

PENGARUH BURNOUT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP QUIET QUITTING PADA PEKERJA GENERASI Z

Luwluw Atqakum¹, Asniar Khumas², Haerani Nur³

luwluw.atqakum@gmail.com¹, asniar.khumas@unm.ac.id², haerani.nur@unm.ac.id³

Universitas Negeri Makassar

ABSTRACT

Quiet quitting is generally characterized by low levels of work engagement, the restriction of roles to the fulfillment of formal job duties, and the avoidance of additional initiatives. Among Generation Z workers, this behavior can be understood as a defensive response to excessive job demands as well as an adaptive strategy to maintain mental well-being and prevent burnout. This study employed a quantitative approach using Likert-scale instruments and involved Generation Z employees actively working across various sectors. Data were collected from 392 Generation Z workers. The measurement instruments demonstrated high reliability, with the burnout scale yielding a reliability coefficient of 0.922, the work-life balance scale 0.780, and the quiet quitting scale 0.946. Hypothesis testing results indicated that burnout had a positive and significant effect on quiet quitting when examined partially. In contrast, work-life balance did not show a significant effect on quiet quitting. However, when tested simultaneously, burnout and work-life balance had a significant effect on quiet quitting, accounting for 17.6% of the variance. These findings underscore that, for Generation Z workers, quiet quitting is not merely a manifestation of laziness but rather a self-protective mechanism to avoid prolonged stress resulting from workloads that exceed individual capacity. Organizations are therefore encouraged to prioritize workload reduction and foster a culture of appreciation to minimize burnout and its adverse effects, including decreased employee commitment and productivity.

Keywords: *Quiet Quitting, Burnout, Work-Life Balance, Generation Z,*

ABSTRAK

Fenomena quiet quitting secara umum ditandai oleh rendahnya keterlibatan kerja, pembatasan peran hanya pada pemenuhan tugas formal, serta penghindaran terhadap inisiatif tambahan. Pada pekerja generasi Z perilaku ini dapat dipahami sebagai respons defensif terhadap tuntutan kerja yang berlebihan serta strategi adaptif untuk menjaga kesehatan mental dan mencegah burnout. Instrumen penelitian berupa skala Likert dengan pendekatan kuantitatif serta karakteristik responden pekerja generasi Z yang aktif bekerja di berbagai sektor. Data diperoleh dari 392 pekerja generasi Z. Pengukuran variabel menggunakan skala burnout memiliki nilai reliabilitas 0,922, skala Work-Life Balance memiliki nilai reliabilitas 0,780, dan skala quiet quitting memiliki nilai reliabilitas 0,946. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial burnout pengaruh positif dan signifikan. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Work-Life Balance terhadap quiet quitting. Namun secara simultan burnout dan Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting dengan kontribusi sebesar 17,6%. Temuan ini menegaskan bahwa generasi Z, quiet quitting bukanlah sekedar bentuk kemalasan melainkan mekanisme pertahanan diri untuk menghindari stres berkepanjangan akibat beban kerja yang melampaui kapasitas. Organisasi disarankan untuk memprioritaskan pengurangan beban kerja dan menciptakan budaya apresiasi guna meminimalisir burnout dan dampaknya berupa penurunan komitmen serta produktivitas pekerja.

Kata Kunci: Burnout, Work-Life Balance, Quiet Quitting, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Perubahan generasi menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Generasi Z (lahir 1997-2012) kini mendominasi angkatan kerja dengan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z menguasai informasi dan teknologi dengan lebih baik, yang kemudian mempengaruhi cara kerja, nilai-nilai, pandangan dan tujuan

hidup. Karakteristik generasi Z memiliki karakter yang menggemari teknologi, cenderung lebih sadar sosial dan memiliki empati yang lebih tinggi terhadap isu-isu lingkungan (Grail Research, 2011).

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi. Hidayatullah, Hatami dan Fauziannor (2025) mengemukakan bahwa pentingnya strategi untuk mempertahankan pekerja, terutama dengan memahami karakteristik setiap generasi, termasuk generasi Z. Di Indonesia, populasi didominasi oleh generasi Z dan milenial. Pada tahun 2025, generasi Z mencapai 27,94% dari total penduduk.

Data Badan Pusat Statistik (2025) melaporkan bahwa dari 153,05 juta angkatan kerja di Indonesia, 145,77 juta diantaranya bekerja. Sebagian pekerja ini adalah generasi Z yang berusia 15 hingga 28 tahun. Generasi Z akan mencakup 27% dari total angkatan kerja global pada tahun 2025.

Sakitri (2021) mengemukakan bahwa generasi Z tumbuh di era digital, dikenal sebagai digital natives. Generasi Z memiliki kemampuan teknologi yang mumpuni sejak lahir, yang memungkinkan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan inovasi dalam lingkungan sosial. Chillakuri dan Mahanandia (2018) mengemukakan bahwa generasi Z tertarik pada organisasi yang inovatif dan berbasis teknologi. Generasi Z juga menghargai lingkungan kerja yang memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk menyuarakan pendapat (Parry dan Battista, 2019).

Deloitte (2023) menemukan bahwa 14.483 responden generasi Z dari 44 negara mendapati bahwa realitas dunia kerja seringkali tidak sesuai dengan ekspektasi. Generasi Z mendambakan lingkungan kerja yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja, menawarkan fleksibilitas, dan mempromosikan pertumbuhan pribadi, serta selaras dengan nilai-nilai pribadinya (Loveless, 2023). Popaitoon (2022) menemukan bahwa responden 746 generasi Z dari negara Thailand menginginkan pekerjaan yang bermakna dan penting. Jika harapan ini tidak terpenuhi, kepuasan kerja akan menurun. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi pekerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tujuan pribadi dan profesional.

Generasi Z menunjukkan perilaku dan kompetensi yang unik, yang berkontribusi pada keberlangsungan organisasi. Muneer, Zulqarnain dan Ahamad (2023) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang positif, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Manggala dan Siswanto (2024) mengemukakan bahwa ketidakamanan pekerjaan dan beban kerja yang tinggi memiliki hubungan positif dengan niat turnover di kalangan generasi Z. Hal ini berkaitan dengan fenomena quiet quitting yang semakin meningkat.

Feno, Repa dan Hamzah (2024) mengemukakan bahwa kurangnya motivasi dan ketertarikan pada pekerjaan dengan baik sering kali termanifestasi dalam perilaku quiet quitting. Rahayu (2025) mengemukakan bahwa banyak pekerja generasi Z yang merasa tidak termotivasi atau tidak memiliki engagement tinggi cenderung membatasi diri pada deskripsi pekerjaan formal dan tidak memberikan usaha lebih dari yang diharapkan. Kebutuhan akan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, pencarian makna dalam pekerjaan, serta harapan akan lingkungan inklusif membuat generasi Z menghadapi tantangan signifikan.

