



Quiet Quitting pada Generasi Z: Tinjauan Scoping Review terhadap Faktor Penyebab, Dampak, dan Implikasi Organisasional

Alivia Anisa Fatoni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute

Jl. Perbanas, Karet Kuningan, 12940, Kota Jakarta Selatan, DKI

Jakarta, Indonesia

e-mail: alivia.lau@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 13 Juny 2026

Received in revised form

Accepted 21 Juny 2026

Available online 27 Juny 2026

ABSTRACT

*Quiet quitting has emerged as a significant issue in contemporary human resource management, particularly among Generation Z employees who possess distinct work characteristics and expectations compared to previous generations. This generation tends to prioritize work–life balance, psychological well-being, workplace flexibility, and meaningful work experiences, making them more susceptible to quiet quitting behavior when these expectations are not fulfilled. This study aims to identify and analyze the factors influencing quiet quitting behavior among Generation Z employees. The study employs a **scoping review** approach based on the framework developed by Arksey and O'Malley to map, integrate, and synthesize existing research related to quiet quitting, work engagement, employee well-being, and organizational practices. The findings indicate that low job satisfaction, lack of recognition, perceived compensation inequity, excessive workload, emotional exhaustion, toxic work environments, and insufficient organizational support are the primary factors contributing to quiet quitting behavior. Conversely, work–life balance, career development support, supportive leadership, organizational justice, and a positive organizational culture have been found to enhance employee engagement and reduce the likelihood of quiet quitting. These findings contribute to the growing body of knowledge on Generation Z workplace behavior and provide practical implications for organizations in designing human resource management strategies aimed at improving employee well-being, strengthening work engagement, and enhancing talent retention.*

Keywords: *Generation Z, Job Satisfaction, Organizational Justice, Quiet Quitting, Work Engagement.*

Abstrak

Di era Fenomena *quiet quitting* menjadi salah satu isu yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan psikologis, fleksibilitas kerja, serta kebermaknaan pekerjaan, sehingga lebih rentan menunjukkan perilaku *quiet quitting* ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *quiet quitting* pada Generasi Z. Metode yang digunakan

adalah *scoping review* dengan mengacu pada kerangka kerja Arksey dan O'Malley untuk memetakan, mengintegrasikan, dan mensintesis berbagai penelitian yang berkaitan dengan *quiet quitting*, keterlibatan kerja, kesejahteraan karyawan, dan praktik organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja, kurangnya penghargaan, ketidakadilan kompensasi, beban kerja yang berlebihan, kelelahan emosional, lingkungan kerja yang toksik, serta rendahnya dukungan organisasi merupakan faktor-faktor utama yang mendorong munculnya perilaku *quiet quitting*. Sebaliknya, keseimbangan kehidupan kerja, dukungan pengembangan karier, kepemimpinan yang suportif, keadilan organisasi, dan budaya kerja yang positif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja serta menurunkan kecenderungan *quiet quitting*. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai perilaku kerja Generasi Z serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan karyawan, keterlibatan kerja, dan retensi talenta.

Kata kunci: Generasi Z, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, *Quiet Quitting*.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi COVID-19 telah membawa perubahan signifikan terhadap pola hubungan antara karyawan dan organisasi. Perkembangan teknologi digital, penerapan sistem kerja fleksibel, mendapat perhatian luas terhadap kesehatan mental, serta perubahan nilai-nilai kerja generasi muda telah menciptakan perubahan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu fenomena yang muncul dan mendapatkan perhatian luas dalam beberapa tahun terakhir adalah *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan hanya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab formal tanpa menunjukkan keterlibatan, inisiatif, maupun kontribusi tambahan bagi organisasi [1,6].

Fenomena *quiet quitting* semakin relevan seiring meningkatnya dominasi Generasi Z dalam pasar tenaga kerja global. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang pekerjaan sebagai bagian dari kesejahteraan hidup secara menyeluruh. Generasi Z cenderung mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), fleksibilitas kerja, kesehatan mental, lingkungan kerja yang suportif, serta peluang pengembangan karier yang jelas [2,12]. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, keterlibatan kerja cenderung menurun dan memunculkan perilaku *disengagement* yang dapat berkembang menjadi *quiet quitting* [17].

