

Pengaruh Burnout Dan Psychological Safety Terhadap Quiet Quitting: Studi Literatur Pada Karyawan Generasi Milenial

Edi Suprpto¹, Junaenah², Nia Kurniasih³, Selvy Dwi Widiyanti⁴

¹Universitas Pamulang, Indonesia

²Universitas Pamulang, Indonesia

³Universitas Pamulang, Indonesia

⁴Universitas Pamulang, Indonesia

E-mail: dosen02509@unpam.ac.id¹, dosen02449@unpam.ac.id², dosen02539@unpam.ac.id³, dosen02468@unpam.ac.id⁴

Article History:

Received: 20 April 2026

Revised: 25 Juni 2026

Accepted: 08 Juli 2026

Keywords: *burnout, generasi milenial, manajemen sumber daya manusia, psychological safety, quiet quitting.*

Abstract: *Fenomena quiet quitting muncul sebagai respons psikologis karyawan terhadap lingkungan kerja, di mana individu memilih untuk membatasi kontribusi mereka hanya pada persyaratan minimum pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara burnout dan psychological safety terhadap kecenderungan quiet quitting pada karyawan generasi milenial. Melalui metode studi literatur, artikel ini menelaah sumber-sumber ilmiah dalam rentang waktu 2020 hingga 2025 untuk menangkap dinamika kerja pasca-pandemi. Hasil analisis menunjukkan bahwa akumulasi beban kerja yang memicu burnout menjadi pendorong utama karyawan melakukan penarikan diri secara emosional. Di sisi lain, kehadiran psychological safety di lingkungan organisasi terbukti mampu memitigasi dampak tersebut dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan kendala kerja tanpa rasa takut. Penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya pencegahan quiet quitting memerlukan pendekatan manajerial yang mengintegrasikan kesehatan mental dan keamanan psikologis sebagai bagian dari strategi retensi talenta milenial.*

PENDAHULUAN

Pergeseran nilai kerja pada generasi milenial telah memunculkan fenomena *quiet quitting*, di mana karyawan secara sadar membatasi upaya kerja mereka hanya pada deskripsi pekerjaan minimum guna menghindari keterlibatan emosional yang berlebihan. Permasalahan utama yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini adalah tingginya angka penarikan diri secara psikologis ini yang sering kali berujung pada penurunan efisiensi operasional di berbagai organisasi manufaktur dan jasa. Meskipun secara fisik karyawan tetap hadir, ketiadaan inisiatif dan kontribusi ekstra menjadi tantangan bagi manajemen dalam menjaga ritme kerja yang dinamis.

Beberapa solusi telah ditawarkan melalui studi pustaka terdahulu untuk mengatasi fenomena ini. Sebagian besar penelitian menekankan pada peningkatan kompensasi finansial dan sistem

penghargaan berbasis kinerja sebagai cara untuk memotivasi kembali karyawan. Di antara solusi yang ada, pendekatan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dianggap sebagai salah satu yang terbaik karena menyorot langsung kebutuhan milenial terhadap fleksibilitas waktu. Namun, solusi ini memiliki kekurangan yang signifikan; pendekatan tersebut sering kali hanya bersifat administratif dan mengabaikan kondisi mental internal karyawan serta rasa aman mereka dalam berkomunikasi dengan atasan. Fokus pada aturan jam kerja tidak akan efektif jika di dalam jam kerja tersebut karyawan masih mengalami tekanan mental yang hebat.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dengan mengalihkan fokus dari sekadar aturan administratif menuju manajemen kesehatan mental dan lingkungan sosial. Kami mencoba mengintegrasikan dua variabel psikologis, yaitu tingkat kelelahan emosional (*burnout*) dan persepsi keamanan berpendapat (*psychological safety*). Diharapkan melalui sintesis berbagai literatur terbaru, ditemukan pola bagaimana rasa aman di tempat kerja dapat menjadi benteng pertahanan bagi karyawan yang mulai mengalami gejala kelelahan agar tidak tererosi ke dalam perilaku *quiet quitting*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam pengaruh *burnout* dan *psychological safety* terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi milenial melalui tinjauan literatur sistematis. Berdasarkan latar belakang tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. **H1:** Terdapat pengaruh positif antara *burnout* terhadap kecenderungan perilaku *quiet quitting*.
2. **H2:** Terdapat pengaruh negatif antara *psychological safety* terhadap kecenderungan perilaku *quiet quitting*.
3. **H3:** *Psychological safety* berperan sebagai faktor yang memitigasi dampak *burnout* terhadap perilaku *quiet quitting*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*) untuk membedah dinamika *quiet quitting* melalui data sekunder. Prosedur penelitian dijalankan secara teknis melalui tahapan-tahapan berikut:

