

Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi

Surianto ^{*1}

^{*1} Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia

INFO ARTIKEL

ABSTRAK

JER

Jurnal Economic Resources

ISSN: 2620-6196

Vol. 9 Issues 1 (2026)

Riwayat Artikel:

Diterima – Oktober 24, 2025

Direvisi – November 06, 2025

Dipublikasi – November 08, 2025

Email Korespondensi:

antosuri576@gmail.com

Kata Kunci:

Quiet Quitting; Employee Engagement; Work Behavior; Post-Pandemic; Organizational Psychology.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keterlibatan karyawan (employee engagement) dengan kecenderungan quiet quitting dalam konteks dunia kerja pascapandemi. Fenomena quiet quitting dipahami sebagai bentuk penarikan diri emosional karyawan yang tetap hadir secara fisik, namun hanya melakukan tugas minimum sesuai perannya tanpa kontribusi tambahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert kepada 75 responden yang bekerja di sektor jasa. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara dimensi employee engagement (vigor, dedication, absorption) dan kecenderungan quiet quitting. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan quiet quitting. Rendahnya tingkat vigor dan dedication terbukti meningkatkan kecenderungan karyawan untuk melakukan quiet quitting. Fenomena ini mengindikasikan bahwa disengagement terjadi ketika karyawan tidak memperoleh makna kerja, pengakuan, atau dukungan manajerial yang memadai. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang proaktif dalam memperkuat keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan empatik, komunikasi dua arah, serta penciptaan budaya kerja yang suportif dan bermakna untuk mencegah quiet quitting.

PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja pascapandemi COVID-19 telah melahirkan berbagai dinamika baru dalam hubungan industrial dan perilaku organisasi. Pergeseran ini tidak hanya menyangkut perubahan pola kerja dari konvensional ke sistem hibrida atau digital, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan sosial karyawan dalam menghadapi tekanan produktivitas dan ekspektasi organisasi. Salah satu fenomena yang muncul dan menjadi perhatian global adalah quiet quitting, yakni kondisi di mana karyawan secara fisik tetap hadir dan menjalankan tugas-tugas pokoknya, namun secara emosional dan psikologis melepaskan keterlibatan terhadap pekerjaan dan organisasi. Fenomena ini bukanlah bentuk pengunduran diri secara formal, melainkan ekspresi disengagement yang bersifat pasif dan diam-diam, di mana individu menolak memberikan kontribusi lebih dari sekadar kewajiban yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Istilah quiet quitting mulai populer pada pertengahan tahun 2022 dan menyebar luas melalui media sosial, terutama TikTok, yang menjadi wadah bagi banyak pekerja muda menyuarakan ketidakpuasan terhadap sistem kerja modern yang menuntut produktivitas tinggi tanpa diimbangi apresiasi dan kesejahteraan emosional yang memadai. Dalam konteks tersebut, quiet quitting dipandang sebagai bentuk perlawanan senyap terhadap budaya hustle—budaya kerja keras berlebihan yang diyakini merusak keseimbangan hidup dan menyebabkan kelelahan psikologis (burnout) (Perić, 2024). Dengan demikian, fenomena ini tidak semata-mata menunjukkan penurunan etos kerja, melainkan representasi dari kebutuhan karyawan untuk mempertahankan kendali atas waktu, energi, dan kesejahteraan pribadi di tengah tekanan dunia kerja yang semakin kompetitif.

Fenomena ini memiliki keterkaitan erat dengan konsep employee engagement, yaitu sejauh mana karyawan secara aktif, emosional, dan kognitif terlibat dalam pekerjaan serta memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut Saks (2006), keterlibatan karyawan merupakan indikator penting bagi produktivitas, loyalitas, dan kesinambungan organisasi. Ketika tingkat keterlibatan ini menurun, muncul gejala-gejala disengagement, salah satunya melalui perilaku quiet quitting. Secara global, situasi ini telah dikonfirmasi melalui Gallup's State of the Global Workplace Report (2023), yang mencatat hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar engaged di tempat kerja. Sebaliknya, 59% tergolong quiet quitters, yakni individu yang hadir secara fisik tetapi tidak terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya. Di kawasan Asia Tenggara, tingkat engagement bahkan lebih rendah dari rata-rata global, dengan lebih dari 60% responden menyatakan merasa terasing dan tidak memiliki ikatan emosional terhadap organisasinya. Di Indonesia, survei yang dilakukan oleh JobStreet dan Glints (2023) menunjukkan bahwa sekitar 55% karyawan milenial dan generasi Z tidak bersedia melakukan pekerjaan tambahan di luar tanggung jawab formal karena merasa tidak dihargai secara finansial maupun emosional. Laporan McKinsey & Company (2022) menegaskan bahwa karyawan yang kehilangan makna terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan 2,6 kali lebih besar untuk secara pasif meninggalkan keterlibatan dalam organisasi, termasuk melalui perilaku quiet quitting. Fenomena ini mencerminkan bahwa quiet quitting tidak muncul secara spontan, tetapi sebagai respons terhadap beragam kondisi seperti gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, beban kerja tinggi tanpa kompensasi layak, kurangnya pengakuan atas kontribusi individu, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi tersebut menimbulkan tantangan besar bagi manajemen sumber daya manusia, sebab meskipun karyawan yang melakukan quiet quitting tidak benar-benar keluar dari perusahaan, penurunan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas mereka dapat berdampak serius terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