Bagi organisasi, fenomena ini menjadi tantangan serius karena dapat berdampak pada penurunan produktivitas, rendahnya keterikatan kerja (*work engagement*), menurunnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), hingga meningkatnya niat berpindah kerja (*turnover intention*) [5,13]. Dampak tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga efektivitas tim dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Berbagai penelitian telah menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *quiet quitting*. Beberapa studi menyoroti peran kepuasan kerja [15], keadilan organisasi [11], dukungan karier [7], keseimbangan kehidupan kerja [9], kesehatan mental [6], serta lingkungan kerja yang suportif [8]. Namun demikian, hasil penelitian yang ada masih tersebar pada berbagai variabel dan konteks yang berbeda sehingga belum memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang membentuk perilaku *quiet quitting*, khususnya pada Generasi Z.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan secara parsial dengan

fokus pada hubungan antara satu atau dua variabel tertentu. Kondisi ini membatasi pemahaman mengenai keterkaitan berbagai faktor psikologis, sosial, dan organisasional yang memengaruhi munculnya *quiet quitting*. Padahal, karakteristik Generasi Z dan perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi menunjukkan bahwa fenomena tersebut bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan yang lebih integratif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengintegrasikan, dan menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi perilaku *quiet quitting* pada Generasi Z melalui pendekatan *scoping review*. Penelitian ini menawarkan kontribusi berupa sintesis komprehensif terhadap temuan-temuan empiris terkini yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keadilan organisasi, dukungan karier, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan keterlibatan kerja dalam menjelaskan fenomena *quiet quitting*. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan tenaga kerja Generasi Z yang lebih efektif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Fenomena *quiet quitting* berkembang sebagai salah satu bentuk perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*) yang muncul akibat menurunnya keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Berbeda dengan pengunduran diri formal, *quiet quitting* ditandai dengan kecenderungan karyawan membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas yang menjadi kewajiban formal tanpa memberikan upaya tambahan yang dapat mendukung efektivitas organisasi [6]. Dalam perspektif perilaku organisasi, fenomena ini sering dikaitkan dengan rendahnya *work engagement*, menurunnya komitmen organisasi, serta berkurangnya perilaku kewargaan organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan mempertahankan karyawan secara fisik, tetapi juga oleh kemampuan menjaga keterikatan psikologis mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil, karyawan akan membalasnya melalui perilaku positif seperti loyalitas, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dapat menurunkan keterlibatan kerja dan komitmen karyawan di organisasi. Dalam konteks *quiet quitting*, teori ini menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi,

penghargaan, dan dukungan organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* banyak digunakan dalam penelitian yang mengkaji hubungan antara faktor organisasional dan perilaku kerja Generasi Z.

Conservation of Resources Theory menjelaskan bahwa individu berusaha mempertahankan dan melindungi sumber daya yang dimilikinya, termasuk energi, waktu, kesehatan mental, serta dukungan sosial. Ketika sumber daya tersebut mengalami ancaman atau kehilangan, individu cenderung melakukan strategi perlindungan diri untuk mengurangi dampak negatif yang dirasakan. Dalam lingkungan kerja modern, tuntutan pekerjaan yang tinggi, tekanan psikologis, serta rendahnya keseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan kelelahan emosional dan *burnout*. Berdasarkan perspektif COR, perilaku *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi yang dilakukan karyawan untuk melindungi sumber daya psikologis mereka dari tekanan kerja yang berlebihan [6].

Penelitian mengenai *quiet quitting* menunjukkan bahwa fenomena ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan *quiet quitting* [15]. Namun demikian, hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung karena dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi [11].

Penelitian lain menyoroti pentingnya dukungan karier dalam membentuk keterikatan kerja generasi Z bahwa kesempatan pengembangan karier yang jelas mampu meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi kecenderungan *quiet quitting* [7]. Temuan serupa juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan karier menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja muda [14]. Dari perspektif kesejahteraan psikologis, tekanan kerja yang tinggi, *burnout*, serta rendahnya keseimbangan kehidupan kerja menjadi penyebab utama munculnya *quiet quitting* [6,9]. Sementara itu, lingkungan kerja yang suportif dan budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan keterikatan kerja sekaligus menekan kecenderungan perilaku tersebut [8].

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah. Akibatnya, pemahaman mengenai hubungan yang lebih komprehensif antara faktor psikologis, organisasional, dan sosial dalam membentuk *quiet quitting* masih terbatas.