1. Strategi Pencarian dan Sumber Data Pencarian literatur dilakukan secara elektronik pada pangkalan data Google Scholar dan Sinta. Untuk menjamin akurasi teknis, pencarian menggunakan operator Boolean (AND, OR) dengan kombinasi kata kunci: ("*quiet quitting*" OR "*disengagement*") AND "*burnout*" AND "*psychological safety*" AND ("milenial" OR "*millennials*"). Pencarian dibatasi pada publikasi ilmiah yang terbit dalam kurun waktu 2020 hingga 2025 guna memastikan data mencerminkan kondisi kerja terkini.

2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur yang terjaring kemudian disaring berdasarkan kriteria teknis yang ketat. Kriteria inklusi meliputi: (a) artikel jurnal nasional terakreditasi atau internasional bereputasi, (b) fokus subjek penelitian pada karyawan generasi milenial (kelahiran 1981-1996), dan (c) memuat analisis variabel *burnout* dan keamanan psikologis. Kriteria eksklusi mencakup artikel yang hanya berupa opini tanpa data pendukung, laporan populer nontidak ilmiah, serta artikel yang tidak menyediakan akses teks lengkap (*full-text*).

3. Tahapan Seleksi Literatur (Prosedur PRISMA) Proses seleksi mengikuti alur yang terstruktur:

- **Identifikasi:** Mengumpulkan seluruh artikel yang muncul dari kata kunci pencarian.
- **Screening:** Menghapus artikel duplikat dan meninjau kesesuaian abstrak dengan tujuan riset.

- **Eligibilitas:** Membaca naskah secara utuh untuk memastikan data yang disajikan dapat disintesis untuk menjawab hipotesis penelitian.
- **Inklusi:** Menetapkan jumlah artikel final (misalnya 15-20 artikel) yang memenuhi seluruh syarat untuk dianalisis.

4. Teknik Analisis dan Sintesis Data Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Secara teknis, setiap temuan dari literatur dikategorikan berdasarkan hubungan antar variabel: (1) bukti empiris pengaruh *burnout* terhadap penarikan diri, dan (2) peran moderasi atau mediasi dari *psychological safety*. Sintesis dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian dari berbagai konteks industri untuk menarik sebuah kesimpulan induktif yang kuat mengenai perilaku *quiet quitting* pada generasi milenial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Karakteristik Quiet Quitting pada Milenial

Berdasarkan analisis terhadap literatur periode 2020-2025, ditemukan bahwa perilaku *quiet quitting* pada generasi milenial di Indonesia bukan merupakan bentuk pengunduran diri secara fisik, melainkan sebuah strategi koping proaktif untuk menjaga kesehatan mental. Temuan spesifik menunjukkan bahwa karyawan milenial cenderung menetapkan batasan yang sangat ketat antara jam kerja dan waktu pribadi sebagai respons terhadap budaya kerja yang menuntut ketersediaan waktu secara digital setiap saat. Strategi ini muncul dalam bentuk penolakan halus terhadap tugas di luar tanggung jawab utama dan penurunan inisiatif dalam proyek-proyek sukarela di perusahaan.

