

"PEDANG BERMATA DUA" DARI *QUIET QUITTING* BAGI KARYAWAN: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Budi Riyanto¹
Wayan Gede Supartha²
Agoes Ganesha Rahyuda³
I Made Artha Wibawa⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: ms.budi22@gmail.com

ABSTRAK

Covid-19 memicu perubahan yang mendasar dalam sistem bekerja hingga muncul istilah *work from home* (WFH). Selama WFH karyawan melakukan evaluasi terhadap lingkungan kerja yang dijalani selama ini. Pada 2021 terjadi fenomena *Great Resignation*, dimana karyawan secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka untuk mencari peluang yang lebih baik dan peningkatan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan lingkungan kerja. Setahun setelahnya diikuti oleh *quiet quitting*, perilaku karyawan yang memiliki komitmen terbatas untuk melaksanakan tugas yang diberikan dan merasa enggan untuk melakukan tugas lain diluar deskripsi pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sisi positif dan negatif dari perilaku *quiet quitting*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur melalui ulasan sistematis atau *Systematic Literature Review* (SLR). Di satu sisi *quiet quitting* terkesan memiliki tujuan yang baik bagi karyawan yang mengalami kelelahan kerja. Di sisi yang lainnya *quiet quitting* dinilai dapat merugikan kinerja organisasi sekaligus mengandung dampak negatif bagi karyawan khususnya terkait potensi karir di masa yang akan datang. Oleh karena itu perlu penempatan yang tepat untuk memastikan perilaku ini karena memiliki sifat seperti pedang bermata dua. Bagi organisasi sangat penting untuk mengetahui apa saja yang dapat memicu perilaku *quiet quitting* sehingga dapat diantisipasi.

Kata kunci: anteseden; *quiet quitting*; sisi positif dan negatif

ABSTRACT

Covid-19 triggered fundamental changes in the working system until the term work from home (WFH) emerged. During WFH, employees evaluate the work environment they have been living in. In 2021 the Great Resignation phenomenon occurred, where employees voluntarily left their jobs in search of better opportunities and an improved work-life balance. A year later it was followed by quiet quitting, the behavior of employees who have limited commitment to carrying out their assigned tasks and feel reluctant to perform other tasks outside their job description. The purpose of this study is to determine the positive and negative sides of quiet quitting behavior. The method used in this research is a Systematic Literature Review (SLR). On the one hand, quiet quitting seems to have a good purpose for employees who experience job burnout. On the other hand, quiet quitting is considered to be detrimental to organizational performance as well as having a negative impact on employees, especially regarding future career potential. Therefore, it needs proper placement to ensure this behavior because it has the nature of a double-edged sword. For organizations it is very important to know what can trigger quiet quitting behavior so that it can be anticipated.

Keyword: antecedent; positive and negative sides; *quiet quitting*

PENDAHULUAN

Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) menyebar dengan sangat cepat ke seluruh dunia hingga ditetapkan sebagai pandemi global oleh World Health Organization (2020) pada 11 Maret 2020. Protokol kesehatan dianggap menjadi kunci untuk memperlambat penyebaran virus ini. Bagi karyawan diberlakukan sistem bekerja dari rumah (*work from home*/WFH). Salah satu dampak positif dari pemberlakuan WFH adalah bahwa karyawan menyadari arti dan nilai waktu senggang dan hubungan interpersonal khususnya dalam keluarga (Tsemach & Barth, 2023). Disaat yang bersamaan dampak positif tersebut berpengaruh pada pola pikir karyawan untuk membuat batasan baru antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan (*work life balance*).

Perubahan pola kerja dengan penerapan WFH memunculkan kaburnya batasan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Kruse & MDiv, 2023). Tuntutan kerja menjadi sering melebihi batas-batas dibandingkan saat bekerja di kantor. Berdasarkan perasaan dan penilaian negatif atas dampak langsung dari pengalaman WFH, pada Tahun 2021 terjadi fenomena yang tidak biasa dimana terdapat 47 juta orang Amerika meninggalkan pekerjaannya secara sukarela (Fuller & Kerr, 2022), dikenal dengan sebutan *Great Resignation*. *Great Resignation* mengacu pada gelombang signifikan karyawan yang secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka untuk mencari peluang yang lebih baik, peningkatan keseimbangan kehidupan kerja, atau perubahan arah karier (Xueyun *et al.*, 2024)

