

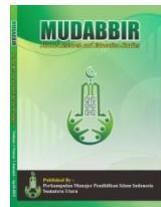


JURNAL MUDABBIR

(Journal Research and Education Studies)

Volume 5 Nomor 2 Tahun 2025

<http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir>



ISSN: 2774-8391

Quite Quitting di Kalangan Generasi Z: Literature Review Manajerial

Putu Ayu Ossi Widiari

Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa, Indonesia

Email: widiariossi@gmail.com

ABSTRAK

Quite quitting yang populer di media sosial menggambarkan tindakan pekerja yang hanya menyelesaikan tugas-tugas minimal yang diperlukan untuk tugas pokok mereka tanpa memilih mengundurkan diri. Hal ini mencerminkan penurunan dedikasi dan *engagement* karyawan yang berdampak pada budaya kerja, produktivitas dan retensi karyawan. Gen Z memiliki nilai generasional yang mengutamakan *work-life balance* menunjukkan kecenderungan kuat terhadap fenomena ini. Penelitian ini bertujuan mengkaji definisi, perkembangan konsep, kemunculan pada Gen Z, faktor penyebab, dan implikasinya bagi organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur menemukan bahwa *quite quitting* bukan hanya demotivasi personal saja melainkan gambaran ketidaksesuaian antara sistem kerja dan nilai generasional pada Gen Z yang disebabkan oleh *burnout*, ketidakseimbangan tuntutan dan sumber daya pekerjaan, rendahnya *engagement* kerja, kepemimpinan yang tidak responsif dan nilai generasional. Implikasi dari fenomena ini mencakup penurunan produktivitas, kualitas organisasi, serta partisipasi dalam inovasi, oleh karena itu perlu respons strategis organisasi dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, menumbuhkan keterlibatan kerja melalui kepemimpinan inklusif, dan menekankan makna dalam pekerjaan. Penelitian ini menegaskan *quiet quitting* sebagai isu strategis yang memerlukan perhatian serius dari manajemen untuk merancang strategi MSDM yang relevan dan berfokus pada kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Generasi Z, MSDM, *Quite Quitting*.

ABSTRACT

This reflects a decline in employee dedication and engagement, impacting work culture, productivity, and employee retention. Gen Z, with their generational values prioritizing work-life balance, shows a strong tendency towards this phenomenon. This research aims to examine the definition, conceptual development, emergence among Gen Z, contributing factors, and its implications for organizations. This study uses a qualitative approach with a literature review,

finding that quiet quitting is not merely a matter of personal demotivation but rather a reflection of the misalignment between work systems and Gen Z's generational values, caused by burnout, an imbalance between job demands and resources, low work engagement, unresponsive leadership, and generational values. The implications of this phenomenon include decreased productivity, organizational quality, and participation in innovation. Therefore, a strategic organizational response is needed by enhancing employee well-being, fostering work engagement through inclusive leadership, and emphasizing meaningful work. This research confirms quiet quitting as a strategic issue that requires serious attention from management to design relevant HRM strategies that focus on employee well-being.

Keywords: Generasi Z, HRM, Quite Quitting.

PENDAHULUAN

Quiet quitting, yang populer melalui platform media sosial TikTok, adalah fenomena yang muncul dan menarik banyak perhatian. Istilah ini menggambarkan tindakan pekerja yang secara sengaja membatasi upaya kerja mereka dengan hanya menyelesaikan tugas-tugas minimal yang diperlukan untuk tugas pokok mereka, daripada mengundurkan diri dari posisi mereka (Galanis, 2023). Fenomena ini menandakan penurunan dedikasi dan keterlibatan di tempat kerja, yang berdampak pada budaya kerja, produktivitas, dan retensi karyawan bagi organisasi.