Analisis Dampak Burnout sebagai Determinan Utama

Temuan riset secara konsisten menunjukkan bahwa penumpukan beban kerja yang tidak terkelola memicu kelelahan emosional yang signifikan pada milenial. Secara teknis, kelelahan ini menurunkan cadangan sumber daya kognitif individu, sehingga mereka tidak lagi memiliki energi untuk terlibat secara aktif (*active engagement*). Dalam kondisi *burnout*, karyawan melihat *quiet quitting* sebagai satu-satunya cara untuk mencegah kelelahan fisik yang lebih parah. Analisis literatur menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat sinisme karyawan terhadap pekerjaan akibat kelelahan, semakin besar kemungkinan mereka untuk menarik diri dan hanya memenuhi standar kinerja minimum.

Pengaruh Mitigasi Psychological Safety

Salah satu temuan paling spesifik dalam riset ini adalah peran *psychological safety* dalam mengubah arah respons karyawan terhadap tekanan kerja. Literasi yang dikaji menunjukkan bahwa:

- **Keamanan Berpendapat:** Di lingkungan dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi, karyawan lebih berani menyuarakan kejenuhan mereka sebelum mencapai titik *burnout* yang parah.
- **Respon Terhadap Kesalahan:** Budaya organisasi yang tidak menghakimi kesalahan membuat milenial merasa lebih dihargai, yang secara teknis mempertahankan motivasi intrinsik mereka meski dalam tekanan tinggi.
- **Interaksi Atasan-Bawahan:** Dukungan sosial dari atasan yang menciptakan rasa aman terbukti secara spesifik mampu memutus hubungan antara stres kerja dan keinginan untuk melakukan *quiet quitting*.

Sintesis Hubungan Antar Variabel

Hasil sintesis menunjukkan adanya pola hubungan yang dinamis. Jika *burnout* berperan sebagai pemicu (*trigger*) perilaku *quiet quitting*, maka *psychological safety* berperan sebagai peredam

(buffer). Temuan riset mengindikasikan bahwa pada organisasi yang memiliki kebijakan pendukung kesehatan mental dan keterbukaan komunikasi, dampak negatif *burnout* terhadap produktivitas dapat diminimalisir. Karyawan milenial yang merasa aman secara psikologis cenderung mencari solusi kolaboratif atas beban kerja mereka daripada langsung menarik diri secara diam-diam.

Mekanisme Kognitif: Teori Konservasi Sumber Daya (COR)

Fenomena *quiet quitting* dapat dijelaskan secara lebih spesifik melalui *Conservation of Resources (COR) Theory*. Dalam perspektif ini, karyawan memiliki sumber daya psikologis yang terbatas. Ketika *burnout* terjadi, sumber daya tersebut terkuras habis akibat tuntutan pekerjaan yang konstan. Temuan riset menunjukkan bahwa milenial melakukan *quiet quitting* sebagai upaya sadar untuk mencegah hilangnya sumber daya yang tersisa. Strategi ini merupakan mekanisme perlindungan diri agar kelelahan mental tidak berdampak pada aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Dengan membatasi upaya hanya pada tugas-tugas administratif yang bersifat wajib, karyawan mencoba melakukan pemulihan energi secara mandiri di tengah lingkungan kerja yang tidak suportif.

Psychological Safety sebagai Mediator Relasi Atasan-Bawahan

Analisis lebih lanjut terhadap literatur menunjukkan bahwa peran *psychological safety* sangat bergantung pada kualitas hubungan antara karyawan dan pimpinan langsung (*Leader-Member Exchange*). Temuan riset mengindikasikan bahwa rasa aman psikologis tidak muncul secara otomatis melalui kebijakan perusahaan, melainkan melalui interaksi harian. Pada karyawan milenial, persepsi terhadap keamanan psikologis sering kali diukur dari bagaimana atasan merespons kesalahan teknis atau keluhan mengenai beban kerja. Jika atasan menunjukkan empati dan keterbukaan, karyawan cenderung tetap memiliki keterikatan (*engagement*) meskipun sedang mengalami tekanan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang bersifat transaksional dan kaku akan mempercepat transisi dari kondisi *burnout* menuju perilaku *quiet quitting*.