Tidak berselang lama, pada Tahun 2022 muncul pula fenomena yang dikenal dengan *quiet quitting*. Istilah tersebut mengacu pada perilaku karyawan yang memiliki komitmen terbatas untuk melaksanakan tugas yang diberikan dan merasa enggan untuk melakukan tugas lain diluar deskripsi pekerjaannya (Formica & Sfodera, 2022; Srivastava *et al.*, 2023). Para *quiet quitters*, sebutan bagi mereka yang melakukan *quiet quitting*, dinilai memiliki keterlibatan yang rendah dengan pekerjaan mereka. Mereka memutuskan untuk bekerja seadanya dan tidak memiliki niat untuk bekerja lebih dari yang ditugaskan sesuai dengan persyaratan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan formal mereka (Formica & Sfodera, 2022; Hamouche *et al.*, 2023).

Sementara itu bagi mereka yang tidak dapat atau memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka, *quiet quitting* adalah sebuah alternatif yang dinilai cukup aman bagi kelangsungan hidup karyawan (Kruse & MDiv, 2023). Gallup pada Tahun 2022 menemukan terdapat lebih dari 50 persen tenaga kerja di Amerika menyangang status sebagai *Quiet Quitters* (Harter, 2022). Selain itu hasil penelitian (Galanis, Katsiroumpa, *et al.*, 2024) terhadap tenaga kesehatan di Yunani mendapatkan hasil bahwa 57,9 persen tenaga medis masuk kategori *quiet quitters*.

Secara terminologi *quiet quitting* memang tergolong baru. Namun demikian dari berbagai definisi yang telah muncul banyak konsep yang memiliki kemiripan dan atau memiliki irisan dengan *quiet quitting*, antara lain *employee withdrawal*, *work-to-rule*, dan *intention to quit* dan *counterproductive work behavior*. *Employee withdrawal* (penarikan diri) dari pekerjaan melibatkan perilaku seperti ketidakhadiran dan keterlambatan, namun *quiet quitting* tidak mencakup perilaku-perilaku spesifik tersebut (Srivastava *et al.*, 2023). Perilaku *quiet quitting* tetap

menjalankan perannya dalam organisasi namun dengan batas waktu yang sesuai diperlukan/ketentuan yang dipersyaratkan.

Work to rule merupakan gerakan kolektif yang disengaja terhadap operasi organisasi secara terorganisir dengan bentuk ketika karyawan datang ke tempat kerja tetapi membatasi kegiatan mereka hanya pada tugas-tugas yang secara resmi dijelaskan dalam kontrak. Berbeda dengan keinginan *quiet quitters* untuk membatasi tugas mereka pada tugas-tugas formal, *quiet quitting* bukanlah gerakan terorganisir melainkan individu dengan tidak memiliki tujuan untuk mengganggu fungsi organisasi (Serenko, 2024).

Sekalipun *quiet quitting* memiliki ciri berupa adanya jarak psikologis antara karyawan dengan pekerjaannya yang dapat berupa penurunan hasil kerja dan keterlibatan kerja yang rendah, namun *quiet quitting* tidak menunjukkan bahwa karyawan berniat berhenti bekerja (Anand *et al.*, 2023). *Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah perilaku yang disengaja yang cenderung melanggar standar moral dan etika dalam bentuk perilaku menyimpang antara lain dalam bentuk sabotase, permusuhan, dan pelecehan fisik atau verbal untuk merugikan orang lain maupun organisasi secara langsung dengan cara yang negatif (Elliehey *et al.*, 2024). Perilaku ini berpotensi merugikan organisasi dan karyawan. Sementara perilaku *quiet quitting* merujuk pada bekerja hanya sesuai dengan uraian tugasnya dan tidak ada usaha lebih terkait pekerjaannya dan tidak berniat mengganggu maupun merugikan organisasi.

Quiet quitting dinilai merupakan bentuk respon atas tekanan yang timbul dari *hustle culture*. Perilaku *quiet quitting* membatasi dedikasi mereka hanya pada tugas-tugas sesuai deskripsi pekerjaan, sementara *hustle culture*, menekankan keutamaan pekerjaan dari pada kehidupan pribadi (Kang *et al.*, 2023). *Quiet quitting* dianggap sebagai gerakan untuk memulihkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta penolakan dan menantang asumsi *hustle culture* (Kachhap & Singh, 2024; Serenko, 2024).