Sebagai generasi pekerja yang lebih pragmatis di era digital Gen Z menyadari nilai stabilitas dan keamanan di tempat kerja dan memiliki kecenderungan yang kuat terhadap fenomena "quiet quitting" (Prakarsa, dkk., 2025). Survei global Deloitte (2021-2022) mengungkap bahwa 32% Gen Z mengutamakan work-life balance dalam faktor utama memilih pekerjaan disusul dengan kesempatan belajar dan berkembang sebanyak 29% serta 24% pekerjaan dengan gaji tinggi. Dengan demikian, perusahaan yang menawarkan fleksibilitas waktu dan pelatihan karier lebih disukai Gen Z dibanding sekadar gaji besar. Di sisi lain, survei oleh (Gallup, 2022) menunjukkan hanya 31% generasi Z yang "terlibat" dalam pekerjaan mereka, sementara sisanya menunjukkan ketidakpedulian, yang terkait dengan keinginan untuk diam-diam meninggalkan pekerjaan. Fenomena "quiet quitting" telah menjadi tantangan manajemen karena paradigma kerja generasi Z telah berubah dari orientasi karier menjadi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas fenomena quite quitting secara akademis. Misalnya, penelitian oleh (Prakarsa, dkk., 2025) yang membahas mengenai

munculnya fenomena quite quitting berdasarkan work-life-balanced di mediasi oleh burnout pada Gen Z, kemudian (Lestari., dkk., 2024) pengaruh kesempatan pengembangan karier, ketidakpastian pekerjaan, dan awareness teknologi terhadap quiet quitting dan kinerja Gen Z di Jakarta dan (Liu Lastres et al. 2024) membahas quite quitting pada industri perhotelan. Namun demikian, belum ada penelitian yang fokus pada taktik manajerial tentang bagaimana bisnis dapat memahami dan menangani fenomena "quiet quitting" secara strategis. Untuk mengeksplorasi hubungan antara persepsi kerja, motivasi intrinsik, dan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), penelitian ini menggabungkan teori keterlibatan kerja, model Job Demands-Resources (JD-R), dan pendekatan nilai-nilai Generasi Z. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dirumuskan dalam beberapa pertanyaan berikut: 1) Bagaimana fenomena ini muncul dalam konteks Gen Z di lingkungan kerja modern?, 2) Apa saja faktor penyebab dan implikasi organisasi dari fenomena quite quitting?, 3). Apa saja langkah-langkah yang dapat diambil organisasi dalam menghadapi fenomena quite quitting.

Adapun tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mengkaji definisi dan perkembangan konsep quiet quitting dalam literatur manajemen, menggambarkan bagaimana fenomena ini muncul dalam konteks Generasi Z di tempat kerja kontemporer, serta mengevaluasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadapnya dan implikasinya bagi organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu profesional manajemen dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang lebih relevan dan berfokus pada kesejahteraan karyawan, terutama dalam menangani isu-isu yang diangkat oleh tenaga kerja saat ini.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Psychological Contract (Kontrak Psikologis)

Kontrak psikologis adalah seperangkat ekspektasi yang dimiliki individu mengenai manfaat yang akan mereka terima dari suatu organisasi dan kontribusi yang akan mereka berikan kepada organisasi tersebut. Kontrak psikologis ini bersifat tidak tertulis, menurut (Griffin, 2014), dan tidak semua syaratnya dinegosiasikan secara

spesifik antara organisasi dan individu. Persepsi karyawan mengenai kewajiban timbal balik dan manfaat yang diharapkan dari organisasi berfungsi sebagai kontrak psikologis. Persepsi karyawan terhadap kontrak ini seringkali lebih dominan daripada persepsi perusahaan. Karyawan merasa kecewa dan cenderung berkontribusi lebih sedikit ketika perusahaan tidak memenuhi harapan-harapan ini (Rousseau, 1995).

2. Self-Determination Theory

Teori ini menekankan sejauh mana orang bertindak secara bebas dan sesuai dengan pilihan mereka sendiri, serta kualitas motivasi daripada sekadar kuantitasnya. Menurut teori ini, perilaku manusia akan lebih optimal ketika didorong oleh motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal yang berkembang karena orang menemukan aktivitas tersebut bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai mereka, daripada sekadar sebagai reaksi terhadap imbalan atau tekanan dari sumber luar. Penelitian yang dilakukan oleh (Deci dan Ryan, 2000) mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik karyawan akan meningkat jika tiga kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, dan hubungan interpersonal) terpenuhi. Dengan demikian, ketika manajer gagal menciptakan lingkungan yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, motivasi kerja akan menurun dan dapat menyebabkan *disengagement*.