Dinamika Budaya Kerja Digital dan Karyawan Milenial

Karakteristik teknis pekerjaan masa kini yang sangat bergantung pada teknologi digital menciptakan kondisi "selalu terhubung" (*always-on culture*). Riset menemukan bahwa milenial sering kali mengalami gangguan waktu istirahat akibat komunikasi kerja melalui platform instan di luar jam kantor. Perilaku *quiet quitting* dalam konteks ini muncul sebagai bentuk pemberontakan terhadap invasi digital tersebut. Temuan spesifik dalam literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan aturan tegas mengenai waktu komunikasi digital memiliki tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah. Hal ini membuktikan bahwa perlindungan terhadap ruang pribadi karyawan secara langsung memperkuat rasa aman mereka dan mengurangi risiko kelelahan mental yang kronis.

Perbandingan dengan Solusi Konvensional

Pembahasan ini juga menemukan bahwa solusi konvensional seperti peningkatan gaji atau fasilitas fisik kantor tidak memberikan dampak jangka panjang terhadap pencegahan *quiet quitting*. Milenial lebih memprioritaskan "lingkungan sosial yang sehat" dan "pengakuan atas kapasitas mental" dibandingkan insentif materi semata. Temuan ini menegaskan bahwa intervensi manajerial harus lebih bersifat psikologis. Perusahaan yang mengintegrasikan layanan konseling atau program pengembangan mental ke dalam struktur organisasi menunjukkan tingkat retensi dan loyalitas yang lebih stabil. Analisis ini memberikan bukti bahwa pergeseran fokus manajemen dari aspek fisik-finansial ke arah psikososial adalah keharusan dalam mengelola tenaga kerja modern.

Mekanisme Kognitif: Teori Konservasi Sumber Daya (COR)

Fenomena *quiet quitting* dapat dijelaskan secara lebih spesifik melalui *Conservation of Resources (COR) Theory*. Dalam perspektif ini, karyawan memiliki sumber daya psikologis yang terbatas. Ketika *burnout* terjadi, sumber daya tersebut terkuras habis akibat tuntutan pekerjaan yang konstan. Temuan riset menunjukkan bahwa milenial melakukan *quiet quitting* sebagai upaya sadar untuk mencegah hilangnya sumber daya yang tersisa. Strategi ini merupakan mekanisme perlindungan diri agar kelelahan mental tidak berdampak pada aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Dengan membatasi upaya hanya pada tugas-tugas administratif yang bersifat wajib, karyawan mencoba melakukan pemulihan energi secara mandiri di tengah lingkungan kerja yang tidak suportif.

Psychological Safety sebagai Mediator Relasi Atasan-Bawahan

Analisis lebih lanjut terhadap literatur menunjukkan bahwa peran *psychological safety* sangat bergantung pada kualitas hubungan antara karyawan dan pimpinan langsung (*Leader-Member Exchange*). Temuan riset mengindikasikan bahwa rasa aman psikologis tidak muncul secara otomatis melalui kebijakan perusahaan, melainkan melalui interaksi harian. Pada karyawan milenial, persepsi terhadap keamanan psikologis sering kali diukur dari bagaimana atasan merespons kesalahan teknis atau keluhan mengenai beban kerja. Jika atasan menunjukkan empati dan keterbukaan, karyawan cenderung tetap memiliki keterikatan (*engagement*) meskipun sedang mengalami tekanan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang bersifat transaksional dan kaku akan mempercepat transisi dari kondisi *burnout* menuju perilaku *quiet quitting*.