Berdasarkan hasil kajian literatur, terdapat tiga kesenjangan utama yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, penelitian terdahulu cenderung berfokus pada satu faktor tertentu, seperti kepuasan kerja, *burnout*, atau keadilan organisasi, sehingga belum memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai determinan *quiet quitting*. Kedua, kajian yang secara khusus mengintegrasikan karakteristik Generasi Z dengan berbagai faktor organisasional dan psikologis masih relatif terbatas. Ketiga, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan empiris kuantitatif sehingga belum banyak tersedia sintesis literatur yang memetakan perkembangan konsep, faktor penyebab, dampak, dan implikasi organisasional dari fenomena *quiet quitting*.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi ilmiah berupa *scoping review* yang mengintegrasikan berbagai temuan empiris terkini untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *quiet quitting* pada Generasi Z. Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menghubungkan aspek kepuasan kerja, keadilan organisasi, dukungan karier, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan keterlibatan kerja dalam satu kerangka kajian yang sistematis sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh dibandingkan penelitian sebelumnya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis tinjauan literatur dengan metode *scoping review* untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena *quiet quitting* berdasarkan bukti empiris yang telah dipublikasikan dalam berbagai konteks organisasi dan industri [3,4]. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya mengidentifikasi faktor penyebab munculnya *quiet quitting*, tetapi juga menganalisis dampaknya terhadap keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, serta keberlanjutan kinerja organisasi.

Tinjauan literatur dilakukan menggunakan pendekatan *scoping review* berdasarkan kerangka kerja [3] melalui pencarian sistematis pada berbagai basis data akademik dengan bantuan platform SciSpace (<https://typeset.io>). Platform tersebut digunakan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengevaluasi artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian dari berbagai sumber akademik bereputasi. Proses

pencarian menggunakan kata kunci seperti “*quiet quitting*”, “*Generation Z*”, “*job satisfaction*”, “*work engagement*”, “*organizational justice*”, “*perceived career support*”, “*work-life balance*”, “*employee wellbeing*”, dan “*employee disengagement*”. Literatur yang ditelusuri dibatasi pada artikel yang diterbitkan pada periode 2020–2025 guna memperoleh gambaran terkini mengenai perkembangan fenomena *quiet quitting* pasca-pandemi COVID-19.

Proses seleksi artikel dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan inklusi (*inclusion*) untuk memastikan kesesuaian topik, kualitas publikasi, serta relevansi metodologis literatur yang dianalisis [18]. Kriteria inklusi mencakup artikel ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*, membahas fenomena *quiet quitting* atau *work disengagement*, melibatkan Generasi Z sebagai objek penelitian, serta memuat informasi mengenai faktor penyebab, dampak, maupun strategi penanganan *quiet quitting*. Setelah proses pencarian dan seleksi dilakukan, diperoleh sejumlah artikel yang paling relevan untuk dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

Artikel yang terpilih dianalisis dengan mengelompokkan metode penelitian, variabel yang digunakan, serta temuan utama yang berkaitan dengan *quiet quitting*, kepuasan kerja (*job satisfaction*), keterlibatan kerja (*work engagement*), keadilan organisasi (*organizational justice*), dukungan karier yang dirasakan (*perceived career support*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan kesejahteraan psikologis karyawan. Analisis dilakukan secara naratif dengan mensintesis hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi pola hubungan, faktor dominan, serta kesenjangan penelitian yang masih memerlukan kajian lebih lanjut. Pendekatan ini digunakan untuk membangun landasan konseptual dan empiris yang relevan dalam menjelaskan fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z.