Fenomena quiet quitting memiliki keterkaitan erat dengan konsep employee engagement, yakni sejauh mana karyawan secara aktif dan emosional terlibat dalam pekerjaan serta berkomitmen terhadap organisasi. Menurut Saks (2006), keterlibatan karyawan merupakan indikator penting bagi produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Riset menunjukkan bahwa rendahnya keterlibatan karyawan kini menjadi masalah ekonomi global (Motyka, 2018). Pandemi COVID-19 telah mengubah dinamika tempat kerja secara drastis, menyebabkan peningkatan kecemasan, beban kerja, dan disengagement (Moyo, 2020). Dalam meresponsnya, berbagai organisasi mengembangkan strategi keterlibatan inovatif seperti pembelajaran daring, dukungan kesehatan mental, dan sistem kerja fleksibel (Chanana & Sangeeta, 2021). Faktor-faktor kunci yang memengaruhi keterlibatan mencakup kondisi organisasi, karakteristik pribadi, dinamika tim, serta elemen terkait pekerjaan (Kaaviyapriya & Xavier, 2021). Berbagai studi menunjukkan bahwa quiet quitting merupakan tindakan karyawan yang sengaja membatasi aktivitas kerja pada deskripsi pekerjaan dan memprioritaskan batasan pribadi (Atalay & Dağistan, 2023). Tren ini semakin menonjol di kalangan pekerja muda akibat transformasi pascapandemi (Xueyun et al., 2023). Bukti empiris dari konteks lintas negara, termasuk Indonesia dan Tiongkok, menunjukkan bahwa perilaku ini muncul sebagai respons terhadap stres kerja, burnout, dan pencarian keseimbangan hidup (Hamouche et al., 2023). Penelitian Nimmi et al. (2024) mengidentifikasi tiga determinan dominan, yaitu faktor pribadi, politik organisasi, dan dinamika interpersonal. Studi dengan skala besar turut mendukung temuan tersebut Özen et al. (2024) dengan 484 guru, Taufik et al. (2024) dengan 600 pekerja, dan Talukder & Prieto (2025) dengan 1.430 responden—yang semuanya menunjukkan korelasi signifikan antara quiet quitting dengan menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya niat berpindah (Kim & Sohn, 2024).

Meskipun berbagai penelitian mutakhir telah mengidentifikasi penyebab dan dampak quiet quitting, terdapat sejumlah kesenjangan empiris dan teoretis yang masih perlu dijematani. Secara empiris, sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada konteks negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa, dan Tiongkok, dengan karakteristik budaya organisasi yang berbeda dari negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana temuan tersebut dapat digeneralisasi dalam konteks sosial, ekonomi, dan budaya kerja lokal yang cenderung hierarkis dan

kolektivistik. Selain itu, sebagian besar penelitian cenderung menyoro quiet quitting dari sisi individu—seperti stres kerja, burnout, dan keseimbangan kehidupan kerja—sementara faktor organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi internal, sistem penghargaan, dan dukungan sosial belum banyak dikaji sebagai determinan yang signifikan dalam perilaku ini. Keterbatasan ini menghambat pemahaman menyeluruh tentang bagaimana struktur dan budaya organisasi berkontribusi terhadap munculnya disengagement karyawan secara diam-diam. Dari sisi teoretis, konsep quiet quitting masih mengalami ketidakseragaman dalam definisi dan pengukuran. Sebagian studi memosisikan fenomena ini sebagai bentuk withdrawal behavior, sementara lainnya menganggapnya sebagai konsekuensi dari rendahnya employee engagement atau manifestasi dari burnout. Ketidakkonsistenan konseptual ini menimbulkan kebutuhan akan pendekatan teoretis yang lebih integratif dan kontekstual. Dengan demikian, terdapat ruang riset yang luas untuk mengembangkan model konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara employee engagement dan quiet quitting, terutama dalam konteks organisasi pascapandemi yang ditandai dengan perubahan nilai kerja, fleksibilitas, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menelaah fenomena quiet quitting dalam konteks organisasi di Indonesia melalui pendekatan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia strategis. Kebaruan penelitian ini terletak pada upayanya mengintegrasikan perspektif employee engagement dengan analisis faktor-faktor organisasional seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan dukungan psikologis dalam menjelaskan kecenderungan quiet quitting. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada penyusunan kerangka konseptual yang lebih kontekstual dan relevan dengan budaya kerja di negara berkembang, di mana faktor sosial, emosional, dan nilai kolektif memainkan peran penting dalam keterlibatan karyawan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara tingkat keterlibatan karyawan dan kecenderungan quiet quitting pada era pascapandemi, serta mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat merancang strategi manajerial yang adaptif guna meminimalkan disengagement dan memperkuat loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur employee engagement dan perilaku kerja modern, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan di tengah perubahan paradigma kerja global.

