

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa seluruh subjek mencerminkan fenomena *quiet quitting* yang ditinjau dari aspek *needs*, *values*, dan *purpose*. Dari aspek *needs*, seluruh subjek merasa kebutuhan finansial dasar terpenuhi dengan baik, namun terdapat ketidakpuasan mendasar akibat ketidakadilan sistem, ketidakseimbangan beban kerja, serta tingginya tuntutan target yang mengabaikan kebutuhan waktu istirahat. Dari aspek *values*, terjadi bentrokan nilai antara nilai pribadi para subjek yang menjunjung tinggi integritas, keadilan, dan keseimbangan hidup (*work-life balance*) dengan budaya organisasi yang menuntut komitmen tanpa batas dan *overworking*, sehingga para subjek secara sadar menerapkan batasan profesional yang tegas untuk melindungi diri. Dari aspek *purpose*, orientasi kerja para subjek telah bergeser dari pencarian kebermaknaan, aktualisasi diri, maupun ambisi mengejar jenjang karier tinggi menjadi hubungan yang murni transaksional.

Dinamika psikologis para subjek penelitian mencerminkan penyesuaian strategi kerja untuk mempertahankan kesehatan mental dan keseimbangan hidup mereka. Subjek VS menunjukkan perilaku *quiet quitting* dalam bentuk penarikan keterikatan emosional dengan tetap bekerja cermat sesuai SOP dan jam kantor resmi, namun menolak tugas ekstra atau lembur sukarela. Subjek VS berada dalam posisi *role sandwich* antara

desakan target tim *marketing* dan ketatnya aturan, mengalami kelelahan emosional akibat beban kerja tunggal yang tidak seimbang dibanding apresiasi yang diterima. Hal ini mengubah perilakunya dari seorang idealis yang mengejar prestasi menjadi karyawan yang bekerja secara pasif-proportional dan menerapkan batas waktu kerja yang tegas

Subjek GWR menunjukkan tingkat *quiet quitting* yang paling dominan akibat akumulasi kelelahan emosional (*burnout*) dari tuntutan target. Subjek GWR selaku *Funding Officer* merasakan tekanan dari target yang tidak realistis. Sebagai bentuk adaptasi terhadap rasa kecewa atas kurangnya pengakuan terhadap usahanya, GWR memilih untuk membatasi kinerjanya hanya pada kisaran "zona aman" atau kuota minimal agar terhindar dari sanksi, sembari mematikan total interaksi pekerjaan setelah jam kantor demi kedamaian pikiran dan keluarga.

Subjek EEM, *quiet quitting* muncul sebagai strategi perlindungan diri seorang pimpinan operasional dalam mengelola beban pengawasan di tengah keterbatasan staf. Subjek EEM mengalami penurunan motivasi drastis akibat lambatnya penambahan SDM yang memicu risiko pengawasan tinggi tanpa adanya kompensasi memadai. Hal ini menggeser loyalitas emosional EEM menjadi loyalitas transaksional.

Subjek R menerapkan *quiet quitting* untuk membentengi diri dari tuntutan ekspektasi tidak tertulis yang mewajibkan staf IT siap sedia selama 24 jam tanpa kompensasi yang layak. R membatasi responsivitas kinerjanya

hanya sebatas *Service Level Agreement* pada jam kerja resmi dan secara konsisten menolak keterlibatan dalam kepanitiaan non-teknis.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat praktis maupun akademis bagi pihak-pihak terkait.

1. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan untuk terus memelihara komunikasi asertif dengan pihak manajemen terkait batas kapasitas diri dan kendala teknis di lapangan, sehingga penegakan batasan kerja dapat dipahami sebagai bagian dari profesionalisme dan kehati-hatian, bukan sebagai bentuk pembangkangan. Selain itu, karyawan diharapkan tetap menjaga komitmen kinerja sesuai standar secara konsisten guna melindungi kesehatan mental, keharmonisan keluarga, dan Kesejahteraan psikologis tanpa mengorbankan tanggung jawab pekerjaan yang telah disepakati.

2. Bagi Lembaga

Manajemen Bank X diharapkan untuk melakukan evaluasi dan pembaruan pada sistem apresiasi agar lebih proporsional, serta menyusun analisis beban kerja yang realistis guna mencegah penumpukan risiko kelelahan (*burnout*). Lembaga juga perlu menetapkan regulasi internal yang menjamin hak istirahat pegawai dengan membatasi instruksi kerja di luar jam operasional resmi, serta

menciptakan iklim kepemimpinan yang berempati guna membangun rasa aman psikologis (*psychological safety*) dan menekan angka *quiet quitting*.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan metode kualitatif, mengombinasikan metode kuantitatif atau pendekatan metode campuran guna menguji secara statistik hubungan sebab-akibat antara variabel *perceived organizational support*, *burnout*, *work-life balance*, dan *quiet quitting* pada sampel yang lebih luas di berbagai tipe institusi perbankan. Selain itu, peneliti berikutnya juga dapat menggali lebih dalam aspek psikometri atau intervensi psikologis yang efektif untuk memitigasi fenomena penarikan keterikatan emosional di lingkungan kerja .