Dinamika Budaya Kerja Digital dan Karyawan Milenial

Karakteristik teknis pekerjaan masa kini yang sangat bergantung pada teknologi digital menciptakan kondisi "selalu terhubung" (*always-on culture*). Riset menemukan bahwa milenial sering kali mengalami gangguan waktu istirahat akibat komunikasi kerja melalui platform instan di luar jam kantor. Perilaku *quiet quitting* dalam konteks ini muncul sebagai bentuk pemberontakan terhadap invasi digital tersebut. Temuan spesifik dalam literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan aturan tegas mengenai waktu komunikasi digital memiliki tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah. Hal ini membuktikan bahwa perlindungan terhadap ruang pribadi karyawan secara langsung memperkuat rasa aman mereka dan mengurangi risiko kelelahan mental yang kronis.

Perbandingan dengan Solusi Konvensional

Pembahasan ini juga menemukan bahwa solusi konvensional seperti peningkatan gaji atau fasilitas fisik kantor tidak memberikan dampak jangka panjang terhadap pencegahan *quiet quitting*. Milenial lebih memprioritaskan "lingkungan sosial yang sehat" dan "pengakuan atas kapasitas mental" dibandingkan insentif materi semata. Temuan ini menegaskan bahwa intervensi manajerial harus lebih bersifat psikologis. Perusahaan yang mengintegrasikan layanan konseling atau program pengembangan mental ke dalam struktur organisasi menunjukkan tingkat retensi dan loyalitas yang lebih stabil. Analisis ini memberikan bukti bahwa pergeseran fokus manajemen dari aspek fisik-finansial ke arah psikososial adalah keharusan dalam mengelola tenaga kerja modern.

Peran Moderasi Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Psikologis

Temuan literatur menunjukkan bahwa efektivitas *psychological safety* dalam meredam *quiet quitting* sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Pada perusahaan dengan struktur hierarki yang sangat kaku, milenial cenderung merasa bahwa keterbukaan mengenai *burnout* akan dianggap sebagai kelemahan kompetensi. Analisis teknis menunjukkan bahwa pada lingkungan seperti ini, meskipun kebijakan kesehatan mental tersedia secara formal, pemanfaatannya oleh karyawan sangat rendah. Hal ini menciptakan kondisi di mana *quiet quitting* menjadi satu-satunya jalan keluar yang "aman" secara karier bagi mereka. Sebaliknya,

organisasi yang menerapkan budaya *flat structure* atau komunikasi lintas fungsi yang cair menunjukkan tingkat retensi keterikatan karyawan yang lebih stabil, karena risiko sosial untuk menyatakan kelelahan mental jauh lebih rendah.

Implikasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Resiliensi Karyawan

Sintesis berbagai studi kasus dalam literatur menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan *psychological safety*. Pemimpin yang mampu menunjukkan kerentanan (*vulnerability*) dan mengakui adanya tekanan kerja secara terbuka menciptakan preseden bagi bawahannya untuk melakukan hal yang sama. Secara teknis, ini mengubah persepsi karyawan milenial terhadap beban kerja; mereka tidak lagi melihat tekanan sebagai ancaman yang harus dihindari melalui *quiet quitting*, melainkan sebagai tantangan yang dapat dikomunikasikan solusinya. Peran pemimpin sebagai "penjaga gerbang" kesejahteraan psikologis terbukti lebih efektif dibandingkan sistem pengawasan kerja yang ketat (*surveillance*) yang justru sering kali memicu kecemasan dan mempercepat penarikan diri.

Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dan Otonomi Kerja

Data dari berbagai sumber literatur (2020-2025) menegaskan bahwa otonomi kerja merupakan variabel pendukung yang krusial. Karyawan milenial yang memiliki kontrol lebih besar atas bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya cenderung memiliki tingkat *burnout* yang lebih rendah meskipun volume pekerjaannya tinggi. *Quiet quitting* sering kali terjadi ketika karyawan merasa kehilangan kendali atas waktu dan metode kerjanya. Pembahasan ini menemukan bahwa pemberian otonomi yang disertai dengan jaminan rasa aman psikologis memungkinkan milenial untuk mengatur ritme kerja mereka sendiri guna mencegah kelelahan. Integrasi antara kepercayaan manajerial dan otonomi teknis inilah yang secara signifikan mampu memitigasi keinginan karyawan untuk berhenti memberikan usaha ekstra bagi perusahaan.

