



DOI: <https://doi.org/10.38035/hrm>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Fenomena Quiet Quitting pada Generasi Z di Indonesia: Tantangan dan Strategi Manajemen SDM dalam Meningkatkan Keterikatan Karyawan

Syofiatul Khairiah¹, Dinna Rose², Atina Hidayati³

¹Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Kediri, Indonesia, khoriyahsofia@gmail.com

²Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Kediri, Indonesia, dinarose067@gmail.com

³Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Kediri, Indonesia, Atina.hidayati71@uit-lirboyo.ac.id

Corresponding Author: khoriyahsofia@gmail.com¹

Abstract: *The phenomenon of quiet quitting among Generation Z in Indonesia has become an important issue in human resource management studies due to its association with declining employee engagement within organizations. The changing characteristics of Generation Z, which emphasize work-life balance, job flexibility, and meaningful work, contribute to increasing disengagement behavior. This study aims to identify the factors influencing quiet quitting, analyze human resource management challenges, and formulate strategies to enhance employee engagement. The research method employs a Systematic Literature Review (SLR) using the PRISMA approach through Google Scholar, Scopus, Garuda, and SINTA databases covering the period 2022–2026. A total of 29 selected articles were analyzed using content analysis and thematic analysis techniques. The findings indicate that quiet quitting is driven by burnout, job stress, low engagement, and work-life imbalance. Key human resource management challenges include changing expectations of Generation Z, low employee retention, conventional work culture, and organizational communication gaps. Strategies to improve employee engagement include transformational leadership, flexible working arrangements, reward systems, career development, and psychological safety in the workplace.*

Keyword: *Quiet Quitting, Generation Z, Employee Engagement, Human Resource Management, Burnout, Systematic Literature Review.*

Abstrak: Fenomena quiet quitting pada Generasi Z di Indonesia menjadi isu penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan penurunan keterikatan karyawan dalam organisasi. Perubahan karakter Generasi Z yang lebih menekankan keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, dan makna pekerjaan berkontribusi terhadap meningkatnya perilaku disengagement. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab quiet quitting, menganalisis tantangan manajemen sumber daya manusia, serta merumuskan strategi peningkatan employee engagement. Metode penelitian menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan PRISMA melalui database Google Scholar, Scopus, Garuda, dan SINTA pada periode 2022–2026. Sebanyak 29 artikel terpilih dianalisis menggunakan teknik content analysis dan thematic analysis. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa quiet quitting dipengaruhi oleh burnout, stres kerja, rendahnya engagement, serta ketidakseimbangan kehidupan kerja. Tantangan utama manajemen SDM meliputi perubahan ekspektasi Generasi Z, rendahnya retensi karyawan, budaya kerja konvensional, dan kesenjangan komunikasi organisasi. Strategi peningkatan employee engagement mencakup kepemimpinan transformasional, fleksibilitas kerja, sistem penghargaan, pengembangan karier, dan psychological safety.

Kata Kunci: Quiet Quitting, Generasi Z, Employee Engagement, Manajemen SDM, Burnout, Systematic Literature Review.

PENDAHULUAN

Fenomena quiet quitting mulai mendapat perhatian luas dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan perubahan sikap kerja karyawan yang hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan tanpa keterlibatan emosional yang mendalam terhadap organisasi. Perubahan pola kerja ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berkaitan dengan transformasi nilai kerja generasi muda yang semakin menekankan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan personal. Generasi Z sebagai kelompok dominan tenaga kerja baru menunjukkan karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, khususnya dalam hal motivasi, ekspektasi kerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Perubahan ini berimplikasi langsung terhadap tingkat keterikatan karyawan dan produktivitas organisasi.

Generasi Z di Indonesia memiliki karakter yang adaptif terhadap teknologi, cepat dalam beradaptasi, serta memiliki orientasi kerja yang lebih fleksibel. Karakter tersebut memengaruhi cara mereka memandang pekerjaan, di mana aspek keseimbangan hidup dan makna kerja menjadi faktor yang lebih dominan dibanding sekadar stabilitas karier jangka panjang. Kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepribadian Gen Z memiliki peran signifikan dalam menentukan produktivitas kerja (Rahayu et al., 2026). Temuan tersebut sejalan dengan analisis bahwa karakteristik Gen Z berdampak langsung terhadap produktivitas kerja di dunia kerja Indonesia (Sunaryanto & Idrus, 2025). Dalam konteks yang sama, kepribadian dan motivasi individu menjadi determinan utama dalam menentukan performa kerja generasi ini (Putri, 2024).