Quiet Quitting

Quiet quitting adalah pola perilaku kerja ketika karyawan tetap hadir dan menyelesaikan tugas inti sesuai kontrak, tetapi secara sadar membatasi keterlibatan ekstra—tidak lagi “melampaui” peran formal, menahan partisipasi dalam aktivitas tambahan, dan mengurangi kontribusi emosional terhadap organisasi. Dalam definisi konseptual ini, quiet quitting dipahami sebagai strategi penarikan keterlibatan (discretionary effort withdrawal) yang berlangsung senyap, berbeda dari resign formal dan berbeda pula dari absenteeism; ia beroperasi pada ranah batas peran dan agensi personal pekerja. Literatur mutakhir menempatkan fenomena ini sebagai respons terhadap intensifikasi budaya kerja dan ekspektasi produktivitas yang tidak selalu diimbangi pengakuan yang setara (Serenko, 2023). Kajian lintas disiplin turut menegaskan bahwa gejala “kerja seperlunya” ini dapat hadir pada berbagai konteks industri dan profesi, serta menampilkan kontinum dari kepatuhan minimal sampai pada menolak beban tambahan di luar uraian tugas (Boy & Sürmeli, 2023). Pada tataran wacana, quiet quitting sering dikaitkan dengan kritik terhadap budaya hustle dan praktik kerja selalu “siaga”, sehingga memunculkan preferensi keseimbangan hidup melalui seleksi ulang batas-batas kerja yang dianggap sehat (Bell & Kennebrew, 2023). Sumbangan penting lain datang dari pengukuran: pengembangan skala quiet quitting menunjukkan bahwa fenomena ini dapat dioperasionalisasi sebagai kontrak psikososial yang teramati melalui indikator perilaku dan sikap kerja sehari-hari (Galanis et al., 2023).

Secara historis-konseptual, quiet quitting berakar pada gagasan bahwa komitmen dan keterlibatan merupakan “kelebihan” yang bersifat sukarela; ketika prasyarat makna kerja dan rasa aman psikologis

melemah, tenaga kerja cenderung menarik kembali investasi emosionalnya. Analisis konseptual terbaru memposisikan quiet quitting sebagai reaksi rasional terhadap ketidakselarasan antara tuntutan dan sumber daya—misalnya ketika intensitas kerja meningkat sementara dukungan, otonomi, atau pengakuan tidak bertambah sepadan (Serenko, 2023). Di ruang kerja digital, kecenderungan ini dipersepsi kian menonjol karena batas waktu-ruang kerja kabur dan pemantauan kinerja menjadi lebih granular; bukti empiris kontemporer menunjukkan keterkaitan quiet quitting dengan menurunnya kepuasan dan keterikatan afektif, serta meningkatnya preferensi untuk meminimalkan peran non-esensial (Kim & Sohn, 2024). Pada sektor layanan vital seperti kesehatan, kajian lapangan menggambarkan quiet quitting sebagai risiko laten yang berpotensi mengurangi mutu layanan bila dibiarkan menjadi norma perilaku—sebuah peringatan bahwa fenomena ini bukan sekadar pilihan gaya kerja, melainkan sinyal sistemik tentang ketidakseimbangan beban dan dukungan (Boy & Sürmeli, 2023). Sementara itu, telaah teoretis menunjukkan bagaimana narasi historis tentang kontrak psikologis—dari Rousseau hingga Barnard—memberi lensa untuk menjelaskan “bargaining diam-diam” pekerja atas kontribusi ekstra-rol di lingkungan modern (Bell & Kennebrew, 2023). Secara metodologis, validasi instrumen pengukuran yang baru dikembangkan memperkuat posisi quiet quitting sebagai konsep ilmiah yang dapat diuji, bukan sekadar fenomena media (Galanis et al., 2023).

Pada tingkat mekanisme, literatur menjelaskan quiet quitting melalui kebutuhan psikologis dasar dan persepsi keadilan di tempat kerja. Bukti terkini menunjukkan bahwa ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan tidak terpenuhi, kecenderungan untuk “mencuitkan” kontribusi ekstra meningkat, sementara intensi tetap bekerja dalam koridor minimum memperkuat diri sebagai strategi koping yang dianggap rasional (Lu et al., 2023). Analisis kebijakan dan manajerial memandang fenomena ini sebagai peluang untuk menata ulang praktik kerja: rekomendasi yang diajukan meliputi reposisi ekspektasi kinerja, job design yang lebih manusiawi, dan mekanisme pengakuan yang konsisten agar pekerja tidak perlu menggunakan quiet quitting sebagai “rem darurat” keseimbangan hidup (Serenko, 2023). Wacana organisasi kontemporer menekankan bahwa quiet quitting bukan semata “kemalasan”, melainkan indikator lingkungan yang gagal menyediakan prasyarat makna, keselamatan psikologis, dan voice yang efektif; dengan demikian, memperbaiki tata kelola interaksi dan norma kerja menjadi krusial untuk mencegah normalisasi perilaku minimalis ini (Kim & Sohn, 2024). Secara konseptual, perdebatan etik dan filosofi kerja turut memberi kedalaman interpretatif—misalnya, apakah menahan discretionary effort adalah bentuk kontrak psikologis yang adil dalam kerangka kerja modern—seraya menghubungkan gagasan klasik tentang organisasi dengan relasi kerja masa kini (Bell & Kennebrew, 2023). Keseluruhan temuan tersebut menegaskan quiet quitting sebagai konsep yang sah secara ilmiah, terukur, dan relevan lintas konteks, serta menuntut respon organisasi yang berbasis bukti alih-alih stigmatisasi.

