

Analisis Perilaku Quiet Quitting sebagai Respons terhadap Burnout dan Kepemimpinan di Tempat Kerja

Christina Ayu Maha Dewi¹, Madek Jeani Purnama², Dhea Fitriisia³, Ni Made Intan Kusumasari⁴

^{1,2,3,4}Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

E-mail: christinaayu@undiknas.ac.id¹, jeanipurnama@undiknas.ac.id², dheafitrisia@undiknas.ac.id³, intankusumasari@undiknas.ac.id⁴

Article History:

Received: 20 Oktober 2025

Revised: 31 Oktober 2025

Accepted: 02 November 2025

Keywords: *burnout, quiet quitting, kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, kesejahteraan karyawan*

Abstrak: *Fenomena quiet quitting atau pengunduran diri secara diam-diam menjadi isu yang semakin banyak terjadi di lingkungan kerja modern. Fenomena ini muncul ketika karyawan tetap berada di tempat kerja, namun mengurangi keterlibatan dan komitmen terhadap tugasnya. Kondisi tersebut sering kali dipicu oleh tingkat burnout yang tinggi akibat beban kerja berlebihan, tekanan psikologis, dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara burnout dan quiet quitting serta menelaah peran kepemimpinan transformasional dalam meminimalisasi dampak negatif dari kelelahan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui penelusuran dan analisis berbagai sumber ilmiah nasional maupun internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout memiliki pengaruh signifikan terhadap munculnya perilaku quiet quitting, di mana individu yang mengalami kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi cenderung menurunkan kinerja serta keterlibatan dalam organisasi. Namun, gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor protektif yang efektif karena mampu memberikan motivasi, perhatian individual, dan inspirasi kepada karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kesejahteraan psikologis dan penerapan gaya kepemimpinan yang empatik merupakan langkah penting untuk mencegah quiet quitting dan meningkatkan keberlanjutan kinerja organisasi.*

PENDAHULUAN

Pada masa kini, hampir setiap aspek kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari kegiatan berorganisasi. Hal ini wajar terjadi karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk

sosial yang selalu membutuhkan interaksi dan kehidupan bersama orang lain. Fenomena tersebut dapat terlihat dalam berbagai lingkup, mulai dari kehidupan keluarga, organisasi masyarakat, hingga lingkungan kerja. Ketika seseorang memasuki dunia kerja, ia akan berinteraksi dan menjadi bagian dari suatu organisasi tempatnya bekerja. Menurut Robbins (2006), organisasi merupakan suatu unit sosial yang secara sengaja dibentuk dan dikelola, terdiri dari dua orang atau lebih, serta berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah tingkat stres kerja karyawan atau yang dikenal dengan istilah *burnout*. Menurut Freudenberg (dalam Hera, 2016), *burnout* merupakan kondisi kelelahan yang muncul akibat seseorang bekerja secara berlebihan, memiliki dedikasi tinggi, serta terlalu lama mengabaikan kebutuhan dan keinginan pribadinya demi pekerjaan. Situasi ini menyebabkan individu mengalami tekanan yang berdampak negatif, baik terhadap kondisi fisik maupun produktivitas kerjanya. Fenomena *burnout* menunjukkan tren peningkatan yang memerlukan perhatian serius dari berbagai pihak, terutama karena salah satu faktor pemicunya sering kali berasal dari gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Perkembangan dunia kerja modern ditandai dengan digitalisasi, persaingan global dan produktivitas tinggi telah memunculkan fenomena baru dalam perilaku karyawan yang dikenal sebagai *quiet quitting*. Fenomena ini merupakan kondisi di mana saat karyawan hanya bekerja sesuai tanggung jawab tanpa memberikan inisiatif lebih, karyawan tetap menjalankan tugas-tugas utama sesuai kontrak kerja, tetapi tidak menunjukkan keterlibatan emosional, loyalitas, atau inisiatif lebih dalam bekerja. Mereka hadir dan bekerja secara formal, tetapi mental dan motivasi mereka “mengundurkan diri” dari semangat kerja yang sesungguhnya (Jahrodin & Setiasih, 2025). Fenomena ini sangat terlihat pada generasi muda yang lebih mengutamakan keseimbangan hidup (*work-life balance*) serta pencarian makna dalam pekerjaan (Manullang et al., 2025). Ini adalah bukti bahwa *quiet quitting* bukanlah bentuk kemalasan, melainkan reaksi terhadap kondisi kerja yang tidak lagi sehat atau mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Di era globalisasi saat ini, setiap karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik dan sesempurna mungkin. Agar organisasi dapat mencapai visi dan misinya secara efektif, diperlukan kerja sama yang solid antara pemimpin dan bawahan. Hal ini juga berlaku bagi perusahaan yang bergerak dalam penjualan produk di pasar. Untuk dapat bertahan dan menjadi produk yang kompetitif, seorang pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan membangun kepada para karyawannya. Namun, pada kenyataannya, tidak sedikit karyawan yang merasa tidak sejalan dengan arahan pemimpinnya karena gaya kepemimpinan yang dianggap kurang efektif. Kondisi ini dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berujung pada *burnout* di kalangan karyawan.