Fenomena quiet quitting tidak hanya berkaitan dengan individu, tetapi juga mencerminkan dinamika organisasi dalam mengelola keterlibatan karyawan. Dalam beberapa studi, quiet quitting dipahami sebagai bentuk respons terhadap tekanan kerja, kurangnya penghargaan, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan kebijakan organisasi. Fenomena ini telah muncul tidak hanya di dunia kerja formal, tetapi juga pada konteks organisasi lain yang menunjukkan penurunan partisipasi aktif anggota (Diva et al., 2026). Situasi ini menunjukkan bahwa quiet quitting bukan sekadar tren perilaku kerja, melainkan indikator adanya masalah struktural dalam manajemen keterlibatan sumber daya manusia.

Dalam konteks pascapandemi, perubahan pola kerja semakin memperkuat munculnya quiet quitting. Fleksibilitas kerja yang meningkat di satu sisi memberikan kenyamanan bagi karyawan, tetapi di sisi lain menurunkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Kajian menunjukkan bahwa quiet quitting memiliki implikasi langsung terhadap keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi (Surianto, 2025). Kondisi ini diperparah dengan adanya pergeseran nilai kerja generasi muda yang cenderung lebih selektif dalam berkomitmen terhadap organisasi. Pada lingkungan akademik, fenomena serupa juga terlihat dalam bentuk penurunan partisipasi aktif mahasiswa dalam kegiatan organisasi (Ramadani et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa quiet quitting merupakan fenomena lintas konteks yang tidak terbatas pada sektor industri saja.

Dinamika tersebut menimbulkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia di Indonesia, terutama dalam mempertahankan keterikatan karyawan generasi Z. Organisasi dituntut untuk menyesuaikan pendekatan manajerial yang lebih responsif terhadap kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Ketidaksesuaian antara sistem kerja konvensional dengan ekspektasi generasi baru dapat memperbesar risiko disengagement yang berujung pada penurunan kinerja. Kondisi ini menunjukkan urgensi untuk mengkaji secara sistematis faktor-faktor yang memengaruhi quiet quitting serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan employee engagement.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab quiet quitting pada generasi Z, menganalisis tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia di Indonesia, serta merumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait employee engagement pada generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap karakteristik tenaga kerja generasi baru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji fenomena quiet quitting pada Generasi Z di Indonesia dalam konteks tantangan manajemen sumber daya manusia dan strategi peningkatan keterikatan karyawan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan sintesis ilmiah yang sistematis, transparan, serta dapat direplikasi terhadap berbagai temuan penelitian terdahulu. Fokus kajian diarahkan pada literatur yang terbit dalam rentang tahun 2022–2026 untuk menangkap perkembangan terbaru terkait perilaku kerja Generasi Z, dinamika employee engagement, serta fenomena disengagement dalam organisasi modern.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai database ilmiah yang memiliki kredibilitas akademik, meliputi Google Scholar, Scopus, Garuda, SINTA, serta ResearchGate. Pemilihan database tersebut didasarkan pada pertimbangan kelengkapan cakupan publikasi internasional dan nasional yang relevan dengan topik manajemen sumber daya manusia. Proses pencarian literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “quiet quitting”, “Generasi Z”, “employee engagement”, “keterikatan karyawan”, “work disengagement”, serta “human resource management”. Strategi pencarian dilakukan secara bertahap untuk memastikan seluruh artikel yang relevan dapat teridentifikasi secara optimal sebelum melalui proses seleksi lebih lanjut.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup artikel ilmiah yang terbit pada periode 2022–2026, memiliki fokus pada fenomena quiet quitting, Generasi Z, atau employee engagement, serta membahas konteks manajemen sumber daya manusia baik pada sektor organisasi, industri, maupun institusi pendidikan yang relevan dengan dunia kerja. Artikel yang digunakan meliputi jurnal ilmiah bereputasi dan prosiding seminar yang telah melalui proses peer-review. Kriteria eksklusi diterapkan pada artikel yang tidak membahas aspek HRM, tidak memiliki relevansi dengan Generasi Z, bersifat opini non-ilmiah, serta publikasi yang tidak menyediakan data atau pembahasan empiris maupun konseptual yang memadai.

Proses seleksi literatur dilakukan menggunakan pendekatan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang terdiri dari empat tahapan utama. Tahap identifikasi dilakukan dengan mengumpulkan seluruh artikel yang sesuai dengan kata kunci dari berbagai database. Tahap screening dilakukan dengan menghapus duplikasi serta menyaring artikel berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan relevansi awal. Tahap eligibility dilakukan dengan membaca teks lengkap artikel untuk menilai kesesuaian isi terhadap fokus penelitian. Tahap akhir berupa included studies menghasilkan kumpulan artikel

yang memenuhi seluruh kriteria untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Jumlah artikel yang dianalisis dalam kajian ini diperkirakan berada pada kisaran 20–45 artikel terpilih yang dianggap representatif untuk menghasilkan sintesis temuan yang komprehensif.