Data menunjukkan bahwa quiet quitting telah menjadi isu global dengan dampak yang luas. Harter (2022) menunjukkan bahwa dari survei Gallup sekitar 50% tenaga kerja di Amerika Serikat termasuk dalam kategori quiet quitters yang secara numerik setara dengan lebih dari 80 juta orang. Bahkan secara global, data tahun 2023 menunjukkan bahwa hampir 60% pekerja di seluruh dunia menunjukkan tanda-tanda quiet quitting, dengan hanya 15%

pekerja yang benar-benar terlibat secara aktif dalam pekerjaannya (Gallup, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa 80% dari pekerja yang terlibat dalam quiet quitting melaporkan mengalami burnout (ResumeBuilder, 2022).

Quiet quitting merupakan fenomena di mana karyawan membatasi tugas hanya pada deskripsi pekerjaan resmi dan menolak pekerjaan tambahan tanpa kompensasi yang sesuai. Fenomena ini mulai populer pada tahun 2022, khususnya di platform media sosial. Alasan melatarbelakangi jumlah besar pekerja melakukan quiet quitting adalah untuk meminimalisir hiruk pikuk tuntutan budaya kerja dan beban kerja tanpa harus keluar dari pekerjaannya.

Esra dan Oznur (2022) mengemukakan bahwa quiet quitting merupakan tren dalam dunia kerja berupa sikap menghindarkan diri dari dampak negatif akibat bekerja, dan mempertimbangkan kembali keseimbangan kehidupan-kerja serta usaha untuk menjaga kesejahteraan. Terry (2022) mengemukakan bahwa quiet quitting sebagai istilah yang menggambarkan tindakan pekerja yang berhenti memberikan komitmen penuh terhadap pekerjaan. Ellis dan Yang (2022) mengemukakan bahwa gerakan quiet quitting merupakan upaya pekerja untuk mengungkapkan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja yang dianggap tidak sehat, yang perlu diubah.

Mahand dan Caldwell (2023) mengemukakan bahwa quiet quitting mencerminkan perilaku moderat, di mana pekerja hanya memenuhi tugas dan target yang ditetapkan tanpa inisiatif tambahan. Yikilmaz (2022) mencatat bahwa banyak pekerja melakukan quiet quitting sebagai strategi untuk mengurangi stres akibat tekanan kerja tanpa harus berhenti bekerja secara resmi. Penelitian IDN Research Institute (2024) menunjukkan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap dunia kerja, seperti fleksibilitas dan peluang pengembangan diri.

Hasil data awal yang dilakukan peneliti kepada 120 pekerja generasi Z menunjukkan bahwa 74,2% dari pekerja menunjukkan keterlibatan yang rendah di tempat kerja. Keterlibatan rendah ini diindikasikan oleh kurangnya motivasi atau kepuasan dalam bekerja. Sebanyak 58,3% pekerja melakukan tugas sesuai jobdesk tanpa inisiatif tambahan, mencerminkan ciri-ciri quiet quitting. Data lebih lanjut menunjukkan bahwa 48,3% responden sering mencari alasan untuk beristirahat, 50,4% berpura-pura sakit, 50% berpura-pura bekerja padahal tidak, dan 55,8% suka pulang lebih awal. Keterlibatan yang rendah dan sikap acuh tak acuh ini memperkuat tren disengagement di kalangan pekerja generasi Z.

Ochis (2024) mencatat bahwa generasi Z melihat quiet quitting sebagai strategi untuk menyesuaikan pekerjaan dengan ekspektasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Generasi Z memandang fenomena ini sebagai bentuk pelepasan emosional dari pekerjaan, yang merupakan respons terhadap tingginya tuntutan kerja yang dapat menyebabkan burnout. Tindakan generasi Z untuk membatasi keterlibatan dalam pekerjaan dapat dipahami sebagai upaya untuk menjaga kesehatan mental.

Deloitte (2023) menunjukkan bahwa 46% pekerja generasi Z melaporkan mengalami burnout, dibandingkan dengan 39% milenial dan 36% generasi X. Fenomena burnout akibat beban kerja telah menjadi isu kritis yang secara khusus mempengaruhi generasi Z dalam lingkungan kerja modern. McKinsey (2023) melaporkan bahwa 46% pekerja generasi Z melaporkan mengalami burnout akibat beban kerja yang tidak proporsional dengan kapasitas pekerja. Deloitte Global Survei (2024) mengemukakan bahwa 58% pekerja generasi Z merasa terbebani dengan ekspektasi untuk selalu siaga dan merespons pesan kerja di luar jam kantor.

Batchelder (2025) mengemukakan bahwa tingkat stres di kalangan generasi Z mencapai 83%. Selain itu, 54% dari semua generasi merasakan dampak burnout pada

kehidupan pribadi. Microsoft Work Trend Indeks (2024) mengemukakan bahwa peningkatan beban kerja digital dan ekspektasi multitasking yang tinggi menjadi faktor signifikan pemicu burnout di antara generasi Z. Sekitar 46% responden melaporkan kelelahan mental akibat paparan teknologi yang berkelanjutan dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, beban kerja yang melebihi tugas pokok telah diidentifikasi sebagai salah satu pemicu utama burnout pada pekerja.

Indilusiantari dan Melian (2015) mengemukakan bahwa beban kerja yang berlebihan merupakan salah satu faktor penyebab burnout yang signifikan, mencakup aspek jam kerja, jumlah tanggung jawab pekerjaan, tugas tambahan dan pekerjaan lain yang melampaui batas kemampuan individu. Berdasarkan data awal yang dilakukan peneliti kepada 120 responden pekerja generasi Z menunjukkan bahwa kendala utama yang dihadapi adalah beban kerja yang berlebihan. Sebanyak 50% responden melaporkannya sebagai masalah utama. Temuan ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kapasitas pekerja dan tuntutan pekerjaan yang diberikan.

Chandra (2024) menemukan bahwa pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap burnout pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Ambon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berat menjadi pemicu utama terjadinya burnout pada karyawan. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu akibat beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan perasaan lelah yang mendalam dan hilangnya motivasi. Stres terkait pekerjaan yang berkepanjangan dan tidak terselesaikan dapat menjadi pemicu munculnya burnout.