Di Indonesia, gejala *quiet quitting* semakin terasa terutama pada karyawan muda di sektor kreatif dan industri jasa. Beban kerja berlebih, minimnya penghargaan, dan budaya organisasi yang kaku berkontribusi terhadap peningkatan perilaku *quiet quitting* di kalangan karyawan generasi Z di Bandung (Putri & Murwansyah, 2025). Hasil survei yang dilakukan oleh Kompas (2023), di mana sekitar 40% pekerja muda di Indonesia mengaku tidak lagi antusias dengan pekerjaannya karena merasa kurang diapresiasi. *Quiet quitting* muncul bukan semata karena ketidakdisiplinan, tetapi lebih kepada bentuk *self-protection mechanism* terhadap tekanan dan ketidakadilan di tempat kerja.

Salah satu faktor internal utama yang mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* adalah *burnout*. *Burnout* adalah kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi dan penurunan pencapaian pribadi akibat tekanan kerja yang berkepanjangan (Lestari et al., 2024). *Burnout* memiliki

pengaruh signifikan terhadap munculnya quiet quitting di kalangan pekerja hotel di Yogyakarta, terutama ketika kondisi kerja yang monoton dan ketidakpastian karier tidak diimbangi dengan dukungan psikologis dari atasan (Lestari et al., 2024). Burnout tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga mendorong pekerja untuk melakukan *psychological withdrawal* dari pekerjaannya.

Selain faktor burnout, kepemimpinan di tempat kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional dapat menurunkan tingkat burnout sekaligus meningkatkan keterikatan kerja (work engagement) (Husaeni & Wiratno, 2021). Kepemimpinan yang efektif berkontribusi terhadap penurunan burnout dan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Husaeni & Wiratno, 2021). Penelitian oleh Chairina (2019) yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap burnout pada perawat rumah sakit swasta di Jember, dan menemukan bahwa kepemimpinan yang memberi inspirasi serta perhatian individual dapat menekan gejala burnout dan meningkatkan rasa makna dalam bekerja. Kepemimpinan yang humanis dan komunikatif diyakini mampu menjadi faktor pelindung terhadap munculnya perilaku quiet quitting.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku quiet quitting sebagai respons terhadap burnout dan kepemimpinan di tempat kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi perilaku organisasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pimpinan perusahaan dan praktisi sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, adil, dan berkelanjutan. Memahami keterkaitan antara burnout, kepemimpinan, dan quiet quitting, organisasi dapat merancang strategi manajerial yang lebih efektif dalam menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

LANDASAN TEORI

Fenomena quiet quitting berasal dari konsep employee disengagement, yaitu kondisi di mana karyawan secara emosional dan psikologis menarik diri dari pekerjaannya meskipun secara fisik tetap hadir. Quiet quitting didefinisikan sebagai perilaku bekerja secara minimal sesuai standar tanpa keterlibatan emosional atau semangat berlebih (Jahrodin & Setiasih, 2025). Menurut penelitian Manullang et al. (2025), quiet quitting sering kali dipicu oleh ketidakseimbangan antara beban kerja dan penghargaan, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, serta ketidaksesuaian nilai pribadi dengan budaya organisasi.

Teori yang sering digunakan untuk menjelaskan perilaku ini adalah Teori Keadilan Sosial (Equity Theory) dari Adams (1965), yang menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan rasio input (usaha, waktu, kontribusi) dan output (penghargaan, gaji, pengakuan). Ketika mereka merasa tidak diperlakukan adil, maka responnya bisa berupa pengurangan usaha yang dimanifestasikan melalui quiet quitting (Putri & Murwansyah, 2025). Penelitian oleh Putri dan Murwansyah (2025) pada karyawan generasi Z di Bandung menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan organisasi secara signifikan meningkatkan kecenderungan quiet quitting.