Fenomena *quiet quitting* baru ramai menjadi bahan pembicaraan sejak Tahun 2022, sehingga penelitian dengan topik *quiet quitting* dinilai masih terbatas/sedikit (Atalay & Dağıstan, 2023; Galanis, Moisoglou, *et al.*, 2024; Liu-Lastres *et al.*, 2024). Oleh karena itu dibutuhkan penambahan banyak referensi untuk memperkaya diskusi dengan tema *quiet quitting*. Dari berbagai penelitian yang telah ada dapat kita identifikasi anteseden *quiet quitting* untuk mengenali lebih jauh faktor yang memicunya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka perlu disusun pertanyaan penelitian (*research question*). Dalam merumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) menggunakan pendekatan PICO yang merupakan akronim dari *Population* (Populasi), *Intervention* (Intervensi), *Comparison* (Perbandingan), *Outcome* (hasil) (Petticrew & Roberts, 2006, p. 38). Lebih lanjut berikut tabel PICO yang menjabarkan rumusan yang menjadi dasar dalam penyusunan *research question*.

Tabel 1.
Pendekatan PICO dalam *Research Question*

Aspek	Penjelasan
Population (P)	Karyawan di berbagai industri/organisasi
Intervention (I)	Perilaku <i>quiet quitting</i>
Comparison (C)	Anteseden dan dampak dari <i>quiet quitting</i> serta kelebihan dan kekurangan bagi karyawan yang menerapkan perilaku <i>quiet quitting</i>
Outcome (O)	Anteseden dan dampak pada diri individu karyawan dan organisasi

Sumber: (Petticrew & Roberts, 2006, p. 38)

RQ1: "Apa saja yang menjadi anteseden dan dampak dari *quiet quitting*?"

RQ2: "Bagaimana sisi positif dan negatif menerapkan perilaku *quiet quitting* bagi karyawan?"

Research question ini bertujuan untuk mengeksplorasi anteseden dan dampak serta sisi positif dan negatif dari perilaku *quiet quitting* oleh karyawan. Fokus perbandingannya pada keuntungan dan kerugian yang akan dirasakan oleh karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur melalui ulasan sistematis yang dikenal dengan tinjauan pustaka sistematis atau *Systematic Literature Review* (SLR). *Systematic review* (tinjauan sistematis) adalah metode yang memungkinkan evaluasi dan interpretasi semua penelitian yang dapat diakses yang relevan dengan pertanyaan penelitian, pokok bahasan, atau fenomena yang menarik (B. A. Kitchenham *et al.*, 2007). Proses SLR dalam penelitian ini terdiri dari tiga fase utama, yaitu *Planning the Review* (perencanaan review), *Conducting the Review* (pengerjaan review), dan *Reporting the Review* (pelaporan review) (B. Kitchenham, 2004).



Gambar 1. Proses *Systematic Literature Review* (SLR)

Sumber: B. Kitchenham, 2004

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap pertama dilakukan pemilihan literatur. Proses ini sesuai *boolean search string* pada basis data jurnal digital Scopus menggunakan "*quiet AND quitting*". Penentuan kata kunci tersebut karena pertimbangan *quiet quitting* adalah fenomena yang relatif baru sehingga jumlah artikel terbatas. Oleh karena itu peneliti berusaha menjangkau seluruh artikel yang mengandung frasa "*quiet AND quitting*" pada "*Article title, Abstract, Keyword*". Literatur yang terjaring dari basis data Scopus menghasilkan 71 literatur yang bersumber dari 60 jurnal (*source title*).

Pemilihan literatur dilakukan dari mulai proses inisiasi sampai dengan proses akhir. Proses inisiasi didapat dari pengisian *search string boolean* pada basis data Scopus. Proses selanjutnya adalah seleksi kriteria dalam basis data jurnal digital seperti *year, document type, language*. Publikasi tidak menggunakan batasan tahun karena fenomena yang dibahas sesuai tema baru muncul pada Tahun 2022 sehingga masih sangat baru.

Proses berikutnya adalah seleksi judul dan kata kunci atau sub judul. Selanjutnya, dilakukan pemilihan berdasarkan abstraksi penulisan juga isi dari literatur yang memiliki kaitan dengan tema penelitian ini. Terakhir, penentuan jenis penelitian pada studi empirik. Untuk memperketat penentuan jurnal terpilih juga diberlakukan kriteria inklusi dan eksklusi dalam rangka penyaringan literatur untuk dapat diekstraksi dan sintesis. Dari proses tersebut menghasilkan 11 literatur yang akan dilakukan ekstraksi dan sintesis isi literatur.