Utami (2024) menemukan pengaruh work-life balance dan burnout terhadap turnover intention pada pekerja generasi Z di perusahaan startup fintech di Jakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah kerja, sedangkan work-life balance tidak berpengaruh signifikan. Wulandari (2024) menemukan bahwa hubungan antara job burnout, kepuasan kerja dan fenomena quiet quitting pada karyawan generasi Z. Hasil analisis menunjukkan bahwa job burnout berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Penelitian ini melibatkan 274 karyawan generasi Z dan menggunakan metode analisis PLS.

Temuan penelitian menegaskan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Generasi Z yang kini mendominasi angkatan kerja perlu mengelola beban kerja untuk mencegah burnout. Strategi work-life balance yang efektif, didukung oleh kebijakan perusahaan yang memahami karakteristik generasi Z, akan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Work-Life Balance merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan yang dijalani oleh karyawan. Rahmawati dan Gunawan (2019) mengemukakan bahwa Work-Life Balance sebagai kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menyeimbangkan kehidupan dan tanggung jawab pekerjaan sehingga tidak mengganggu salah satunya.

Wepfer, Ariane, Allen, Brauchli, Jenny, dan Bauer (2018) mengemukakan bahwa Work-Life Balance merupakan upaya untuk mengatasi batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin tidak jelas. Kondisi ini menciptakan konflik yang signifikan dalam upaya individu untuk mencapai keseimbangan hidup yang sehat dan memuaskan. Pandemi COVID-19 telah mempercepat perubahan dalam persepsi dan praktik work-life balance. Transisi ke kerja jarak jauh dan hibrid telah mengaburkan batas antara kehidupan kerja dan pribadi, yang dapat memperburuk stres dan burnout jika tidak dikelola dengan baik (Caligiuri et al., 2020).

Generasi Z memiliki pandangan yang berbeda tentang work-life balance dibandingkan generasi sebelumnya. Berbeda dengan generasi baby boomer yang memprioritaskan kerja keras dan loyalitas perusahaan, generasi Z lebih memprioritaskan fleksibilitas dan waktu pribadi (Schroth, 2019). LinkedIn (2022) menunjukkan bahwa 72% pekerja generasi Z menyebutkan work-life balance sebagai prioritas utama mereka dalam mencari pekerjaan. Rahmawati dan Gunawan (2019) mengemukakan bahwa Work-Life Balance sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan dan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengorbankan satu sama lain.

Implementasi work-life balance semakin krusial dalam konteks generasi Z di lingkungan kerja modern. Irawanto, Novianti dan Roz (2021) mencatat bahwa work-life balance bukan sekedar konsep pemisahan, melainkan integrasi yang saling melengkapi antara kehidupan pribadi dan profesional. Pratama dan Setiadi (2021) mengemukakan bahwa dampak signifikan penerapan work-life balance terhadap kepuasan kerja generasi Z, yang menggarisbawahi pentingnya organisasi untuk mengadopsi kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan.

Lestari dan Purba (2019) mengemukakan bahwa adanya hubungan signifikan dan negatif antara Work-Life Balance dengan burnout, dimana peningkatan Work-Life Balance berbanding terbalik dengan tingkat burnout. Fenomena ini memiliki relevansi khusus dengan generasi Z. Efendi, Hawabi dan Purwaningtyas (2023) menunjukkan bahwa banyak pekerja menerapkan Work-Life Balance untuk membatasi pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai respon terhadap beban kerja berlebihan dan budaya kerja yang buruk.

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan dan produktivitasnya, termasuk komitmen, interaksi sosial dan sikap terhadap pekerjaan. Wang, Liu dan Chen (2023) mengemukakan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi berbeda terhadap lingkungan kerja, dengan penekanan lebih besar pada fleksibilitas dan keseimbangan hidup-kerja dibanding generasi sebelumnya. Fenomena quiet quitting yang muncul di kalangan generasi Z dapat dipahami sebagai manifestasi dari kebutuhan akan Work-Life Balance yang lebih baik.

Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan dalam pemahaman tentang pengaruh burnout dan Work-Life Balance terhadap quiet quitting pada pekerja generasi Z. Fokus penelitian ini menjadi semakin relevan mengingat perubahan fundamental dalam ekspektasi kerja yang dibawa oleh generasi Z dalam lingkungan profesional.

METODOLOGI

Burnout merupakan kondisi psikologis yang ditandai oleh kelelahan emosional, sinisme dan efikasi profesional akibat stres berkepanjangan di lingkungan kerja dan dapat berdampak negatif pada kesehatan mental serta produktivitas individu. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala burnout berdasarkan tiga aspek yang dikemukakan oleh Maslach dan Leiter (1997) yaitu: Exhaustion, Cynicism dan Professional Efficacy. Pekerja generasi Z yang memiliki tingginya tingkat burnout berpotensi mendorong fenomena quiet quitting, di mana individu melakukan pekerjaan minimal akibat stres berkepanjangan, sementara rendahnya tingkat burnout menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas.

Life Balance merupakan kemampuan individu untuk secara efektif menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berdampak pada kesejahteraan mental, pengelolaan stres dan kualitas hubungan interpersonal serta menciptakan rasa kepuasan yang optimal dalam kedua aspek tersebut. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala work-life balance berdasarkan empat dimensi yang dikemukakan oleh Fisher, Bulger dan Smith (2009) yaitu: Work-to-Life Conflict, Life-to-

Work Conflict, Work-to-Life Enhancement, dan Life-to-Work Enhancement. Pekerja generasi Z dapat memiliki tinggi rendahnya Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap fenomena quiet quitting; tingkat Work-Life Balance yang tinggi cenderung mengurangi risiko quiet quitting dengan meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan, sementara rendahnya Work-Life Balance dapat mendorong perilaku quiet quitting akibat stres dan ketidakpuasan.

Quiet quitting merupakan fenomena di mana karyawan secara psikologis menarik diri dari komitmen terhadap perusahaan dengan membatasi kontribusi hanya pada tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala quiet quitting berdasarkan tiga aspek yang dikemukakan oleh Mahand dan Caldwell (2023) yaitu: detachment, lack of initiative, dan lack of motivation. Pekerja generasi Z yang mengalami tingkat quiet quitting berhubungan erat dengan burnout dan work-life balance; tingginya quiet quitting sering kali disebabkan oleh burnout yang tinggi dan work-life balance yang rendah, sementara rendahnya quiet quitting terkait dengan burnout yang rendah dan work-life balance yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Deskripsi Burnout

Pekerja generasi Z merupakan pekerja yang saat ini mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Hasil Badan Pusat Statistik pada tahun 2025 menunjukkan bahwa jumlah pekerja generasi Z telah mencapai 27% dari penduduk di Indonesia. Pekerja generasi Z diperkirakan akan melimpah pada tahun 2030. Saat ini pekerja generasi Z berada pada usia yang produktif sehingga memegang kendali atas roda Pembangunan khususnya dalam bidang industri dan perekonomian. (Putro, 2020).

Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan sebelumnya di tempat kerja. Generasi Z merasa tidak perlu untuk bekerja keras dan mengejar jabatan. Generasi Z cenderung memiliki fleksibilitas kerja, dan cerdas dalam teknologi terutama yang berkaitan dengan pekerjaan (Putro, 2020). Pekerja generasi Z mengalami burnout seperti generasi sebelumnya dalam bekerja.

Adapun penyebab dari burnout adalah kelelahan akibat beban kerja yang tinggi. Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa pekerja generasi Z mayoritas berada pada tingkatan sedang dalam kondisi burnout akibat bekerja, dengan persentase sebanyak 51.53% atau sejumlah 202 dari 392 pekerja. Pekerja yang masuk dalam kategori burnout yang rendah adalah sebesar 10.20% atau sejumlah 40 dari 392 pekerja. Pekerja yang masuk dalam kategori burnout yang tinggi adalah sebesar 38.27% atau sejumlah 150 dari 392 pekerja. Berdasarkan kategorisasi tingkatan burnout pekerja generasi Z tergolong dalam tingkatan yang sedang.

Penelitian ini menggunakan beberapa dimensi dalam mengukur tingkatan burnout pada pekerja generasi Z yaitu dengan menggunakan skala burnout yang disusun oleh Maslach dan Leiter (1997). Dimensi yang digunakan dalam skala burnout yang pertama adalah kelelahan yang berkaitan dengan perasaan tertekan saat bekerja. Dampak dalam dimensi ini adalah perubahan perilaku yang berlebihan berupa tingkah laku dan emosional akan menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan dan apabila terjadi dalam jangka waktu yang lama pekerja akan merasa kekurangan waktu meskipun telah beristirahat dengan cukup sehingga berdampak pada penurunan produktivitasnya.

Dimensi kedua dalam skala burnout adalah sinisme yang diartikan sikap acuh tak acuh dan kehilangan minat terhadap sesuatu yang dianggap tekanan dan hal lain yang berkaitan dengan pemicu tersebut. Sinisme merupakan dimensi yang berkaitan dengan perubahan pola komunikasi dan relasi pada pekerja. Hal itu ditandai dengan sikap sinis yang ditunjukkan

oleh pekerja, seperti berusaha membatasi diri dari rekan kerja dan menjauhkan diri dari hal-hal yang ada dalam pekerjaan.

Dimensi ketiga dalam skala burnout adalah penurunan efikasi profesional. Dimensi ini berkaitan dengan penurunan efektivitas pekerja dalam bekerja, cenderung akan merasa tidak mampu dan putus asa terhadap pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut didasari oleh ketimpangan pembagian beban kerja. Pekerja yang mendapatkan beban kerja yang lebih banyak beresiko mengembangkan perasaan tidak mampu yang akan berakhir buruk berupa tidak terselesaikan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yildiz (2023) menyebutkan bahwa burnout banyak disebabkan oleh stress di tempat kerja, budaya kerja yang intens, proporsi beban kerja yang berlebihan dan lingkungan yang tidak kondusif di tempat kerja. Hal tersebut berdampak pada kelelahan fisik, emosional dan penurunan kinerja pada pekerja. Dampak dari burnout tersebut kemudian mendorong pekerja kepada perilaku seperti datang ke kantor terlambat dan pulang kerja lebih awal, tidak menanggapi email, pesan atau panggilan yang berhubungan dengan pekerjaan di luar jam kerja, tidak antusias dalam rapat dan melakukan quiet quitting. Sehingga quiet quitting menjadi mekanisme untuk mengurangi burnout.

Gambaran Deskriptif Work-Life Balance

Pekerja generasi Z memiliki tanggung jawab yang melampaui tugas profesional di organisasi. Berada pada tahap awal hingga pertengahan karir, menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tantangan besar dalam kehidupan pribadi dan dinamika keluarga modern. Pekerja generasi Z mengubah secara fundamental cara Work-Life Balance dipandang dan dipraktikkan di tempat kerja, menjadikannya bukan sekedar tunjangan, tetapi sebagai hak fundamental yang harus dipenuhi oleh pemberi kerja.

Mahardika, Ingrianti dan Zulfiana (2022) mengemukakan bahwa Work-Life Balance sebagai persepsi pekerja mengenai berbagai waktu luang, keluarga dan pekerjaan yang berjalan teratur serta terintegrasi dengan baik tanpa konflik signifikan. Work-Life Balance dibutuhkan pekerja generasi Z cenderung menolak model kerja tradisional yang memisahkan tegas dan lebih menyukai integrasi peran yang memungkinkan pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan harmonis. Integrasi kehidupan dengan pekerjaan memberikan manfaat yang positif bagi pekerja atau organisasi. Manfaat ini termasuk kesehatan pekerja secara individu, dan akan ada peningkatan produktivitas pada pekerjaannya (Tugsal, 2017).

Work-Life Balance bagi generasi Z merupakan kebutuhan fundamental untuk menjaga Kesehatan mental dan otonomi, berbeda dengan generasi sebelumnya yang mungkin melihatnya sebagai insentif tambahan. Ketika organisasi secara konsisten melanggar Batasan kerja-hidup misalnya dengan ekspektasi ketersediaan di luar jam kerja, memaksakan lembur yang tidak sepadan, atau mengabaikan tanda burnout, generasi Z cenderung merespin dengan menarik diri secara emosional. Respon ini yang dikenal sebagai quiet quitting.

Quiet quitting merupakan mekanisme pertahanan diri di mana pekerja secara sadar membatasi Upaya hanya pada tanggung jawab minimum yang tertulis, menolak mengambil inisiatif ekstra, demi melindungi energi dan kesejahteraan pribadi dari lingkungan kerja yang dianggap tidak menghargai. Oleh karena itu, quiet quitting dapat dipandang sebagai Upaya pekerja generasi Z untuk memaksakan Work-Life Balance Ketika organisasi gagal mendukungnya. Alih-alih berhenti secara formal (turnover) yang berisiko finansial, memilih untuk berhenti berinvestasi secara psikologis, mengubah motivasi kerja dari intrinsik (purpose dan dedikasi) menjadi sekedar ekstrinsik (mendapatkan gaji).