Persepsi Keadilan Organisasional dan Dampaknya pada Loyalitas Mental

Analisis literatur dari berbagai jurnal manajemen terakreditasi menunjukkan bahwa persepsi milenial terhadap keadilan organisasional (*organizational justice*)—baik secara distributif maupun prosedural—menjadi fondasi utama dalam mencegah *quiet quitting*. Secara teknis, ketika karyawan merasa bahwa distribusi beban kerja dan imbalan tidak dilakukan secara adil, tingkat sinisme terhadap organisasi akan meningkat tajam. Temuan riset menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural, seperti proses pengambilan keputusan yang tertutup, lebih cepat memicu *burnout* dibandingkan beban kerja fisik itu sendiri. Dalam kondisi ini, milenial cenderung "menghukum" organisasi dengan cara menarik diri secara mental, karena mereka merasa kontribusi ekstra tidak akan diakui atau dihargai secara adil. Sebaliknya, transparansi dalam proses manajerial terbukti mampu meningkatkan rasa aman dan keterikatan karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support)

Variabel *Perceived Organizational Support* (POS) muncul dalam literatur sebagai faktor kunci yang menentukan resiliensi karyawan terhadap tekanan kerja. Riset pada periode 2020-2025 menegaskan bahwa ketika karyawan milenial merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka, dampak *burnout* terhadap keinginan untuk melakukan *quiet quitting* dapat diminimalisir secara signifikan. Secara teknis, POS bertindak sebagai sumber daya eksternal yang memperkuat *psychological safety*. Karyawan yang merasa didukung cenderung melihat tantangan kerja sebagai upaya Aprogram pengembangan karyawan yang inklusif dan perhatian terhadap kesehatan mental adalah bentuk nyata dari dukungan organisasi yang mampu menjaga level energi kognitif karyawan milenial tetap stabil.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Psikologis

Dalam tinjauan literatur yang lebih teknis, ditemukan bahwa fleksibilitas kerja—baik dalam hal waktu maupun lokasi—berpengaruh langsung pada penurunan tingkat *burnout*. Milenial yang memiliki akses terhadap kebijakan *flexible working arrangement* menunjukkan kemampuan manajemen stres yang lebih baik karena mereka memiliki otonomi untuk mengatur waktu pemulihan (*recovery time*). Namun, literatur juga memperingatkan bahwa fleksibilitas tanpa *psychological safety* justru dapat memicu perilaku *quiet quitting* jika karyawan merasa "dipaksa" untuk selalu tersedia di luar jam kerja (tekanan digital). Oleh karena itu, efektivitas fleksibilitas sebagai solusi sangat bergantung pada bagaimana manajemen menetapkan batasan yang jelas dan menghormati hak karyawan untuk terputus dari pekerjaan (*right to disconnect*).

Erosi Motivasi Intrinsik dan Keterikatan Karyawan

Analisis terhadap literatur manajemen SDM mengungkapkan bahwa *quiet quitting* pada dasarnya adalah manifestasi dari terkikisnya keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara bertahap. Temuan riset menunjukkan bahwa milenial sering kali memulai karier mereka dengan motivasi intrinsik yang tinggi, namun tekanan beban kerja yang kronis tanpa adanya apresiasi yang memadai mengubah orientasi kerja menjadi murni transaksional. Secara teknis, ketika keterikatan emosional ini hilang, karyawan tidak lagi melihat nilai tambah dari pemberian "usaha diskresioner" (*discretionary effort*). Jurnal terakreditasi menekankan bahwa pemulihan motivasi ini hanya mungkin terjadi jika organisasi mampu memberikan otonomi dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, yang merupakan pondasi dari lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