DAFTAR PUSTAKA

- An, T. T. N. (2023). Work-life balance and quiet quitting behavior of Gen Z employees after COVID-19 pandemic in HCMC: The mediating role of job satisfaction, work motivation, and organizational commitment. Digital Repository.
<https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/72359>digital.lib.ueh.edu.vn
- Agustini, P. M., & Saparwati, M.(2023). Fenomena *quiet quitting* dalam perspektif psikologi industri dan organisasi. *Jurnal Riset Psikologi*, 14(2), 45-58.
- Asih, S. R., Eryananda, F., & Aranti, H. (2024). *Penatalaksanaan psikologi untuk kasus normal bermasalah: Quiet quitting*. Pustaka Pelajar
- Aydin, E. 2022. A New Term For An Existing Concept: Quiet Quitting- A Self-Determination Perspective.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8).
<https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real?.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kasmir. (2018). *Manajemen perbankan* (Edisi revisi). PT RajaGrafindo Persada.

- Klotz, A. C. and M. C. B. (2022). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Margaretha, C. (2025). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap quiet quitting dengan organizational justice sebagai mediasi pada karyawan generasi Z*. Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Maslach, C., & Leiter, MP (2016). Memahami Pengalaman Burnout: Penelitian Terbaru dan Implikasinya bagi Psikiatri. *World Psychiatry*, 15, 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). Praeger.
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management*, 13(01). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v13i01.em08>
- Nurendra, A, M. 2025. Quiet quitting dan krisis komitmen dalam bekerja: Telaah etos kerja Islam. <https://psychology.uui.ac.id/14806-2/>
- Rahman, A., & Wahab, N. A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance in Sharia Banking. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 7(2), 145-160.
- Riyanto, S., & Prawira, A. S. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi tren quiet quitting di era pasca pandemi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*: Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)

- Rožman, M. and Tominc, P. (2022), "The physical, emotional and behavioral symptoms of health problems among employees before and during the COVID-19 epidemic", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 7, pp. 19-45. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0469>
- Ruppel, C., Stranzl, J. and Einwiller, S. (2022), "Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 27 No. 5, pp. 1-22. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0045>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salahudin, S., Baharuddin, S., Abdullah, M., & Osman, A. (2016). The effect of islamic work ethics on organizational commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582 – 590. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00071-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X)
- Scheyett, A. (2023). Quiet Quitting. In *Social Work (United States)*, 68(1), 5–7. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Sherman, L. (2022). *Gen Z is Quiet Quitting: Are You Listening?* Visier. <https://www.visier.com/blog/quiet-quitting-gen-z/>
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). *Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement and Job Satisfaction as mediators , Study of Employees in Indonesia Banking Industry*. 4(11), 10671–10693.
- Smith, P., Brown, K., & Turner, L. (2023). *Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/381839854_Generation_Z_and_Quiet_Quitting_Rethinking_onboarding_in_an_era_of_employee_disengagement
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Elfabeta.
- Sonnentag, S. (2022). The psychology of working life in the digital age: A review of the challenges and opportunities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091247>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend. *Asian*

Management and Business Review, 4(2), 276–292.
<https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art>

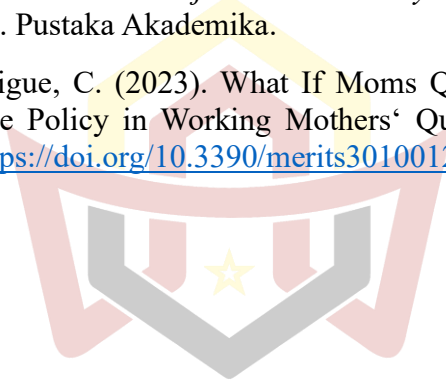
Weeraratne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana., G. Y. (2022). _Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 1-20.
<https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports, Journal UII* 13, 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Yikilmaz, I. (2022). *Quiet quitting: a conceptual investigation*. Anadolu 10th international conference on social science, 581-591

Zaki, M. (2023). *Dinamika Kerja Perbankan Syariah di Wilayah Rural Sumatera Barat*. Pustaka Akademika.

Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What If Moms Quiet Quit? The Role of Maternity Leave Policy in Working Mothers' Quiet Quitting Behaviors. *Merits*, 3(1). <https://doi.org/10.3390/merits3010012>



UIN IMAM BONJOL
PADANG