



## Menyelidiki Faktor Penyebab dari Quiet Quitting Melalui Tinjauan Sistematis

Dicky Dienial Habibillah Wijaya<sup>1\*</sup>, Nida Hasanati<sup>2</sup>, Rizki Maulana Hidayatullah<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Ibrahimy Situbondo, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [dickydhw@gmail.com](mailto:dickydhw@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** *This study examines the factors influencing the phenomenon of quiet quitting in the context of contemporary organizations by reviewing empirical evidence published between 2021–2024. Quiet quitting refers to the psychological withdrawal of employees who remain formally employed but consciously limit their work involvement to the minimum required by the contract without any explicit intention to quit. Although this phenomenon has been widely discussed in academic literature, much of the research still examines quiet quitting in a fragmented way, lacking a comprehensive theoretical framework. This study adopts a systematic review approach following PRISMA 2020 guidelines, analyzing eight empirical articles indexed in Scopus and Google Scholar. The findings indicate that quiet quitting is influenced by individual factors such as burnout, emotional exhaustion, reduced job satisfaction, and low work engagement. Organizational factors include psychological contract violations, low perceived organizational support, unsupportive leadership styles, excessive workload, and an exclusive work culture. The findings can be understood within the Job Demands–Resources framework, where the imbalance between work demands and organizational resources triggers disengagement. This study contributes theoretically by integrating empirical findings into a more cohesive conceptual framework and provides practical implications for human resource management aimed at improving engagement and organizational sustainability.*

**Keywords:** *Burnout; Employee Engagement; Job Demands–Resources; Organizational Support; Quiet Quitting.*

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi fenomena quiet quitting dalam konteks organisasi kontemporer dengan mengkaji bukti empiris periode 2021–2024. Quiet quitting merujuk pada penarikan diri psikologis karyawan yang tetap bertahan dalam organisasi, namun hanya melakukan pekerjaan minimal sesuai kontrak tanpa niat keluar eksplisit. Meskipun banyak dibahas dalam literatur akademik, fenomena ini masih dikaji secara parsial tanpa kerangka teoretis komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic review berdasarkan pedoman PRISMA 2020, menganalisis delapan artikel empiris terindeks di Scopus dan Google Scholar. Hasil menunjukkan bahwa quiet quitting dipengaruhi oleh faktor individual seperti burnout, kelelahan emosional, penurunan kepuasan kerja, serta rendahnya keterikatan kerja. Faktor organisasional meliputi pelanggaran kontrak psikologis, rendahnya perceived organizational support, gaya kepemimpinan yang kurang suportif, beban kerja berlebih, dan budaya kerja yang tidak inklusif. Temuan ini dapat dipahami dalam kerangka Job Demands–Resources, di mana ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi memicu disengagement. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi temuan empiris dan implikasi praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada keterlibatan dan keberlanjutan organisasi.

**Kata Kunci:** Berhenti Diam-Diam; Dukungan Organisasi; Kelelahan Kerja; Keterikatan Kerja; Permintaan–Sumber Daya Pekerjaan.

### 1. LATAR BELAKANG

Perubahan dinamika dunia kerja dalam satu dekade terakhir telah mendorong munculnya berbagai fenomena baru dalam perilaku kerja karyawan. Transformasi organisasi yang dipicu oleh digitalisasi, peningkatan tuntutan produktivitas, serta pergeseran nilai kerja generasi pekerja telah mengubah cara individu memaknai pekerjaan dan keterlibatannya dalam organisasi. Salah satu fenomena yang mendapat perhatian luas dalam kajian psikologi kerja dan perilaku organisasi adalah quiet quitting. Fenomena ini mencerminkan bentuk penarikan diri

psikologis dari pekerjaan, di mana karyawan tetap berada dalam organisasi dan menjalankan tugas formalnya, tetapi membatasi keterlibatan kerja hanya pada batas minimum yang dipersyaratkan secara kontraktual (Schaufeli, 2021; Bakker & Demerouti, 2022).

Berbeda dengan konsep turnover atau intention to quit yang mengacu pada niat atau tindakan keluar dari organisasi, quiet quitting merupakan bentuk disengagement yang lebih subtil dan sering kali tidak terlihat secara langsung oleh manajemen. Karyawan yang mengalami quiet quitting tidak menunjukkan perilaku pelanggaran atau penurunan kinerja yang ekstrem, namun secara bertahap menarik diri dari keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaannya. Dalam jangka pendek, kondisi ini mungkin tidak berdampak signifikan terhadap output kerja, tetapi dalam jangka panjang dapat menurunkan kinerja kontekstual, inovasi, serta kualitas interaksi kerja (Zhang et al., 2021; Bakker & Demerouti, 2022).

Kajian kontemporer menempatkan quiet quitting sebagai respons adaptif terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja. Dalam kerangka Job Demands–Resources Model (JD–R), tuntutan kerja yang tinggi dan berkepanjangan, apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, akan menguras energi psikologis individu dan mengarah pada kelelahan kerja serta penurunan keterlibatan (Bakker & Demerouti, 2022). Kondisi ini mendorong individu untuk melindungi dirinya melalui strategi coping defensif, salah satunya dengan membatasi keterlibatan kerja tanpa harus meninggalkan organisasi secara formal.

