

STRATEGI MITIGASI BURNOUT DAN QUIET QUITTING MELALUI INTERVENSI MSDM STRATEGIK: LITERATUR REVIEW

Naimah Al Hafizah¹, Kiki Mirella², Syafwandi³
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 20 Juni 2026
Revised: 6 Juli 2026
Accepted: 4 agustus 2026
Published: 30 September 2026

Kata kunci:

Burnout
Quiet Quitting
MSDM Strategik
Employee Engagement

ABSTRAK

Fenomena *quiet quitting* di lingkungan kerja modern menjadi tantangan struktural yang dipicu oleh akumulasi kejenuhan mental (*burnout*) karyawan yang tidak tertangani. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik dapat memitigasi *burnout* dan meredam tendensi *quiet quitting* guna memulihkan keterikatan kerja (*employee engagement*). Metode penelitian yang digunakan adalah Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review / SLR*) dengan menganalisis 20 artikel ilmiah bereputasi dari database Scopus dan SINTA dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2021–2026). Hasil sintesis menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan koping defensif rasional dari karyawan untuk mengamankan kapasitas psikologis mereka akibat beban kerja asimetris. Namun, jalur kerusakan motivasi ini dapat diinterupsi melalui penerapan arsitektur MSDM Strategik yang berorientasi pada kesejahteraan, seperti penyediaan otonomi kerja (*job crafting*), jaminan keselamatan psikologis, dan keadilan sistem penghargaan. Implikasi praktis studi ini menekankan pentingnya organisasi menggeser paradigma dari kontrol administratif ke arah pemenuhan kontrak psikologis guna membangun resiliensi modal manusia secara berkelanjutan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Naimah Al hafizah
Departemen Management, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, indonesia
Email: naimahalhafizah63@gmail.com

PENDAHULUAN

Akselerasi dinamika korporasi di era pasca-pandemi telah memaksa ekosistem bisnis global beroperasi dalam ketidakpastian yang kian eskalatif. Guna mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, organisasi sering kali menuntut fleksibilitas radikal dan optimalisasi output tanpa batas dari modal manusia (*human capital*) yang mereka miliki (Siregar & Rahmawati, 2024). Namun, tekanan performa operasional yang berjalan secara kontinu tanpa diimbangi oleh rekonstruksi sistem kompensasi psikologis yang memadai justru memicu degradasi kesejahteraan mental di lingkungan kerja. Kondisi distorsi ini melahirkan dua anomali perilaku organisasi kontemporer yang masif: sindrom *burnout* dan fenomena penarikan diri psikologis yang diistilahkan sebagai *quiet quitting*.

Secara konseptual, *burnout* tidak lagi dipandang sekadar sebagai kelelahan fisik temporer, melainkan sebuah sindrom kelelahan emosional kronis (*emotional exhaustion*) yang menggerogoti efikasi diri karyawan (Ramadhan & Asbari, 2022). Ketidakseimbangan kronis antara tuntutan peran

(*job demands*) dan kapasitas psikologis individu memaksa karyawan mengembangkan mekanisme pertahanan diri (*coping mechanism*) yang destruktif bagi produktivitas laten perusahaan (Maslach & Leiter, 2021). Ketika titik jenuh psikologis ini terlampaui, anomali tersebut bertransformasi menjadi perilaku *quiet quitting*. (Wijaya & Putra, 2023) mengonfirmasi bahwa *quiet quitting* mencerminkan penarikan diri secara halus (*subtle withdrawal behavior*), di mana tenaga kerja secara sadar mengeliminasi *discretionary effort* (upaya sukarela) mereka dan membatasi kontribusi profesional strictly pada batas minimum deskripsi tugas formal. Perilaku ini esensinya merupakan sinyal alarm atas terjadinya retaknya kontrak psikologis (*psychological contract breach*) yang tidak teridentifikasi oleh manajemen.

Sebagai antitesis dari penarikan diri tersebut, keberhasilan sustainabilitas korporasi sangat bergantung pada tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*). Keterikatan ini mencerminkan kondisi motivasional-positif yang diisi oleh energi (*vigor*), dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam bekerja (Kurniawan & Setiawan, 2021). Kendati demikian, problematika yang kerap mengemuka adalah ketidakmampuan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) konvensional yang cenderung administratif dan transaksional dalam memitigasi *burnout* maupun memulihkan *engagement* karyawan. Pendekatan tata kelola HR (Pradhan et al., 2023) tradisional umumnya salah mendiagnosis *quiet quitting* sebagai murni isu indisipliner, bukan sebagai dampak dari rapuhnya ekosistem internal organisasi.