3. Teori Job-Demands Resource

Menurut (Bakker dan Demerouti, 2007) Teori JD-R menjelaskan bagaimana kondisi kerja memengaruhi motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan meliputi tugas-tugas yang memerlukan upaya fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan pada sumber daya pekerjaan dan faktor yang membantu mencapai tujuan kerja dapat menyebabkan kelelahan dan ketidakpedulian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) (Assingkily, 2021), yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena berhenti bekerja, khususnya di kalangan Gen Z. Untuk mengumpulkan data, berbagai sumber sekunder yang relevan dan dapat

diandalkan dicari, termasuk data statistik terbaru, laporan lembaga pemerintah, buku-buku ilmiah, artikel ilmiah, dan jurnal ilmiah nasional dan internasional.

Variabel-variaabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan teknik deskriptif, yang menggabungkan pengetahuan tentang fungsi manajemen, nilai-nilai perilaku Gen Z, serta peluang dan kesulitan bisnis. Selain itu, kerangka teori yang menghubungkan fenomena quite quitting dengan peran manajemen dan teori manajemen sumber daya manusia untuk memahami peran karyawan dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Quite Quitting pada GenZ di Era Kerja Modern

Quite quitting merupakan fenomena dalam organisasi yang mencerminkan demotivasi individu terkait dengan lingkungan kerja. Menurut (Gallup,2022), Quite Qutting terjadi ketika karyawan hanya bekerja seminimal mungkin dan secara emosional tidak terlibat dalam pekerjaan mereka.. Dari perspektif manajemen, terdapat hubungan antara quiet quitting dengan rendahnya keterlibatan kerja (work engagement) serta kurangnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan oleh organisasi. Quiet quitting dapat dipahami sebagai gejala sistemik dari kelemahan manajerial dalam menyelaraskan kebijakan dan strategi sumber daya manusia dengan ekspektasi serta nilai-nilai kerja generasi masa kini, khususnya Generasi Z.

Serenko (2023) mengartikan quiet quitting sebagai strategi individu untuk membatasi upaya kerja demi menjaga kesejahteraan mereka, terutama ketika organisasi tidak memberikan dukungan yang memadai. Ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya pendukung, yang sejalan dengan Model Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut model ini, ketika sumber daya kerja (job demands) rendah dan tuntutan kerja (job demands) tinggi, karyawan akan lelah dan akhirnya berhenti. Karyawan yang sering mengambil cuti, menolak pekerjaan tambahan, atau bahkan secara diam-diam mengundurkan diri adalah contoh perilaku quite quitting (Wang, dkk., 2023).

Berdasarkan teori kontrak psikologi, karyawan cenderung menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya akibat tidak didukung dan dihargai yang berpengaruh

pada menurunnya produktivitas, yang juga mempengaruhi kualitas output kerja yang dapat berdampak pada reputasi dan tujuan strategis organisasi (Yıldız, 2023) dampak lain dari quiet quitting juga menyebabkan meningkatnya beban kerja bagi rekan kerja, menurunnya partisipasi dalam inisiatif pengembangan, dan hilangnya keunggulan kompetitif organisasi.

GenZ lahir antara tahun 1997 dan 2012 berbeda dari generasi sebelumnya dalam ekspektasi mereka terhadap pekerjaan, nilai-nilai kerja, dan keseimbangan hidup. Fenomena quite quitting muncul bersamaan dengan meningkatnya partisipasi Gen Z dalam dunia kerja dikarenakan perbedaan pandangan mereka terhadap dunia kerja. Penelitian Gallup (2022), hanya sekitar 31% Gen Z yang merasa terlibat secara aktif (engaged) dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar menunjukkan gejala disengagement, yaitu kondisi keterlepasan emosional, psikologis, dan dari organisasi.