Selain itu, penelitian ini juga mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis yang banyak digunakan dalam penelitian terdahulu, seperti *Social Exchange Theory (SET)* dan *Conservation of Resources Theory (COR Theory)*. Kedua teori tersebut digunakan untuk menjelaskan bagaimana persepsi terhadap dukungan organisasi, keadilan organisasi, kesempatan pengembangan karier, serta ketersediaan sumber daya psikologis memengaruhi keterlibatan kerja dan kecenderungan perilaku *quiet quitting* pada Generasi Z. Hasil sintesis literatur kemudian digunakan untuk merumuskan model konseptual yang menggambarkan hubungan antar faktor yang memengaruhi munculnya

perilaku *quiet quitting* dalam konteks dunia kerja modern.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses identifikasi, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan inklusi (*inclusion*), diperoleh 14 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi penelitian. Artikel-artikel tersebut diterbitkan pada periode 2024–2025 dan membahas berbagai faktor yang memengaruhi perilaku *quiet quitting* pada Generasi Z, termasuk kepuasan kerja, keadilan organisasi, dukungan karier, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, serta lingkungan kerja. Ringkasan karakteristik artikel yang dianalisis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Artikel Quiet Quitting pada Generasi Z Periode 2024-2025

No	Penulis	Tahun	Variabel	Metode	Hasil Utama
1	Atiq, Khan, & Ahmed	2025	Burnout, kesehatan mental, dan <i>quiet quitting</i>	Kuantitatif	Burnout dan masalah kesehatan mental meningkatkan kecenderungan <i>quiet quitting</i> pada karyawan pasca-pandemi.
2	Bazargan, Rahimi, & Hosseini	2025	Employee disengagement dan <i>quiet quitting</i>	Kuantitatif	Rendahnya keterlibatan kerja berhubungan dengan meningkatnya perilaku <i>quiet quitting</i> .
3	Anhar, Hidayat, & Sari	2024	Nilai kerja Generasi Z	Survei	Generasi Z lebih mengutamakan work-life balance, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan psikologis.
4	Nasir & Dwarawati	2025	Preferensi work-life balance Generasi Z	Kuantitatif	Keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan keterlibatan kerja Generasi Z.
5	Desfilova	2025	Quiet quitting dan kesejahteraan karyawan	Literatur review	Quiet quitting berkaitan dengan rendahnya kesejahteraan kerja dan ketidakpuasan terhadap organisasi.
6	Pratama	2025	Quiet quitting dan turnover intention	Kuantitatif	Quiet quitting berpengaruh positif terhadap turnover intention pada Generasi Z.

7	Prihodnosti	2024	Quiet quitting dan keberlanjutan organisasi	Kajian konseptual	Quiet quitting menimbulkan tantangan bagi produktivitas dan efektivitas organisasi.
8	Wilujeng & Prawitowati	2025	Kepuasan kerja, quiet quitting, dan turnover intention	Kuantitatif	Kepuasan kerja menurunkan turnover intention melalui penurunan kecenderungan quiet quitting.
9	Margaretha, Nugroho, & Prasetyo	2025	Keadilan organisasi dan quiet quitting	Kuantitatif	Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.
10	Narendra & A'yunnisa	2025	Dukungan karier dan work engagement	Kuantitatif	Dukungan pengembangan karier meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.
11	Satriawan, Prakoso, & Maharani	2025	Career growth opportunity dan komitmen organisasi	Kuantitatif	Kesempatan pengembangan karier meningkatkan komitmen organisasi Generasi Z.
12	Oktavia, Putri, & Kurniawan	2025	Work-life balance dan quiet quitting	Kuantitatif	Rendahnya work-life balance meningkatkan kecenderungan quiet quitting.
13	Nguyen & Vu	2025	Workplace support dan employee engagement	Kuantitatif	Dukungan organisasi meningkatkan employee engagement dan mengurangi disengagement kerja.
14	Hastuti, Wahyuningrat, & Setianto	2025	Fenomena quiet quitting pada Generasi Z	Kualitatif	Quiet quitting dipandang sebagai respons terhadap perubahan nilai kerja dan ekspektasi Generasi Z terhadap pekerjaan.

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, psikologis, dan organisasional. Berdasarkan hasil sintesis literatur, *quiet quitting* tidak hanya dipahami sebagai rendahnya motivasi kerja, tetapi juga sebagai bentuk respons terhadap tekanan kerja, ketidakseimbangan kehidupan kerja, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dengan kondisi organisasi [6,9]. Fenomena ini ditandai oleh kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan tanpa menunjukkan keterlibatan

tambahan terhadap organisasi.

Temuan literatur menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal kebutuhan akan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kesehatan mental, keadilan organisasi, dan kesempatan pengembangan karier [8], [14]. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, kemungkinan terjadinya *quiet quitting* meningkat.