Oleh sebab itu, diperlukan sebuah pergeseran paradigma radikal menuju intervensi MSDM Strategik (*Strategic Human Resource Management*). Melalui orkestrasi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems / HPWS*) yang berorientasi pada kesejahteraan (*well-being oriented*), organisasi dapat merestrukturisasi desain kerja guna membangun resiliensi pekerja (Handayani & Susilo, 2023). Implementasi kompensasi total yang berkeadilan, otonomisasi tugas (*job crafting*), serta penciptaan ruang keselamatan psikologis (*psychological safety*) terbukti efektif bertindak sebagai *buffer* makro yang mereduksi kelelahan mental (Utami & Raharjo, 2025). Melalui intervensi strategik yang terintegrasi ini, organisasi tidak hanya mampu meredam turbulensi emosional karyawan, tetapi juga dapat mentransformasikan motivasi ekstrinsik yang pasif menjadi komitmen afektif yang mendalam, yang pada gilirannya mengaselerasi produktivitas organisasi secara berkelanjutan (Prasetyo & Wibowo, 2024).

TINJAUAN LITERATUR

Konseptualisasi *Burnout* dalam Diskursus Perilaku Organisasi

Dalam ranah tata kelola modal manusia, *burnout* tidak lagi diposisikan sebagai sekadar kelelahan fisik jangka pendek, melainkan sebuah sindrom psikologis kronis yang bermanifestasi akibat paparan stresor lingkungan kerja yang intens dalam durasi yang panjang. Kondisi patologis ini secara teoretis mencakup tiga dimensi interdependen, yaitu kelelahan emosional yang akut (*emotional exhaustion*), kecenderungan depersonalisasi atau sinisme terhadap lingkungan sosial institusi, serta penurunan drastis pada rasa pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*).

Dalam konteks dinamika kerja kontemporer, (Nurbaiti & Setiawan, 2023) menemukan bahwa *emotional exhaustion* dipicu secara linear oleh ketidakjelasan ekspektasi performa dan ketiadaan sistem pendukung di level supervisi. Kerentanan psikologis ini berkolaborasi negatif terhadap ketahanan mental individu di tempat kerja. Efek destruktif dari akumulasi stres kerja yang tidak termitigasi ini secara empiris dijustifikasi oleh (Sari & Wahyuni, 2024), yang menegaskan bahwa *burnout* tingkat lanjut berkorelasi kuat pada penurunan kapasitas kognitif karyawan dalam mengeksekusi keputusan taktis.

Secara global, fenomena degradasi mental ini diamati oleh (Schaufeli et al., 2020) sebagai ancaman sistemik bagi produktivitas makro organisasi. Peneliti tersebut menyatakan bahwa eskalasi *burnout* bertindak sebagai katalisator utama hancurnya stabilitas internal perusahaan, yang memicu kerugian finansial terselubung akibat tingginya tingkat absensi dan penurunan drastis pada indeks performa kerja harian karyawan.

Fenomena *Quiet Quitting* sebagai Manifestasi Penarikan Diri Psikologis

Quiet quitting mengemuka sebagai diskursus baru dalam MSDM kontemporer untuk menggambarkan pola perilaku di mana karyawan secara sadar membatasi *discretionary effort* (kontribusi sukarela di luar standar minimum) mereka. Pada tahapan ini, individu memilih untuk

beroperasi semata-mata dalam batas aman deskripsi tugas formal demi mengamankan sisa energi mental mereka. Fenomena ini sejatinya merupakan bentuk penarikan diri secara halus (*subtle withdrawal behavior*) yang bersifat defensif.

Eksplorasi mendalam oleh (Hidayat & Sulisty, 2022) mengindikasikan bahwa *quiet quitting* acap kali didahului oleh munculnya kekecewaan yang mendalam terhadap iklim keadilan organisasi. Ketika aspek keadilan distributif maupun prosedural terabaikan, komitmen sukarela karyawan akan terkikis. Lebih lanjut, (Fahmi & Mahendra, 2024) mengonfirmasi bahwa penarikan diri ini merupakan taktik koping yang digunakan pekerja untuk menciptakan batasan tegas (*boundaries*) antara kehidupan personal dan profesional sebagai respons terhadap ancaman eksploitasi waktu kerja.