Berdasarkan hasil pengukuran dan analisis data yang dilakukan, pekerja generasi Z yang menjadi sampel dalam penelitian ini mayoritas berada pada tingkatan Work-Life Balance sedang dengan jumlah persentase sebesar 46.94% atau 184 dari 392 pekerja

generasi Z. Sedangkan sisanya yang berjumlah 30.87% atau 121 dari 392 pekerja berada pada tingkatan yang tinggi dan keteori rendah berjumlah 22.19% atau 87 pekerja. Hal ini dapat dipahami bahwa pekerja generasi Z menerapkan Work-Life Balance dengan berada dalam kategori sedang.

Penelitian ini menggunakan dimensi dalam skala alat ukur Work-Life Balance yang dimiliki oleh Fisher (2012). Dimensi yang digunakan dalam skala Work-Life Balance yang pertama adalah Work Interference with Personal Life (WIPL) yang merupakan aspek yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Praktek work interference with personal life pada pekerja dapat dilihat berdasarkan pembagian waktu untuk bekerja dan kehidupan di luar pekerjaan.

Aspek selanjutnya adalah Personal Life Interference with Work (PLIW) yang merupakan aspek yang berkaitan dengan sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan. Adapun bentuk dari personal life interference with work dalam pekerjaan adalah saat pekerja merasa terganggu saat bekerja akibat masalah yang belum terselesaikan di luar pekerjaan. Adapun aspek Work Enhancement of Personal Work (WEPL) merupakan aspek yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dapat berdampak pada peningkatan kualitas hidup.

Hal ini berkaitan dengan peningkatan kualitas kehidupan pekerja akibat pekerja, seperti keterampilan yang dikuasai dalam pekerjaan dapat membantu kehidupannya di luar pekerjaan. Aspek terakhir adalah Personal Life Enhancement of Work (PLEW) yang merupakan aspek yang berkaitan dengan indikator kehidupan pribadi berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini dapat dinilai dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari perasaan positif dari luar pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Amran, Luckieta, Alamsyah dan Suparwo (2022) mengenai work-life balance untuk mengurangi konflik pekerjaan dengan keluarga selama pandemi menghasilkan kesimpulan bahwa memberlakukan work-life balance dapat menurunkan konflik pekerjaan dan keluarga. Penelitian lainnya

Gambaran Deskriptif Quiet Quitting

Quiet quitting merupakan mekanisme yang dilakukan oleh pekerja akibat ketidakpuasannya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Quiet quitting didasari oleh beban kerja yang tidak seimbang dan minimnya apresiasi yang diterima oleh pekerja setelah menyelesaikan pekerjaan. Pekerja generasi Z cenderung melakukan quiet quitting untuk meminimalisir kelelahan akibat bekerja dengan memberlakukan tenaga yang minim, quiet quitting sangatlah merugikan organisasi karena kinerja dan produktivitas akan berada pada kondisi yang stagnan dan suasana tempat bekerja menjadi kaku serta dapat berdampak pada penurunan rasa kepemilikan pekerja terhadap pekerjaan.

Hal tersebut menyebabkan intensi untuk tidak akan mengerahkan seluruh tenaganya dalam bekerja, karena ingin mempertahankan keseimbangan kehidupan yang ideal yaitu antara kehidupan di tempat kerja dan di luar pekerjaan. Berdasarkan hasil pengukuran dan analisis data pekerja generasi Z sebanyak 93.62% masuk dalam kategori tingkat quiet quitting yang tinggi. Mayoritas pekerja generasi Z yang menjadi sampel dalam penelitian ini tergolong dalam pekerja generasi Z yang melakukan quiet quitting dalam tingkatan tinggi. Sementara jumlah 5.87% dan 0.51% masuk dalam kategori sedang dan rendah.

Penelitian ini menggunakan beberapa dimensi dalam mengukur skala quiet quitting pada pekerja generasi Z yaitu Mahand dan Caldwell (2023). Dimensi pertama digunakan dalam dimensi quiet quitting adalah keterlepasan emosional. Dimensi ini berkaitan dengan pemisahan emosional dari kekhawatiran dan pikiran terkait pekerjaan. Dampak dari dimensi ini adalah penurunan produktivitas kerja yang melatarbelakangi keinginan untuk bekerja sesuai ketentuan. Komitmen yang rendah berkaitan dengan rasa kepemilikan pekerja

terhadap organisasi dan pekerjaan serta bisa berlangsung lama tentunya akan merugikan.

Dimensi kedua dalam skala quiet quitting adalah kurangnya inisiatif. Dimensi ini merupakan kecenderungan untuk tidak mengambil tindakan lebih dari yang diminta secara formal. Pekerja hanya melakukan yang diperintahkan dan menghindari keterlibatan dalam proyek sukarela, kegiatan tambahan. Sikap ini sering muncul sebagai respon terhadap ketidakadilan di tempat kerja, minimnya penghargaan atau ketidaksesuaian nilai dengan organisasi.

Dimensi ketiga dalam skala quiet quitting adalah kurangnya motivasi. Dimensi ini merupakan rendahnya dorongan internal untuk mencapai performa kerja yang optimal. Pekerja dengan motivasi rendah tidak merasa terdorong untuk berkembang, tidak memberikan kontribusi dan tidak mencapai target. Kurang motivasi mencerminkan sikap pasif terhadap tuntutan kerja dan lebih memilih untuk menjalankan pekerjaan secara mekanis tanpa ambisi atau keterlibatan pribadi. Yildiz (2023) mengemukakan bahwa komitmen dan keterlibatan yang rendah dalam pekerjaan dapat mengurangi pekerja dapat bekerja sama secara efektif dan berdampak pada penurunan produktivitas. Quiet quitting dengan risiko yang diakibatkan adalah rendahnya kualitas kerja.

Pengaruh Burnout terhadap Quiet Quitting

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan terhadap variabel burnout (X1) terhadap variabel quiet quitting (Y) menunjukkan hasil berpengaruh secara positif. Nilai signifikansi variabel burnout terhadap quiet quitting adalah $0.01 < 0.05$ sehingga terbukti dapat memberikan pengaruh terhadap quiet quitting pada pekerja generasi Z. Hal ini melengkapi penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel burnout.

Burnout merupakan reaksi terhadap kelelahan yang terjadi akibat bekerja yang berlangsung dalam jangka Panjang. Burnout diartikan sebagai respon terhadap tekanan emosional dan relasional yang bertahan lama selama bekerja. Tekanan yang terjadi dalam jangka Panjang akan mengakibatkan pekerja merasa sulit untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dan dapat menyebabkan kecenderungan penurunan serta komitmen pada pekerja. Paille (2011) menunjukkan bahwa pengelolaan pekerja yang tidak efektif, lingkungan kerja penuh tekanan dan tuntutan fisik terhadap pekerjaan turut berkontribusi pada keinginan pekerja untuk berhenti dari pekerjaan yang tentunya merugikan organisasi.