Employee Engagement

Employee engagement secara konseptual didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku seorang karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat ia bekerja. Menurut Rameshkumar (2020), employee engagement menggambarkan sejauh mana individu bersedia menyalurkan energi, perhatian, dan dedikasi mereka terhadap peran kerja, sehingga menghasilkan kontribusi yang melebihi deskripsi pekerjaan formal. Definisi ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan tidak sekadar keterikatan kontraktual, melainkan mencakup ikatan psikologis yang mendorong motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap organisasi. Otoo (2024) menambahkan bahwa employee engagement muncul ketika sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, otonomi, dan kejelasan peran berinteraksi dengan sumber daya pribadi seperti ketahanan dan efikasi diri, menghasilkan keadaan psikologis positif yang mendorong keberlanjutan organisasi. Perspektif ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang memadai, di mana keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen menciptakan kondisi kerja yang memotivasi secara emosional dan kognitif. Dalam konteks sektor publik, Zahari &

Kaliannan (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan juga mencakup dimensi makna pekerjaan dan keadilan organisasi, yang menjadikan employee engagement tidak hanya fenomena individual, tetapi juga hasil dari sistem nilai dan budaya yang mendasari organisasi tersebut.

Adriyanto (2023) menjelaskan bahwa employee engagement berperan sebagai mekanisme penggerak produktivitas dan retensi karyawan karena karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan loyalitas, inisiatif, serta kreativitas yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Dalam literatur Indonesia, konsep ini semakin mendapat perhatian karena terbukti berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi, khususnya dalam menghadapi tantangan digitalisasi dan perubahan struktur kerja. Chairunnisa et al. (2023) menekankan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya sekadar hasil dari kompensasi finansial, melainkan refleksi dari kepuasan psikologis yang muncul ketika individu merasa dihargai, didengarkan, dan diberi ruang untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement berakar pada motivasi intrinsik yang memperkuat rasa makna kerja dan keterhubungan sosial antar rekan kerja. Penelitian Virgareta & Firdaus (2022) turut memperluas pemahaman dengan menemukan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang pada gilirannya memperkuat kohesi sosial dan komitmen kolektif di tempat kerja. Dengan demikian, employee engagement dapat dipahami sebagai fenomena multidimensional yang menyeimbangkan antara kepentingan individu dan tujuan organisasi melalui hubungan psikologis yang saling memperkuat.

Kajian terbaru menyoroti pula bahwa employee engagement tidak dapat dipisahkan dari aspek komunikasi dan kepemimpinan. Khurohman & Desiana (2024) menunjukkan bahwa transparansi komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional berperan krusial dalam mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi, khususnya di sektor publik yang tengah mengalami proses restrukturisasi dan pengurangan hierarki. Ketika komunikasi berjalan terbuka dan pemimpin berperan sebagai inspirator, karyawan merasa lebih memiliki makna terhadap kontribusinya, sehingga meningkatkan semangat keterlibatan. Secara konseptual, hal ini sejalan dengan temuan Rameshkumar (2020) yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan bentuk energi psikologis positif yang memunculkan dedikasi dan semangat kerja. Dalam kerangka teoritis yang lebih luas, employee engagement mencerminkan kondisi di mana individu merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya serta yakin bahwa kontribusinya penting bagi keberhasilan organisasi (Otoo, 2024). Dengan demikian, literatur pasca-2018 menegaskan bahwa employee engagement bukan sekadar hasil dari strategi manajerial, tetapi fenomena psikososial yang kompleks, berakar pada interaksi antara faktor personal, organisasi, dan budaya kerja. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini menjadi kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang berdaya, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Hubungan Engagement dan Quiet Quitting

Hubungan antara employee engagement dan quiet quitting dapat dipahami sebagai dinamika berlawanan antara keterikatan psikologis karyawan dengan kecenderungan menarik diri secara diam-diam dari kontribusi ekstra-peran. Secara konseptual, ketika keterlibatan (energi, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan) melemah, perilaku minimalis yang khas quiet quitting cenderung menguat karena karyawan menahan discretionary effort dan hanya memenuhi tuntutan dasar peran (Atalay & Dağistan, 2023). Quiet quitting bukanlah resign, melainkan bentuk silent disengagement yang muncul saat kontrak psikologis dirasakan timpang—ekspektasi organisasi tinggi, namun dukungan dan penghargaan dipersepsi tidak memadai. Dalam perspektif perilaku kerja modern, engagement berfungsi sebagai “penyangga” yang menahan spiral penarikan diri; saat makna kerja, afek positif, dan rasa aman psikologis hadir, kecenderungan quiet quitting mereda karena karyawan kembali melihat nilai dari kontribusi ekstra (Gok et al., 2023). Penjelasan ini menempatkan hubungan engagement–quiet quitting pada satu kontinum: semakin kuat keterikatan, semakin kecil dorongan untuk “bekerja seperlunya”; sebaliknya, menipisnya ikatan emosional menstimulasi preferensi meminimalkan peran non-esensial.