Bakotic (2023) melihat quiet quitting sebagai upaya adaptif untuk menjaga kesejahteraan mental dan emosional, terutama dalam organisasi yang gagal menciptakan iklim kerja yang mendukung. Hal ini dapat menunjukkan bahwa quite quitting pada Gen Z merupakan sikap protektif terhadap ekspektasi pekerjaan yang dianggap eksploratif dan tidak manusiawi. Gen Z sangat menghargai kesejahteraan, kemandirian, dan kejelasan apa yang mereka cari dari pekerjaan. Ketika nilai-nilai ini tidak terpenuhi oleh organisasi, mereka cenderung menarik diri secara psikologis sebagai bentuk perlawanan non-konfrontatif.

Hal ini didukung oleh penelitian (Mazzetti, dkk., 2022) yang menunjukkan bahwa Gen Z lebih peka terhadap sistem organisasi yang tidak mendukung secara emosional dan sosial. Penelitian tersebut menunjukkan pada karyawan di rentang usia dalam kategori Gen Z t tingkat stress kerja dan kelelahan emosional tinggi ketika mereka dihadapkan pada struktur kerja yang tidak fleksibel. Hal ini menjadi dasar kuat mengapa quiet quitting lebih umum ditemukan dalam kelompok usia ini.

Gen Z mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal dan tidak hanya menuntut material tetapi juga ingin dihargai secara sosial dan psikologis. Mereka tidak langsung keluar dari pekerjaan jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi; sebaliknya, Perspektif manajemen menunjukkan bahwa Gen Z lebih cenderung memilih gaya kepemimpinan yang inklusif, berbasis empati, yang memberikan ruang untuk pertumbuhan personal dan partisipasi. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa quiet quitting di kalangan Gen Z bukan sekadar masalah demotivasi, melainkan juga menunjukkan bahwa organisasi tidak selaras dengan standar kerja generasional mereka.

Faktor Penyebab dan Implikasi Fenomena Quite Quitting

Fenomena quiet quitting tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi berbagai faktor psiko-sosial dan struktural dalam organisasi sebagai berikut:

1. Kelelahan emosional dan burnout

Burnout adalah faktor utama yang menjadi penyebab quite quitting. Penelitian (Maslach, dkk., 2001) menunjukkan bahwa kelelahan yang ditandai dengan kelelahan emosional, sinisme, dan penurunan efikasi personal mendorong perilaku penarikan diri. Tuntutan kerja yang melampaui kemampuan seseorang menyebabkan karyawan memilih untuk bertahan secara fisik, tetapi menarik diri secara mental atau benar-benar meninggalkan pekerjaannya.

2. Ketidakseimbangan Job demands-Resource

Melihat teori Job Demands-Resource yang dikemukakan oleh Bakker, fenomena disengagement seperti quite quitting terjadi disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebih, adanya ekspektasi tinggi pimpinan dan deadline pekerjaan tidak diimbangi dengan sumber daya organisasi yang mendukung seperti dukungan manajemen, otonomi dan pengakuan. Hal ini mengakibatkan sikap pasif terhadap pekerjaan akibat kelelahan dan tidak diimbangi sumber daya organisasi yang mumpuni.

3. Engagement yang rendah

Quite quitting memiliki berkaitan erat dengan keterlibatan kerja (work engagement), persepsi keadilan organisasi, dukungan atasan, dan penghargaan sangat memengaruhi keterlibatan kerja. Gen Z sangat menekankan makna dan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Jika mereka tidak merasa dihargai atau tidak memiliki ruang untuk berkembang, mereka akan lebih cepat kehilangan keterlibatan (Lu, dkk., 2023).

4. Kepemimpinan yang tidak responsif dan manajemen yang otoriter

Gaya kepemimpinan dan organisasi yang tidak partisipatif, hanya berfokus pada hasil dan tidak mendukung kesejahteraan karyawan dapat mendorong burnout yang mendorong munculnya quite quitting, kepemimpinan yang hanya berfokus pada

hasil dan tidak memperhatikan aspek humanistik dapat memperburuk hubungan antar organisasi dan karyawan.

5. Nilai Generasional

Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas, kesehatan mental, dan keseimbangan kehidupan kerja (Francis & Hoefel, 2018). Ketika organisasi gagal menyediakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai ini, Gen Z cenderung mengambil sikap pasif terhadap tanggung jawab kerja mereka.