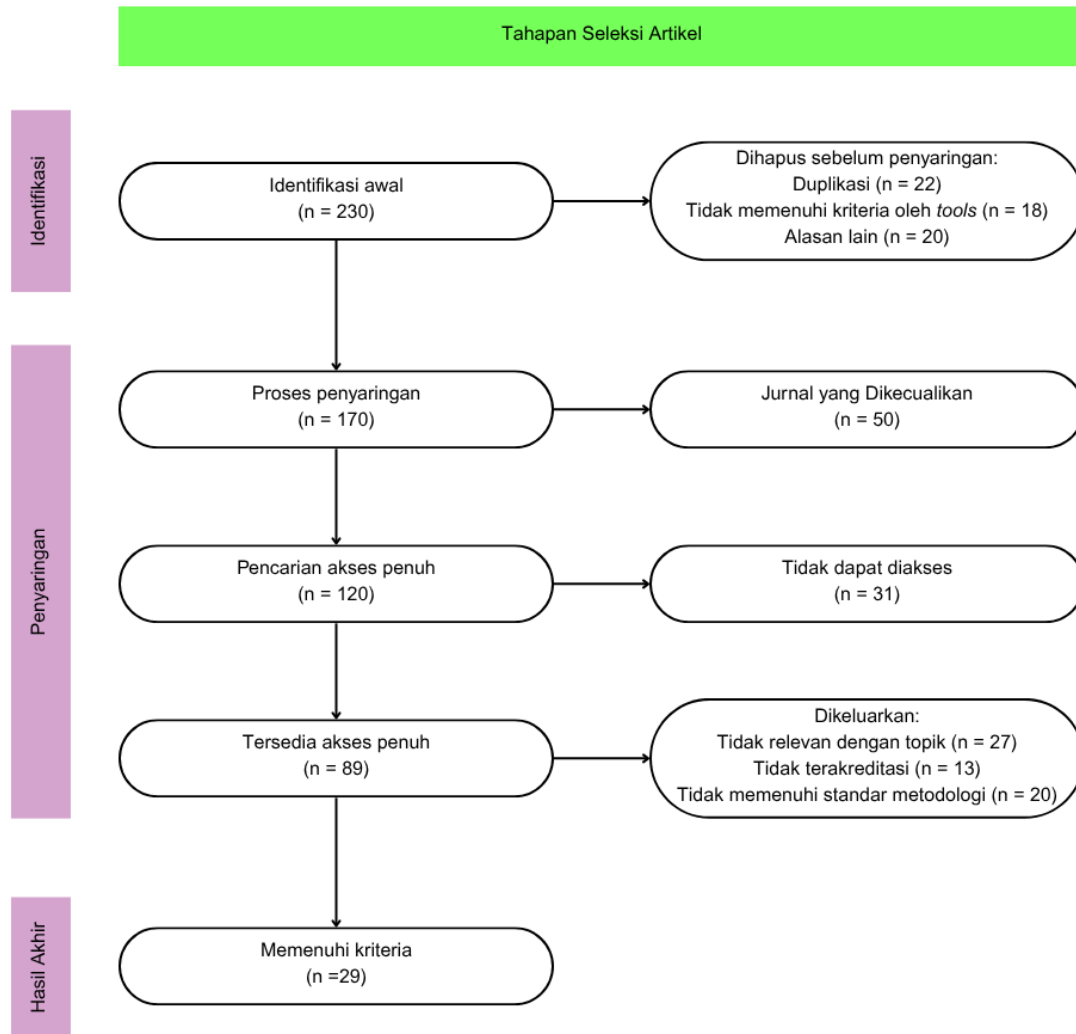
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik content analysis dan thematic analysis untuk mengidentifikasi pola, tema, serta hubungan konseptual antarvariabel yang muncul dalam literatur. Proses analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam kategori utama yang mencakup faktor penyebab quiet quitting, tantangan manajemen sumber daya manusia, serta strategi peningkatan employee engagement pada Generasi Z. Kategorisasi dilakukan berdasarkan dimensi individu, organisasi, dan lingkungan kerja untuk memberikan pemetaan yang lebih sistematis terhadap fenomena yang dikaji. Pendekatan ini memungkinkan terbentuknya sintesis konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara karakteristik Generasi Z, perilaku quiet quitting, serta respons strategis organisasi dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses identifikasi literatur dalam penelitian ini menghasilkan 230 rekaman artikel yang diperoleh dari berbagai database ilmiah nasional maupun internasional yang membahas fenomena quiet quitting, Generasi Z, employee engagement, serta manajemen sumber daya manusia dalam periode publikasi 2022–2026. Tahap penyaringan awal mengeliminasi 60 rekaman yang terdiri atas 22 artikel duplikat, 18 artikel yang tidak sesuai dengan fokus kajian pada perilaku kerja Generasi Z dan disengagement karyawan, serta 20 rekaman yang tidak dapat diakses secara penuh akibat keterbatasan akses database dan kendala teknis. Sebanyak 170 rekaman yang tersisa kemudian memasuki tahap screening berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi dengan fokus penelitian terkait quiet quitting, keterikatan karyawan, serta dinamika HRM pada Generasi Z. Hasil seleksi menunjukkan bahwa 50 artikel tidak memenuhi kriteria sehingga hanya 120 artikel yang dilanjutkan pada tahap evaluasi full-text.