Tabel 2.
Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Seluruh tahun terbit 2022 keatas	Sebelum Tahun 2022
<i>Source type : journal</i>	<i>Source type :</i> <i>Book series, book, conference proceeding</i>
Tipe dokumen : <i>article</i>	<i>Tipe dokumen : book, book chapter, conference paper, conference review, editorial, note, review.</i>
<i>Empirical study</i>	<i>Bibliometric review, general review, literature review</i>
<i>Publication stage : Final</i>	<i>Article in press</i>

Sumber: data diolah, 2025

Tabel 3.
Ekstraksi Literatur

No	Penulis dan Tahun	Jurnal	Judul	Temuan
1.	Wu A.; Wei W. (2024)	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance</i>	> <i>Role ambiguity</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Role conflict</i> memiliki pengaruh <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Stress</i> memediasi <i>role ambiguity</i> terhadap <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Arousal</i> memediasi <i>role conflict</i> terhadap <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Stress</i> tidak memediasi <i>Role conflict</i> terhadap <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Arousal</i> tidak memediasi <i>Role ambiguity</i> terhadap <i>Deviant behavior</i> (QQ) > <i>Passion</i> memoderasi <i>Role Ambiguity</i> terhadap <i>Stress</i> > <i>Perseverance</i> memoderasi <i>Role Conflict</i> terhadap <i>Arousal</i>

No	Penulis dan Tahun	Jurnal	Judul	Temuan
2.	Moon Y.-K.; O'Brien K.E.; Mann K.J. (2023)	<i>Personality and Individual Differences</i>	<i>The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic</i>	✓ <i>Extraversion</i> berpengaruh negatif terhadap <i>burnout</i> ✓ <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>voluntary turnover</i> ✓ Pengaruh tidak langsung dari <i>extraversion</i> terhadap <i>voluntary turnover</i> melalui <i>burnout</i> signifikan
3.	John P. Meriac, Kara E. Rasmussen, Jo Pang (2023)	<i>Personality and Individual Differences</i>	<i>Work ethic and grit: Explaining responses to dissatisfaction at work</i>	✓ <i>Work ethic</i> dan <i>grit</i> memiliki hubungan. ✓ <i>Work ethic</i> ditemukan menjelaskan lebih banyak varians unik dalam JS, TI, EVL ✓ <i>Grit</i> ditemukan untuk menjelaskan varians yang lebih unik dalam <i>Job Stress</i> dan N (Neglect)
4.	Srivastava S.; Saxena A.; Kapoor V.; Qadir A. (2023)	<i>International Journal of Conflict Management</i>	<i>Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace</i>	✓ Terdapat hubungan yang positif antara NWG and QQ. ✓ Terdapat korelasi positif antara NWG dan <i>workplace stress</i>. ✓ <i>Workplace stress</i> and EE memediasi pengaruh antara NWG dan QQ
5.	Petros Galanis, Ioannis Moisoglou, Aglaia Katsiroumpa, Irene Vraka, Olga Siskou, Olympia Konstantakopoulou, Daphne Kaitelidou (2024)	<i>Nursing Reports</i>	<i>Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Moral Resilience</i> terhadap <i>Quiet Quitting</i>
6.	Galanis P.; Moisoglou I.; Malliarou M.; Papathanasiou I.V.; Katsiroumpa A.; Vraka I.; Siskou O.; Konstantakopoulou O.; Kaitelidou D. (2024)	<i>Healthcare (Switzerland)</i>	<i>Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era</i>	✓ 60,9 persen perawat adalah <i>quiet quitter</i> ✓ <i>Quiet quitting</i> meningkatkan <i>turnover intention</i>
7.	Lu M.; Al Mamun A.; Chen X.;	<i>Humanities and Social Sciences Communications</i>	<i>Quiet quitting during COVID-19: the role of</i>	> WO, PP, AC, WC berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap JB, sementara PC tidak