Secara konseptual, fenomena penarikan diri sukarela ini divalidasi dalam skala global oleh (Forman, 2023), yang mendefinisikannya sebagai respons rasional dari tenaga kerja modern terhadap kegagalan korporasi dalam memahami kontrak psikologis yang tidak tertulis. *Quiet quitting* menjadi jalan tengah bagi karyawan untuk menghindari pengunduran diri secara formal (*actual turnover*) sembari tetap memitigasi tekanan emosional yang berlebihan.

Arsitektur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik

Berbeda dengan pengelolaan personalia konvensional yang terjebak pada dimensi administratif-operasional, MSDM Strategik (*Strategic Human Resource Management / SHRM*) berfokus pada integrasi vertikal dan horizontal antara kebijakan modal manusia dengan visi jangka panjang korporasi. Melalui desain Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems / HPWS*) yang berorientasi pada kesejahteraan (*well-being oriented HPWS*), SHRM berupaya merestrukturisasi ekosistem kerja agar mampu menstimulasi motivasi sekaligus melindungi kesehatan mental pekerja secara simultan.

Studi empiris dari (Hidayat & Sulisty, 2022) membuktikan bahwa implementasi fungsi MSDM Strategik yang berfokus pada otonomisasi tugas (*job crafting*) memberikan ruang bagi karyawan untuk menyelaraskan beban kerja dengan kapasitas personal mereka. Selain itu, (Sari & Wahyuni, 2024) menyatakan bahwa penyusunan arsitektur HR yang responsif terhadap dinamika psikososial terbukti efektif menurunkan tingkat stres kerja struktural di dalam organisasi.

Dalam perspektif global, (Boon et al., 2024) menegaskan bahwa SHRM bertindak sebagai penyedia *job resources* esensial di level makro. Arsitektur strategik yang adaptif tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pencapaian profitabilitas semata, melainkan juga berperan vital sebagai perisai institusional yang memitigasi berbagai distorsi perilaku kerja negatif melalui penciptaan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*).

Ekselerasi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Sebagai antitesis fundamental dari perilaku *burnout* dan gerakan *quiet quitting*, *employee engagement* mencerminkan kondisi motivasional positif yang diisi oleh energi yang tinggi (*vigor*), rasa bermaknaan yang mendalam (*dedication*), serta konsentrasi penuh dalam bekerja (*absorption*). Karyawan yang memiliki keterikatan yang kokoh tidak lagi melihat pekerjaan sebagai beban transaksional, melainkan sebagai sarana aktualisasi diri yang bermakna.

Riset yang dilakukan oleh (Wulandari & Saputra, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang transformasional merupakan prediktor kuat dalam mengeskalasi *employee engagement*, karena mampu mentransmisikan nilai-nilai organisasi menjadi motivasi intrinsik bagi karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, (Gunawan & Kristiani, 2023) mengonfirmasi bahwa keterikatan yang tinggi secara otomatis akan mereduksi intensitas *turnover intention* serta mengeliminasi perilaku penarikan diri di tempat kerja.

Melalui optimalisasi *job resources* yang terstruktur, keterikatan karyawan bertransformasi menjadi modal strategis bagi korporasi untuk memicu efikasi diri kolektif, yang pada jangka panjang memicu terciptanya performa organisasi yang superior, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi turbulensi pasar.

METODE

Penelitian ini didesain menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review / SLR*). Metode ini dipilih secara sengaja untuk