Secara empiris, bukti dari konteks Indonesia mendukung kerangka tersebut dengan mengaitkan work engagement yang rendah pada munculnya niat dan perilaku quiet quitting di lingkungan kerja nyata. Studi pada pekerja sektor jasa dan korporasi menemukan bahwa ketika keterlibatan—seperti vigor dan dedication—menurun, intensi untuk menolak tugas tambahan serta partisipasi di luar deskripsi kerja meningkat, menandai transisi ke quiet quitting sebagai strategi koping yang dianggap “aman” (Pratiwi et al., 2023). Analisis di industri perbankan juga menunjukkan pola mediasi yang relevan: engagement yang lebih baik menekan quiet quitting melalui penguatan pengalaman kerja positif sehari-hari, sementara kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan psikologis yang menyalurkan pengaruh keterlibatan pada keputusan karyawan untuk tetap berkontribusi melampaui peran formal (Sitorus & Rachmawati, 2024). Temuan-temuan ini selaras dengan argumen konseptual bahwa quiet quitting sering kali merupakan sinyal kegagalan ekosistem kerja dalam menyediakan kondisi yang menumbuhkan keterikatan; bila pengalaman kerja menurun, karyawan secara rasional “menyetel ulang” batas peran untuk menjaga keseimbangan dan mengurangi kelelahan. Dengan demikian, relasi negatif antara engagement dan quiet quitting tidak hanya bersifat teoritik, tetapi tampak konsisten pada bukti lintas konteks, termasuk pengamatan lapangan di Indonesia.

Dari sudut pandang intervensi, hubungan tersebut berimplikasi bahwa upaya “mengaktifkan kembali” karyawan menuntut rekayasa pengalaman kerja yang memulihkan makna, afek positif, dan rasa keadilan dalam interaksi sehari-hari. Pendekatan kepemimpinan dialogis yang menekankan umpan balik dua arah, pemberdayaan, serta pengakuan kinerja ditunjukkan efektif untuk “menarik kembali” quiet quitters menuju keadaan re-engaged, karena mekanisme ini mengembalikan rasa dihargai dan kendali atas pekerjaan (Gok et al., 2023). Di tingkat norma, artikulasi ekspektasi peran yang realistis dan job design yang lebih manusiawi menutup celah kontrak psikologis yang kerap memicu silent disengagement. Secara konseptual, hal ini konsisten dengan tesis bahwa quiet quitting adalah “cermin terbalik” dari engagement: ketika organisasi membangun kondisi yang menumbuhkan energi, dedikasi, dan penyerapan pekerjaan, maka perilaku minimalis kehilangan rasionalitasnya (Atalay & Dağıstan, 2023). Bukti lokal memperkuat rekomendasi tersebut dengan menegaskan bahwa peningkatan work engagement sehari-hari berasosiasi dengan penurunan intensi quiet quitting pada berbagai kelompok pekerja, sehingga strategi re-engagement yang berfokus pada pengalaman kerja dan kepuasan menjadi kunci untuk menahan normalisasi perilaku “sekadar memenuhi syarat”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Populasi adalah karyawan sektor jasa di Makassar. Sampel sebanyak 75 responden diperoleh melalui teknik purposive sampling. Instrumen berupa kuesioner skala Likert 1-5 untuk mengukur employee engagement (menggunakan UWES) dan indikator quiet quitting. Teknik analisis data menggunakan uji korelasi Pearson dan regresi linier sederhana dengan bantuan SPSS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review). Pendekatan ini dipilih karena fenomena quiet quitting masih tergolong baru dan membutuhkan pemahaman konseptual serta teoritis yang mendalam. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi konsep-konsep kunci yang berkaitan dengan disengagement, employee engagement, burnout, dan dinamika hubungan kerja pascapandemi.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber sekunder yang kredibel dan relevan, seperti artikel jurnal ilmiah terindeks Scopus dan SINTA, laporan tahunan lembaga riset global (misalnya Gallup, McKinsey & Company), serta publikasi akademik dari Harvard Business Review. Literatur yang dipilih berasal dari publikasi lima tahun terakhir (2019–2024) guna menjamin aktualitas data dan relevansi konteks. Artikel dipilih dengan mempertimbangkan fokus bahasan pada engagement, disengagement, work-life. Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis isi (content analysis) dan penalaran tematik. Setiap dokumen yang dikaji dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan penyebab, ciri, dan dampak dari quiet quitting, serta bagaimana strategi manajerial dapat merespons fenomena tersebut. Analisis tematik ini memungkinkan peneliti merumuskan kategori dan pola-pola

konseptual yang dapat dibandingkan antar studi. Untuk menjaga validitas konseptual, hanya sumber yang memiliki referensi akademik dan metodologi yang dapat diverifikasi yang dimasukkan dalam analisis. Meski studi ini bersifat eksploratif, temuan yang diperoleh tetap dikaitkan dengan teori-teori yang mapan di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Keterbatasan utama dari pendekatan ini adalah tidak adanya data primer yang diperoleh langsung dari lapangan atau wawancara, sehingga generalisasi terhadap kondisi spesifik organisasi bersi.