Sebanyak 31 artikel dari total 120 artikel yang telah lolos tahap screening tidak dapat diakses secara penuh karena keterbatasan akses jurnal dan sistem paywall, sehingga tersisa 89 artikel yang dianalisis lebih lanjut pada tahap eligibility assessment. Hasil telaah mendalam menunjukkan bahwa 60 artikel tidak memenuhi kriteria inklusi penelitian, yang terdiri atas 27 artikel yang tidak secara spesifik membahas keterkaitan quiet quitting dengan employee engagement atau perilaku kerja Generasi Z, 13 artikel yang berasal dari sumber non peer-reviewed atau tidak terindeks jurnal bereputasi, serta 20 artikel yang memiliki kelemahan dalam aspek metodologi sehingga tidak layak digunakan dalam sintesis sistematis. Seluruh proses seleksi literatur dilakukan mengikuti alur PRISMA sehingga diperoleh 29 artikel final yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai dasar analisis dalam Systematic Literature Review ini.



Gambar 1. Tahapan Seleksi Artikel

Dari total 29 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, sebanyak 10 artikel utama disajikan dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran sistematis mengenai perkembangan penelitian terkait fenomena quiet quitting pada Generasi Z serta implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia dan employee engagement. Ringkasan artikel mencakup karakteristik penelitian, pendekatan metodologis yang digunakan, faktor-faktor penyebab quiet quitting, variabel employee engagement, serta strategi manajemen SDM yang direkomendasikan dalam konteks organisasi modern. Penyajian tabel ini bertujuan untuk memetakan kecenderungan penelitian, variasi pendekatan analisis, serta arah perkembangan kajian perilaku organisasi dan HRM pada Generasi Z.

Tabel 1. Tabel SLR Artikel Terpilih

No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
1	Akbar & Mariyati (t.t.)	Quiet quitting, burnout, work-life balance Gen Z	Kuantitatif	Burnout dan ketidakseimbangan kerja meningkatkan quiet quitting
2	Prabandhini & Widyatmoko (2025)	Burnout → quiet quitting → turnover intention	Kuantitatif	Burnout berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting dan turnover
3	Saraiva & Nogueiro (2025)	Disengagement Gen Z & Y	Mixed	Gen Z menunjukkan kecenderungan disengagement lebih tinggi
4	Widiari (2025)	Review quiet quitting Gen Z	Literature review	Quiet quitting dipicu faktor psikologis dan organisasi

5	Wijaya et al. (2026)	Faktor penyebab quiet quitting	SLR	Faktor dominan: stres kerja, kurang engagement, kepemimpinan
6	Baquero et al. (2025)	Workplace stress & quit intention	Kuantitatif	Stress kerja memicu distress psikologis dan keinginan keluar
7	Risalni et al. (2026)	Makna quiet quitting pada Gen Z	Kualitatif	Quiet quitting dipahami sebagai strategi bertahan kerja
8	Akbar & Arifin (2025)	Employee engagement strategy	Kuantitatif	Talent management meningkatkan engagement karyawan
9	Falasifa et al. (2025)	HRM & employee engagement	SLR	Engagement dipengaruhi kepemimpinan dan lingkungan kerja
10	Ramadhani & Soenarto (2023)	Program engagement karyawan	Kuantitatif	Program engagement meningkatkan motivasi kerja

Sumber: Data Riset

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa fenomena quiet quitting pada Generasi Z dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis dan kondisi kerja yang tidak seimbang. Burnout kerja menjadi variabel dominan yang konsisten muncul dalam berbagai studi, terutama pada lingkungan kerja dengan beban tugas tinggi dan tekanan waktu yang intensif. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memperkuat kecenderungan disengagement pada karyawan muda. Temuan ini diperkuat oleh studi yang menunjukkan bahwa burnout dan work-life balance memiliki kontribusi signifikan terhadap munculnya quiet quitting pada Generasi Z (Akbar & Mariyati, t.t.). Kondisi serupa juga terlihat pada hubungan langsung antara burnout, quiet quitting, dan turnover intention dalam sektor industri tertentu (Prabandhini & Widyatmoko, 2025).

Temuan lain menunjukkan bahwa quiet quitting tidak hanya dipicu oleh faktor individual, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika organisasi dan lingkungan kerja. Stres kerja, kurangnya dukungan organisasi, serta gaya kepemimpinan yang tidak responsif menjadi faktor yang memperkuat disengagement karyawan. Studi SLR menunjukkan bahwa faktor utama quiet quitting mencakup aspek stres kerja, rendahnya keterikatan karyawan, serta pola kepemimpinan yang kurang adaptif terhadap karakter Generasi Z (Wijaya et al., 2026). Perspektif lain menegaskan bahwa Generasi Z memiliki tingkat disengagement yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya dalam konteks kerja modern (Saraiva & Nogueiro, 2025). Situasi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi karyawan muda dan praktik manajemen organisasi.

Hasil temuan juga menunjukkan bahwa quiet quitting dapat dipahami sebagai bentuk mekanisme adaptasi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja yang berkelanjutan. Beberapa studi menyoroti bahwa perilaku ini bukan sekadar bentuk penolakan terhadap pekerjaan, tetapi strategi bertahan dalam kondisi kerja yang kurang mendukung secara psikologis (Risalni et al., 2026). Kondisi ini diperkuat oleh temuan bahwa stres kerja berkontribusi terhadap tekanan psikologis yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk keluar atau mengurangi keterlibatan kerja (Baquero et al., 2025). Dalam konteks organisasi, strategi peningkatan employee engagement menjadi faktor penting untuk merespons fenomena ini, terutama melalui penguatan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang suportif (Akbar & Arifin, 2025). Program engagement yang terstruktur terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan (Ramadhani & Soenarto, 2023), sehingga menjadi salah satu pendekatan strategis dalam mengurangi kecenderungan quiet quitting pada Generasi Z.

Pembahasan

1. Faktor Penyebab Quiet Quitting pada Generasi Z

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa faktor utama yang memengaruhi munculnya fenomena quiet quitting pada Generasi Z berkaitan erat dengan kondisi psikologis kerja yang

tidak stabil, khususnya burnout dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Beban kerja yang tinggi serta tekanan pekerjaan yang berkelanjutan menjadi pemicu utama penurunan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Studi menunjukkan bahwa burnout dan work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap munculnya quiet quitting pada karyawan Generasi Z (Akbar & Mariyati, t.t.). Kondisi serupa juga ditemukan dalam konteks industri perhotelan, di mana burnout berkontribusi terhadap meningkatnya turnover intention melalui mekanisme quiet quitting sebagai variabel antara (Prabandhini & Widyatmoko, 2025).

Temuan lain menunjukkan bahwa quiet quitting tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga merupakan hasil interaksi antara faktor organisasi dan lingkungan kerja. Stres kerja menjadi determinan penting yang memicu tekanan psikologis dan mendorong perilaku disengagement pada karyawan muda. Studi menunjukkan bahwa workplace stressors berhubungan langsung dengan psychological distress yang kemudian meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan secara emosional (Baquero et al., 2025). Kajian sistematis juga menegaskan bahwa faktor penyebab quiet quitting mencakup stres kerja, kurangnya keterlibatan organisasi, serta ketidaksesuaian ekspektasi kerja pada Generasi Z (Wijaya et al., 2026).

Fenomena quiet quitting juga dipengaruhi oleh rendahnya tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi serta perubahan makna kerja pada Generasi Z. Generasi ini cenderung memandang pekerjaan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan hidup yang harus seimbang dengan kehidupan pribadi, bukan sebagai pusat identitas utama. Studi menunjukkan bahwa Generasi Z dan Y memiliki tingkat disengagement yang lebih tinggi dalam dinamika kerja kontemporer dibandingkan generasi sebelumnya (Saraiva & Nogueiro, 2025). Perspektif lain menunjukkan bahwa quiet quitting dimaknai sebagai bentuk respons adaptif terhadap tekanan kerja dan ketidakseimbangan ekspektasi organisasi (Widiari, 2025).

Quiet quitting juga dipahami sebagai strategi bertahan kerja yang dilakukan oleh individu ketika menghadapi tekanan organisasi yang tidak seimbang dengan kapasitas psikologis mereka. Pada konteks tertentu, perilaku ini muncul sebagai bentuk pengurangan keterlibatan tanpa meninggalkan pekerjaan secara formal. Studi menunjukkan bahwa quiet quitting dapat dimaknai sebagai mekanisme coping pada Generasi Z yang tetap bekerja tetapi membatasi kontribusi emosional dan inisiatif kerja (Risalni et al., 2026). Kondisi ini memperkuat temuan bahwa faktor utama quiet quitting merupakan kombinasi antara burnout, stres kerja, rendahnya engagement, serta perubahan orientasi nilai kerja generasi muda dalam lingkungan kerja modern.

2. Tantangan Manajemen SDM di Indonesia

Tantangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia dalam konteks fenomena quiet quitting pada Generasi Z menunjukkan adanya pergeseran ekspektasi tenaga kerja yang semakin kompleks. Generasi muda memiliki orientasi kerja yang lebih menekankan keseimbangan hidup, fleksibilitas, serta makna pekerjaan dibandingkan sekadar stabilitas jangka panjang. Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan pengelolaan SDM agar tetap relevan dengan karakteristik tenaga kerja baru. Kajian menunjukkan bahwa transformasi karakter tenaga kerja berpengaruh terhadap perubahan paradigma manajemen SDM yang semakin adaptif terhadap dinamika generasi (Pasaribu et al., 2026).

Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM di Indonesia. Tingkat turnover yang meningkat pada Generasi Z berkaitan erat dengan rendahnya keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini diperparah oleh ketidaksesuaian antara sistem kerja konvensional dengan ekspektasi kerja generasi muda yang lebih dinamis. Studi menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan rendahnya efektivitas pengelolaan organisasi dapat berdampak langsung pada penurunan kinerja dan retensi karyawan (Andini &

Azzahra, 2023). Situasi ini memperlihatkan bahwa organisasi perlu memperkuat strategi retensi berbasis kebutuhan psikologis dan profesional karyawan.

Budaya kerja konvensional menjadi hambatan dalam implementasi manajemen SDM yang responsif terhadap Generasi Z. Struktur organisasi yang hierarkis dan kaku sering kali tidak sejalan dengan kebutuhan fleksibilitas kerja yang diharapkan oleh tenaga kerja muda. Tantangan ini semakin kompleks dalam era Society 5.0 yang menuntut integrasi teknologi dalam proses manajemen SDM. Studi menunjukkan bahwa perubahan sosial dan teknologi menciptakan tantangan sekaligus peluang dalam peningkatan produktivitas karyawan (Candra et al., 2024). Kondisi ini mengindikasikan perlunya transformasi budaya organisasi yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Gap komunikasi antara manajemen dan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatnya fenomena disengagement. Ketidakefektifan komunikasi organisasi dapat menyebabkan miskomunikasi terkait ekspektasi kerja, beban kerja, serta peluang pengembangan karier. Tantangan ini semakin terlihat dalam organisasi yang belum mengoptimalkan transformasi digital dalam sistem manajemen SDM. Kajian menunjukkan bahwa digitalisasi SDM memberikan peluang sekaligus tantangan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi dan pengambilan keputusan organisasi (Gerson et al., 2025). Transformasi digital menjadi elemen penting dalam menjembatani kesenjangan komunikasi antara HR dan karyawan.

Adaptasi teknologi dalam manajemen SDM menjadi kebutuhan mendesak dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja modern. Transformasi digital tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga memengaruhi pola interaksi antara organisasi dan karyawan. Studi menunjukkan bahwa transformasi digital dalam manajemen SDM di instansi pemerintah maupun sektor swasta menuntut adanya penyesuaian strategi yang lebih fleksibel dan berbasis data (Rahmadi & Rusmiati, 2025). Kondisi ini memperkuat urgensi pengembangan sistem manajemen SDM yang mampu mengakomodasi kebutuhan Generasi Z dalam lingkungan kerja digital.

Kompleksitas tantangan manajemen SDM juga terlihat dalam berbagai sektor industri dan lembaga yang menghadapi keterbatasan sumber daya serta tuntutan peningkatan kinerja. Kondisi ini membutuhkan strategi pengelolaan SDM yang lebih inovatif dan berbasis pada pengembangan kompetensi. Kajian menunjukkan bahwa tantangan SDM tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga mencakup aspek pengembangan kapasitas dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Saputri et al., 2024). Tantangan tersebut memperkuat kebutuhan akan pendekatan manajemen SDM yang lebih strategis, terutama dalam menghadapi dinamika Generasi Z dan fenomena quiet quitting di Indonesia.

3. Strategi Meningkatkan Employee Engagement

Strategi peningkatan employee engagement pada Generasi Z menunjukkan bahwa pendekatan manajerial berbasis penguatan keterlibatan kerja menjadi elemen kunci dalam merespons fenomena quiet quitting. Generasi Z memiliki karakteristik yang menuntut sistem kerja yang lebih adaptif, partisipatif, serta memberikan ruang pengembangan diri secara berkelanjutan. Penguatan engagement karyawan terbukti berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja Generasi Z dalam berbagai konteks organisasi (Febriyanti et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan strategis dalam meningkatkan employee engagement dilakukan melalui integrasi antara manajemen talenta, lingkungan kerja yang suportif, serta sistem kompensasi yang adil. Sinergi tersebut menjadi faktor penting dalam membangun keterikatan emosional dan profesional karyawan terhadap organisasi. Kajian menunjukkan bahwa strategi peningkatan employee engagement dapat dioptimalkan melalui pengelolaan talent management yang efektif, dukungan lingkungan kerja positif, serta skema kompensasi yang

kompetitif (Akbar & Arifin, 2025). Perspektif lain menegaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan dalam berbagai sektor organisasi (Falasifa et al., 2025).

Implementasi program employee engagement juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan menurunkan kecenderungan disengagement pada karyawan. Program ini mencakup penguatan komunikasi organisasi, peningkatan partisipasi karyawan, serta pemberian penghargaan atas kontribusi kerja. Studi menunjukkan bahwa penerapan program employee engagement secara konsisten mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam lingkungan organisasi formal (Ramadhani & Soenarto, 2023). Pendekatan serupa juga ditegaskan dalam studi lain yang menunjukkan bahwa strategi employee engagement berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan manajerial yang terstruktur (Amin & Riyanto, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil systematic literature review menunjukkan bahwa fenomena quiet quitting pada Generasi Z merupakan bentuk perilaku kerja yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, organisasi, dan lingkungan kerja. Burnout, stres kerja, serta ketidakseimbangan kehidupan kerja menjadi determinan utama yang mendorong penurunan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kajian literatur mengindikasikan bahwa quiet quitting tidak hanya berkaitan dengan individu, tetapi juga mencerminkan kondisi struktural dalam pengelolaan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya adaptif terhadap karakter Generasi Z.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa tantangan utama manajemen sumber daya manusia di Indonesia terletak pada perubahan ekspektasi tenaga kerja muda, rendahnya retensi karyawan, serta kesenjangan komunikasi antara organisasi dan karyawan. Budaya kerja konvensional yang masih dominan memperkuat risiko disengagement pada Generasi Z yang memiliki orientasi kerja lebih fleksibel dan berbasis makna. Transformasi digital dan perubahan sosial turut memperkuat kebutuhan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi manajerial yang lebih responsif terhadap dinamika tenaga kerja modern.

Strategi peningkatan employee engagement menjadi pendekatan utama dalam merespons fenomena quiet quitting. Penguatan kepemimpinan transformasional, fleksibilitas kerja, sistem penghargaan karyawan, pengembangan karier, serta penciptaan psychological safety menjadi faktor penting dalam membangun keterikatan karyawan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan engagement tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada kemampuan manajerial dalam membangun hubungan kerja yang lebih partisipatif dan bermakna bagi Generasi Z.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada rentang tahun literatur 2022–2026 serta ketergantungan pada database yang tersedia secara daring. Kajian ini juga belum sepenuhnya mencakup seluruh sektor industri secara spesifik sehingga generalisasi temuan masih terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris pada sektor industri tertentu, membandingkan lintas generasi, serta menggunakan pendekatan kualitatif mendalam untuk memahami dinamika quiet quitting secara lebih komprehensif dalam konteks organisasi di Indonesia.

REFERENSI

Akbar, I. N., & Mariyati, L. I. (t.t.). The influence of job burnout and work-life balance on quiet quitting in generation Z employees. *UMSIDA Preprints Server*. <https://doi.org/10.21070/ups.10317>

