proses ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid dan kredibel guna mendukung analisis penelitian secara optimal.

Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*), yaitu dengan mengkaji dan menginterpretasikan isi literatur untuk menemukan pola, tema, serta hubungan antar variabel yang berkaitan dengan penyebab dan dampak quiet quitting terhadap kinerja organisasi (Wijaya et al., 2026).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Fenomena *quiet quitting* merupakan salah satu bentuk perubahan perilaku kerja yang muncul dalam dinamika organisasi modern. Berdasarkan hasil kajian literatur, fenomena ini tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam bekerja. Dalam konteks ini, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk *disengagement* pasif, yaitu kondisi ketika karyawan secara emosional mulai membatasi keterlibatan terhadap pekerjaan meskipun secara fisik tetap hadir dan menjalankan tugas utamanya (Surianto, 2025).



Sumber: Gallup, https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Grafik menunjukkan tren peningkatan keterlibatan karyawan secara bertahap dari tahun 2010 hingga 2024. Namun, peningkatan tersebut cenderung stagnan pada kisaran 20–23%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada dalam kategori tidak terlibat. Stagnasi tingkat *engagement* ini mengindikasikan bahwa fenomena *quiet quitting* masih cukup tinggi dalam dunia kerja global. Meskipun terdapat sedikit peningkatan, organisasi belum mampu mendorong keterlibatan karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, kesejahteraan, serta lingkungan kerja yang suportif.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan terjadinya *quiet quitting* adalah burnout atau kelelahan kerja. Burnout muncul akibat tekanan kerja yang tinggi, tuntutan produktivitas yang berlebihan, serta kurangnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Maslach & Leiter, 2024; Surianto, 2025). Karyawan yang mengalami burnout cenderung mengalami kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta berkurangnya keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa burnout memiliki hubungan erat dengan menurunnya *employee engagement* dan meningkatnya perilaku *disengagement* (Hafstad et al., 2025; Kim & Sohn, 2024). Dalam kondisi ini, *quiet quitting* menjadi salah satu bentuk respons adaptif karyawan untuk melindungi diri dari tekanan kerja yang berlebihan.

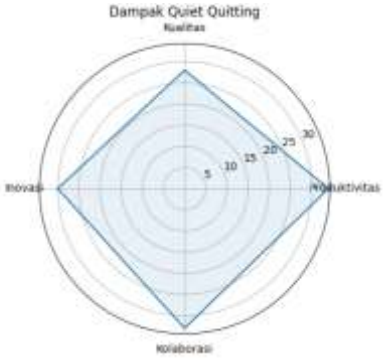
Selain burnout, kurangnya apresiasi dan penghargaan dari organisasi juga menjadi faktor yang signifikan dalam memicu fenomena *quiet quitting*. Karyawan yang merasa kontribusinya tidak dihargai, baik secara finansial maupun nonfinansial, cenderung kehilangan motivasi untuk memberikan usaha lebih dalam pekerjaannya. Hal ini berdampak pada menurunnya keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menimbulkan sikap apatis dan menurunnya komitmen kerja, sehingga karyawan hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal. Kurangnya pengakuan, dukungan organisasi, serta kesempatan berkembang juga berpotensi menurunkan semangat dan keterikatan kerja karyawan (Schaufeli, 2021).

Faktor lain yang turut memengaruhi munculnya *quiet quitting* adalah lingkungan kerja yang tidak sehat atau *toxic workplace*. Lingkungan kerja yang penuh tekanan, komunikasi yang tidak efektif, serta gaya kepemimpinan yang kurang suportif dapat menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif (Lara-Moreno et al., 2025). Kondisi ini mendorong karyawan untuk menjaga jarak secara emosional dari pekerjaannya sebagai bentuk perlindungan diri. Selain itu, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Karyawan yang tidak mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung mengalami kelelahan dan stres, sehingga memilih untuk membatasi keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Zahari & Kaliannan, 2023).

Dari perspektif organisasi, fenomena *quiet quitting* memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja. Salah satu dampak utama adalah penurunan produktivitas karyawan, karena kontribusi kerja yang diberikan tidak maksimal. Karyawan yang mengalami *disengagement* cenderung tidak memiliki inisiatif, kurang kreatif, serta tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Hal ini berdampak pada menurunnya kualitas kerja serta efektivitas tim dalam mencapai tujuan organisasi (Surianto, 2025).

Selain itu, *quiet quitting* juga berdampak pada menurunnya *employee engagement* secara keseluruhan dalam organisasi. Ketika sebagian besar karyawan mulai menunjukkan perilaku *disengagement*, maka budaya kerja organisasi menjadi kurang produktif dan inovatif. Kondisi ini dapat memperlemah kolaborasi antar tim serta menurunkan semangat kerja kolektif. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan risiko *turnover* serta menurunkan daya saing organisasi (Kim & Sohn, 2024).