No	Penulis dan Tahun	Jurnal	Judul	Temuan
	Yang Q.; Masukujjama n M. (2023)		<i>psychological empowerment</i>	> WO, PP, AC, WC berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap EW, sementara PC tidak > JB berpengaruh secara positif dan EW berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap QQ > PE memoderasi secara signifikan JB dan EW terhadap QQ
8.	Suhendar A.; Setiadi R.; Artati A.; Rohman A. (2023)	<i>WSEAS Transactions on Computer Research</i>	<i>The New Trend: Why Indonesian Digital Start-Up Employees are Opting for Quiet Quitting?</i>	> <i>Job Satisfaction</i> memiliki korelasi positif dengan OCB > <i>Job Satisfaction</i> memiliki korelasi negatif dengan QQ > <i>Organizational Commitment</i> memiliki korelasi positif dengan OCB > <i>Organizational Commitment</i> memiliki korelasi negatif dengan QQ > OCB memiliki koerlasi negatif dengan QQ > <i>Perceived QF</i> memiliki korelasi positif dan signifikan dengan QQ > <i>Co-worker support</i> (CS) memiliki korelasi negatif dengan QQ > <i>Experience (tenure)</i> memoderasi QF dengan QQ > <i>Experience (tenure)</i> tidak memoderasi CS dengan QQ
9.	Mohandas P. Nimmi, Dharan Jayakumar, Niranjana Muthuraman, Gangothri P. Nair, William E. Donald (2024)	<i>Human Resources Management and Services</i>	<i>Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India</i>	> <i>Perceived QF</i> memiliki korelasi positif dan signifikan dengan QQ > <i>Co-worker support</i> (CS) memiliki korelasi negatif dengan QQ > <i>Experience (tenure)</i> memoderasi QF dengan QQ > <i>Experience (tenure)</i> tidak memoderasi CS dengan QQ
10.	Xueyun Z.; Al Mamun A.; Masukujjama n M.; Rahman M.K.; Gao J.; Yang Q. (2023)	<i>Scientific Reports</i>	<i>Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy</i>	✓ Kesejahteraan karyawan memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap keputusan <i>quiet quitting</i> karyawan Gen Z ✓ kelelahan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keputusan <i>quiet quitting</i> karyawan Gen Z
11.	Anand A.; Doll J.; Ray P. (2023)	<i>Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing</i>	<i>Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing</i>	Skala QQ dan QF memiliki sifat psikometrik yang baik ketika diuji dengan analisis faktor, analisis reliabilitas, dan <i>Cronbach's alpha</i>

Sumber: data diolah, 2025

Dari hasil ekstraksi literatur diperoleh gambaran beragam konsep yang telah digunakan dalam pengujian terhadap *quiet quitting*. Karena *quiet quitting* dinilai sebagai perilaku menyimpang (*deviant behavior*) karena dampaknya yang

ditimbulkan terhadap organisasi, maka cenderung dianggap bersifat negatif seperti halnya *turn over intention* dan *withdrawal*. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap sifat hubungan ketika dilakukan pengujian dengan konsep lain seperti misalnya OCB dan *job satisfaction* yang bersifat positif maka cenderung memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting*.

Konsep-konsep yang mempengaruhi (anteseden) *quiet quitting* antara lain terkait dengan peran seorang karyawan dalam pekerjaannya meliputi *role ambiguity* dan *role conflict*. Konsekuensinya *quiet quitter* menetapkan batasan-batasan (*boundaries*) terkait sejauh mana peran mereka dalam pekerjaan (Campton *et al.*, 2023; Hamouche *et al.*, 2023). *Quiet quitters* menjadikan standar minimal sebagai kata kunci dalam membatasi pekerjaan.

Kondisi berat yang dialami karyawan terkait pelaksanaan pekerjaan seperti *stress*, *job burnout*, dan *emotional exhaustion* juga terbukti mempengaruhi *quiet quitting*. Secara praktis karyawan yang melakukan *quiet quitting* tetap berada dalam lingkungan pekerjaannya, namun merasa frustrasi dan mengalami penurunan gairah kerja sehingga berusaha bekerja pada batas minimal (Galanis *et al.*, 2023). Para *quiet quitters* berusaha menahan diri untuk tidak melakukan upaya-upaya diskresi di tempat kerja, yang dimaksudkan untuk mencegah kelelahan dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka (Alaql *et al.*, 2023; Hamouche *et al.*, 2023).

Perilaku negatif di lingkungan kerja seperti *negative workplace gossip* memiliki pengaruh positif terhadap *quiet quitting*. Selain itu perilaku atasan yang dirasakan oleh karyawan seperti *perceived quiet firing* yang tentu membuat karyawan merasa tidak nyaman juga memiliki korelasi positif dan signifikan dengan *quiet quitting*.

Konsep-konsep yang bersifat positif terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting* antara lain *moral resilience*, *employee wellbeing*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *co-worker support*. Definisi lain menyebutkan *quiet quitting* sebagai bentuk penarikan diri (*withdrawal*) secara bertahap dari seorang individu dari organisasi dan berkurangnya partisipasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan (Suhendar *et al.*, 2023).