Adanya indikasi quiet quitting pada pekerja generasi Z dapat menyebabkan kerugian pada organisasi. Organisasi sangatlah mengharapkan pekerjaannya dapat bekerja secara efektif dan terlibat langsung dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Quiet quitting merupakan respon terhadap pengembangan dan manajemen pekerja dan kerjasama tim yang tidak efektif. Disebabkan oleh penerapan perubahan kebijakan oleh organisasi, sehingga para pekerja dituntut untuk dapat bertanggung jawab atas kejenuhan mereka sendiri selama bekerja.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Quiet Quitting

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan pada variabel Work-Life Balance (X2) terhadap variabel quiet quitting (Y) tidak berpengaruh. Nilai signifikansi adalah $0.142 < 0.05$ sehingga variabel Work-Life Balance terbukti tidak ada pengaruh terhadap quiet quitting pada pekerja generasi Z.

Keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan secara keseluruhan dan budaya tempat kerja menjadi lebih penting dari sebelumnya. Keinginan untuk mencegah stress dan kelelahan yang tinggi dengan mengandalikan keseimbangan kerja dengan kehidupan pekerja adalah melatarbelakangi munculnya gerakan untuk melakukan quiet quitting pada kalangan pekerja. Terdapat dua alasan utama pekerja melakukan Tindakan quiet quitting. Pekerja melakukan ini merupakan mekanisme dalam meraih Work-Life Balance untuk menghindarkan pekerja dari kejenuhan. Sementara itu, sebagian pekerja lain menganggap

bahwa quiet quitting sebagai Solusi dalam menunjukkan sikap terhadap pemberian kompensasi dan apresiasi yang buruk (Ratnatuga, 2022).

Quiet quitting tidak berarti gagal memenuhi persyaratan pekerjaan pekerja. Pekerja tetap melakukan pekerjaannya akan tetapi tidak bekerja di luar tanggung jawabnya dan mengerjakan secara minimal. Quiet quitting dipandang sebagai solusi untuk ketidakseimbangan dalam prioritas di mana pekerja membiarkan kehidupan pribadi tersingkir demi kepentingan pekerjaan. Ini menjadi seperti solusi yang baik, tetapi ada kesalahan besar dalam pendekatan ini karena ketika individu mengambil pekerjaan, berkomitmen untuk melakukan dan mencapai hasil yang diinginkan.

Individu ketika melakukan upaya paling sedikit untuk bekerja, sebenarnya mengorbankan integritas dengan tidak melakukan dan memaksimalkan komitmen dalam bekerja. Hal tersebut, menciptakan kebiasaan baru untuk tidak muncul secara psikologis ketika keadaan menjadi sulit baik ditempat kerja maupun dalam kehidupan pribadinya (Ratnatuga, 2022).

Pengaruh Burnout, Work-Life Balance terhadap Quiet Quitting Pekerja Generasi Z

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan terhadap variabel burnout (X1) dan Work-Life Balance X2) terhadap variabel quiet quitting (Y) berpengaruh secara bersama-sama (simultan). Nilai signifikansi variabel burnout dan Work-Life Balance terhadap quiet quitting adalah $0.01 < 0.05$ sehingga secara bersamaan memberikan pengaruh terhadap quiet quitting pada pekerja generasi Z. Perhitungan terhadap variabel dependen memberikan kesimpulan bahwa pengaruh sebesar 17.6% terhadap quiet quitting. Adapun sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hidayat (2023) menemukan hasil penelitian bahwa stress kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang mengaitkan keterlibatan karyawan dan stress kerja pada pegawai Pemerintah Kota Makassar, menggarisbawahi pentingnya pengelolaan tekanan kerja dalam konteks pelayanan publik di daerah tersebut. Stress kerja yang berkelanjutan ini sering kali merupakan precursor langsung dari burnout.

Ruslan (2025) dalam studinya mengenai karyawan Wizzmie, yang secara eksplisit mengalisis hubungan antara Work-Life Balance dan burnout terhadap kepuasan kerja. Secara kolektif, hasil-hasil penelitian mengindikasikan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan [ekerjaan dan kehidupan pribadi akan memicu kelelahan emosional. Pada gilirannya kondisi ini dapat termanifestasi menjadi perilaku penarikan diri quiet quitting terutama di kalangan pekerja generasi Z yang sangat menghargai batasan dan kesejahteraan psikologis.

Quiet quitting telah melekat dengan identitas generasi milenial dan Z. Namun generasi sebelumnya yang lebih tua merasakan frustrasi dengan atasan atau supervisor yang tidak efektif dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dan tidak dapat diandalkan sesuai dengan perannya (Hiltunen, 2023). Pekerja generasi Z yang melakukan quiet quitting dalam hal ini hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas, tidak berencana untuk keluar dari pekerjaannya namun berupaya agar energi tidak terkuras akibat burnout.

Burnout tidak hanya berhubungan dengan kepuasan yang menurun, peningkatan depresi dan Keputusan pada pekerja tetapi mengurangi profesionalitas dalam bekerja. Fenomena quiet quitting telah menimbulkan kekhawatiran di antara para manajer karena alasan yang jelas, jika pekerja berhenti melebihi indicator tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan sebagai upaya dalam mempertahankan pekerjaan, hal itu kemungkinan akan berdampak buruk pada biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dan pada margin keuntungan yang diharapkan berdasarkan dari produktivitas pada pekerja (Johnson., 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pekerja generasi Z berada pada tingkatan sedang dalam kondisi burnout (51.53%). Meskipun demikian, persentase burnout tinggi juga signifikan (38.37%) menunjukkan bahwa kelelahan akibat beban kerja merupakan masalah yang nyata bagi gen Z. dimensi yang digunakan adalah kelelahan, sinisme dan penurunan efikasi profesional. Mayoritas pekerja generasi Z berada pada kategori Work-Life Balance sedang (46.94%). Hal ini mengindikasikan bahwa berada di Tengah-tengah dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mayoritas pekerja generasi Z menunjukkan tingkat quiet quitting yang tinggi (93.62%). Ini adalah temuan paling dominan, menegaskan bahwa kecenderungan untuk membatasi upaya hanya pada tanggung jawab minimum telah menjadi mekanisme pertahanan diri utama bagi generasi Z. Variabel burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap quiet quitting. Semakin tinggi tingkat burnout yang dialami pekerja generasi Z, semakin besar kecenderungan untuk melakukan quiet quitting sebagai mekanisme perlindungan diri dari kelelahan jangka Panjang. Variabel Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun quiet quitting dianggap sebagai upaya untuk mencapai Work-Life Balance hasil statistik menunjukkan bahwa Work-Life Balance secara individu tidak menjadi pendorong utama Tindakan quiet quitting dalam penelitian ini. Secara bersama-sama (simultan) variabel burnout (X1) dan Work-Life Balance (X2) berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting (Y). Kontribusi pengaruh kedua variabel ini adalah sebesar 17.6% sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Saran