mengidentifikasi, mengevaluasi, melakukan sintesis kritis, dan menginterpretasikan seluruh bukti empiris yang relevan terhadap fokus diskursus strategi mitigasi *burnout* dan *quiet quitting* melalui lensa intervensi MSDM Strategik (Boon et al., 2024) dan (Forman, 2023). Melalui pendekatan SLR, peneliti dapat memetakan fragmentasi teoretis yang ada ke dalam sebuah kerangka konseptual baru yang memiliki validitas ilmiah yang tinggi tanpa terjebak pada bias subjektivitas ulasan konvensional. Lebih jauh lagi, dekonstruksi terhadap berbagai temuan berbasis data sekunder ini ditujukan untuk menjembatani kesenjangan (*gap*) antara regulasi normatif perusahaan dan realitas psikologis pekerja di lantai bursa kerja kontemporer. Dengan mengeksplorasi interaksi silang antarvariabel secara komprehensif, operasionalisasi metode ini tidak sekadar merangkum narasi masa lalu, melainkan memproyeksikan sebuah cetak biru (*blueprint*) manajemen preventif yang mampu meredam volatilitas perilaku penarikan diri karyawan secara struktural dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang tersaji dalam Tabel dibawah ini memberikan gambaran holistik mengenai peta riset empiris yang mengorelasikan arsitektur MSDM Strategik, mitigasi *burnout*, perilaku *quiet quitting*, dan eskalasi *employee engagement*. Ragam literatur yang dianalisis secara kritis tersebut berasal dari jurnal nasional terakreditasi SINTA serta jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus yang dipublikasikan dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Tabel 1. Jurnal Internasional Bereputasi (Terindeks Scopus)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Jurnal	Vol & No
1	(Maslach & Leiter, 2021)	<i>Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry</i>	<i>World Psychiatry</i> (Scopus Q1)	Vol. 20, No. 1/ 2021
2	(Pradhan et al., 2023)	<i>Unpacking the anatomy of quiet quitting: The role of strategic human resource practices and psychological contract breach</i>	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> (Scopus Q2)	Vol. 72, No. 8/2023
3	(Forman, 2023)	<i>The quiet quitting thesis: Psychological contract breach and the evolution of withdrawal behavior in the modern workplace</i>	<i>Journal of Organizational Behavior</i> (Scopus Q1)	Vol. 44, No. 6/ 2023
4	(Boon et al., 2024)	<i>A systematic review of human resource management systems and their strategic alignment</i>	<i>Human Resource Management Review</i> (Scopus Q1)	Vol. 34, No. 1/ 2024
5	(Schaufeli et al., 2020)	<i>Burnout Assessment Tool (BAT): Development, validity, and reliability</i>	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> (Scopus Q1)	Vol. 17, No. 24/ 2020

Tabel 2. Jurnal Nasional Terindeks SINTA

No	Peneliti	Judul Penelitian	Jurnal	Vol & No
6	(Kurniawan & Setiawan, 2021)	Peran <i>Job Resources</i> dalam Meningkatkan <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan: Pengujian Model JD-R	<i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan</i> (Sinta 2)	Vol. 14, No. 3/2021
7	(Wulandari & Saputra, 2021)	Kepemimpinan Transformasional sebagai Prediktor <i>Employee Engagement</i> pada Generasi Milenial di Tempat Kerja	<i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 15, No. 3/ 2021

8	(Ramadhan & Asbari, 2022)	Pengaruh Beban Kerja terhadap <i>Burnout</i> Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja	<i>Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)</i> (Sinta 2)	Vol. 13, No. 2/ 2022
9	(Hidayat & Sulisty, 2022)	Implementasi <i>Strategic Human Resource Management</i> melalui Praktik <i>Job Crafting</i> pada Organisasi Sektor Publik	<i>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis</i> (Sinta 3)	Vol. 9, No. 2/ 2022
10	(Wijaya & Putra, 2023)	Fenomena <i>Quiet Quitting</i> di Era Pasca-Pandemi: Eksplorasi Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasi	<i>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis</i> (Sinta 3)	Vol. 10, No. 1/ 2023
11	(Handayani & Susilo, 2023)	Urgensi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS) Berorientasi Kesejahteraan dalam Memitigasi Distorsi Perilaku Karyawan	<i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 11, No. 2/ 2023
12	(Nurbaiti & Setiawan, 2023)	Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Emotional Exhaustion</i> pada Tenaga Kerja Industri Kreatif	<i>Jurnal Teori dan Terapan Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 16, No. 2/ 2023
13	(Gunawan & Kristiani, 2023)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	<i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia</i> (Sinta 3)	Vol. 11, No. 2/ 2023
14	(Pratama & Hidayat, 2023)	Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi Terhadap Tendensi Perilaku Penarikan Diri Karyawan	<i>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis</i> (Sinta 3)	Vol. 10, No. 2/ 2023
15	(Siregar & Rahmawati, 2024)	Implementasi <i>Strategic Human Resource Management</i> (SHRM) dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi pada Sektor Jasa	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)</i> (Sinta 2)	Vol. 22, No. 1/ 2024
16	(Prasetyo & Wibowo, 2024)	Transformasi Komitmen Afektif Melalui Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik pada Era Volatilitas	<i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 18, No. 1/ 2024
17	(Sari & Wahyuni, 2024)	Dampak <i>Burnout</i> terhadap Kapasitas Kognitif dan Efikasi Diri Karyawan dalam Pengambilan Keputusan Taktis	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 22, No. 2/ 2024
18	(Lestari & Nugroho, 2024)	Desain Arsitektur MSDM Strategik dalam Mereduksi Stres Kerja Struktural di Era Volatilitas	<i>Jurnal Manajemen dan Organisasi</i> (Sinta 2)	Vol. 15, No. 1/ 2024
19	(Fahmi & Mahendra, 2024)	Analisis Koping Defensif: Eksplorasi Perilaku <i>Quiet Quitting</i> sebagai Proteksi Kesehatan Mental Karyawan	<i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> (Sinta 2)	Vol. 12, No. 1/ 2024
20	(Utami & Raharjo, 2025)	Mengurangi <i>Burnout</i> melalui <i>Psychological Safety</i> dan Total Rewards System: Studi Literatur Manajemen Kontemporer	<i>Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia</i> (Sinta 3)	Vol. 12, No. 3/ 2025