Teori Job Demands–Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa ketika tuntutan pekerjaan (job demands) tinggi dan sumber daya pekerjaan (job resources) seperti dukungan atasan, otonomi, atau penghargaan rendah, maka karyawan cenderung mengalami kelelahan emosional yang memicu penarikan diri secara psikologis (Lestari et al., 2024). Quiet quitting dapat dianggap sebagai mekanisme adaptif yang dilakukan karyawan untuk menjaga keseimbangan psikologis dari tekanan kerja yang berlebihan.

Burnout pertama kali dikemukakan oleh Freudenberger (1974) sebagai kondisi kelelahan

emosional, depersonalisasi, dan menurunnya rasa pencapaian pribadi akibat tekanan pekerjaan yang kronis. Maslach dan Jackson (1981) menjelaskan burnout melalui tiga dimensi utama: (1) *Emotional Exhaustion* (kelelahan emosional), (2) *Depersonalization* (hilangnya empati dan sikap sinis terhadap pekerjaan), dan (3) *Reduced Personal Accomplishment* (penurunan rasa pencapaian pribadi). *Burnout* tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga mengurangi komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Husaeni & Wiratno, 2021).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan bagaimana karyawan menanggapi tekanan kerja dan membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan yang transformasional dipandang efektif dalam menekan burnout dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional berfokus pada visi, inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual sebagai sarana untuk membangun semangat kerja dan rasa makna dalam pekerjaan (Chairina, 2019).

Burnout dapat mendorong karyawan untuk mengurangi keterlibatan kerja, sedangkan kepemimpinan yang baik dapat menekan efek negatif tersebut. Berdasarkan model *Job Demands–Resources*, kepemimpinan berperan sebagai *job resource* penting yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan berat (Bakker & Demerouti, 2007). Ketika kepemimpinan gagal memberikan dukungan emosional, umpan balik positif, dan penghargaan yang layak, burnout meningkat dan *quiet quitting* menjadi mekanisme pertahanan diri.

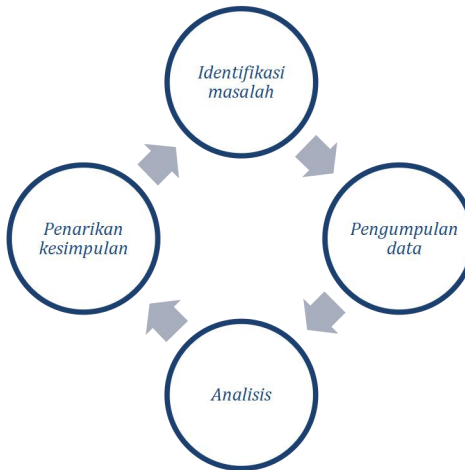
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis mendalam terhadap konsep, teori, dan temuan empiris yang telah ada mengenai fenomena *quiet quitting* dalam kaitannya dengan burnout dan kepemimpinan di tempat kerja. Menurut Zed (2014), penelitian kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian yang bersumber dari literatur yang relevan dengan topik penelitian.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber sekunder, yaitu buku, artikel jurnal nasional, laporan penelitian, publikasi ilmiah, serta sumber daring terpercaya.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Menurut Krippendorff (2018), analisis isi merupakan metode penelitian yang digunakan untuk membuat inferensi yang dapat direplikasi dan valid dari data berdasarkan konteksnya. Dalam penelitian ini, analisis isi dilakukan melalui tiga tahap utama:

1. Reduksi Data, yaitu menyeleksi dan menyederhanakan informasi dari berbagai sumber untuk menemukan pola-pola utama terkait burnout, kepemimpinan, dan *quiet quitting*.
2. Penyajian Data, yaitu mengorganisasi hasil telaah dalam bentuk deskripsi dan tabel tematik yang menunjukkan keterkaitan antarvariabel.
3. Penarikan Kesimpulan, yaitu merumuskan hubungan konseptual antara burnout, kepemimpinan, dan perilaku *quiet quitting* sebagai respons psikologis di tempat kerja.