RESULTS AND DISCUSSION

Dimensi *dedication* terbukti menjadi prediktor paling kuat terhadap *quiet quitting*, disusul oleh *vigor*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat, kebanggaan, dan rasa makna terhadap pekerjaannya cenderung tidak mudah terjebak dalam sikap apatis atau bekerja sekadar memenuhi kewajiban minimal. *Dedication* merefleksikan keterikatan emosional dan nilai personal terhadap pekerjaan, sementara *vigor* mencerminkan energi dan ketahanan psikologis dalam menghadapi tantangan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa membangun keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi merupakan aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perlu menumbuhkan rasa memiliki, makna, dan kebanggaan dalam bekerja melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi terbuka, serta sistem penghargaan yang adil. Dengan demikian, perilaku *disengagement* pasif seperti *quiet quitting* dapat ditekan, dan budaya kerja yang berorientasi pada kontribusi serta komitmen dapat terbentuk secara berkelanjutan.

Fenomena *Quiet Quitting* secara Global dan Nasional

Dimensi *dedication* muncul sebagai prediktor paling kuat terhadap *quiet quitting*, diikuti oleh *vigor*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki rasa bangga, semangat, dan makna dalam pekerjaannya (*dedication*) serta energi dan ketahanan psikologis yang tinggi (*vigor*) cenderung tidak mudah terjebak dalam perilaku *disengagement*. *Dedication* merefleksikan keterikatan emosional yang mendalam, sedangkan *vigor* menunjukkan vitalitas dan motivasi yang menopang kinerja berkelanjutan. Secara ilmiah, hasil ini memperkuat argumentasi bahwa *quiet quitting* merupakan respons terhadap krisis keterlibatan kerja yang kini menjadi fenomena global. Menurut laporan Gallup (2022), hanya sekitar 21% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar *engaged* dengan pekerjaannya, sementara lebih dari 50% tergolong *quiet quitters*—mereka yang bekerja tanpa semangat, kehilangan makna, dan hanya memenuhi tuntutan minimum pekerjaan. Di tingkat nasional, fenomena serupa juga terdeteksi. Laporan JobStreet (2023) mengungkapkan bahwa 41% pekerja di Indonesia merasa tidak dihargai, sementara 36% mengalami *burnout* akibat beban kerja dan kurangnya dukungan organisasi. Fakta ini menunjukkan bahwa praktik manajerial dan budaya organisasi di banyak perusahaan belum optimal dalam memelihara kesejahteraan psikologis serta keterikatan emosional karyawan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan sikap sinis, apatis, dan kehilangan makna kerja, yang pada akhirnya memperbesar peluang terjadinya *quiet quitting*. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi penguatan keterlibatan emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi. Organisasi perlu menciptakan ekosistem kerja yang suportif melalui kepemimpinan yang empatik, pengakuan terhadap kontribusi individu, serta program kesejahteraan yang berorientasi pada keseimbangan kerja–kehidupan. Upaya tersebut menjadi kunci dalam menekan *quiet quitting* dan menumbuhkan budaya kerja yang produktif, bermakna, dan berkelanjutan.

Penyebab Utama *Quiet Quitting*

\ Dimensi *dedication* muncul sebagai prediktor paling kuat terhadap *quiet quitting*, diikuti oleh *vigor*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki rasa makna, kebanggaan, dan antusiasme terhadap pekerjaannya (*dedication*), serta energi dan daya tahan psikologis yang tinggi (*vigor*), cenderung lebih terlindungi dari kecenderungan *disengagement*. *Dedication* mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan, sedangkan *vigor* menandakan vitalitas dan dorongan intrinsik yang menopang keberlanjutan performa. Secara ilmiah, hasil ini memperkuat pandangan bahwa *quiet quitting* merupakan respons terhadap krisis keterlibatan kerja (*employee engagement crisis*) yang tengah melanda banyak organisasi di berbagai sektor industri. Menurut Gallup (2022), hanya sekitar 21% karyawan secara global yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya, sementara lebih dari 50% tergolong sebagai *quiet quitters*—yakni mereka yang bekerja hanya sebatas memenuhi tuntutan minimum tanpa keterlibatan

emosional. Di Indonesia, laporan JobStreet (2023) menunjukkan bahwa 41% pekerja merasa tidak dihargai, dan 36% mengalami burnout, yang menandakan lemahnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan semangat kerja karyawan.

Fenomena ini tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan akibat dari interaksi kompleks antara faktor psikologis, struktural, dan kultural di tempat kerja. Berdasarkan telaah literatur, terdapat sejumlah faktor penyebab utama quiet quitting yang secara konsisten muncul, yaitu:

- Burnout atau kelelahan kerja, yang muncul akibat tekanan, beban kerja berlebih, dan kurangnya pemulihan psikologis.
- Ketidakjelasan jenjang karier, yang menimbulkan rasa stagnasi dan berkurangnya motivasi untuk berkontribusi lebih.
- Budaya kerja yang toksik, terutama budaya yang menormalisasi kerja lembur dan produktivitas ekstrem (hustle culture), yang mengikis keseimbangan hidup dan menimbulkan kelelahan emosional.
- Kurangnya penghargaan dan pengakuan, baik secara finansial maupun psikologis, yang menyebabkan penurunan rasa dihargai dan keterikatan.
- Ketimpangan work-life balance, di mana tuntutan pekerjaan melampaui batas kehidupan pribadi, mengakibatkan frustrasi dan penurunan kepuasan kerja.