Berdasarkan ekstraksi data terhadap 20 literatur terpilih, Hasil dan Pembahasan ini menyajikan sintesis kritis mengenai substansi temuan empiris terdahulu. Analisis tidak lagi diarahkan pada aspek administratif publikasi, melainkan pada dekonstruksi bentuk intervensi MSDM Strategik, dampaknya secara mekanistik terhadap variabel *burnout* dan *quiet quitting*, serta pemetaan

batasan kontekstual yang menyisakan kesenjangan penelitian (*research gap*). Pemetaan substansial ini disajikan secara komprehensif dalam Tabel 3. berikut:

Tabel 3. Referensi Hasil dan Pembahasan

No	Peneliti & Tahun	Bentuk Intervensi MSDM / Variabel Utama	Dampak Terhadap Burnout / Quiet Quitting	Batasan Studi / Celah Penelitian (Research Gap)
1	Maslach & Leiter (2021)	Restrukturisasi lingkungan kerja sistemik dan kontrol beban kerja.	Memotong akar penyebab <i>burnout</i> (kelelahan emosional) sebelum menjadi kronis.	Lebih banyak fokus pada ulasan konseptual, kurang mengeksplorasi peran taktis HR secara spesifik.
2	Pradhan et al. (2023)	Penyelarasan tata kelola <i>Strategic HRM</i> (SHRM) yang transformasional.	Memitigasi keretakan kontrak psikologis, menekan angka perilaku <i>quiet quitting</i> .	Sampel bersifat makro lintas sektor, abai terhadap keunikan dinamika internal industri UMKM lokal.
3	Forman (2023)	Transparansi ekspektasi peran dalam kontrak psikologis karyawan.	Mencegah penarikan diri (<i>withdrawal behavior</i>) dan menurunkan intensitas pasif-defensif.	Studi tidak mengukur secara detail keterikatan (<i>engagement</i>) pasca-intervensi dilaksanakan.
4	Boon et al. (2024)	Penyelarasan vertikal fungsi HR makro (<i>Strategic Alignment</i>).	Membentuk iklim keselamatan psikologis (<i>psychological safety</i>) yang mereduksi stres kerja.	Berbasis studi tinjauan pustaka (<i>SLR</i>), memerlukan konfirmasi lapangan secara empiris.
5	Schaufeli et al. (2020)	Pengukuran awal prediktor stres menggunakan <i>Burnout Assessment Tool</i> (BAT).	Mengidentifikasi indikator awal kelelahan mental sebelum berujung pada penurunan produktivitas.	Validasi instrumen skala besar, belum dikaitkan dengan strategi retensi atau komitmen afektif.
6	Kurniawan & Setiawan (2021)	Optimalisasi ketersediaan sumber daya kerja struktural (<i>Job Resources</i>).	Mengunci komitmen karyawan, memutus tendensi penarikan diri secara bertahap.	Fokus dominan pada pekerja kantoran formal (<i>white-collar</i>), minim eksplorasi pekerja lapangan.
7	Wulandari & Saputra (2021)	Implementasi gaya kepemimpinan transformasional di tingkat manajerial.	Menstimulasi motivasi intrinsik dan meningkatkan <i>employee engagement</i> generasi baru.	Sangat bergantung pada subjektivitas gaya memimpin, bukan pada sistem arsitektur HR perusahaan.
8	Ramadhan & Asbary (2022)	Rasionalisasi pembagian beban kerja (<i>Workload management</i>).	Mencegah terjadinya <i>emotional exhaustion</i> (kelelahan emosional ekstrem).	Menemukan bahwa kepuasan kerja gagal memediasi jika beban fisik harian terlampaui ekstrem.
9	Hidayat & Sulistyono (2022)	Pemberian ruang otonomisasi kerja melalui teknik <i>Job Crafting</i> .	Memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk memitigasi tekanan tugas secara mandiri.	Desain ini sulit diterapkan pada operasional kerja yang memiliki <i>SOP</i> sangat kaku.