1. Manajemen dan pemangku jabatan di organisasi

Mengingat burnout terbukti menjadi pemicu utama quiet quitting, organisasi harus fokus pada peninjauan ulang beban kerja dan alokasi sumber daya. Menerapkan sistem istirahat yang efektif dan memastikan tidak ada ekspektasi ketersediaan di luar jam kerja yang mengarah pada kelelahan berkepanjangan. Melatih manajer untuk lebih efektif dalam mengelola tim, memberikan pengakuan dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif untuk mengurangi sinisme dan meningkatkan efikasi profesional. Meskipun Work-Life Balance tidak berpengaruh secara individual, tuntutan untuk Work-Life Balance adalah kebutuhan fundamental generasi Z. Organisasi harus secara eksplisit menghormati batasan kerja-hidup pekerja. Mendorong praktik kerja fleksibel yang memungkinkan integrasi harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bukan pemisahan yang kaku. Quiet quitting didorong oleh kurangnya apresiasi dan motivasi. Organisasi perlu mengembangkan mekanisme umpan balik, pengakuan dan kompensasi yang adil. Ini dapat membantu mengurangi keterlepasan emosional dan kurangnya inisiatif, mengubah motivasi kerja dari sekedar ekstrinsik menjadi lebih instrinsik.

2. Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat lebih mendalami penelitian tentang quiet quitting menggunakan metode kualitatif, memperbaharui dan mendalami skala quiet quitting yang lebih baik dari peneliti, berfokus pada salah satu instansi, atau mengaitkan dengan variabel yang lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini seperti interpersonal, anxiety, dan self-esteem. Peneliti selanjutnya, juga dapat mengkaitkan dengan variabel lain yang memfokuskan penelitian berdasarkan gender.

DAFTAR PUSTAKA

Adiawaty, Susi., & Bernhard. (2023). Pengaruh dimensi-dimensi work-life balance terhadap kualitas kerja. *jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.26 No.1.

- Alfajar, Yulfanani. & Hidayati, Roziana, A. (2022). Dampak kelelahan mental (Burnout) terhadap kinerja karyawan retail besi dan baja. *jurnal Mahasiswa Manajemen*. Vol 3 No. 01. E-ISSN : 2722-4759
- Amran, A., Luckieta, M., Alamsyah, D. P., & Suparwo, A. (2022). Work-life balance to decrease work-family conflict during the covid-19 pandemic. *Trikonomika*, 21(1), 16–24.
- Azwar, S. (2018). *Reliabilitas dan Validitas* (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Batchelder, C. (2025). Gen Z burnout is impacting 83%. Here's how managers can reduce stress by 40%. *Forbes*. Diakses pada 2025 agustus 01, dari <https://www.forbes.com/sites/colleenbatchelder/2025/07/22/gen-z-burnout-is-impacting-83--how-managers-can-reduce-stress-by-40/>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work–life balance, and productivity: a review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.
- Caligiuri, P., Cieri, Helen, D., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM Insights for Navigating the COVID19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice. *Journal of International Budies*, 51(5), 697–713.
- Chandra, Felix. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Burnout. *Jurnal Maneksi*. Vol 13, No. 1.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management Internasional Digest*, 26(4), 34-38.
- Constantz J (2022) Quiet quitters’ make up half of the US workforce, Gallup finds. Available from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/-quiet-quitters-make-up-half-of-the-us-workf-orce-gallup-finds>.
- Deloitte. (2023). Deloitte’s 2023 Study Shows Stress and Burnout Plagues Gen Z and Millennial Workers. *Direct Selling News*. Diakses pada 2024 04 November, dari <https://www.directsellingnews.com/2023/05/31/deloittes-2023-study-shows-stress-and-burnout-plagues-gen-z-and-millennial-workers/>
- Deloitte. (2024). Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. *Workplace Ethics Advice*. Diakses pada 2025, mei 04, dari <https://www.workplaceethicsadvice.com/2024/07/deloitte-global-2024-gen-z-and-millennial-survey-.html>
- Edu-Valsania, S., Laguia, A., & Moriano, J. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *Internasional Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol 19 (3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Ellis, L., & Yang, A. (2022, August 27). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2022 from What is quiet quitting? Employees set boundaries for better work-life balance - MarketWatch.
- Esra Ayrudin, & Ozgur Azizoglu. (2022). A new term for an existing concept: Quiet Quitting A Selfdetermination Perspective. *ICCDSS 2022*, 285 295.
- Fadhli, K., & Khusnia, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (produktivitas kerja)*. Guepedia.
- Feno, Y. M., Repa, M. E., & Hamzah, Nurhayati. (2024). Quiet Quitting: Membangun Kinerja Karyawan yang Memiliki Keterikatan Kerja Rendah di Lingkungan Kerja. *jurnal Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara*. Vo. 10 No.19.
- Fisher, G., Bulger, C., Smith, C., (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupatioanl Health*