Selain anteseden dari *quiet quitting* penelitian yang ada juga telah mengidentifikasi dampak dari *quiet quitting* seperti meningkatkan *turnover intention*. Cahyana & Dewi (2025) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dengan adanya *quiet quitting* diasumsikan dapat memperkuat *turnover intention*.

Organisasi menjumpai tuntutan yang serius untuk dapat beradaptasi dengan paradigma baru paska pandemi dalam melihat hubungan antara organisasi dan karyawannya. Disaat bersamaan penting bagi organisasi untuk memahami sudut pandang yang muncul terhadap perilaku *quiet quitting*. Sisi yang pertama diambil dari sudut pandang karyawan yang memandang *quiet quitting* sebagai respon atas budaya negatif dan tekanan yang berlebih dalam bekerja, yang dikenal dengan istilah *hustle culture* (Atalay & Dagistan, 2023). Di dalam *hustle culture*, terdapat tuntutan yang besar untuk menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan. Tuntutan tersebut bahkan jika diperlukan berarti mengorbankan

keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Budaya kerja semacam itu membuat karyawan terpaksa menekan diri mereka untuk bekerja jauh melebihi batas waktu kerja yang normal.

Melalui *quiet quitting* karyawan dapat mempertahankan pekerjaan mereka dan memfokuskan upaya mereka pada hal-hal yang mereka anggap lebih bermakna (Anand *et al.*, 2023). Karyawan banyak yang memilih *quiet quitting* sebagai upaya untuk mempertahankan diri dan keseimbangan kehidupan kerja. Mereka menerjemahkan semua ketidakpuasan dan kelelahan dari pekerjaan mereka ke dalam sikap yang tidak akan membuat mereka dipecat, mengamankan gaji mereka sambil pulang ke rumah dengan beban yang lebih ringan (Galanis, Moisoglou, *et al.*, 2024).

Keseimbangan kehidupan kerja mencakup rasio pembagian waktu karyawan antara pekerjaan dan keluarga (Bataineh, 2019). Ekspresi batasan dalam *quiet quitting* tidak hanya penting untuk keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga membantu menjaga kebahagiaan secara keseluruhan dan kesehatan mental yang baik (Campton *et al.*, 2023). Dalam konteks ini konsep *quiet quitting* menyiratkan perlunya perubahan sistemik dalam kondisi kerja, bukannya tindakan penyimpangan individual (Kang *et al.*, 2023). *Quiet quitting* dipandang sebagai sesuatu yang positif bagi karyawan.

Dalam pandangan yang berbeda tentang *quiet quitting* diperoleh asumsi yang berkebalikan dimana *quiet quitting* dapat dianggap sebagai perilaku yang negatif. Meskipun dikatakan bahwa pilihan untuk menerapkan perilaku *quiet quitting* bertujuan untuk mengejar keseimbangan kehidupan kerja individu, fenomena *quiet quitting* di dalam organisasi telah dilaporkan dapat menyebabkan penurunan efisiensi kerja, berkurangnya komitmen organisasi, dan dampak buruk pada budaya organisasi (Kang *et al.*, 2023).

Quiet quitting melibatkan karyawan yang menahan diri untuk tidak melakukan upaya-upaya diskresi di tempat kerja untuk mencegah kelelahan dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka. (Hamouche *et al.*, 2023). Kondisi ini memberikan gambaran bahwa organisasi akan berpotensi kehilangan kesempatan untuk mencapai performa yang maksimal karena karyawan tidak memberikan dedikasi yang penuh.

Perilaku spesifik seorang karyawan yang memilih *quiet quitting* akan mengurangi usaha mereka dengan sebatas melakukan tugas-tugas yang penting, tidak mengajukan ide dan praktik baru, tidak lembur, dan tidak datang ke tempat kerja lebih awal (Galanis, Moisoglou, *et al.*, 2024). Kembali lagi bahwa orientasi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dirasa perlu disesuaikan sehingga pelaku *quiet quitting* akan mengurangi usaha di tempat kerja. Selain itu apabila dasar pelaku *quiet quitting* adalah kesenjangan penghasilan yang diterima dan butuh peningkatan, maka mereka merasa berada pada dua pilihan kondisi. Jika tidak dapat meningkatkan output, maka mereka dapat mengurangi input dengan terlibat dalam perilaku *quiet quitting* (misalnya, mengurangi waktu dan upaya dalam pekerjaan mereka) (Anand *et al.*, 2023).