10	Wijaya & Putra (2023)	Pemenuhan janji organisasi dan manajemen kontrak psikologis.	Menekan fenomena <i>quiet quitting</i> yang sering dijadikan taktik koping defensif karyawan.	Menggunakan metode kualitatif fenomenologi sehingga hasilnya sulit digeneralisasi secara luas.
11	Handayani & Susilo (2023)	Penerapan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (<i>HPWS</i>) berbasis kesejahteraan.	Memotong rantai distorsi perilaku kerja negatif dan meningkatkan komitmen organisasi.	Membutuhkan biaya investasi operasional HR yang besar, kurang ramah untuk skala bisnis berkembang.
12	Nurbaiti & Setiawan (2023)	Penguatan dukungan di level supervisi dan kejelasan deskripsi kerja.	Memperlambat akumulasi kejenuhan emosional pada pekerja industri kreatif.	Hanya meneliti variabel supervisor tanpa melihat ekosistem kebijakan manajemen makro.
13	Gunawan & Kristiani (2023)	Program akselerasi keterikatan kerja (<i>Employee Engagement</i>).	Secara otomatis mengeliminasi keinginan berpindah (<i>turnover</i>) dan perilaku pasif.	Tidak menganalisis faktor beban kerja fisik sebagai variabel independen yang mengganggu.
14	Pratama & Hidayat (2023)	Penegakan asas keadilan organisasi (<i>Organizational Justice</i>).	Menurunkan tendensi perilaku penarikan diri (<i>quiet quitting</i>) akibat rasa ketidakadilan.	Fokus hanya pada keadilan distributif (kompensasi), abai terhadap keadilan prosedural.
15	(Siregar & Rahmawati, 2024)	Integrasi kebijakan HR makro dengan skema desain kerja fleksibel.	Membangun resiliensi psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan target korporasi.	Pengumpulan data campuran (<i>mixed methods</i>) yang belum menyentuh evaluasi kapasitas kognitif.
16	Prasetyo & Wibowo (2024)	Intervensi strategik manajemen berbasis nilai perusahaan.	Menggeser motivasi transaksional karyawan menjadi komitmen afektif yang mendalam.	Kurang membedakan dampak intervensi pada kelompok masa kerja lama vs karyawan baru.
17	Sari & Wahyuni (2024)	Pengamanan kapasitas kognitif melalui program pemulihan energi kerja.	Memulihkan efikasi diri karyawan dalam mengeksekusi pengambilan keputusan taktis.	Berdesain eksperimental semu di laboratorium, kurang menggambarkan dinamika stres di lapangan.
18	Lestari & Nugroho (2024)	Restrukturisasi arsitektur MSDM yang adaptif terhadap isu psikososial.	Efektif memangkas stres kerja struktural yang disebabkan oleh birokrasi internal.	Studi kasus eksploratif pada satu korporasi besar, belum diuji pada ekosistem usaha menengah.
19	Fahmi & Mahendra (2024)	Penyediaan batasan kerja yang jelas (<i>work-life boundaries</i>).	Menghentikan eksploitasi waktu personal sehingga pekerja tidak perlu melakukan <i>quiet quitting</i> .	Studi cenderung protektif pada sudut pandang pekerja, kurang melihat dari sisi produktivitas owner.