Gambar 1. Alur Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fenomena quiet quitting di Indonesia memiliki hubungan erat dengan kondisi burnout dan gaya kepemimpinan di tempat kerja. Berdasarkan analisis terhadap berbagai literatur dan hasil penelitian terdahulu, ditemukan bahwa perilaku quiet quitting muncul sebagai bentuk respons psikologis terhadap lingkungan kerja yang menimbulkan kelelahan emosional, minim dukungan, serta ketidakselarasan antara nilai individu dan organisasi.

Penelitian “Penyusunan Skala Quiet Quitting pada Karyawan Gen Z di Indonesia” oleh Manullang et al. (2025) berhasil menyusun instrumen pengukuran quiet quitting yang valid dan reliabel, dengan nilai KMO = 0,887 dan semua *factor loading* di atas 0,40, serta Cronbach’s Alpha = 0,887. Dalam penelitian oleh Putri & Marwansyah (2025) di industri fashion Kota Bandung, ditemukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif sangat signifikan terhadap quiet quitting ($\beta = 0,752$; $p < 0,05$), sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan ($\beta = -0,204$; $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar kemungkinan seseorang mengalami quiet quitting, sedangkan budaya organisasi yang mendukung dan fleksibel cenderung mengurangi kecenderungan tersebut.

Kesejahteraan psikologis dan job flourishing (yakni kondisi kerja yang memungkinkan seseorang berkembang dan merasa bermakna) memiliki kaitan negatif yang cukup kuat dengan kecenderungan quiet quitting di kalangan Gen Z (Narendra & A’yunissa, 2025). Hal ini sesuai dengan teori-teori bahwa ketika *job resources* (sumber daya kerja) mencukupi dan diterima positif, maka *job demands* yang tinggi tidak otomatis menyebabkan disengagement.

Hubungan Antara Burnout dan Quiet Quitting

Burnout merupakan salah satu pendorong utama munculnya perilaku quiet quitting, atau bentuk disengagement laten yang sering kali tidak terekspresikan sebagai pengunduran diri nyata tetapi sebagai pengurangan keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan.

Sebuah penelitian pada industri perhotelan Gen Z di Yogyakarta menggunakan sampel 96 responden dan menemukan bahwa job burnout berpengaruh positif terhadap quiet quitting (koefisien = 0,302), serta bahwa turnover intention memediasi sebagian dari hubungan ini (kontribusi mediasi ~0,397) (Prabandhini & Widyatmoko, 2025). Artinya, karyawan yang mengalami burnout cenderung terlebih dahulu menarik diri mental atau emosional, dan kemudian

mengembangkan niat untuk keluar.

Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat dapat memediasi antara burnout dan kecenderungan quiet quitting ketika burnout tinggi, kepuasan kerja menurun, yang kemudian membuka ruang bagi quiet quitting (Zuhri Maulana, 2024).

Selain itu, studi *Quiet Quitting Due to Work Stress, Mediated by Job Satisfaction and Affective Commitment* menunjukkan bahwa work stress (bagian dari dimensi tekanan kerja yang memicu burnout) berhubungan dengan quiet quitting melalui jalur kepuasan kerja dan komitmen afektif. Hasilnya menunjukkan bahwa job satisfaction signifikan mempengaruhi quiet quitting, walau efek langsung dari work stress ke quiet quitting tidak signifikan dalam beberapa kasus. Hal ini mengindikasikan bahwa efek burnout terhadap quiet quitting seringkali melalui variabel mediator psikologis lainnya (Attamimi & Palupi, 2024). Dalam penelitian ini, beban kerja dan keadilan distributif tidak secara langsung mempengaruhi hasil performa, tetapi melalui jalur burnout → quiet quitting → performa, memberikan dukungan empiris bahwa burnout adalah mekanisme penghubung antara tekanan kerja dan disengagement quiet quitting.

Hubungan antara burnout dan quiet quitting dapat dijelaskan dengan menggabungkan beberapa kerangka:

- Dalam Model Job Demands–Resources (JD-R), tekanan kerja (“job demands”) yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai (dukungan atasan, pengakuan, otonomi) memicu burnout. Ketika burnout terjadi, karyawan cenderung menarik diri psikologis sebagai mekanisme adaptif — yaitu melakukan “withdrawal” mental atau emosional — yang dalam praktik bisa muncul sebagai quiet quitting.
- Teori *Social Exchange* juga memperkuat. Bila karyawan merasa bahwa input (waktu, energi, komitmen) tidak sepadan dengan output (penghargaan, pengakuan, kompensasi), maka mereka mengurangi investasi psikologis mereka ke pekerjaan sebagai bentuk penyesuaian. Dalam situasi jangka panjang, apabila burnout bergulir, penarikan diri emosional (quiet quitting) menjadi respons rasional terhadap ketidakseimbangan ini.