Dengan adanya perilaku *quiet quitting* maka individu karyawan dengan sengaja menahan diri dalam mengupayakan kinerja sehingga akan mengganggu produktivitas. Produktivitas karyawan secara akumulatif akan menjadi kinerja

organisasi yang juga akan pasti terhambat karena quiet quitting. Selain itu perilaku *quiet quitting* secara otomatis akan menghambat inovasi dalam organisasi. Padahal inovasi merupakan kebutuhan yang tak mungkin lagi dihindari di era saat ini.

Sepertinya dampak *quiet quitting* akan terasa lebih nyata pada jangka panjang. Selain aspek kinerja organisasi, penilaian kinerja karyawan juga perlu diperhitungkan. Karyawan yang bekerja pada dasarnya memiliki harapan untuk terus mengalami kemajuan dalam berbagai aspek seperti penghasilan, jabatan/karir, hingga hubungan baik dengan organisasi. Jajaran pimpinan organisasi secara logis akan menjadikan perilaku *quiet quitting* sebagai salah satu parameter dalam memberikan penilaian kepada karyawan.

Karyawan yang terlibat dalam perilaku *quiet quitting* dinilai tidak memiliki keterlibatan dalam organisasi, berpotensi memicu masalah dalam tim, dan berkinerja buruk, serta dapat mempengaruhi lingkungan yang lebih luas dan mengurangi moral rekan kerja (Campton *et al.*, 2023). Hal tersebut memberikan gambaran sisi negatif atas perilaku quiet quitting di tempat kerja.

Kemunculan *quiet quitting* menghadirkan tantangan baru bagi organisasi dan khususnya merupakan tantangan lanjutan bagi organisasi yang mungkin sebelumnya telah mengalami kehilangan sejumlah pekerja dikarenakan *Great Resignation*. Tren *quiet quitting* sekalipun dikatakan bertujuan baik bagi diri karyawan namun tentu berpotensi membawa dampak yang buruk bagi organisasi dan menimbulkan masalah karena sebagian besar pekerjaan saat ini membutuhkan upaya ekstra untuk berkolaborasi dengan rekan kerja (Harter, 2022). Bagi organisasi *quiet quitting* dianggap sebagai penyebab penurunan kinerja dan keterlibatan kerja karyawan seiring dengan pemberlakuan model kerja jarak jauh (Yikilmaz, 2022). *Quiet quitting* disinyalir memiliki dampak yang merugikan selain bagi bisnis juga bagi pekerja, khususnya di bidang jasa (Karrani *et al.*, 2024).

Dengan maraknya perilaku *quiet quitting* di berbagai industri di dunia ini juga memunculkan penafsiran yang beragam. Sebagian lain karyawan menilai perilaku tersebut bukan hal yang baik dan tidak perlu didukung. Penekanan penolakan perilaku *quiet quitting* karena secara moral itu merupakan hal yang keliru, karena pola pikir tersebut akan menimbulkan risiko di masa yang akan datang dalam pekerjaan (Serenko, 2024). Padahal setiap orang yang bekerja seharusnya memiliki keinginan untuk mendapat posisi yang lebih baik, penghasilan yang lebih meningkat, serta kehidupan yang lebih memadai di masa depan.

Kondisi lingkungan kerja memiliki peran penting yang menentukan sikap karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka serta memiliki *work life balance* yang efektif akan merasa bangga bekerja untuk organisasi (Permatasari *et al.*, 2020). Ketika karyawan merasa nyaman dan bangga dengan pekerjaannya potensi perilaku OCB juga meningkat. OCB adalah perilaku karyawan yang disengaja melebihi tanggung jawab formal dan berkontribusi pada efisiensi organisasi (Ni & Rihayana, 2024)

Karena jumlah individu Generasi Z diproyeksikan akan melampaui generasi milenial pada Tahun 2050, memahami dan menangani perilaku quiet quitting dari generasi ini menjadi sangat penting, mengingat pengalaman negatif mereka selama pandemi COVID-19 dan preferensi mereka terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang mengarah pada penolakan terhadap

persaingan yang ketat dan keinginan untuk gaya hidup yang lebih santai.(Xueyun *et al.*, 2023).