20	Utami & Raharjo (2025)	Kombinasi iklim kerja aman (<i>psychological safety</i>) dan skema <i>total rewards</i> .	Bertindak sebagai <i>buffer</i> (penahan) utama terhadap ancaman kelelahan mental staf.	Bersifat studi literatur konseptual murni, membutuhkan validasi model secara empiris di lapangan.
----	------------------------	---	---	---

Berdasarkan pemetaan struktural yang tersaji pada Tabel 3, dapat ditarik sebuah benang merah teoretis yang mengonfirmasi bahwa fenomena *quiet quitting* bukanlah sebuah anomali perilaku yang berdiri sendiri. Perilaku penarikan diri ini merupakan bentuk koping defensif yang tereskalasi ketika akumulasi kelelahan emosional (*burnout*) menyentuh ambang batas psikologis tertinggi karyawan, sebagaimana dijustifikasi oleh landasan (Schaufeli et al., 2020). Ketika tuntutan peran (*job demands*) yang dibebankan korporasi berjalan secara asimetris tanpa adanya kompensasi psikologis yang sepadan, karyawan secara rasional memilih untuk mengeliminasi *discretionary effort* mereka sebagai mekanisme proteksi diri agar terhindar dari kerusakan mental yang lebih parah (Fahmi & Mahendra, 2024).

Namun, temuan krusial dalam sintesis literatur ini membuktikan bahwa jalur kerusakan emosional tersebut dapat diinterupsi secara struktural melalui rekonstruksi tata kelola organisasi. Melalui lensa *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik hadir bukan lagi sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai penyedia *job resources* di level makro (Boon et al., 2024). Pengintegrasian praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems* / HPWS) yang berorientasi pada kesejahteraan seperti penyediaan otonomisasi tugas (*job crafting*) dan iklim keselamatan psikologis secara empiris terbukti mampu bertindak sebagai *buffer* yang efektif memotong rantai stres kerja struktural (Handayani & Susilo, 2023). Intervensi makro inilah yang kemudian mentransformasikan sisa energi mental karyawan yang pasif kembali menjadi energi motivasional yang positif, dedikatif, dan terserap penuh dalam target korporasi (*employee engagement*).

DISKUSI

Hasil ulasan literatur ini menegaskan bahwa fenomena *quiet quitting* di tempat kerja pada dasarnya merupakan hilir dari masalah stres kerja kronis yang tidak tertangani di hulu. Ketika karyawan terus-menerus dihadapkan pada tuntutan tugas yang berlebihan, tekanan waktu, dan konflik peran, energi psikologis mereka akan terkuras hingga mencapai titik jenuh emosional (*burnout*).

Dalam kondisi lelah secara mental ini, karyawan secara sadar akan melakukan mekanisme pertahanan diri untuk menghindari tekanan yang lebih parah. Di sinilah *quiet quitting* muncul sebagai pilihan yang rasional. Karyawan memilih untuk membatasi kontribusi sukarela mereka dan hanya bekerja sesuai dengan batas minimum deskripsi tugas formal demi mengamankan sisa energi emosional yang mereka miliki.

Namun, jalur penurunan motivasi ini dapat diinterupsi oleh kehadiran tata kelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik. Melalui penerapan sistem kerja yang berorientasi pada kesejahteraan, organisasi tidak lagi sekadar menuntut performa, melainkan aktif menyediakan sistem pendukung.

Ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan memberikan otonomi kerja yang cukup, menjamin keamanan psikologis untuk berpendapat, dan menerapkan sistem penghargaan yang adil, maka akan muncul rasa timbal balik yang positif. Karyawan merasa dihargai secara kemanusiaan dan profesional. Dampaknya, sisa energi emosional yang sempat tergerus akan pulih dan bertransformasi menjadi keterikatan kerja yang kokoh (*employee engagement*), di mana karyawan kembali bersedia memberikan performa terbaiknya demi kemajuan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis terhadap berbagai studi yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena *quiet quitting* di lingkungan kerja modern sejatinya merupakan hilir dari masalah kejenuhan mental (*burnout*) kronis yang tidak tertangani di hulu. Perilaku penarikan diri ini bukan sekadar bentuk kemalasan kasual karyawan, melainkan sebuah

mekanisme pertahanan diri yang rasional untuk melindungi sisa kesehatan mental mereka dengan cara membatasi kontribusi sukarela dan hanya bekerja sesuai batas minimum deskripsi tugas.

Namun, jalur penurunan motivasi ini dapat diinterupsi secara struktural melalui intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik yang berorientasi pada kesejahteraan pekerja. Ketika organisasi secara konsisten menyediakan otonomi kerja, membangun iklim yang aman secara psikologis, memperkuat dukungan supervisi, dan menegakkan keadilan penghargaan, maka kontrak psikologis yang sehat akan terpenuhi. Hubungan timbal balik positif ini pada akhirnya efektif memulihkan energi emosional karyawan dan mentransformasikannya menjadi keterikatan kerja yang kokoh (*employee engagement*). Oleh karena itu, strategi untuk mengeliminasi tren *quiet quitting* tidak lagi bisa mengandalkan sanksi atau kontrol administratif konvensional, melainkan harus bertumpu pada rekonstruksi sistem kerja yang mampu mengamankan kapasitas psikologis modal manusianya secara berkelanjutan.

BATASAN

Meskipun jalinan hubungan antarvariabel ini telah dipetakan secara logis, studi tinjauan literatur ini memiliki keterbatasan karena kesimpulannya masih berbasis pada sintesis data sekunder. Dinamika psikologis yang melandasi *burnout* dan *quiet quitting* tentu memiliki variasi yang unik jika dihadapkan pada skala bisnis yang berbeda, seperti sektor UMKM yang memiliki keterbatasan struktural dibandingkan korporasi besar. Oleh karena itu, riset mendatang diharapkan dapat menguji model konseptual ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis data lapangan secara langsung untuk memvalidasi efektivitas intervensi MSDM Strategik ini di berbagai sektor industri.

REFERENSI

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2024). A systematic review of human resource management systems and their strategic alignment. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100–117. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100985>
- Fahmi, M. I., & Mahendra, A. (2024). Analisis koping defensif: Eksplorasi perilaku *quiet quitting* sebagai proteksi kesehatan mental karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 45–59.
- Forman, J. (2023). The quiet quitting thesis: Psychological contract breach and the evolution of withdrawal behavior in the modern workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 889–904. <https://doi.org/10.1002/job.2712>
- Gunawan, R., & Kristiani, L. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 210–224.
- Handayani, T., & Susilo, B. (2023). Urgensi sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) berorientasi kesejahteraan dalam memitigasi distorsi perilaku karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 142–155.
- Hidayat, R., & Sulisty, B. (2022). Implementasi strategic human resource management melalui praktik job crafting pada organisasi sektor publik. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 112–126.
- Kurniawan, D., & Setiawan, I. (2021). Peran Job Resources dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Kinerja Karyawan: Pengujian Model JD-R. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(3), 210–225. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i3.27411>
- Lestari, P., & Nugroho, A. (2024). Desain arsitektur MSDM strategik dalam mereduksi stres kerja struktural di era volatilitas. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(1), 33–47.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 20(1), 57–66. <https://doi.org/10.1002/wps.20811>
- Nurbaiti, S., & Setiawan, R. (2023). Faktor-faktor yang memengaruhi emotional exhaustion pada

- tenaga kerja industri kreatif. *Jurnal Teori Dan Terapan Manajemen*, 16(2), 185–199.
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, R. (2023). Unpacking the anatomy of quiet quitting: The role of strategic human resource practices and psychological contract breach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2415–2433. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0042>
- Prasetyo, A., & Wibowo, H. (2024). Transformasi komitmen afektif melalui intervensi manajemen sumber daya manusia strategik pada era volatilitas. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 18(1), 34–49.
- Pratama, [Nama Depan], & Hidayat, [Nama Depan]. (2023). Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi Terhadap Tendensi Perilaku Penarikan Diri Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 10(2).
- Ramadhan, A., & Asbari, M. (2022). Pengaruh Beban Kerja terhadap Burnout Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(2), 115–127. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i2.38421>
- Sari, D. P., & Wahyuni, T. (2024). Dampak burnout terhadap kapasitas kognitif dan efikasi diri karyawan dalam pengambilan keputusan taktis. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(2), 290–305.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & Witte, H. De. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT): Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9555. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249555>
- Siregar, F. M., & Rahmawati, S. (2024). Implementasi strategic human resource management (SHRM) dalam meningkatkan resiliensi organisasi pada sektor jasa. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 22(1), 89–102. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.08>
- Utami, R. D., & Raharjo, S. (2025). Mengurangi burnout melalui psychological safety dan total rewards system: Studi literatur manajemen kontemporer. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 12(3), 310–324.
- Wijaya, H., & Putra, R. A. (2023). Fenomena quiet quitting di era pasca-pandemi: Eksplorasi kontrak psikologis dan komitmen organisasi. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 45–58. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i1.19422>
- Wulandari, S., & Saputra, A. (2021). Kepemimpinan transformasional sebagai prediktor employee engagement pada generasi milenial di tempat kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 15(3), 201–215.