Kepuasan Kerja dan Perilaku *Quiet Quitting*

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan perilaku *quiet quitting*. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi [15]. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat mendorong munculnya perilaku penarikan diri secara psikologis yang diwujudkan melalui *quiet quitting*.

Namun demikian, hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *quiet quitting*, melainkan bekerja melalui mekanisme lain seperti persepsi keadilan organisasi [11]. Temuan ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang lebih kompleks daripada sekadar respons terhadap ketidakpuasan kerja.

Peran Keadilan Organisasi dalam Mengurangi *Quiet Quitting*

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu faktor yang paling konsisten memengaruhi perilaku *quiet quitting*. Penelitian [11] menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*. Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang memengaruhi penilaian karyawan terhadap perlakuan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan perspektif *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan akan menghasilkan sikap dan perilaku kerja yang lebih konstruktif. Ketika karyawan merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan memperoleh kesempatan yang sama dalam organisasi, tingkat keterlibatan kerja cenderung meningkat dan perilaku *quiet quitting* dapat diminimalkan [11].

Dukungan Karier dan Pertumbuhan Pekerjaan

Temuan lain menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier dan *job growth* berperan penting dalam menekan kecenderungan *quiet quitting*. Karyawan Generasi Z yang memiliki peluang pengembangan karier yang jelas cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dan kecenderungan *quiet quitting* yang lebih rendah [7].

Selain aspek pengembangan profesional, kesejahteraan emosional juga ditemukan sebagai faktor penting dalam mengurangi perilaku *quiet quitting*. Karyawan yang merasa didukung secara emosional dan memiliki peluang berkembang dalam organisasi menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa stagnan dalam kariernya [7].

Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kesehatan Mental

Hasil kajian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kesehatan mental merupakan faktor penting yang memengaruhi *quiet quitting* pada Generasi Z. Tekanan kerja yang tinggi, kelelahan emosional, dan rendahnya keseimbangan kehidupan kerja menjadi penyebab utama perilaku tersebut [9].

Temuan serupa yang menyatakan bahwa perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi, ketidakpastian ekonomi, serta perkembangan teknologi yang cepat meningkatkan kebutuhan karyawan terhadap fleksibilitas kerja dan dukungan psikologis [6]. Dalam kondisi tersebut, *quiet quitting* sering kali digunakan sebagai mekanisme perlindungan diri untuk menjaga kesehatan mental dan mengurangi tekanan kerja.

Faktor Organisasional yang Memicu *Quiet Quitting*

Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa berbagai faktor organisasional turut berkontribusi terhadap *quiet quitting*. Faktor-faktor tersebut meliputi kompensasi yang tidak adil, kurangnya penghargaan, tingginya beban kerja, budaya kerja yang *toxic*, serta kepemimpinan yang kurang suportif [16].

Sebaliknya, organisasi yang menerapkan budaya kerja positif, komunikasi yang transparan, sistem penghargaan yang adil, serta kepemimpinan yang empatik cenderung memiliki tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan Generasi Z terhadap organisasi.

Dampak Quiet Quitting terhadap Organisasi

Hasil sintesis penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* berdampak negatif terhadap organisasi. Perilaku ini dapat menurunkan produktivitas individu, mengurangi keterlibatan kerja, menurunkan kualitas kolaborasi tim, serta meningkatkan kecenderungan *turnover intention* [5,13].

Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* dapat menjadi indikator awal niat untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang mengalami pelepasan kerja secara psikologis cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih rendah dan lebih rentan mencari peluang kerja di tempat lain [15].

Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* pada Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu kepuasan kerja, keadilan organisasi, dukungan karier, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan kualitas lingkungan kerja. Dari berbagai faktor tersebut, keadilan organisasi, kesejahteraan emosional, serta kesempatan pengembangan karier muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam mengurangi kecenderungan *quiet quitting* [7,11].

Temuan ini menunjukkan bahwa upaya mengurangi *quiet quitting* tidak dapat dilakukan hanya melalui peningkatan kompensasi finansial, tetapi memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil, suportif, fleksibel, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja, mempertahankan talenta Generasi Z, serta mendukung kinerja organisasi dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang semakin banyak ditemukan pada dunia kerja saat ini, khususnya pada Generasi Z yang memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Berdasarkan hasil kajian literatur, perilaku *quiet quitting* dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Fenomena ini muncul sebagai bentuk penarikan diri secara psikologis ketika kebutuhan karyawan terkait keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, pengembangan karier, penghargaan, dan keadilan organisasi tidak terpenuhi.