Sumber: Gallup (2022; 2023), *State of the Global Workplace,*https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Grafik menunjukkan bahwa *quiet quitting* berdampak negatif terhadap berbagai aspek kinerja organisasi, seperti produktivitas (-34%), kualitas kerja (-28%), inovasi (-30%), dan kolaborasi tim (-33%). Penurunan pada berbagai aspek kinerja menunjukkan bahwa *quiet quitting* memiliki implikasi yang luas terhadap organisasi. Tidak hanya menurunkan output kerja, tetapi juga menghambat inovasi dan kerja sama tim. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat melemahkan budaya organisasi dan menurunkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen SDM yang berfokus pada peningkatan *engagement* dan kesejahteraan karyawan.

Lebih lanjut, fenomena ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara faktor penyebab dan dampak yang ditimbulkan. Burnout, kurangnya apresiasi, lingkungan kerja yang tidak sehat, serta ketidakseimbangan *work-life balance* merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi perilaku karyawan. Ketika faktor-faktor tersebut tidak dikelola dengan baik oleh organisasi, maka akan memicu menurunnya *employee engagement*, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku *quiet quitting* (Kim & Sohn, 2024; Surianto, 2025). Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipahami sebagai variabel kunci yang berperan dalam menekan atau memperkuat fenomena tersebut.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar perilaku kerja biasa, melainkan merupakan indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fenomena ini mencerminkan ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan karyawan, serta menunjukkan pentingnya peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang berfokus pada peningkatan *employee engagement*, pemberian apresiasi yang memadai, serta penciptaan *work-life balance* yang optimal guna meminimalkan dampak negatif dari fenomena *quiet quitting*.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Fenomena *quiet quitting* merupakan bentuk perubahan perilaku kerja yang mencerminkan rendahnya keterlibatan karyawan dalam organisasi. Berdasarkan hasil kajian literatur, *quiet quitting* dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti burnout, kurangnya apresiasi, lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic workplace*), serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan berkontribusi terhadap menurunnya *employee engagement*, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk membatasi kontribusi kerja mereka hanya pada tugas utama.

Selain itu, fenomena *quiet quitting* memberikan dampak negatif terhadap organisasi, terutama dalam hal penurunan produktivitas, kualitas kinerja, serta berkurangnya inovasi dan kolaborasi dalam tim. Rendahnya keterlibatan karyawan juga dapat memperlemah budaya kerja organisasi dan meningkatkan potensi *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar perilaku individu, melainkan indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, fenomena quiet quitting perlu menjadi perhatian serius bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* melalui pemberian apresiasi yang memadai serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan serta mendukung *work-life balance* guna menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji fenomena *quiet quitting* secara empiris melalui pendekatan kuantitatif maupun studi lapangan agar diperoleh hasil yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). *Employee engagement (pada sektor bisnis dan publik)*. Deepublish.

Brockner, J., & van Dijke, M. (2024). Work engagement and burnout in anticipation of physically returning to work: The interactive effect of imminence of return and self-affirmation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *110*, 104527. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104527

Hafstad, M. D., Ebrahimi, O. V, & Fostervold, K. I. (2025). The dialectical relationship between burnout and work engagement: A network approach. *Stress and Health*, *41*(2). https://doi.org/10.1002/smi.3514

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, *12*(11), 460. https://doi.org/10.3390/systems12110460

Lara-Moreno, R., Ogallar-Blanco, A. I., Guzmán-Raya, N., & Vázquez-Pérez, M. L. (2025). The exhaustion triangle: How psychosocial risks, engagement, and burnout impact workplace well-being. *Behavioral Sciences*, *15*(4), 408. https://doi.org/10.3390/bs15040408

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2024). *Burnout: A comprehensive review*. John Wiley & Sons.

Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment: A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, *36*(3), 105–112. https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, *12*, 754556. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556

Setiabudi, M. A., & Wendra, W. (2025). Pengaruh work-life balance, burnout, dan work engagement terhadap turnover intention pada generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu*

Manajemen dan Kewirausahaan, *5*(2). https://doi.org/10.46306/vls.v5i2.366

Surianto. (2025). Quiet quitting: Fenomena baru dan implikasinya terhadap keterlibatan karyawan di era digital. *Jurnal Economic Resource*, *9*(1), 80–91. https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982

Wijaya, D. D. H., Hasanati, N., & Rizki Maulana Hidayatullah. (2026). Menyelidiki faktor penyebab quiet quitting melalui tinjauan sistematis. *WISSEN : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, *4*(1), 172–188. https://doi.org/10.62383/wissen.v4i1.1559

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, *43*(3), 557–582. https://doi.org/10.1177/0734371X221106792