SIMPULAN DAN SARAN

Dari berbagai uraian tentang *quiet quitting* diperoleh satu sudut pandang yang memiliki konotasi positif dari sisi karyawan yaitu berupa proses mencapai *work life balance*. Diwaktu yang bersamaan konotasi negatif juga melekat pada perilaku *quiet quitting* karena akan menghambat produktivitas organisasi secara umum. Konsep *quiet quitting* menawarkan implikasi praktis yang penting bagi para manajer dan pemberi kerja. Manajer sumber daya manusia harus berinvestasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan untuk mengelola perilaku yang bisa dianggap negatif bagi organisasi. Para pembuat kebijakan harus mampu mempromosikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mendanai dukungan kesehatan mental karyawan, dan berinvestasi dalam inovasi efisiensi karyawan (Serenko, 2024).

Dari penelitian yang telah ada tentang *quiet quitting* sebagian besar dilakukan pada sektor kesehatan, pendidikan, *start up* digital. Oleh karena itu masih terbuka banyak sektor yang dapat dieksplorasi seperti teknologi, retail, perbankan, hingga sektor birokrasi. Penelitian *quiet quitting* didominasi oleh pengujian anteseden sehingga dinilai perlu juga dilakukan pendalaman terkait dampak-dampak yang mungkin ditimbulkan. Penelitian terkait *quiet quitting* belum banyak mempertimbangkan pengaruh dari faktor budaya organisasi yang dapat memperkuat atau memperlemah potensi perilaku *quiet quitting*. Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi bagaimana faktor seperti budaya organisasi dan kepemimpinan yang dapat mengurangi kemungkinan karyawan terlibat dalam *quiet quitting*.

REFERENSI

- Alaql, A. A., AlQurashi, F., & Mehmood, R. (2023). Data-Driven Deep Journalism to Discover Age Dynamics in Multi-Generational Labour Markets from LinkedIn Media. *Journalism and Media*, 4(1), 120–145. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4010010>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721–743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Atalay, M., & Dagistan, U. (2023). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Cahyana, I. G. P. K. O., & Dewi, I. G. A. M. (2025). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Puritaman Distribution Center Gianyar. *E-Jurnal Manajemen*

- Universitas Udayana*, 14(2), 108.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i2.p04>
- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet Quitting – Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128–134.
<https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>
- Elliethey, N. S., Aly Abou Hashish, E., & Ahmed Mohamed Elbassal, N. (2024). Work ethics and its relationship with workplace ostracism and counterproductive work behaviours among nurses: a structural equation model. *BMC Nursing*, 23(1), 126. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01785-4>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 71(4), 850–859. <https://doi.org/10.1111/inr.12931>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare (Switzerland)*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. (2022). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet Quitting: a Comprehensive Exploration of Hidden Problems. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 23–26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kang, J., Kim, H., & Cho, O.-H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: A concept analysis and scoping

- review protocol. *BMJ Open*, 13(11), 1–7. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee Quiet Quitting Behaviours: Conceptualization, Measure Development, and Validation. *The Service Industries Journal*, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele University.
- Kitchenham, B. A., Mendes, E., & Travassos, G. H. (2007). Cross versus Within-Company Cost Estimation Studies: A Systematic Review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 33(5), 316–329. <https://doi.org/10.1109/TSE.2007.1001>
- Kruse, G. C., & MDiv, B. T.-M. (2023). A Movement to Redefine our Relationship With Work. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 579–582. <https://doi.org/10.1177/08901171231159711e>
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating Quiet Quitting: Implications for Future Research and Practices for Talent Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK – reality, fake news or something in between? *Personnel Review*, 52(2), 408–414. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0608>
- Ni, S. N., & Rihayana, I. G. (2024). Unveiling the Influence of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 149. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2024.v18.i02.p05>
- Permatasari, J. A., Nimran, U., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh Family Supportive Supervisor Behavior terhadap Kepuasan Kerja melalui Work Life Balance dan Employee Engagement. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i01.p10>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Serenko, A. (2024). The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations for Employees, Managers, and National Policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., & Qadir, A. (2023). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 733–755. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2023-0139>

- Suhendar, A., Setiadi, R., Artati, A., & Rohman, A. (2023). The New Trend: Why Indonesian Digital Start-Up Employees are Opting for Quiet Quitting? *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, 166–180. <https://doi.org/10.37394/232018.2023.11.15>
- Tsemach, S., & Barth, A. (2023). Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? *Educational Management Administration and Leadership*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>
- World Health Organization. (2020, March 11). *Virtual press conference on COVID-19 – 11 March 2020*. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conferencefull-and-in-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing Quiet Quitting? Deciphering the Internal Mechanism of Front-line Hospitality Employees' Workplace Deviance. *International Journal of Hospitality Management*, 119(0), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>
- Yikilmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581–591. https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION