



## OFFICE MANAGEMENT STRATEGIES FOR DEALING WITH THE QUIET QUITTING PHENOMENON IN INDONESIA CREATIVE INDUSTRY

## STRATEGI MANAJEMEN KANTOR MENGHADAPI FENOMENA QUIET QUITTING DI INDUSTRI KREATIF INDONESIA

Fanesa Agustina<sup>1</sup>, Khairunnisa Aghniya<sup>2</sup>

Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: [fanesa.agustina.abs24@polban.ac.id](mailto:fanesa.agustina.abs24@polban.ac.id)<sup>1</sup>, [khairunnisa.aghniya.abs24@polban.ac.id](mailto:khairunnisa.aghniya.abs24@polban.ac.id)<sup>2</sup>

### ARTICLE INFO

#### Correspondent

**Fanesa Agustina**  
[fanesa.agustina.abs24@polban.ac.id](mailto:fanesa.agustina.abs24@polban.ac.id)  
[@polban.ac.id](https://www.instagram.com/fanesa_agustina)

#### Key words:

*Quiet Quitting, Office Management, Creative Industry, Employee Well-Being, Empathetic Leadership*

#### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1239 – 1251

### ABSTRACT

*The phenomenon of quiet quitting, increasingly prevalent among young workers particularly in Indonesia's creative industry – reflects a decline in emotional engagement and work motivation due to excessive workload, authoritarian leadership styles, and non-inclusive organizational cultures. This study employs a literature review method to identify the main causes of quiet quitting and formulate effective office management strategies to address it. The findings reveal that implementing empathetic leadership, fostering a collaborative work culture, and ensuring employees' psychological well-being can significantly reduce the tendency toward quiet quitting while enhancing loyalty and productivity. Therefore, management strategies that prioritize employee welfare, two-way communication, and flexible work arrangements are essential to building an adaptive and sustainable creative work environment.*

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

---

INFO ARTIKEL

**Koresponden**

Fanesa Agustina  
fanesa.agustina.abs24  
@polban.ac.id

**Kata kunci:**

**Quiet Quitting, Manajemen Kantor, Industri Kreatif, Kesejahteraan Karyawan, Kepemimpinan Empatik**

**Website:**

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

**Hal: 1239 - 1251**

---

ABSTRAK

Fenomena quiet quitting yang marak di kalangan tenaga kerja muda, khususnya di industri kreatif Indonesia, mencerminkan penurunan keterlibatan emosional dan motivasi kerja akibat beban kerja berlebih, gaya kepemimpinan otoriter, serta budaya organisasi yang kurang inklusif. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengidentifikasi penyebab dan merumuskan strategi manajemen kantor yang efektif dalam menghadapi fenomena tersebut. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan empatik, budaya kerja kolaboratif, serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dapat menekan kecenderungan quiet quitting dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas. Dengan demikian, strategi manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan, komunikasi dua arah, dan fleksibilitas kerja menjadi kunci dalam membangun lingkungan kerja kreatif yang adaptif dan berkelanjutan.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved

## PENDAHULUAN

Fenomena *quiet quitting* semakin mendapat perhatian luas dalam beberapa tahun terakhir sebagai bentuk baru dari penurunan keterlibatan kerja (*employee disengagement*). Istilah ini mengacu pada kondisi di mana karyawan tetap menjalankan tugas inti mereka namun menarik diri dari kontribusi tambahan seperti inisiatif, kreativitas, atau keterlibatan emosional terhadap pekerjaan (Pevec, 2023). Fenomena ini muncul sebagai reaksi terhadap beban kerja berlebihan, kurangnya pengakuan, dan minimnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang kerap tidak teratasi dalam sistem manajemen tradisional (Kim & Sohn, 2024).

Dalam konteks global, *quiet quitting* dianggap sebagai tanda adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan gaya kepemimpinan organisasi. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tidak didengar, kurang diberi ruang ekspresi, atau mengalami kelelahan psikologis cenderung melakukan *disengagement* secara pasif (Pevec, 2023). Fenomena ini berimplikasi serius terhadap produktivitas, inovasi, dan stabilitas tenaga kerja, terutama di sektor-sektor yang bergantung pada kreativitas dan kolaborasi (Helmy, 2024).

Di Indonesia, industri kreatif memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Sektor ini berkontribusi signifikan terhadap PDB dan menyerap tenaga kerja muda yang cenderung idealis, adaptif, dan berorientasi pada makna kerja. Namun, karakteristik ini pula yang membuatnya rentan terhadap *quiet quitting* ketika organisasi gagal menciptakan iklim kerja yang mendukung otonomi, penghargaan, dan kesejahteraan psikologis (Lestari & Zainal, 2024). Penelitian di sektor kreatif dan perhotelan Indonesia menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja, minimnya pengembangan karier, serta kurangnya kesadaran digital dan dukungan organisasi memperbesar kemungkinan munculnya *quiet quitting* (Lestari & Zainal, 2024).

Selain itu, penelitian di lingkungan kerja Indonesia menemukan bahwa tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) berhubungan langsung dengan niat karyawan untuk melakukan *quiet quitting* (Eduvest Journal, 2023). Karyawan dengan kepuasan dan komitmen afektif rendah cenderung menarik diri secara emosional dari pekerjaannya meskipun masih bertahan di perusahaan. Hal ini mengindikasikan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada *engagement*, bukan hanya pada produktivitas kuantitatif.

Oleh karena itu, strategi manajemen kantor di industri kreatif Indonesia perlu bertransformasi dari pendekatan hierarkis tradisional menuju model kepemimpinan empatik dan partisipatif. Strategi ini dapat meliputi peningkatan komunikasi dua arah, penghargaan berbasis kontribusi kreatif, fleksibilitas kerja, serta penguatan budaya organisasi yang menumbuhkan *psychological safety* (Kim & Sohn, 2024). Upaya tersebut tidak hanya bertujuan mengurangi *quiet quitting*, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan di tengah dinamika ekonomi kreatif nasional.

Dengan memahami faktor-faktor penyebab dan implikasi fenomena ini, artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi manajerial yang efektif dan kontekstual bagi organisasi kreatif di Indonesia dalam menghadapi tantangan *quiet quitting*, sehingga dapat mempertahankan daya saing dan keberlanjutan industri di era pasca-pandemi.

### **Konsep dan Teori Manajemen Kantor**

Manajemen kantor, atau sering disebut manajemen perkantoran, merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen secara menyeluruh di lingkungan kerja administratif untuk mengatur berbagai aktivitas organisasi. Tujuan utamanya adalah memastikan tercapainya sasaran perusahaan secara efektif dan efisien melalui pengelolaan sumber daya, proses, dan personel yang terintegrasi. Menurut George R. Terry dalam Jannah et al. (2024), manajemen perkantoran mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian terhadap seluruh pekerjaan kantor, serta mengarahkan individu yang terlibat agar tujuan organisasi dapat terealisasi secara optimal.

Prinsip dan fungsi manajemen kantor merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam menciptakan sistem administrasi yang efisien dan produktif. Prinsip-prinsip manajerial menekankan pentingnya pengawasan terhadap kegiatan operasional dan kinerja personel, pengelolaan sumber daya secara rasional, serta penerapan komunikasi yang efektif untuk menjaga koordinasi lintas bagian. Sementara itu, fungsi manajemen kantor berfokus pada penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam kegiatan operasional konkret, seperti perancangan serta pengendalian formulir untuk standarisasi data, pengelolaan korespondensi dan layanan reprografi guna menjamin kelancaran arus informasi, serta pengawasan terhadap mutu, kuantitas, dan biaya kerja. Dengan keterpaduan antara prinsip dan fungsi tersebut, sistem administrasi perkantoran dapat berjalan secara terstruktur, sistematis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Quible, 1989).

Dari perspektif efisiensi operasional, manajemen kantor menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan administratif yang efektif dan efisien guna mendukung tercapainya sasaran organisasi (Najihah, 2023). Pendekatan sistematis dalam pengelolaan aktivitas perkantoran memungkinkan alur kerja menjadi lebih teratur dan meminimalkan potensi inefisiensi. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia, fasilitas, serta infrastruktur menjadi elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan mencegah pemborosan. Selain itu, pengorganisasian karyawan secara terstruktur

melalui pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas dapat memperkuat koordinasi, memperlancar komunikasi, serta mengurangi potensi konflik peran dalam organisasi. Dengan demikian, manajemen kantor yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas keseluruhan organisasi (Darmansyah et al., n.d.).

Dari sisi motivasi dan kinerja, manajemen kantor berfungsi sebagai instrumen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Penetapan peran serta tanggung jawab yang jelas menumbuhkan rasa kepemilikan dan memperkuat motivasi intrinsik karyawan (Akerele, 2023). Lebih lanjut, penerapan sistem evaluasi kinerja yang disertai mekanisme umpan balik konstruktif berperan penting dalam menjaga semangat kerja, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, serta memperkuat hubungan antara individu dan tujuan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2021).

Secara keseluruhan, manajemen kantor yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi dan optimalisasi sumber daya, tetapi juga pada pembentukan sistem kerja yang transparan, akuntabel, dan berbasis penghargaan. Sinergi antara efisiensi operasional dan motivasi karyawan menjadi fondasi utama bagi terciptanya organisasi yang produktif, adaptif, serta berdaya saing tinggi khususnya dalam konteks industri kreatif yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan.

### **Strategi Manajemen dan Pengelolaan SDM**

Strategi manajemen merupakan proses komprehensif yang memadukan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia (SDM), strategi manajemen yang efektif menjadi landasan utama untuk meningkatkan produktivitas, mempertahankan karyawan, dan memperkuat kinerja organisasi, terutama di industri yang kompetitif dan cepat berubah. Strategi ini mencakup pengembangan keterampilan melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan kompetensi tenaga kerja, serta penerapan kebijakan rekrutmen dan retensi yang mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, kebijakan keseimbangan kehidupan kerja turut menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan, kepuasan, dan loyalitas karyawan. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan bisnis dan kemajuan teknologi juga harus diperkuat melalui kepemimpinan yang inovatif dan budaya organisasi yang progresif. Dengan demikian, strategi SDM yang komprehensif dan adaptif menjadi instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan organisasi (Raihansyah et al., 2024).

Lebih lanjut, pendekatan manajemen SDM yang inovatif menekankan integrasi antara metode tradisional dan modern untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, dinamis, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Melalui penerapan sistem kerja fleksibel, pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM, serta penerapan inisiatif hijau yang mendukung budaya kerja berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta retensi tenaga kerja. Pendekatan ini juga diperkuat dengan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga memperdalam komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara keseluruhan, strategi SDM berbasis inovasi dan keberlanjutan menjadi fondasi penting bagi organisasi dalam memperkuat daya saing, menekan tingkat *turnover*, serta mencapai kinerja optimal di tengah kompleksitas bisnis global (Kojo et al., 2025).

### **Fenomena *Quiet Quitting***

Fenomena *quiet quitting* atau “berhenti diam” menggambarkan perilaku karyawan yang secara sadar membatasi tingkat keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi dengan hanya menjalankan tanggung jawab formal sesuai deskripsi pekerjaan tanpa memberikan usaha tambahan di luar kewajiban tersebut. Sikap ini mencerminkan bentuk keterlibatan minimal, di mana individu tetap melaksanakan tugas pokoknya namun menolak ekspektasi berlebih dari manajemen. Meskipun istilah ini baru memperoleh perhatian luas setelah pandemi Covid-19, *quiet quitting* sejatinya bukanlah fenomena baru, melainkan bentuk perilaku kerja yang telah lama ada dan berkaitan erat dengan teori motivasi, komitmen, serta keterlibatan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia (Atalay & Dağistan, 2023).

Lebih jauh, fenomena ini mencerminkan adanya perubahan paradigma dalam hubungan kerja modern, di mana karyawan berusaha menyeimbangkan antara tuntutan profesional dan kesejahteraan pribadi. Dalam konteks psikologis, perilaku ini sering kali muncul sebagai respons terhadap kelelahan emosional, menurunnya motivasi intrinsik, serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara dari perspektif manajerial, *quiet quitting* kerap dipicu oleh lingkungan kerja yang tidak mendukung, budaya organisasi yang negatif, kepemimpinan yang kurang efektif, serta minimnya dukungan bagi kesejahteraan karyawan. Untuk mengatasinya, organisasi perlu mengembangkan strategi yang menekankan penciptaan lingkungan kerja yang sehat, peningkatan motivasi intrinsik, serta penguatan otonomi dan kesejahteraan psikologis agar karyawan tetap produktif dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan (F. Et al., 2025).

Selain itu, laporan *The Wall Street Journal* menunjukkan bahwa sekitar 50% tenaga kerja global kini menunjukkan kecenderungan untuk mengadopsi pola perilaku ini, yang menegaskan bahwa *quiet quitting* telah menjadi respons umum terhadap tekanan dan dinamika dunia kerja kontemporer (Mahand & Caldwell, 2023). Dengan demikian, fenomena ini bukan sekadar isu manajerial, tetapi juga refleksi dari perubahan nilai dan ekspektasi karyawan terhadap keseimbangan hidup, makna kerja, serta kualitas hubungan mereka dengan organisasi.

### **Industri Kreatif di Indonesia**

Industri kreatif memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus meningkatkan daya saing global. Sektor ini tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi berbasis inovasi, tetapi juga menjadi ruang bagi ekspresi, pembelajaran, dan kolaborasi lintas disiplin yang menumbuhkan kreativitas di berbagai bidang. Dalam konteks pembangunan modern, industri kreatif membentuk ekosistem yang memungkinkan para pelaku kreatif untuk berinovasi, mengembangkan ide, serta memperluas potensi usaha melalui dukungan terhadap kewirausahaan, pendidikan, dan peningkatan kompetensi profesional. Selain itu, keberadaan fasilitas seperti *co-office*, ruang kerja kolaboratif, dan *makerspace* berperan penting dalam menunjang proses produksi serta memperkuat interaksi dan kolaborasi kreatif yang berkelanjutan, sehingga mampu menciptakan nilai tambah ekonomi sekaligus sosial (Azhary & Qomarun, 2020).

Di Indonesia, industri kreatif menempati posisi strategis dalam memperkuat struktur ekonomi nasional, khususnya melalui sektor kuliner dan fesyen yang memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Kedua sektor ini tidak hanya menjadi representasi kekayaan budaya dan identitas lokal, tetapi

juga menjadi motor utama dalam meningkatkan daya saing di pasar global. Meski demikian, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di sektor kreatif masih menghadapi berbagai kendala, terutama kesenjangan inovasi yang membatasi kemampuan adaptasi terhadap perkembangan digital. Hambatan seperti keterbatasan akses terhadap teknologi, kurangnya tenaga kerja terampil, serta lemahnya dukungan kelembagaan menjadi tantangan yang perlu diatasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi kolaboratif dan kebijakan yang berorientasi pada penguatan kapasitas pelaku kreatif agar industri kreatif nasional dapat tumbuh secara inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan di era ekonomi digital (Doly, 2025).

### **Penelitian Terkait**

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk meninjau fenomena perilaku kerja generasi muda, khususnya Generasi Z, dalam konteks digitalisasi dan manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Sejumlah studi membahas pengaruh gaya komunikasi digital terhadap dinamika organisasi (Syarifah et al., 2025), dan keterkaitan antara perilaku digital dengan kinerja karyawan (Nurain et al., 2024).

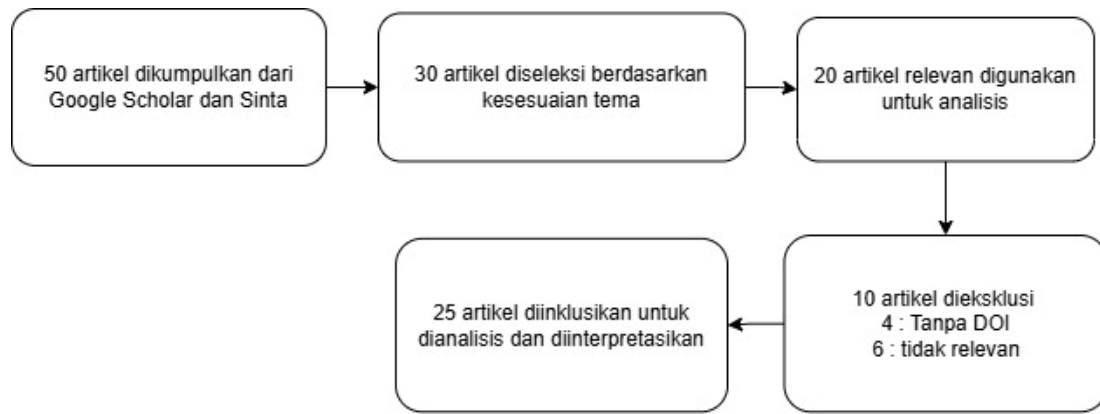
Selain itu, penelitian dalam bidang perilaku kerja menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*), kepemimpinan empatik, dan lingkungan kerja inklusif memiliki hubungan erat dengan kecenderungan *quiet quitting* pada generasi muda di sektor kreatif (Suriyanto, 2024; Ferdyan & Marwansyah, 2024; Narendra & A'yunnisa, 2024).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk memahami fenomena *quiet quitting* yang banyak dibahas dalam penelitian-penelitian sebelumnya, khususnya di kalangan Generasi Z pada sektor industri kreatif. Penelitian ini berfokus untuk meninjau dan menganalisis hasil-hasil studi terdahulu yang relevan agar dapat diperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai penyebab, dampak, dan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi *quiet quitting*.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti artikel jurnal, *e-journal* nasional dan internasional, serta publikasi ilmiah yang diterbitkan pada tahun 2020–2025. Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar, Sinta, dan Scopus dengan menggunakan kata kunci seperti "*quiet quitting*", "generasi Z", "*work-life balance*", dan "manajemen sumber daya manusia". Dari hasil pencarian, penulis memilih sekitar 25 artikel yang dianggap paling relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

Proses analisis dilakukan dengan analisis tematik, yaitu dengan cara membaca, mengelompokkan, dan menafsirkan hasil penelitian sebelumnya berdasarkan tema yang sering muncul, seperti beban kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Hasil analisis kemudian disusun secara naratif agar lebih mudah dipahami dan memberikan gambaran yang jelas mengenai isu *quiet quitting*. Untuk menjaga keakuratan data, penulis juga membandingkan beberapa sumber berbeda agar hasil kajian tetap objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 1. Diagram Flow System Literature Review.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* semakin sering terjadi di kalangan tenaga kerja Indonesia, terutama dalam sektor industri kreatif yang menuntut inovasi dan produktivitas tinggi. Fenomena ini menggambarkan kondisi ketika karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab formal mereka, namun mengurangi keterlibatan emosional dan inisiatif pribadi terhadap pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Surianto (2024) dalam *Jurnal Ekonomi dan Riset FEB-UMI*, perilaku *quiet quitting* muncul sebagai dampak dari rendahnya *employee engagement* dan meningkatnya ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja pascapandemi. Tuntutan *multitasking* dan beban informasi digital yang tinggi menjadi pemicu kelelahan digital (*digital fatigue*), seperti menerima notifikasi dari berbagai platform menuntut respons cepat hingga membuat sulit beristirahat secara mental (Anita et al., 2025). Frekuensi penggunaan teknologi yang tinggi mencerminkan ketergantungan seseorang pada teknologi, dan hal ini menjadi bagian dari perilaku digital karyawan sehari-hari (Nurain et al., 2024). Ketidakpuasan terhadap *work-life balance* juga sering kali menjadi alasan utama tenaga kerja muda meninggalkan pekerjaan. Gen Z memiliki tuntutan tinggi terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena mereka memahami bahwa keseimbangan ini penting untuk kesehatan mental dan produktivitas (Syarifah et al., 2025).

Sementara itu, hasil penelitian dalam konteks industri kreatif menunjukkan bahwa terdapat dua faktor yang paling dominan memicu *quiet quitting*, yaitu tingginya beban kerja dan budaya organisasi turun temurun. Studi yang dilakukan oleh Ferdyan Putri dan Marwansyah (2024) di industri fesyen Kota Bandung menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berpengaruh positif terhadap kecenderungan *quiet quitting*, sementara budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif justru dapat menurunkan tingkatnya secara signifikan.

Riyanto et al. (2024) melalui tinjauan literatur sistematis di *Jurnal Manajemen Universitas Udayana* menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, komunikasi satu arah, serta budaya kerja yang negatif merupakan penyebab utama rendahnya partisipasi karyawan dan meningkatnya risiko *quiet quitting*. Misalnya pada sektor kreatif yang didalamnya berbasis ide dan kreativitas. Semangat kerja tim akan menurun dan cenderung menghambat inovasi bila gaya kepemimpinannya tidak empatik.

Kesejahteraan psikologis juga menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi fenomena *quiet quitting*. Narendra dan A'yunnisa (2024) dalam *Jurnal Psikologi FK-Unand* mengungkapkan bahwa *job flourishing* atau perasaan berkembang di tempat kerja

dapat menurunkan kecenderungan *quiet quitting* secara signifikan. Karyawan akan menunjukkan tingkat loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi apabila mereka merasa memiliki arti dalam pekerjaannya. Mereka juga akan lebih cenderung berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya apabila merasa diperlakukan adil dan diperhatikan kesejahteraannya.

Dampak dari *quiet quitting* juga berpengaruh terhadap aspek produktivitas dan loyalitas karyawan. Julyan dan Prawitowati (2024) menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan niat keluar (*turnover intention*). Dengan kata lain, ketika karyawan mulai menunjukkan gejala *quiet quitting*, produktivitas mereka menurun dan loyalitas terhadap organisasi melemah. Demikian pula, Kurniawan et al. (2024) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang toksik dan kepuasan kerja yang tidak memadai memperburuk munculnya *quiet quitting*, sehingga meningkatkan risiko *turnover*, terutama di kalangan demografis yang lebih muda.

Singkatnya, temuan studi ini menjelaskan bahwa fenomena *quiet quitting* dalam industri kreatif Indonesia rumit dan beragam, dibentuk oleh faktor-faktor penentu organisasi, psikologis, dan sosial. Keterlibatan karyawan yang rendah, kepemimpinan yang tidak empatik, beban kerja yang berlebihan, dan kurangnya keadilan organisasi menjadi penyebab utama yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan.

## **Pembahasan**

### **Fenomena *Quiet Quitting* di Kalangan Tenaga Kerja Muda**

Fenomena *quiet quitting* merepresentasikan bentuk penarikan diri karyawan dari keterlibatan emosional dan komitmen ekstra terhadap organisasi tanpa melakukan pengunduran diri secara formal. Dalam konteks tenaga kerja muda di sektor industri kreatif, perilaku ini muncul sebagai respons terhadap ketidakseimbangan antara beban kerja, ekspektasi organisasi, dan kebutuhan psikologis karyawan. Menurut Surianto (2024) dalam Jurnal Ekonomi dan Riset FEB-UMI, *quiet quitting* sering kali berakar pada rendahnya *employee engagement* dan meningkatnya ketidakpuasan kerja pascapandemi. Tekanan multitasking dan kelelahan digital yang tinggi memicu stres kerja kronis, yang kemudian menurunkan keterlibatan dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan (Anita et al., 2025; Nurain et al., 2024).

Generasi Z sebagai kelompok dominan di industri kreatif menunjukkan preferensi kuat terhadap keseimbangan hidup dan kerja. Penelitian oleh Syarifah et al. (2025) menegaskan bahwa *work-life balance* dan kesehatan mental menjadi faktor penentu dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Apabila organisasi gagal memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan cenderung melakukan *quiet quitting* sebagai bentuk perlindungan diri dari kelelahan psikologis.

### **Faktor Organisasi: Budaya dan Kepemimpinan**

Budaya organisasi memiliki peran sentral dalam pembentukan perilaku kerja. Studi Ferdyan Putri dan Marwansyah (2024) di industri fesyen Kota Bandung menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting*, sementara budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif dapat menurunkan kecenderungannya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Riyanto et al. (2024) dalam Jurnal Manajemen Universitas Udayana yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, komunikasi satu arah, dan budaya kerja toksik menurunkan partisipasi serta meningkatkan risiko *quiet quitting*.

Generasi Z cenderung lebih nyaman dalam budaya komunikasi yang terbuka dan dua arah. Ketika organisasi mempertahankan struktur hierarkis yang kaku, muncul

ketidakselarasan antara nilai organisasi dan ekspektasi generasi muda (Syarifah et al., 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif yang menekankan empati dan partisipasi kolektif menjadi kunci dalam mencegah *disengagement*.

### **Dimensi Psikologis dan Kesejahteraan Karyawan**

Aspek psikologis seperti *job flourishing* atau perasaan berkembang di tempat kerja terbukti menurunkan kecenderungan *quiet quitting*. Narendra dan A'yunnisa (2024) dalam Jurnal Psikologi FK-Unand menjelaskan bahwa kesejahteraan emosional dan rasa bermakna terhadap pekerjaan berhubungan negatif secara signifikan dengan *quiet quitting*. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan berkembang, mereka menunjukkan loyalitas serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap kebutuhan psikologis dapat mempercepat proses *disengagement*.

### **Dampak Quiet Quitting terhadap Produktivitas dan Loyalitas**

*Quiet quitting* memiliki implikasi langsung terhadap penurunan produktivitas dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh Julyan dan Prawitowati (2024) menunjukkan bahwa perilaku ini berperan sebagai mediator antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi kecenderungan *quiet quitting*, semakin besar kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Kurniawan et al. (2024) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang toksik memperparah efek ini, khususnya di kalangan karyawan muda yang memiliki aspirasi tinggi terhadap kesejahteraan mental.

Selain itu, temuan oleh Rahmawati (2024) menyoroti pentingnya penerapan teknologi yang etis dalam manajemen sumber daya manusia. Adopsi kecerdasan buatan (AI) dan digitalisasi internal harus diimbangi dengan kebijakan yang memperhatikan aspek manusiawi agar tidak menambah beban psikologis karyawan.

### **Implikasi dan Rekomendasi**

Fenomena *quiet quitting* tidak semata-mata merupakan masalah individual, tetapi hasil dari interaksi kompleks antara faktor personal, organisasi, dan budaya kerja. Organisasi di sektor industri kreatif perlu melakukan reformasi kebijakan dengan menekankan keseimbangan kerja, dukungan psikologis, dan komunikasi yang terbuka. Penerapan gaya kepemimpinan transformatif, peningkatan *employee engagement*, serta pemberian ruang ekspresi bagi Generasi Z dapat menjadi strategi efektif untuk mencegah terjadinya *quiet quitting* secara masif.

Dengan demikian, *quiet quitting* harus dipahami bukan sebagai bentuk kemalasan, melainkan sebagai sinyal adanya disonansi antara kebutuhan manusiawi pekerja dan struktur kerja organisasi modern. Pendekatan manajemen yang adaptif dan berorientasi kesejahteraan menjadi kunci dalam menjaga produktivitas dan keberlanjutan tenaga kerja di era digital.

### **SIMPULAN**

Fenomena *quiet quitting* yang marak terjadi di kalangan tenaga kerja muda di industri kreatif Indonesia mencerminkan adanya perubahan paradigma dalam hubungan kerja modern. Karyawan tidak lagi menilai keberhasilan semata dari produktivitas, melainkan juga dari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dalam konteks ini, *quiet quitting* bukan sekadar bentuk kemalasan, melainkan respons terhadap tekanan kerja yang berlebihan, kepemimpinan yang kurang empatik, serta budaya organisasi yang tidak mendukung kesejahteraan psikologis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa beban kerja tinggi, komunikasi satu arah, dan struktur manajerial yang kaku menjadi pemicu utama penurunan keterlibatan karyawan (employee engagement). Sebaliknya, penerapan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan didukung oleh kepemimpinan transformatif terbukti mampu menurunkan kecenderungan quiet quitting. Faktor psikologis seperti rasa bermakna dalam pekerjaan dan kesempatan berkembang (job flourishing) juga menjadi elemen penting yang meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih. Fenomena ini membawa dampak signifikan terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi. Ketika karyawan kehilangan semangat dan komitmen emosional terhadap pekerjaannya, produktivitas menurun dan potensi turnover meningkat. Oleh karena itu, organisasi di sektor industri kreatif perlu melakukan reformasi manajemen dengan menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama.

Pendekatan manajemen yang lebih adaptif, empatik, dan partisipatif perlu dikembangkan melalui strategi yang menekankan keseimbangan work-life balance, penghargaan terhadap kontribusi kreatif, serta penerapan kebijakan sumber daya manusia yang etis dan berorientasi pada manusia. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu mengurangi fenomena quiet quitting, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang berkelanjutan, inovatif, dan berdaya saing di era ekonomi digital.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akerele, O. (2023). The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *The International Journal of Business Ethics and Governance*.
- Anita, A. A. D., Azqiah, G. N., & Chaniago, H. (2025). STRATEGI GENERASI Z DALAM MENGHADAPI KERJA HYBRID MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL MANAJEMEN PERKANTORAN. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(7), 2810-2817
- Anita, F., Rahma, D., & Widiyanto, S. (2025). Digital Fatigue dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di Era Hybrid Work. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 17(1), 45-57.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Atalay, M., & Dağistan, U. (2023). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*.
- Azhary, A., & Qomarun, M. M. (2020). *Creative Industry Office sebagai Wadah Organisasi Profesi dan Edukasi Kreatif di Bekasi*.
- Darmansyah, T., Kesuma, T., Nurdiansyah, Y., & Silalahi, G. H. (n.d.). *Pengaruh Kualitas Sistem Manajemen Perkantoran Dalam Menangani Persuratan Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Di Sekolah*.
- Doly, P. D. (2025). Bridging the Innovation Gap: Strategic Digital Transformation in Indonesia's Creative Industries. *Journal of Social Research*, 4(9), 2407-2423.
- Eduvest Journal. (2023). Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement. <https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/44765>
- F., A. N., Mawarti, H., Wangi, N., & Sutedja, A. A. (2025). Fenomena Quiet Quitting pada Tenaga Kesehatan dalam Konteks Lingkungan Kerja dan Motivasi Intrinsik: Scoping Review. *Jurnal Kesehatan Amanah/Jurnal Kesehatan Amanah*, 9(2), 69-83.