Sejumlah penelitian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa quiet quitting berkaitan erat dengan kelelahan emosional dan burnout. Burnout dipahami sebagai kondisi psikologis kronis yang ditandai oleh kelelahan emosional, sikap sinis terhadap pekerjaan, dan penurunan efektivitas profesional (Maslach & Leiter, 2022). Ketika individu mengalami burnout, keterlibatan kerja cenderung menurun dan digantikan oleh orientasi kerja yang bersifat minimalis. Dalam konteks ini, quiet quitting dapat dipahami sebagai manifestasi perilaku dari burnout yang tidak tertangani secara sistemik (Schaufeli, 2021; Montgomery et al., 2022).

Selain burnout, faktor organisasi seperti beban kerja berlebih, ketidakjelasan peran, kurangnya dukungan atasan, serta persepsi ketidakadilan organisasi juga berkontribusi signifikan terhadap munculnya quiet quitting. Beban kerja yang tinggi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, telah terbukti berkorelasi negatif dengan keterikatan kerja dan kepuasan kerja karyawan (Bridger et al., 2021; McPhee et al., 2023). Ketika beban kerja tidak sebanding dengan kapasitas individu dan sumber daya yang tersedia, karyawan cenderung mengadopsi strategi bertahan dengan menurunkan intensitas keterlibatan kerja.

Penelitian di sektor kesehatan menunjukkan bahwa fenomena disengagement kerja menjadi isu yang semakin krusial. Tenaga kesehatan, termasuk profesional kesehatan mental, menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, tekanan emosional, serta ekspektasi kinerja yang kompleks. Studi sistematis menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang bekerja dalam kondisi tuntutan tinggi dan dukungan rendah memiliki risiko lebih besar mengalami burnout dan penurunan keterlibatan kerja (Montgomery et al., 2022; Panagioti et al., 2023). Dalam konteks ini, quiet quitting dapat muncul sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap kondisi kerja yang menekan, terutama ketika opsi keluar dari pekerjaan tidak mudah dilakukan.

Dampak quiet quitting tidak hanya dirasakan pada level individu, tetapi juga pada level organisasi. Karyawan yang menarik diri secara psikologis cenderung menunjukkan penurunan kinerja kontekstual, seperti rendahnya inisiatif, minimnya perilaku membantu rekan kerja, serta berkurangnya kontribusi terhadap pengembangan organisasi (Zhang et al., 2021). Dalam jangka panjang, akumulasi perilaku quiet quitting dapat mengikis budaya kerja, menurunkan kualitas layanan, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun fenomena quiet quitting semakin sering dibahas, sebagian besar diskursus awal bersumber dari media populer dan laporan non-akademik. Hal ini menyebabkan adanya penyederhanaan konsep dan potensi kesalahpahaman dalam memahami fenomena tersebut. Kajian ilmiah mutakhir menekankan pentingnya membedakan quiet quitting dari konsep-konsep lain seperti low performance, counterproductive work behavior, atau turnover intention (Schaufeli, 2021). Tanpa klarifikasi konseptual yang memadai, organisasi berisiko salah menafsirkan perilaku karyawan dan menerapkan kebijakan yang tidak tepat sasaran.

Dalam ranah akademik, penelitian mengenai quiet quitting masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Pertama, banyak penelitian berfokus pada variabel tunggal, seperti burnout atau engagement, tanpa mengintegrasikan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap munculnya quiet quitting. Kedua, masih terbatas kajian yang menyajikan sintesis komprehensif terhadap temuan empiris terkini dalam kerangka teori yang jelas. Ketiga, terdapat variasi konteks organisasi dan budaya kerja yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam kajian yang ada (Bakker & Demerouti, 2022; Panagioti et al., 2023).

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang signifikan. Diperlukan upaya untuk mengintegrasikan temuan-temuan empiris terbaru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi quiet quitting dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Pendekatan tinjauan sistematis menjadi relevan untuk tujuan tersebut, karena memungkinkan peneliti untuk

merangkum, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian secara terstruktur dan transparan. Melalui sintesis sistematis, pola-pola umum, faktor dominan, serta inkonsistensi temuan dapat diidentifikasi secara lebih komprehensif.

Selain kontribusi teoretis, kajian sistematis mengenai quiet quitting juga memiliki implikasi praktis yang penting. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai determinan quiet quitting dapat membantu organisasi dalam merancang intervensi yang berfokus pada peningkatan sumber daya kerja, pengelolaan beban kerja, serta penguatan dukungan organisasi. Intervensi semacam ini tidak hanya berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan karyawan (World Health Organization, 2022).

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis faktor-faktor yang memengaruhi quiet quitting berdasarkan hasil penelitian empiris yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis melalui penyusunan sintesis konseptual mengenai quiet quitting dalam perspektif psikologi kerja kontemporer, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi berbasis bukti bagi organisasi dalam mengelola keterlibatan kerja karyawan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Fenomena quiet quitting dalam beberapa tahun terakhir menjadi perhatian penting dalam kajian psikologi kerja dan organisasi. Quiet quitting merujuk pada kondisi ketika individu tetap menjalankan tugas-tugas formal sesuai deskripsi pekerjaannya, namun secara sadar membatasi keterlibatan kerja di luar kewajiban minimum yang ditetapkan organisasi. Individu tidak lagi menunjukkan inisiatif ekstra, keterlibatan emosional yang mendalam, maupun komitmen afektif terhadap pekerjaan, meskipun secara administratif masih tercatat sebagai pekerja aktif. Fenomena ini tidak dapat disamakan dengan niat keluar kerja (turnover intention) maupun perilaku kerja kontraproduktif, karena quiet quitting bersifat pasif, laten, dan sering kali tidak terdeteksi secara langsung oleh organisasi (Schaufeli, 2021).

Dalam perspektif psikologi kerja kontemporer, quiet quitting dipahami sebagai bentuk penarikan diri psikologis (psychological withdrawal) yang muncul sebagai respons terhadap ketidakseimbangan hubungan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia bagi individu. Ketika tuntutan kerja meningkat secara berkelanjutan tanpa diimbangi dengan dukungan organisasi, otonomi, penghargaan, maupun kesempatan pemulihan yang memadai, individu cenderung melakukan strategi adaptif dengan cara mengurangi investasi energi psikologis terhadap pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2022). Dengan demikian, quiet

quitting dapat dipandang sebagai mekanisme protektif individu untuk menjaga kesejahteraan psikologis di tengah tekanan kerja yang berkepanjangan.

Konsep quiet quitting memiliki keterkaitan erat dengan keterikatan kerja (work engagement). Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption dalam menjalankan pekerjaan. Individu yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan energi yang kuat, antusiasme, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta keterlibatan kognitif dan emosional yang mendalam (Schaufeli, 2021). Penurunan keterikatan kerja sering kali menjadi indikator awal munculnya quiet quitting, di mana individu mulai kehilangan makna kerja, menurunkan ekspektasi terhadap organisasi, dan membatasi kontribusi di luar tugas formal.

Rendahnya keterikatan kerja telah terbukti berhubungan dengan berbagai konsekuensi negatif, seperti menurunnya kinerja kontekstual, berkurangnya perilaku kewargaan organisasi, serta meningkatnya kelelahan emosional. Individu yang tidak lagi terikat secara psikologis cenderung mempertahankan kinerja minimum agar terhindar dari sanksi, namun tidak lagi menunjukkan upaya ekstra yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Zhang et al., 2021). Dalam konteks ini, quiet quitting dapat dipahami sebagai manifestasi perilaku dari menurunnya keterikatan kerja.

Selain keterikatan kerja, burnout merupakan konstruk kunci yang berperan dalam menjelaskan munculnya quiet quitting. Burnout didefinisikan sebagai sindrom psikologis akibat stres kerja kronis yang ditandai oleh kelelahan emosional, sikap sinis atau menjauh dari pekerjaan, serta penurunan efektivitas profesional (Maslach & Leiter, 2022). Burnout muncul ketika individu mengalami ketidaksesuaian yang berkelanjutan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas sumber daya pribadi maupun organisasi.

Individu yang mengalami burnout cenderung mengembangkan sikap defensif terhadap pekerjaannya. Salah satu bentuk sikap defensif tersebut adalah dengan membatasi keterlibatan kerja secara emosional dan kognitif, yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku quiet quitting. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa burnout tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada kualitas kinerja, keselamatan kerja, serta kualitas pelayanan, khususnya pada sektor pelayanan publik dan kesehatan (Panagioti et al., 2023). Dengan demikian, quiet quitting dapat dipahami sebagai konsekuensi lanjutan dari burnout yang tidak tertangani secara sistemik.

Faktor lain yang berperan penting dalam dinamika quiet quitting adalah beban kerja. Beban kerja mencakup tuntutan fisik, kognitif, dan emosional yang harus dipenuhi individu dalam menjalankan pekerjaannya. Beban kerja yang tinggi, baik dari sisi kuantitas tugas,

kompleksitas kasus, maupun tuntutan administratif, berpotensi menguras energi psikologis individu dan meningkatkan risiko stres kerja serta burnout (Bridger et al., 2021). Dalam konteks pelayanan kesehatan, beban kerja yang berlebihan sering kali berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, tekanan waktu, serta tanggung jawab profesional yang tinggi.

Beban kerja yang terus-menerus tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat mempercepat penurunan keterikatan kerja dan mendorong individu untuk melakukan penyesuaian perilaku berupa pembatasan keterlibatan kerja. Studi empiris menunjukkan bahwa beban kerja mental yang tinggi berkorelasi dengan kelelahan emosional dan penurunan kualitas kinerja, serta meningkatkan kecenderungan disengagement dalam jangka panjang (McPhee et al., 2023). Oleh karena itu, beban kerja merupakan salah satu determinan utama dalam memahami mekanisme psikologis yang melandasi quiet quitting.

Kerangka teoretis yang banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, burnout, keterikatan kerja, dan kinerja adalah Job Demands–Resources Theory (JD–R). Teori ini menyatakan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan kerja (job demands) yang berpotensi menguras energi individu, serta sumber daya kerja (job resources) yang berfungsi untuk mendukung motivasi, keterikatan, dan kesejahteraan psikologis (Bakker & Demerouti, 2022). Ketika tuntutan kerja tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, individu akan mengalami proses kelelahan (health impairment process) yang berujung pada burnout dan disengagement.

Dalam kerangka JD–R, quiet quitting dapat diposisikan sebagai hasil dari proses kelelahan tersebut. Individu yang menghadapi tuntutan kerja berlebih dan kekurangan sumber daya cenderung mengurangi keterlibatan kerja sebagai strategi bertahan. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya seperti dukungan atasan, otonomi kerja, kejelasan peran, dan penghargaan dapat memperkuat keterikatan kerja dan mencegah munculnya quiet quitting. Keunggulan teori JD–R terletak pada kemampuannya mengintegrasikan berbagai variabel psikologis dan organisasional dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif dan fleksibel.

Implikasi teoretis dari quiet quitting terhadap kinerja kerja bersifat signifikan. Kinerja tidak lagi dipahami semata-mata sebagai pencapaian output formal, tetapi juga mencakup aspek kontekstual seperti inisiatif, komitmen, dan kontribusi ekstra peran. Individu yang mengalami quiet quitting cenderung mempertahankan kinerja tugas minimum, namun mengalami penurunan kinerja kontekstual yang berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

(Zhang et al., 2021). Dalam jangka panjang, akumulasi perilaku quiet quitting dapat melemahkan budaya kerja, menurunkan kualitas layanan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, kajian teoritis ini menegaskan bahwa quiet quitting merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara beban kerja, burnout, keterikatan kerja, dan ketersediaan sumber daya organisasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika tersebut menjadi landasan penting bagi penelitian empiris serta perumusan kebijakan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis dan kinerja berkelanjutan, khususnya dalam konteks pelayanan publik dan kesehatan (World Health Organization, 2022).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic review untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara komprehensif bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi fenomena quiet quitting dalam konteks organisasi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan integrasi temuan lintas studi secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Proses pelaporan hasil peninjauan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020) guna memastikan ketelitian prosedural, konsistensi seleksi literatur, serta meminimalkan potensi bias dalam tahap identifikasi, penyaringan, dan inklusi studi.

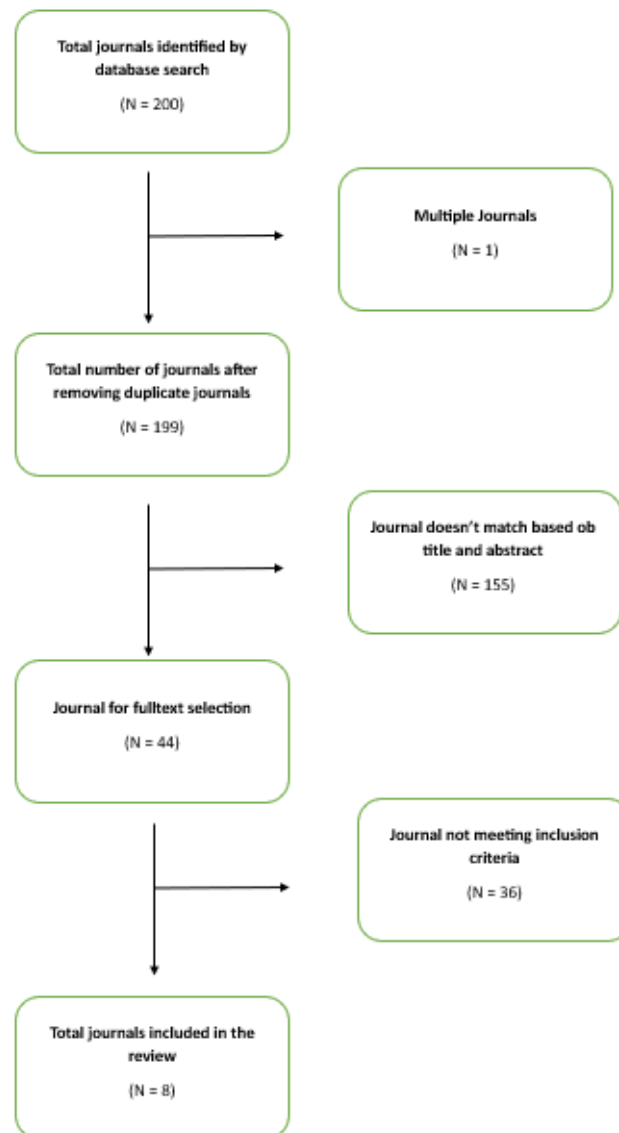
Protokol peninjauan disusun sebelum proses pencarian literatur dilakukan untuk menjaga konsistensi kriteria dan mengurangi subjektivitas dalam seleksi artikel. Penelitian ini tidak melakukan meta-analisis kuantitatif karena heterogenitas desain penelitian, karakteristik sampel, serta variasi operasionalisasi konstruk quiet quitting yang ditemukan dalam literatur. Oleh karena itu, sintesis dilakukan melalui pendekatan tematik naratif yang memungkinkan integrasi konseptual lintas konteks dan desain penelitian.

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui dua basis data akademik utama, yaitu Scopus dan Google Scholar. Kedua basis data tersebut dipilih karena cakupannya yang luas dan relevansinya terhadap bidang psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci “quiet quitting”, “quiet quitting behavior”, serta kombinasi istilah yang berkaitan dengan keterlibatan kerja dan disengagement menggunakan operator Boolean AND dan OR. Pencarian dibatasi pada artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2021 hingga 2024 untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis merepresentasikan perkembangan konseptual dan empiris terkini, khususnya

dalam konteks perubahan dinamika kerja pascapandemi COVID-19. Selain pencarian utama, dilakukan pula penelusuran referensi balik dari artikel yang telah terpilih untuk mengidentifikasi kemungkinan studi relevan yang tidak terdeteksi dalam proses pencarian awal.

Kriteria inklusi ditetapkan untuk memastikan relevansi dan kualitas metodologis studi yang dianalisis. Artikel yang disertakan dalam kajian ini merupakan artikel empiris yang secara eksplisit membahas quiet quitting, dipublikasikan dalam jurnal ilmiah internasional, ditulis dalam bahasa Inggris, serta menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran dengan prosedur metodologi yang dijelaskan secara jelas. Artikel yang berupa opini, editorial, laporan media, publikasi non-peer reviewed, maupun tinjauan naratif tanpa prosedur sistematis tidak disertakan dalam analisis. Studi yang hanya menyebut quiet quitting secara deskriptif tanpa analisis empiris juga dikeluarkan dari proses seleksi.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan yang mengikuti alur PRISMA. Pada tahap identifikasi awal, diperoleh sekitar 200 artikel dari seluruh basis data yang digunakan. Seluruh artikel tersebut dikelola menggunakan perangkat lunak manajemen referensi untuk menghapus duplikasi. Tahap selanjutnya melibatkan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian awal dengan fokus penelitian. Proses ini dilakukan oleh dua penelaah secara independen untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias seleksi. Perbedaan penilaian diselesaikan melalui diskusi hingga mencapai konsensus. Artikel yang dinilai relevan kemudian ditelaah secara menyeluruh melalui pembacaan teks lengkap untuk memastikan kesesuaiannya dengan seluruh kriteria inklusi. Setelah seluruh tahapan seleksi dilakukan, diperoleh delapan artikel yang memenuhi kriteria dan dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Alur proses seleksi disajikan dalam diagram PRISMA pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Grafik PRISMA Alur Seleksi Jurnal.

Untuk meningkatkan ketelitian sintesis, dilakukan penilaian kualitas metodologis terhadap setiap studi yang terpilih. Penilaian ini mempertimbangkan kejelasan desain penelitian, karakteristik dan ukuran sampel, validitas serta reliabilitas instrumen yang digunakan, kesesuaian teknik analisis data, dan konsistensi pelaporan hasil. Studi yang memiliki keterbatasan metodologis tetap disertakan dalam sintesis, namun dicatat sebagai potensi sumber bias dalam interpretasi temuan. Risiko bias dalam kajian ini mencakup kemungkinan bias publikasi akibat keterbatasan pada jurnal terindeks, bias bahasa karena hanya memasukkan artikel berbahasa Inggris, serta bias seleksi yang mungkin timbul dari keterbatasan basis data yang digunakan. Upaya mitigasi dilakukan melalui pencarian lintas basis data dan verifikasi silang antarpeneleah.

Data dari setiap artikel diekstraksi secara sistematis dengan mencatat informasi mengenai penulis dan tahun publikasi, konteks atau negara penelitian, desain penelitian, jumlah dan karakteristik sampel, variabel utama yang dikaji, serta temuan kunci terkait faktor-faktor yang memengaruhi quiet quitting. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan sintesis tematik yang diawali dengan proses pengkodean terbuka terhadap faktor-faktor yang diidentifikasi dalam masing-masing studi. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan kesamaan konseptual dan diklasifikasikan ke dalam tema yang lebih luas. Dalam tahap integrasi, tema-tema yang terbentuk dianalisis dalam kerangka Job Demands–Resources sebagai landasan teoretis utama untuk memahami dinamika hubungan antara tuntutan kerja, sumber daya organisasi, dan munculnya quiet quitting.

Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola konsisten lintas studi sekaligus memberikan ruang untuk memahami variasi kontekstual yang muncul dalam berbagai setting organisasi. Dengan prosedur yang sistematis dan transparan, metode penelitian ini diharapkan memberikan dasar sintesis yang kuat, valid, dan relevan bagi pengembangan kajian quiet quitting dalam perspektif psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia kontemporer.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses seleksi literatur yang telah dilakukan, diperoleh delapan artikel empiris yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam penelitian ini. Studi-studi tersebut berasal dari berbagai konteks organisasi dan sektor industri, dengan variasi desain penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran. Secara umum, hasil sintesis menunjukkan bahwa quiet quitting dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam dua domain besar, yaitu faktor individual dan faktor organisasional, yang saling berinteraksi dalam membentuk dinamika disengagement kerja. Untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai karakteristik dan temuan utama masing-masing studi, Tabel 1 menyajikan ringkasan hasil sintesis penelitian yang dianalisis.

**Tabel 1.** Karakteristik Studi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Quiet Quitting.

No	Penulis & Tahun	Sampel	Konteks	Temuan Utama	Kategori Faktor
1	Xueyun et al. (2023)	400 responden	Gen Z workforce	Pelanggaran kontrak psikologis, burnout, lingkungan kerja, persepsi peluang karier	Individual & Organisasional
2	Kang et al. (2023)	Tenaga kesehatan	Rumah sakit	Perubahan kondisi kerja pascapandemi, peningkatan beban	Organisasional

				kerja, ketidakpastian ekonomi	
3	Galanis et al. (2023)	629 perawat	Sektor kesehatan	Burnout, kepuasan kerja rendah, rendahnya dukungan organisasi	Individual & Organisasional
4	Yıldız (2023)	Karyawan berbagai sektor	Umum	Rendahnya engagement, komunikasi tidak efektif, tekanan kerja tinggi	Individual & Organisasional
5	Thekkechan garapatt (2023)	3 responden	Pendidikan	Kebijakan tidak adil, stres kerja, ketidakjelasan peran	Organisasional
6	Hiltunen (2023)	420 responden	Industri penerbangan	Kurangnya rasa hormat dan kepercayaan pada atasan	Organisasional
7	Pratiwi et al. (2023)	377 responden	Berbagai sektor	Tingkat engagement dan well-being sebagai prediktor quiet quitting	Individual
8	Nimmi et al. (2024)	209 responden	Graduate workers	Perceived quiet firing dan dukungan rekan kerja	Organisasional

Berdasarkan sintesis hasil dari delapan artikel yang memenuhi kriteria inklusi, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1, ditemukan bahwa fenomena quiet quitting dipengaruhi oleh serangkaian faktor yang bersifat multidimensional dan saling berinteraksi. Hasil kajian menunjukkan adanya konsistensi pola temuan lintas konteks organisasi dan karakteristik responden, yang mengindikasikan bahwa quiet quitting tidak muncul sebagai respons tunggal terhadap satu kondisi tertentu, melainkan sebagai akumulasi dari tekanan psikologis, pengalaman kerja yang tidak optimal, serta praktik organisasi yang kurang adaptif. Secara dominan, faktor psikologis individu seperti burnout, kelelahan emosional, rendahnya kepuasan kerja, serta menurunnya keterlibatan karyawan (employee engagement) muncul sebagai prediktor utama kecenderungan quiet quitting. Kondisi ini diperparah ketika karyawan merasakan keterputusan antara usaha kerja yang diberikan dengan imbal balik non-finansial maupun finansial yang diterima, termasuk minimnya pengakuan dan kesempatan pengembangan diri.

Selain faktor individual, hasil tinjauan juga menegaskan peran signifikan faktor organisasional dalam membentuk perilaku quiet quitting. Pelanggaran kontrak psikologis, rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support), serta lemahnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (leader-member exchange) menjadi faktor yang berulang kali diidentifikasi dalam studi-studi yang dianalisis. Temuan ini menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam memenuhi ekspektasi implisit karyawan, khususnya terkait keadilan, kepercayaan, dan rasa dihargai, berkontribusi langsung terhadap

penurunan keterlibatan kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak kondusif, budaya organisasi yang tidak inklusif, serta komunikasi internal yang tidak efektif semakin memperkuat kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja mereka hanya pada tuntutan minimum peran formal.

Hasil kajian juga mengungkap bahwa konteks eksternal dan perubahan struktural dalam dunia kerja memiliki peran akseleratif terhadap fenomena quiet quitting. Perubahan signifikan pascapandemi COVID-19, termasuk restrukturisasi kerja, peningkatan beban kerja bagi karyawan yang tersisa, serta ketidakpastian ekonomi akibat inflasi dan resesi global, memperbesar tekanan kerja tanpa diimbangi dengan kompensasi atau dukungan yang memadai. Dalam kondisi tersebut, quiet quitting muncul sebagai strategi adaptif karyawan untuk melindungi kesejahteraan psikologis dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, alih-alih sebagai bentuk penolakan terbuka terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa quiet quitting lebih tepat dipahami sebagai respons rasional terhadap ketidakseimbangan relasi kerja, bukan semata-mata sebagai bentuk rendahnya etos kerja atau komitmen individu.

Secara keseluruhan, hasil tinjauan sistematis ini memperlihatkan bahwa quiet quitting merupakan fenomena kompleks yang berada pada irisan antara pengalaman subjektif karyawan dan sistem organisasi yang melingkupinya. Pola temuan yang konsisten antarstudi memperkuat argumen bahwa intervensi terhadap quiet quitting tidak dapat difokuskan hanya pada individu, tetapi harus mencakup perbaikan struktural dalam praktik manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, serta kebijakan organisasi secara menyeluruh. Temuan ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi pengembangan model konseptual quiet quitting yang lebih integratif dalam konteks psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia kontemporer.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa quiet quitting tidak dapat dipahami sebagai fenomena tunggal yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari spektrum disengagement kerja yang berkembang secara progresif. Sintesis literatur menunjukkan bahwa burnout berperan sebagai mediator psikologis utama yang menjembatani tekanan kerja dan perilaku pembatasan kontribusi. Sejumlah penelitian terbaru menegaskan bahwa kelelahan emosional memiliki hubungan signifikan dengan penurunan keterlibatan kerja serta meningkatnya niat untuk membatasi usaha di luar tugas formal (Galanis et al., 2023; Pratiwi et al., 2023). Dengan demikian, quiet quitting dapat diposisikan sebagai ekspresi perilaku dari proses kelelahan kronis yang tidak tertangani secara struktural.

Dalam kerangka Job Demands–Resources (JD–R), kondisi ini mencerminkan dominasi proses health impairment dibandingkan motivational process. Ketika tuntutan kerja meningkat, seperti beban administratif, tekanan target kinerja, maupun ketidakpastian pascapandemi, sementara sumber daya seperti dukungan atasan, kejelasan peran, dan pengakuan organisasi tidak memadai, maka terjadi erosi energi psikologis secara bertahap (Kang et al., 2023). Individu kemudian melakukan regulasi diri dengan membatasi investasi emosional dan kognitif terhadap pekerjaan. Mekanisme ini bersifat adaptif dalam jangka pendek, namun berpotensi merugikan organisasi dalam jangka panjang karena mengurangi perilaku ekstra-peran yang esensial bagi inovasi dan efektivitas tim.

Lebih lanjut, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis memiliki kontribusi signifikan terhadap munculnya quiet quitting. Ketika ekspektasi implisit mengenai keadilan, peluang karier, atau penghargaan tidak terpenuhi, karyawan mengalami disonansi kognitif yang berdampak pada penurunan komitmen afektif terhadap organisasi (Xueyun et al., 2023). Studi lain menegaskan bahwa persepsi “quiet firing”, yaitu kondisi ketika karyawan merasa secara tidak langsung didorong keluar melalui pengabaian atau pembatasan peluang, semakin memperkuat kecenderungan disengagement (Nimmi et al., 2024). Fenomena ini menunjukkan adanya dinamika timbal balik antara tindakan organisasi dan respons karyawan yang bersifat relasional.

Temuan ini memperkaya literatur disengagement dengan menempatkan quiet quitting sebagai bentuk retensi pasif yang berbeda dari turnover intention. Jika turnover merepresentasikan keputusan keluar secara eksplisit, maka quiet quitting merupakan bentuk keberlanjutan kerja yang minimalis dan instrumental. Dalam konteks ini, karyawan tetap berada dalam organisasi tetapi menarik diri secara psikologis dan emosional. Hal ini selaras dengan temuan Yıldız (2023) yang menunjukkan bahwa rendahnya kualitas komunikasi dan lemahnya hubungan atasan–bawahan mempercepat transisi dari engagement menuju withdrawal behavior.

Konteks pascapandemi COVID-19 juga berfungsi sebagai katalisator fenomena ini. Perubahan sistem kerja, restrukturisasi organisasi, serta ketidakpastian ekonomi global memperbesar tuntutan kerja tanpa selalu diikuti peningkatan sumber daya yang proporsional (Kang et al., 2023). Dalam situasi tersebut, quiet quitting muncul sebagai respons rasional terhadap ketidakseimbangan relasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa fenomena tersebut tidak dapat direduksi menjadi persoalan etika kerja generasi tertentu, tetapi harus dipahami sebagai konsekuensi sistemik dari dinamika organisasi kontemporer.

Secara teoretis, integrasi temuan ini menunjukkan bahwa quiet quitting berada pada irisan antara burnout, rendahnya employee engagement, dan kegagalan organisasi dalam mengelola kontrak psikologis. Kontribusi penelitian ini terletak pada upaya mengkonsolidasikan determinan-determinan tersebut dalam satu kerangka integratif berbasis JD–R. Dengan pendekatan ini, quiet quitting dapat dipahami sebagai outcome dari interaksi simultan antara job demands yang tinggi dan job resources yang tidak memadai. Perspektif ini memperluas pemahaman sebelumnya yang cenderung melihat quiet quitting secara parsial, misalnya hanya sebagai fenomena generasi muda atau akibat rendahnya motivasi intrinsik.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa strategi organisasi untuk mengatasi quiet quitting perlu difokuskan pada penguatan sumber daya kerja, termasuk peningkatan kualitas kepemimpinan, transparansi komunikasi, kejelasan jalur karier, serta dukungan keseimbangan kerja–kehidupan. Intervensi berbasis individu seperti pelatihan motivasi atau peningkatan disiplin kerja tanpa perbaikan struktural berpotensi tidak efektif. Dengan demikian, pendekatan manajerial yang sistemik dan berbasis bukti menjadi kebutuhan mendesak dalam menghadapi fenomena disengagement laten di tempat kerja modern.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa quiet quitting merupakan fenomena multidimensional yang berakar pada interaksi kompleks antara kondisi psikologis individu dan struktur organisasi. Pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika ini memungkinkan pengembangan model konseptual yang lebih akurat dan intervensi yang lebih tepat sasaran dalam konteks psikologi industri dan organisasi.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa quiet quitting merupakan fenomena disengagement kerja yang bersifat laten, kompleks, dan sistemik, yang tidak dapat direduksi sebagai persoalan rendahnya motivasi individu semata. Melalui sintesis sistematis terhadap delapan studi empiris periode 2021–2024, ditemukan bahwa quiet quitting muncul sebagai konsekuensi dari interaksi dinamis antara faktor psikologis individu dan struktur organisasi yang melingkupinya. Burnout, kelelahan emosional, rendahnya kepuasan kerja, serta menurunnya keterikatan kerja terbukti menjadi determinan individual yang konsisten. Namun demikian, faktor organisasional seperti beban kerja berlebih, pelanggaran kontrak psikologis, rendahnya perceived organizational support, lemahnya kualitas kepemimpinan, dan komunikasi organisasi yang tidak efektif berperan sebagai pemicu struktural yang mempercepat proses disengagement tersebut.

Dalam perspektif Job Demands–Resources, quiet quitting dapat dipahami sebagai outcome dari dominasi proses health impairment dibandingkan motivational process. Ketidakseimbangan kronis antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi menyebabkan erosi energi psikologis yang mendorong individu untuk melakukan regulasi defensif dengan membatasi kontribusi kerja pada tingkat minimum. Dengan demikian, quiet quitting lebih tepat diposisikan sebagai strategi adaptif untuk menjaga kesejahteraan psikologis dibandingkan sebagai bentuk pembangkangan terhadap organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan berbagai determinan quiet quitting ke dalam kerangka konseptual berbasis JD–R, sehingga memperjelas posisi fenomena ini dalam spektrum perilaku withdrawal dan disengagement kontemporer. Sintesis ini memperluas literatur yang sebelumnya cenderung membahas quiet quitting secara parsial atau dalam konteks generasional semata, dengan menunjukkan bahwa fenomena tersebut berakar pada dinamika struktural organisasi yang lebih luas.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa upaya penanganan quiet quitting memerlukan pendekatan sistemik yang berorientasi pada penguatan sumber daya kerja. Organisasi perlu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan dukungan yang memadai, meningkatkan kualitas kepemimpinan dan komunikasi internal, memperjelas jalur pengembangan karier, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan suportif. Intervensi yang hanya berfokus pada perubahan perilaku individu tanpa perbaikan struktural berpotensi tidak efektif dalam jangka panjang.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual quiet quitting secara empiris melalui desain kuantitatif inferensial maupun mixed-method guna mengidentifikasi hubungan kausal antarvariabel. Studi longitudinal juga diperlukan untuk memahami dinamika perkembangan quiet quitting dalam jangka panjang serta dampaknya terhadap kinerja kontekstual dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, eksplorasi lintas sektor dan lintas budaya akan memperkaya pemahaman mengenai variasi kontekstual fenomena ini dalam lanskap kerja global yang terus berubah.

## DAFTAR REFERENSI

- Aydın, E., & Azizoglu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting – A self-determination perspective. *ICCDSS 2022 Proceedings*, 285–295.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000304>
- Bridger, R. S., Brasher, K., & Kilminster, S. (2021). Job demands, workload, and fatigue in healthcare professionals. *Ergonomics*, 64(10), 1325–1337. <https://doi.org/10.1080/00140139.2021.1909193>
- Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2023). Nurses' burnout and quiet quitting during the COVID-19 pandemic: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 31(4), 1021–1030.
- Hiltunen, S. (2023). Leadership trust and employee disengagement: Understanding quiet quitting in the aviation industry. *European Journal of Workplace Innovation*, 8(2), 45–60.
- Kang, H., Park, J., & Lee, S. (2023). Workload changes and employee disengagement in post-pandemic healthcare organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4123. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054123>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674287297>
- McPhee, S. D., Dahinten, V. S., & MacPhee, M. (2023). Nurse workload and its impact on patient care. *Journal of Nursing Management*, 31(1), 45–54.
- Montgomery, A., Spânu, F., Băban, A., & Panagopoulou, E. (2022). Job demands, burnout, and engagement among health professionals: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9622. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159622>
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G. P., & Donald, W. E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3450. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>
- Panagioti, M., Geraghty, K., Johnson, J., Zhou, A., Panagopoulou, E., Chew-Graham, C., & Esmail, A. (2023). Association between physician burnout and patient safety, professionalism, and patient satisfaction. *JAMA Network Open*, 6(2), e2254894. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.54894>
- Pratiwi, L., Santoso, B., & Hidayat, R. (2023). Employee engagement and well-being as predictors of quiet quitting behavior. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(3), 155–170.

Schaufeli, W. B. (2021). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 30(3), 247–252. <https://doi.org/10.1177/0963721421990403>

World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*. WHO Press.

Xueyun, Z., Li, Y., & Chen, H. (2023). Psychological contract breach and quiet quitting: Evidence from Generation Z employees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1187654.

Yıldız, B. (2023). Communication climate and withdrawal behaviors: Exploring the antecedents of quiet quitting. *Current Psychology*. Advance online publication.

Zhang, Y., Duffy, J. F., & De Castillero, E. R. (2021). Do work stressors affect performance? *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/ocp0000264>