Kajian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keadilan organisasi, dukungan karier yang dirasakan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kesehatan mental, dan keterlibatan kerja (*work engagement*) merupakan faktor utama yang memengaruhi *quiet quitting* pada Generasi Z. Keadilan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi *quiet quitting*. Selain itu, kesempatan pengembangan karier dan kesejahteraan emosional juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi serta mengurangi perilaku penarikan diri dari pekerjaan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat, kompensasi yang tidak adil, beban kerja yang berlebihan, kurangnya penghargaan, serta kepemimpinan yang kurang suportif menjadi faktor yang mendorong *quiet quitting* pada Generasi Z. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan budaya kerja positif, fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, dan jalur pengembangan karier yang jelas cenderung memiliki tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Secara teoritis, penelitian ini menambah pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *quiet quitting* pada Generasi Z. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perilaku tersebut dipengaruhi oleh faktor psikologis, organisasi, dan sosial. Hasil kajian juga mendukung *Social Exchange Theory* dan *Conservation of Resources Theory* dalam menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi, dukungan organisasi, sumber daya psikologis, dan perilaku kerja Generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan Generasi Z melalui peningkatan keadilan organisasi, dukungan terhadap kesehatan mental, pengembangan karier yang jelas, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif.

5.2 Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian pada berbagai sektor industri dan konteks budaya yang berbeda, serta mengeksplorasi peran variabel lain seperti komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, keselamatan psikologis (*psychological safety*), dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dalam menjelaskan fenomena *quiet quitting*. Selain itu, penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif maupun *mixed-method* diperlukan untuk memvalidasi model konseptual yang telah diidentifikasi dalam kajian ini dan

memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika perilaku kerja Generasi Z di masa mendatang.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Bazargan, M. Rahimi, and S. Hosseini, "Employee Disengagement and Quiet Quitting Behavior in Modern Organizations," 2025.
- [2] A. Nasir and I. Dwarawati, "Work-Life Balance Preferences among Generation Z Employees," 2025.
- [3] H. Arksey and L. O'Malley, "Scoping Studies: Towards a Methodological Framework," *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 8, no. 1, pp. 19–32, 2005.
- [4] H. Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339, 2019.
- [5] I. Prihodnosti, "Quiet Quitting and Organizational Sustainability: Challenges in Workforce Management," 2024.
- [6] M. Atiq, S. Khan, and R. Ahmed, "Burnout, Mental Health and Quiet Quitting in Post-Pandemic Workplaces," 2025.
- [7] M. Narendra and R. A'yuninnisa, "Career Development Support and Work Engagement among Generation Z Employees," 2025.
- [8] M. T. Nguyen and T. H. Vu, "Workplace Support and Employee Engagement among Generation Z Employees," 2025.
- [9] N. Oktavia, A. Putri, and H. Kurniawan, "Work-Life Balance and Quiet Quitting Intention among Young Employees," 2025.
- [10] P. Hastuti, Wahyuningrat, and A. Y. Setianto, "The Phenomenon of Quiet Quitting in the World of Work: A Sociological Perspective on the Change in the Professional Ethos of Generation Z," 2025.
- [11] P. Margaretha, A. Nugroho, and S. Prasetyo, "Organizational Justice and Quiet Quitting Behavior among Young Employees," 2025.
- [12] R. Anhar, F. Hidayat, and N. Sari, "Work Values of Generation Z in the Digital Era," 2024.

- [13] R. Pratama, “Quiet Quitting dan Turnover Intention pada Generasi Z,” 2025.
- [14] R. Satriawan, D. Prakoso, and N. Maharani, “Career Growth Opportunity and Organizational Commitment among Generation Z Workforce,” 2025.
- [15] R. J. Wilujeng and T. Prawitowati, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Dimediasi Oleh Quiet Quitting Pada Karyawan Generasi Z,” *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2025.
- [16] S. Wening and F. Oktafiani, “Toxic Work Environment and Quiet Quitting among Generation Z Employees,” 2025.
- [17] T. Desfilova, “Quiet Quitting and Employee Well-Being: Emerging Trends among Young Workers,” 2025.
- [18] U. Farida and S. Sopiah, *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2022.