- Ferdyan Putri, A., & Marwansyah, M. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Quiet Quitting pada Karyawan Generasi Z di Industri Fesyen Kota Bandung. *Jurnal Dinamika Riset Bisnis*, 9(2), 88–101.
- Ferdyan, Z. Q., & Marwansyah, M. (2025). Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap quiet quitting pada karyawan Generasi Z di industri fashion Kota Bandung. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(1), 1–12.
- Helmy, I. (2024). How Quiet Quitting Undermines Innovation Work Behaviour. *Sosiohumaniora*, 26(1).  
<https://jurnal.unpad.ac.id/sosiohumaniora/article/view/60246>
- Jahrodin, M., & Setiasih, S. (2025). Fenomena quiet quitting dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang didominasi generasi milenial. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 90–102.
- Jannah, A., Wahyuni, S., Lubis, E., Hasibuan, I. M., & Darmansah, T. (2024). Manajemen Perkantoran dalam Menciptakan Efektivitas Kinerja Karyawan Menurut William H. Leffingwell. *Maeswara, Semarang*, 2(3), 271–276.
- Julyan, D., & Prawitowati, N. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Dimediasi oleh Quiet Quitting. *Revitalisasi Jurnal Manajemen*, 13(3), 221–235.
- Julyan, R., & Prawitowati, T. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover dimediasi oleh quiet quitting pada karyawan. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 45–58.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kartika, L. A., Gularso, K., & Pangaribuan, C. H. (2025). The influence of digital fatigue and occupational stress on quiet quitting in Generation Y and Z in the agency industry. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(2), 233–242.
- 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://www.mdpi.com/2079-8954/12/11/460>
- Kojo, E. M., Osei, E., & Nana, B. A. (2025). Effect of Innovative Human Resource Management Strategies on Employee Retention: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Entrepreneurship, Innovation, and Business Strategies*, 3(1), 35–45.
- Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Lysander, M. A. S., Megarani, S., & Yolanda, N. (2025). Toxic work environment, job satisfaction, dan quiet quitting pada karyawan Generasi Z dan non-Generasi Z. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 112–123.
- Kurniawan, R., Handayani, I., & Safitri, L. (2024). Lingkungan Kerja Toksik dan Dampaknya terhadap Turnover di Kalangan Milenial dan Gen Z. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 8(2), 66–74.
- Lestari, N. S., & Zainal, V. R. (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(1), 45–58. <https://www.businessperspectives.org/index.php/component/zoo/impact-of-career-development-job-insecurity-and-tech-awareness-on-the-quiet-quitting-of-hospitality-employees-in-indonesia>

- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9.
- 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*, 2(1), 55–70.
- Mawardi, M. (2023). Manajemen strategi dan pengambilan keputusan pendidikan. *At-Turots*, 154–161.
- Najihah, W. 'Ainun. (2023). *Pentingnya Manajemen Perkantoran dan Informasi dalam Sebuah Organisasi*.
- Narendra, A., & A'yunnisa, R. (2024). Job Flourishing dan Pengaruhnya terhadap Quiet Quitting pada Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Psikologi FK-Unand*, 12(1), 34–47.
- Nekhaychuk, D. V., Kotelevskaya, Y. V., Nekhaychuk, Y., & Trofimova, V. (2019). *The place and role of strategic planning in the business management system*. 22–27.
- Nurain, A., Chaniago, H., & Efawati, Y. (2024). Digital Behavior and Impact on Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of technology management & innovation*, 19(3), 15–27.
- Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pada Generasi Z. *Liberosis: Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling*, 5(1), 22–35.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/371789545>
- Quible, Z. K. (1989). *Administrative office management: An introduction*.
- Rahmawati, R. (2024). Adoption of Artificial Intelligence Technology in Human Resource Management in Digital Office Management. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 11(2), 59–70.
- Raihansyah, M. Z., Ardiansyah, C. A., Auliya, I. H., Puspita, L. D., & Radianto, D. O. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Industri Perkapalan. *Journal Of Business, Finance, and Economics*, 5(1), 111–130.
- Riyanto, A., Prasetyo, E., & Widjaja, L. (2024). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Quiet Quitting: Studi Literatur Sistematis. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(4), 512–528.
- SENTA Kemenaker. (2025). Work-life balance versi Gen Z: Bukan sekadar waktu, tapi makna dan kendali. *Majalah SENTA*, 11(30), 15–19.
- Surianto, S. (2025). Quiet quitting: Fenomena baru dan implikasinya terhadap keterlibatan karyawan di era pascapandemi. *Jurnal Economic Resource*, 7(2), 98–110.
- Surianto, T. (2024). Employee Engagement dan Fenomena Quiet Quitting Pasca Pandemi. *Jurnal Ekonomi dan Riset FEB-UMI*, 6(1), 25–37.
- Syarifah, F. N. U., Cahyana, N. I., & Harmon Chaniago. (2025). Gaya Komunikasi Generasi Z: Pengaruhnya di Lingkungan Kantor. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.53697/iso.v5i1.2445>
- Syarifah, L., Hidayat, R., & Yuliana, S. (2025). Gaya Komunikasi Generasi Z dan Tantangannya di Lingkungan Kerja Digital., 15(1), 14–29.
- Tsabitah, G., & Nastiti, R. T. (2025). Pengaruh keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kecenderungan quiet quitting pada Generasi Z dengan pemimpin

transformatif sebagai variabel moderasi. (Skripsi tidak dipublikasikan).  
Universitas Gadjah Mada.