Hubungan ini biasanya bukan langsung linier penuh, melainkan melalui jalur mediator psikologis seperti *job satisfaction* (kepuasan kerja), *work engagement*, *komitmen afektif*, atau *turnover intention*.

Jika dikaitkan kembali ke teori-teori yang digunakan (Teori Keadilan Sosial, Job Demands–Resources, Teori Kepemimpinan Transformasional), hasil literatur mendukung semua teori tersebut:

- Teori Equity (Keadilan Sosial)
Persepsi ketidakadilan (misalnya tidak ada penghargaan atau kompensasi yang sesuai dengan beban kerja) menjadi salah satu pemicu quiet quitting dalam studi Kota Bandung.
- Model JD-R
Banyak penelitian menunjukkan bahwa apabila sumber daya (kepemimpinan, dukungan, kesejahteraan psikologis) rendah atau tidak memadai, kondisi burnout lebih mungkin timbul. Quiet quitting muncul sebagai adaptasi psikologis terhadap kondisi demikian.
- Teori Kepemimpinan Transformasional
Banyak bukti bahwa gaya kepemimpinan ini dapat menurunkan burnout dan memperkuat engagement. Namun masih jarang ditemukan studi kuantitatif yang menguji apakah kepemimpinan benar-benar memoderasi hubungan burnout → quiet quitting atau bahkan memediasi *via* variabel seperti work engagement, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

Temuan ini membuktikan bahwa quiet quitting bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari rangkaian reaksi psikologis. Ketika burnout muncul (kelelahan emosional,

stres terus-menerus, rasa tidak efektif), individu tidak langsung keluar organisasi, tetapi terlebih dahulu menarik diri mental atau melakukan minimum tugas yang diperlukan, sambil memikirkan kemungkinan keluar (turnover intention).

Gaya Kepemimpinan sebagai Pengendali

Kepemimpinan memegang kendali penting dalam membentuk perilaku, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional secara konsisten muncul sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mengurangi level burnout dan, secara implisit atau eksplisit, mengurangi quiet quitting atau kecenderungan disengagement.

Studi “Peran Persepsi Kepemimpinan Transformasional Dengan Burnout Pada Karyawan PT X” menemukan hubungan negatif yang signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan burnout: semakin kuat persepsi kepemimpinan transformasional, semakin rendah burnout yang dialami karyawan (Amin et al., 2024). Hasil ini memperkuat pandangan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang suportif dan bermakna sehingga mengurangi risiko karyawan mengalami burnout dan pada akhirnya menghindari quiet quitting.

Dalam penelitian Ajami & Jayanegara (2024) di RS Permata Keluarga Jababeka, yang menyatakan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan sindrom burnout pada perawat. Pemimpin yang mampu memberikan visi dan teladan kerja positif terbukti meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja tenaga kesehatan, yang sering kali berada di bawah tekanan tinggi. Intervensi berbasis kepemimpinan transformasional dapat menurunkan skor burnout secara drastis pada kelompok intervensi dibanding kelompok kontrol. Dapat begitu, kepemimpinan yang berfokus pada empati, motivasi, dan pengembangan individu bukan hanya berdampak pada kesehatan psikologis karyawan tetapi juga pada keterlibatan kerja mereka.

Penelitian oleh Husaeni & Wiratno (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik, disertai dengan motivasi kerja yang tinggi, memiliki pengaruh negatif terhadap burnout. Penelitian ini menekankan bahwa kepemimpinan yang mampu memahami kebutuhan emosional dan profesional karyawan dapat mengurangi rasa lelah dan kejenuhan dalam bekerja, sehingga karyawan tidak sekadar “bertahan” tetapi tetap produktif dan terlibat secara aktif dalam organisasi.

Meskipun banyak penelitian berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan burnout, keterkaitan langsung antara kepemimpinan dan quiet quitting sebagai fenomena disengagement baru masih relatif jarang dikaji secara mendalam di Indonesia. Menurut Wulandari dan Santoso (2023), quiet quitting sering kali muncul sebagai respons laten terhadap burnout berkepanjangan dan kepemimpinan yang tidak adaptif terhadap perubahan generasi di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak memberi ruang partisipasi cenderung memperkuat rasa ketidakbermaknaan dalam bekerja, sementara kepemimpinan transformasional yang komunikatif dan apresiatif dapat menjadi pengendali yang efektif terhadap gejala disengagement ini.

Dapat disimpulkan, literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya menekan burnout, tetapi juga berpotensi menjadi penangkal utama terhadap quiet quitting, terutama di lingkungan kerja modern yang semakin dinamis dan menuntut keseimbangan antara profesionalitas dan kesejahteraan emosional.

KESIMPULAN

Fenomena *quiet quitting* muncul sebagai bentuk perlawanan pasif terhadap tekanan kerja yang berlebihan dan kurangnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan hasil analisis pustaka, ditemukan bahwa *burnout* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *quiet quitting*. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan pencapaian pribadi cenderung menarik diri secara psikologis dari pekerjaan tanpa benar-benar mengundurkan diri.

Selain itu, peran kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, terbukti menjadi faktor penting dalam mengurangi potensi *quiet quitting*. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta membangun komunikasi empatik dapat meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) dan rasa memiliki terhadap organisasi. *Quiet quitting* bukan semata masalah individu, melainkan refleksi dari kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Penelitian ini memfokuskan pentingnya memperhatikan aspek psikologis dan sosial dalam manajemen sumber daya manusia. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi dapat mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* sebagai mekanisme adaptif, bukan semata bentuk ketidakloyalan.

DAFTAR REFERENSI

- Ajami, W. A., & Jayanegara, O. (2024). *Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap burnout syndrome pada perawat Rumah Sakit Permata Keluarga Jababeka*. Jurnal Kesehatan dan Teknologi Medis, 8(10).
- Amin, A. R., Noviekayati, I. G. A. A., & Rina, A. P. (2024, Juni). *Peran persepsi kepemimpinan transformasional dengan burnout pada karyawan PT X*. Jiwa: Jurnal Ilmiah Wawasan Psikologi, 2(2). <https://doi.org/10.30996/jiwa.v2i2.11505>
- Attamimi, I., & Palupi, M. (2024). *Quiet Quitting Due to Work Stress, Mediated by Job Satisfaction and Affective Commitment*. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 8(1), 1301–1321. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5727>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Chairina, R. R. L. (2019). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap social competence, self-efficacy, burnout dan kinerja perawat rumah sakit swasta di Kabupaten Jember* [Skripsi, Universitas Jember]. Universitas Jember Repository.
- Hera, R., Rasyidin, R., & Hasmin, H. (2016). *Pengaruh konflik peran ganda, beban kerja, dan kelelahan kerja (burnout) dengan kinerja perawat wanita di RSUD I Lagaligo Kabupaten Luwu Timur*. Mirai Management, 1(1), 119–135.
- Husaeni, A. F., & Wiratno, A. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap burnout pada PT. Indaco Warna Dunia (Regional Sales Purwokerto)*. Media Ekonomi, 20(2), 8–17. <https://doi.org/10.30595/medek.v20i2.11214>
- Manullang, Y. C., Ramadhan, Y. A., Purwaningrum, E. K., Azizah, P. N., Fitriana, H., & Pinanda, D. A. R. (2025). *Penyusunan skala quiet quitting pada karyawan Gen Z di Indonesia*. MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin, 3(3), 984–996. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i3.1142>
- Narendra, Z. A., & A'yuninnisa, R. N. (2025). *Emotional well-being matters most: How job*

- flourishing reduces quiet quitting among Generation Z in Indonesia*. Jurnal Ilmu Perilaku, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.25077/jip.9.1.1-19.2025>
- Nurul Sukma Lestari, 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)
- Prabandhini, E. N., & Widyatmoko, W. F. (2025). *Pengaruh job burnout terhadap quiet quitting dengan turnover intention sebagai variabel intervening pada industri perhotelan Gen Z di Yogyakarta*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(5), 3573–3580. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5370>
- Putri, Z. Q. F., & Marwansyah, M. (2025). *Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap quiet quitting pada karyawan generasi Z di industri fashion Kota Bandung*. Jurnal Disrupsi Bisnis, 8(3), 302–311. <https://doi.org/10.32493/drbb.v8i3.48984>
- Robbins, S. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi kesepuluh). Prentice Hall.
- Wulandari, A., & Santoso, R. (2023). *Fenomena quiet quitting di kalangan generasi muda: Antara burnout dan kepemimpinan adaptif*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 9(1).
- .