Fenomena quite quitting merefleksikan perubahan perilaku individu dalam merespon lingkungan kerja yang tidak mendukung dan menjadi indikator sistemik dari ketidakefektifkan praktik manajerial dan budaya organisasi. Karyawan yang memilih untuk tidak terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka dapat melemahkan strategis organisasi dikarenakan karyawan akan memilih untuk bekerja hanya sebatas minimum dan tidak berkontribusi secara optimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus memahami beberapa dampak atau implikasi yang ditimbulkan sebagai berikut: *pertama*, Penurunan Produktivitas. Karyawan yang melakukan quite quitting akan memberikan kontribusi minimum bagi perusahaan, sehingga akan berdampak pada turunnya produktivitas individu dan tim (Yildiz, 2023) hal ini akan berdampak pada perusahaan karena sumber daya manusia yang ada tidak bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang tidak maksimal pula bagi perusahaan. Ketika banyak karyawan secara kolektif menahan kontribusi maksimal mereka, organisasi akan kehilangan potensi inovatif dan kecepatan eksekusi strategi bisnis. Penelitian (Öztürk,dkk 2023) menunjukkan bahwa disengagement berkepanjangan menyebabkan perusahaan tertinggal dalam dinamika pasar.

Kedua, Menurunnya kualitas organisasi. Karyawan tidak memiliki keterlibatan emosional dengan pekerjaannya akan memberikan pelayan ang tidak optimal, yang berdampak pada reputasi dan kepuasan pelanggan (Öztürk dkk., 2023). Karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan setengah hati dan asal-asalan agar selesai tetapi tidak memberikan value yang dapat menurunkan kepuasan dari pelanggan secara langsung. *Ketiga*, Menurunnya Partisipasi dalam Inovasi dan Pengembangan Organisasi. Karyawan yang melakukan quiet quitting cenderung menghindari partisipasi dalam kegiatan organisasi, seperti pelatihan, kolaborasi lintas tim, atau program inovasi (Lu et al., 2023). Ini menghambat pertumbuhan organisasi jangka

panjang dan melemahkan budaya pembelajaran. Fenomena quiet quitting adalah sinyal awal dari potensi turnover. Organisasi yang tidak segera merespons dengan pendekatan humanistik akan menghadapi tantangan dalam mempertahankan talenta muda yang bernilai (Schaufeli, 2015).

Strategi Organisasi Menghadapi Quiet Quitting

Quite quitting menjadi fenomena yang dihadapi oleh organisasi seiring dengan dimulainya angkatan kerja Gen Z, sehingga organisasi perlu merespons secara strategis melalui pendekatan manajerial yang bersifat preventif, responsif, dan adaptif sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan

Salah satu faktor penyebab dari quite quitting adalah burnout akibat banyaknya beban kerja, sehingga penting bagi organisasi untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan. Penelitian yang dilakukan (Mahand & Caldwell, 2023) menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam memprioritaskan kesejahteraan karyawan merupakan pemicu utama quiet quitting. Adanya program yang mendukung kesehatan mental, menciptakan work-life-balance dan iklim kerja yang inklusif dan suportif dapat menjadi startegi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan model JD-R oleh Bakker, organisasi harus menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dengan sumber daya pekerjaan (job resources). Strategi ini mencakup pengurangan beban kerja berlebihan, peningkatan otonomi, pemberian feedback positif, serta peningkatan akses pada pelatihan dan pengembangan karir. Selain itu berdasarkan penelitian (Öztürk et al. 2023) menyarankan bahwa penerapan kebijakan kerja hybrid atau remote dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kejemuhan.

2. Menumbuhkan keterlibatan kerja

Gaya kepemimpinan dan organisasi yang inklusif dan mendukung pemberdayaan individu dapat meningkatkan engagement karyawan secara signifikan (Saks, 2006). Pemimpin yang menerapkan prinsip engaging leadership mampu membangun hubungan emosional dan rasa memiliki di antara anggota tim. Pendekatan

ini sangat penting bagi Generasi Z yang menilai pentingnya komunikasi terbuka, empati, dan transparansi dalam pengambilan keputusan (Chillakuri, 2020).