Faktor-faktor tersebut sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007). Teori ini menyatakan bahwa kesejahteraan dan keterlibatan kerja karyawan sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Ketika tuntutan kerja melebihi sumber daya yang tersedia—baik berupa dukungan sosial, otonomi, maupun penghargaan—karyawan akan mengalami kelelahan emosional dan kehilangan motivasi, yang pada akhirnya memicu disengagement dan quiet quitting. Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap model JD-R, serta memperkuat urgensi bagi organisasi untuk mengelola keseimbangan antara beban kerja dan dukungan yang diberikan kepada karyawan. Upaya strategis seperti peningkatan komunikasi terbuka, pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif merupakan langkah kunci dalam mencegah quiet quitting dan membangun work engagement yang berkelanjutan.

Peran Engagement dan Gaya Kepemimpinan

Analisis korelasi menunjukkan nilai $r = -0,623$ ($p < 0.01$), yang menandakan adanya hubungan negatif yang kuat antara keterlibatan karyawan (employee engagement) dan quiet quitting. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan quiet quitting—yakni kondisi di mana karyawan hadir secara fisik, tetapi secara psikologis dan emosional telah melepaskan diri dari keterlibatan dengan organisasi. Dimensi dedication muncul sebagai prediktor paling kuat terhadap quiet quitting, diikuti oleh vigor. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki rasa makna, kebanggaan, dan antusiasme terhadap pekerjaannya (dedication), serta energi dan ketahanan psikologis yang tinggi (vigor), cenderung lebih tahan terhadap gejala disengagement. Dedication mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan, sedangkan vigor menandakan vitalitas dan motivasi intrinsik yang menopang produktivitas dan ketahanan terhadap stres kerja.

Secara ilmiah, hasil ini memperkuat pandangan bahwa quiet quitting merupakan respons terhadap krisis keterlibatan kerja global (employee engagement crisis). Menurut Gallup (2022), hanya sekitar 21% karyawan di dunia yang merasa engaged dengan pekerjaannya, sementara lebih dari 50% tergolong quiet quitters—yakni mereka yang bekerja hanya untuk memenuhi tuntutan minimum. Di Indonesia, laporan JobStreet (2023) mengungkap bahwa 41% pekerja merasa tidak dihargai, dan 36% mengalami burnout, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan semangat kerja masih belum optimal.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui berbagai faktor yang konsisten muncul dalam literatur akademik, di antaranya:

- Burnout atau kelelahan kerja, akibat tekanan dan beban kerja yang tinggi;
- Ketidakjelasan jenjang karier dan minimnya kesempatan berkembang;
- Budaya kerja toksik, terutama yang menormalisasi kerja lembur (hustle culture);
- Kurangnya penghargaan dan pengakuan, baik secara finansial maupun psikologis;

- Ketimpangan work-life balance, yang menyebabkan karyawan kehilangan kendali atas kesejahteraan pribadinya.

Faktor-faktor ini konsisten dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) oleh Bakker & Demerouti (2007), yang menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara job demands (tuntutan kerja) dan job resources (sumber daya pendukung) akan menurunkan keterlibatan kerja dan meningkatkan risiko disengagement. Lebih lanjut, tingkat keterlibatan kerja juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Harvard Business Review (2022), gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional cenderung memperburuk fenomena quiet quitting karena berfokus pada pencapaian hasil dan kontrol, tanpa memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan. Pemimpin dengan orientasi kekuasaan tinggi biasanya menimbulkan iklim kerja yang menekan dan menurunkan rasa aman psikologis (psychological safety), yang menurut Edmondson (1999), merupakan prasyarat penting bagi keterlibatan kerja yang sehat.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional dan servant leadership justru meningkatkan engagement karena menumbuhkan rasa memiliki, kepercayaan, serta loyalitas karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya melalui visi, inspirasi, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006), sementara pemimpin pelayan (servant leader) menempatkan kesejahteraan dan perkembangan karyawan sebagai prioritas utama (Greenleaf, 1977).

Dalam konteks budaya organisasi di Indonesia, pendekatan kepemimpinan humanis dan komunikatif terbukti efektif dalam meningkatkan keterikatan emosional. Penelitian lokal menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun hubungan personal, menghargai nilai kekeluargaan, dan membuka ruang dialog mampu menumbuhkan semangat kebersamaan (collective engagement) yang menjadi ciri khas budaya kerja Indonesia (Sutanto & Kurniawan, 2021). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa quiet quitting bukan sekadar persoalan individual, melainkan refleksi dari ekosistem organisasi yang gagal membangun keterlibatan emosional dan kepemimpinan yang empatik. Upaya pencegahan memerlukan intervensi strategis yang menyeimbangkan antara tuntutan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan yang memberdayakan, agar karyawan tidak sekadar “hadir untuk bekerja”, tetapi “hidup dalam pekerjaannya”.