- Psychology. Vol.14, No.4. 441-456.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(40): 828-848. DOI: 10.3934/publichealth.2023055
- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup, Inc.
- Gen-Z's Are Redefining The Way They Want To Work - Forbes 2025 Juni 04, 14.39
- Grail Research. (2011). Consumers of Tomorrow insights and observations about generation Z.
http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf. Diakses pada 22 September 2025.
- Greenhaus. (2003). The relation Between Work Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Harter, J. (2022, May 17). Is Quiet Quitting Real?.
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hidayat, R. (2023). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 1-10.
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian dan Penalaran Manajemen*. Vol. 3 No.2
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
<https://id.linkedin.com/pulse/generasi-z-dan-pekerjaan-impian-apa-yang-mereka-cari-czzlc>
- IDN TIMES. (2024). Indonesia Gen Z Report 2024. IDN Media. Diakses pada 2025, Mei 04, dari <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>
- Indilusiantari, Vera., & Meliana, Inggit. (2015). Faktor-faktor yang berhubungan dengan burnout syndrome pada di rektorat Bina Kesehatan Kerja dan Olahraga Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Jakarta Selatan Tahun 2015. *Jurnal Ilmiah Kesehatan*. Hal 28-33.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economics*, 9(3), 1–13.
- Johnson, J. R. (2023). What’s New About Quiet Quitting (and What’s Not) . *The Transdisciplinary Journal of Management*, 1–14.
- Kim, Y. J. (2023). The Impact of Quiet Quitting on Employee Performance: Evidence from South Korea. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 55–68.
<https://doi.org/10.1002/job.2643>
- Komari, N., & Susilowati. (2020). KAJIAN TEORITIS WORK-LIFE BALANCE. SEMINAR NASIONAL SERI KE 4 “Strategi Pemulihan Bisnis UMKM Masa Adaptasi Kebiasaan Baru,” 419– 426.
- Kumar, T. S. (2022). How to Handle Notice Period in Organization & Emotional Balancing During Resignation & Finding New Job. Case Study on Quite Quit-2022: “Chapter 01.” *Shodhshauryam, International Scientific Refereed Research Journal*, 5(5), 9–12.
- Lestari, D. A. K., & Purba, H. P. (2019). Pengaruh work-life balance terhadap burnout pada perawat rumah sakit. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organsasi*, 8, 59–70.
- Loveless, Delia. (2023). The changing workforce - What does Gen Z value about workplace organizations?. University of Waterloo. Diakses pada 2024 November 04 dari

- <https://uwaterloo.ca/associate-provost-co-operative-and-experiential-education/news/changing-workforce-what-does-gen-z-value-about-workplace>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mahardika, Arditya Afrizal., Ingarianti, Tri Muji., & Zulfiana, Uun. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1, 1-16.
- Manggala, R. K., & Siswanto. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Intention pada Sumber Daya Manusia Generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*. Vol. 2. No. 2. Hal 1-11.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *Essays on the Sociology of knowledge*. 24(19), 276-322.
- Maslach, C., & Leite, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It?* San Fransisco: Jossey-Bass.
- McKinsey & Company. (2023). *Burnout in the Workplace: A Growing Challenge*.
- Microsoft, World, Indeks. (2024). AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. Employees want AI, leaders are looking for a path forward. Diakses pada 2025 mei 04, dari <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>
- Muneer, S., Zulqarnain, M., & Ahamad, S. (2023). In Human Resources Exploring the Multidimensional Factors Influencing Employee Retention: A Comprehensive Study. *Jurnal Global Scientific*. Vol. 11. ISSN 2320-9186
- Ochis, Karina. (2024). Generation Z and “quiet quitting”: rethinking onbiarding in an era of employee disengagement. *Monarch Business School Switzerland*. No.1 Vol 17. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
- Paille, P. (2011). Perceived stressful work, citizenship behavior and intention to leave the organisation in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 487–507.
- Parker, R. (2023, November 27). Why People Quiet Quitting: Motivations and Provocations. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-bridge/202310/motivations-and-provocations-why-people-quiet-quit>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The Changing Context of Managing People. *Generation Z in the UK: More of the Same – High Standards and Dema*.
- Popaitoon, P. (2022). Foresting work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *Sustainability*, 14, 3626.
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 145–159.
- Putra, Y.S. (2016). Theoretical Review: Teori perbedaan generasi. *Jurnal ilmiah Among Makarti* Vol.9 No.18.
- Putri, A. D., & Sampurtra, P. L. (2021). Analysis of Factors that Influenced Burnout Occurrence during the Enforcement of Area Restriction Policy among Employees in BNN Rehabilitation Center. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 15(2), 327–338.
- Putro, T. A. D., Prameswari, N. A., & Qomariyah, O. (2020). Stres Kerja, Keterlibatan Kerja dan Intensi Turnover pada Generasi Milenial . *Psikostudia*, 9(2), 154–163.
- Rahayu, P. K. (2025, July 15). Quiet Quitting: Cermin Krisis Budaya Kerja, Bukan Sekedar Tren Gen Z. Diakses pada 2025, Juli 25, dari <https://www.ummy.ac.id/quiet-quitting-cermin-krisis-budaya-kerja-bukan-sekadar-trend-gen-z/>
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2019). Hubungan Job-related Factors terhadap Worklife

- Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 8(2), 418–423.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Ratnatuga, J. (2022). Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management. *JAMAR*, 20(2), 13–20.
- ResumeBuilder. (2022). 1 in 4 of workers are 'quiet quitting' saying no to hustle culture. <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>
- Ruslan, R. (2025). Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan pada Wizzmie. Program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar.
- Sakitri, G. (2021). Selamat datang Gen Z, sang Penggerak Inovasi!. *Forum Manajemen*, Vol. 35(2), No. 1-10.
- Schroth, Holly. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review* 1–14. Berkeley Haas.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suhardono, R. (2012). *Your Job Is Not Your Career*. Jakarta: Literati.
- Talachi, R. K., & Gorji, M. B. (2013). Evaluating the Relationship between Job Burnout and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Industry , Mine and Trade Organization Employees. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. <https://doi.org/10.12816/0002319>
- Terry, M. (2022). QUIET QUITTING: A Guide for Taking a Break from the Rat Race and learning how to stop telling yourself you can't quit. Independently published
- Tuğsal, T. (2017). Work-Life Balance and Social Support as Predictors of Burnout: An Exploratory Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 117–138.
- Utami, Dwi. (2024). Burnout terhadap turnover Intention pekerja Gen Z pada Perusahaan Startup Fintech di Jakarta. Universitas Pembangunan Jaya.
- Wang, Q., Liu, Y., & Chen, Y. (2023). Triggers and outcomes of quiet quitting. *Human Resource Development International*, 26(2), 172–190.
- Wepfer, Ariane, G., Allen, Tammy, D., Brauchli, Rebecca., Jenny, Gregor, J., Bauer, Georg, F. (2018). Work-life Boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery?. *Journal of Business and Psychology (Springer US)*. Vol. 3. (6), 727–740.
- Wulandari, A. (2024). Pengaruh Job Burnout dan Kepuasan Kerja terhadap Quiet Quitting pada Karyawan Generasi Z dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Pemoderasi. Universitas Gadjah Mada.
- Yasser, A., Arifin, Z. (2018). Hubungan Job Stress dan Work-Family Conflict dengan Kinerja Pegawai di RSUD Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 1–10
- Yikilmaz, I. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. *Anadolu 10th. Internasional Conference On Social Science*, 581-591.