3. Meaningfull Work

Menekankan makna pada pekerjaan, dimana tidak hanya berorientasi pada hasil akhir dapat mengurangi disengagement pada karyawan (Serenko, 2023) Organisasi dapat melakukan penyusunan ulang jobdesk yang sesuai dengan kapasitas karyawan dan pengakuan terhadap kontribusi individu seperti pemberian penghargaan untuk karyawan yang berhasil mencapai target yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan. Hal ini sangat relevan bagi Gen Z yang mengedepankan dampak sosial dan nilai-nilai personal dalam bekerja (Francis & Hoefel, 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa fenomena quite quitting pada GenZ tidak hanya gejala disengagement individual tetapi mencerminkan ketidaksesuaian antara sistem kerja tradisional dan nilai-nilai generasional yang menitikberatkan pada keseimbangan hidup, kesehatan mental dan juga makna kerja. Penelitian ini menegaskan faktor burnout, rendahnya dukungan dari organisasi dan kaya kepemimpinan yang tidak inklusif serta kurangnya keterlibatan kerja memiliki peran dalam mendorong fenomena quite quitting. Melihat dari teori-teori organisasi modern seperti Job Demands-Resources Model dan Self-Determination Theory, studi ini menempatkan quiet quitting sebagai isu strategis yang perlu ditanggapi secara serius oleh manajemen organisasi.

SARAN

Bagi Organisasi, perlu dilakukan desain ulang pada lingkungan kerja yang dapat mendukung kesejahteraan psikologi karyawan dengan melihat keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi. Pemimpin disarankan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan humanistik agar dapat membangun keterlibatan emosional karyawan secara berkelanjutan. Startegi Sumber Daya Manusia berorientasi pada nilai-nilai yang transformasional sesuai dengan yang dianut GenZ, mengedepankan pada fleksibilitas kerja dan pengembangan diri agar dapat

meningkatkan engagement karyawan, selain itu penting dilakukan evaluasi budaya kerja guna meminimalisir resiko quite quitting. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk bisa menggunakan penelitian secara empiris dengan metode kuantitatif, serta bisa berfokus pada suatu industri tertentu sehingga dapat memperkaya pemahaman jangka panjang terkait perilaku ini.

REFERENSI

- Assingkily, M. S. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan: Panduan Menulis Artikel Ilmiah dan Tugas Akhir*. Yogyakarta: K-Media.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakotić, D. (2023). Quiet quitting: An adaptive response to toxic work environments? *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 78–92. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0286>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Sourtsi, P., Kaitelidou, D., & Konstantakopoulou, O. (2023). The Quiet Quitting Scale: Development and initial validation. *Health Psychology Research*, 11(3), 38187899. <https://doi.org/10.52965/001c.87899>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Lesener, T., Pleiss, L. S., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The Study Demands-Resources Framework: An Empirical Introduction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5183. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145183>
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427–439. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- Lu, L., Wang, Y., & Zhang, L. (2023). Understanding quiet quitting: Antecedents and outcomes in organizational settings. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 175–189.
- Mahand, C. A., & Caldwell, C. (2023). Leadership failure and the rise of quiet quitting. *Journal of Business Ethics*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., & Ricciardi, M. (2022). Organizational climate and quiet quitting: Exploring the moderating role of Generation Z engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 445–461. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2054450>
- Öztürk, G., Karabay, M. E., & Altindal, M. (2023). The dark side of silent disengagement: A conceptual framework for quiet quitting. *Management Decision*, 61(5), 1234–1251.
- Prakasa, M. B., Adinegara, I. G. N. J., Komalasari, Y., & Trimurti, C. P. (2025). Quiet

quitting decision making based on work-life balance mediated by burnout in Generation Z at Intercontinental Hotel Bali. *The Es Economics and Entrepreneurship*, 3(03). <https://doi.org/10.58812/esee.v3i03.521>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.

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>

Wang, Q., Liu, Y., & Chen, Y. (2023). Triggers and outcomes of quiet quitting. *Human Resource Development International*, 26(2), 172–190.

Yıldız, B. (2023). Quiet quitting and its impact on organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(2), 211–228.