- Akbar, M. F., & Arifin, N. (2025). Strategi meningkatkan employee engagement: Sinergi talent management, lingkungan kerja, dan kompensasi. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 11(5), 3275–3287. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.4608>
- Amin, K., & Riyanto, S. (2022). Strategi employee engagement dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. X. *JOSR: Journal of Social Research*, 1(9), 500–506. <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Andini, A. I. X., & Azzahra, T. (2023). Keterbatasan sumber daya manusia dalam proses produksi di PT PAL Indonesia: Tantangan dan strategi peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 1(4), 549–556. <https://doi.org/10.61722/jiem.v1i4.504>
- Asrulla, A., Samsu, S., Indriyani, T., & Jeka, F. (2024). Tantangan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan di era Society 5.0. *Journal Genta Mulia*, 15(1), 161–178. <https://ejournal.stkipbbm.ac.id/index.php/gm>
- Baquero, A., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Workplace stressors and the intention to quit: The role of psychological distress and psychological flexibility among hospitality employees. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 72. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020072>
- Candra, C., Zahara, Z., Hakim, F., Lusono, A., & Kraugusteeliana, K. (2024). Peluang dan tantangan manajemen sumber daya dalam meningkatkan produktivitas karyawan di era Society 5.0. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13710>
- Diva, A. T., Tania, N. E., Devia, I. D., Munawaroh, S. I., & Aryani, Q. (2026). Fenomena quiet quitting dalam organisasi kemahasiswaan: Faktor penyebab, bentuk perilaku, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 6(2), 27624–27631. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i2.10808>
- Falasifa, T., Arfani, A. A. D., & Abdillah, M. H. (2025). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan employee engagement: Kajian sistematis literatur. *RIGGS: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 4(2), 6546–6552. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1726>
- Febriyanti, F., MP, M., Saepudin, S., Calvin Ananda, H. P., & Wahyudi, A. (2025). Engagement karyawan generasi Z: Strategi untuk meningkatkan produktivitas. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i2.3800>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2). <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Ibrahim, U., Shaputri, Y., & Ismail, I. (2024). Strategi menghadapi tantangan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan Unilever Indonesia. *Jurnal Media Akademik*, 2(12). <https://doi.org/10.62281/v2i12.1096>
- Lestari, R. (2025). Tantangan dan strategi manajemen SDM di lembaga pemasyarakatan Indonesia: Kajian literatur terbaru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 40788–40793. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.35435>
- Pasaribu, D. F., Gaol, L. S. L., Pratama, F. W., Prasasti, K. D., Nadapdap, L. M., & Tarigan, I. C. B. (2026). Perkembangan, metode pendekatan dan tantangan manajemen sumber daya manusia. *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 5(3), 39235–39243. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i3.5593>
- 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, P. K. (2024). Gen Z di dunia kerja: Kepribadian dan motivasi jadi penentu produktivitas kerja. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 30–38.

- Rahayu, I., Ripani, S., Amelia, N. S., & Mulyeni, S. (2026). Eksplorasi motivasi kerja dan kinerja karyawan generasi Z dalam perspektif manajemen sumber daya manusia: Studi literatur. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 3(1). <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/2267>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). Transformasi digital manajemen SDM di instansi pemerintah: Adaptasi, tantangan, dan peluang. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
- Ramadani, N. I., Abdullah, M. N. A., & Mujayapura, M. R. R. (2025). Menganalisis quiet quitting dalam dunia akademik: Faktor penyebab dan implikasinya bagi mahasiswa. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5(3), 3063–3071. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.18972>
- Ramadhani, S., & Soenarto, I. (2023). Penerapan program employee engagement untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT ABC. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 5(2), Article 8. <https://doi.org/10.7454/jabt.v5i2.1080>
- Risalni, K., Rizaldi, A. R., & Syahriani, A. T. (2026). Makna quiet quitting bagi mahasiswa generasi Z yang bekerja. *RIGGS*, 5(1), 11103–11111. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7673>
- Saputri, L. A., Maulana, M. I., Istiqomah, N. K., & Ratnawati, I. (2024). Tantangan dan strategi manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital: Studi literatur. *Manajemen Business Innovation Conference*, 7, 902.
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and realities of disengagement among younger generation Y and Z workers in contemporary work dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z dan dampak produktivitas kerja pada dunia kerja di Indonesia. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 7(3), 37–43. <https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892>
- Surianto, S. (2025). Quiet quitting: Fenomena baru dan implikasinya terhadap keterlibatan karyawan di era pascapandemi. *Jurnal Economic Resource*, 9(1), 80–91. <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982>
- Wartono, T. (2023). Tantangan manajemen SDM dalam pendidikan jarak jauh di perguruan tinggi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 4052.
- Widiari, P. A. O. (2025). Quiet quitting di kalangan generasi Z: Literature review manajerial. *Jurnal Mudabbir*, 5(2). <http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir>
- Wijaya, D. D. H., Hasanati, N., & Hidayatullah, R. M. (2026). Menyelidiki faktor penyebab dari quiet quitting melalui tinjauan sistematis. *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(1), 172–188. <https://doi.org/10.62383/wissen.v4i1.1559>