Dampak terhadap Organisasi

- Fenomena quiet quitting berdampak signifikan terhadap performa organisasi, di antaranya:
- Menurunnya produktivitas dan inovasi.
- Meningkatnya tingkat absensi dan turnover.
- Memburuknya kualitas komunikasi dan kolaborasi tim.
- Melemahnya budaya organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang tidak mampu menangani fenomena ini berisiko mengalami penurunan kinerja jangka panjang dan kehilangan daya saing. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem manajemen SDM, budaya organisasi, dan strategi keterlibatan karyawan.

KESIMPULAN

Fenomena quiet quitting menggambarkan realitas baru dalam dunia kerja pascapandemi, di mana karyawan mulai menegosiasikan ulang hubungan mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa quiet quitting bukan sekadar perilaku pasif atau bentuk kemalasan, melainkan respons psikologis terhadap menurunnya employee engagement, ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja, serta kekecewaan terhadap sistem manajerial yang tidak inklusif. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional, tidak mendapat pengakuan, dan tidak melihat peluang pengembangan diri cenderung menarik diri secara diam-diam dari keterlibatan aktif. Dengan demikian, hubungan antara employee engagement dan quiet quitting menjadi kunci untuk memahami dinamika keterlibatan kerja modern, di mana rendahnya keterikatan emosional berpotensi memperkuat perilaku disengagement yang tersembunyi.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan menegaskan bahwa employee engagement berfungsi sebagai variabel protektif terhadap munculnya quiet quitting. Kebaruan studi ini terletak pada integrasi analisis teoretis dan kontekstual dalam memahami quiet quitting sebagai fenomena sosial-psikologis yang lahir dari perubahan paradigma kerja modern. Secara praktis, penelitian ini menekankan bahwa organisasi perlu bertransformasi menuju budaya

kerja yang menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan. Manajer dan pemimpin disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional, memperkuat komunikasi dua arah, serta menciptakan sistem penghargaan yang tidak hanya finansial, tetapi juga bersifat emosional dan sosial. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keberlanjutan tenaga kerja di tengah tekanan globalisasi dan digitalisasi.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Analisis yang digunakan masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris dengan data longitudinal, sehingga arah kausalitas antara engagement dan quiet quitting masih memerlukan validasi lebih lanjut. Selain itu, perbedaan konteks budaya kerja antarnegara dapat memengaruhi generalisasi hasil studi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan survei lintas-sektor dan studi longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan perilaku keterlibatan secara lebih komprehensif. Peneliti masa depan juga dapat mengeksplorasi peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja, meaningful work, serta dukungan organisasi dalam memperkuat hubungan antara employee engagement dan quiet quitting, sehingga pemahaman tentang fenomena ini dapat diperluas baik secara teoretis maupun praktis.

REFERENCE

- Adriyanto, A. (2023). Evaluation of Employee Engagement Level in Improving Productivity and Retention in the Company. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 583–598. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.1105>
- Atalay, M., & Dağıstan, 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>
- Bell, R. L., & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do With Quiet Quitting? *American Journal of Management*, 23(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 3014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Chairunnisa, Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement: a literature review: Keterlibatan karyawan: penelusuran literatur. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2 SE-Articles), 148–163. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v18i2.12190>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, 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>
- Gok, K., Babalola, M. T., Lakshman, C., Sumanth, J. J., Vo, L. C., Decoster, S., Bansal, A., & Coşkun, A. (2023). Enhancing employees' duty orientation and moral potency: Dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 157–175. <https://doi.org/10.1002/job.2667>
- 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>
- Kaaviyapriya, K., & Xavier, P. (2021). A study about the factors affecting employee engagement and its outcomes. K. Kaaviyapriya and Priya Xavier, A Study about the Factors Affecting Employee Engagement and Its Outcomes, *International Journal of Management*, 11(12), 2020. <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.050>
- Khurohman, A., & Desiana, P. (2024). Crafting Employee Engagement in Public Sector Delaying: From Transparency, Leadership to Trust. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(3 SE-Articles). <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i3.5393>

- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- 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), 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Moyo, N. (2020). Antecedents of employee disengagement amid COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 323–334. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11\(151\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11(151))
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B., & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406–1421. <https://doi.org/10.1108/er-10-2023-0538>
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*, 1(2), 130–170. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-10-2023-0032>
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., & Sayar, N. (2024). Evaluation of Quiet Quitting : Is the Bell Ringing ? *Journal of Qualitative Research in Education*, 38, 108–142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Perić, N. (2024). Hustle culture and mental health. *Psychē: Časopis Studenata Psihologije*, 7, 104–116.
- Pratiwi, P. E., Stanislaus, S., & Pratiwi, P. C. (2023). The Tendency of Quiet Quitting Workers in Terms of Engagement and Well-Being at Work. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 7(2 SE-Articles), 132–143. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v7i2.7905>
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Serenko, A. (2023). 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>
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement and Job Satisfaction as mediators, Study of Employees in Indonesia Banking Industry. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(11 SE-Articles), 10671–10793. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- Talukder, M. F., & Prieto, L. (2025). A “quiet quitting” scale: development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2024-4182>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs ? Unraveling the ‘ quiet quitting ’ trend. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 276–292. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol4.iss2.art7>
- Virgareta, H., & Firdaus, V. (2022). Impact of Employee Engagement, Work Environment, Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 17, 10–21070. <https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.865>
- 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), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582.
<https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>