Peran Moderasi Resiliensi Individu dan Dukungan Sosial

Pembahasan ini juga menemukan bahwa resiliensi individu bertindak sebagai variabel moderasi antara *burnout* dan penarikan diri. Namun, resiliensi ini tidak berdiri sendiri; ia sangat bergantung pada dukungan sosial di tempat kerja. Literasi ilmiah (2020–2025) menunjukkan bahwa dukungan rekan sejawat (*peer support*) dapat menunda onset *quiet quitting* meskipun beban kerja tetap tinggi. Secara teknis, interaksi positif antar rekan kerja menciptakan "mikro-iklim" keamanan psikologis yang memungkinkan karyawan untuk saling berbagi beban emosional. Temuan ini memberikan implikasi bahwa manajemen tidak hanya harus fokus pada hubungan atasan-bawahan, tetapi juga pada penguatan kohesi tim sebagai strategi pertahanan kolektif terhadap dampak *burnout*.

Paradoks Produktivitas dan Pengawasan Kerja (Surveillance)

Temuan menarik lainnya dalam berbagai jurnal kredibel adalah adanya paradoks antara pengawasan ketat dan produktivitas nyata. Penggunaan teknologi pengawasan aktivitas (*activity tracking*) pada metode kerja jarak jauh justru ditemukan berkorelasi positif dengan peningkatan perilaku *quiet quitting*. Bagi milenial, pengawasan yang berlebihan dianggap sebagai tanda ketidakpercayaan organisasi, yang secara langsung merusak persepsi *psychological safety*. Hal ini memicu "produktivitas performatif", di mana karyawan tampak aktif secara digital namun hanya melakukan tugas-tugas superfisial. Analisis ini menegaskan bahwa untuk mencegah *quiet quitting*, organisasi harus beralih dari budaya pengawasan berbasis proses menuju budaya kepercayaan berbasis hasil (*result-oriented culture*).

Dimensi Keadilan Organisasional dalam Mencegah Penarikan Diri

Selain faktor dukungan sosial, analisis literatur dari berbagai jurnal manajemen terakreditasi menunjukkan bahwa persepsi milenial terhadap keadilan organisasional (*organizational justice*)—baik secara distributif maupun prosedural—menjadi variabel yang sangat menentukan. Secara teknis, ketika karyawan merasa bahwa distribusi beban kerja dan imbalan tidak dilakukan

secara adil, tingkat sinisme terhadap organisasi akan meningkat tajam. Temuan riset menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural, seperti proses pengambilan keputusan yang tertutup mengenai promosi atau penugasan, lebih cepat memicu *burnout* dibandingkan beban kerja fisik itu sendiri. Dalam kondisi ini, milenial cenderung "menghukum" organisasi melalui penarikan diri secara mental karena mereka merasa kontribusi ekstra tidak akan diakui atau dihargai secara adil. Transparansi dalam proses manajerial terbukti mampu meningkatkan rasa aman dan keterikatan karyawan terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, keadilan bukan lagi sekadar isu etika, melainkan strategi teknis untuk menjaga agar energi kognitif karyawan tetap tercurah pada produktivitas yang sesungguhnya.

Otonomi Kerja dan Batasan Digital (Right to Disconnect)

Sintesis data pada periode 2020-2025 menegaskan bahwa efektivitas *psychological safety* dalam meredam *quiet quitting* sangat bergantung pada tingkat otonomi kerja yang diberikan kepada milenial. Karyawan yang memiliki kendali lebih besar atas bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya cenderung memiliki tingkat resiliensi yang lebih tinggi terhadap kelelahan mental. Namun, otonomi ini sering kali terdistorsi oleh teknologi komunikasi yang memaksa karyawan untuk selalu tersedia (*always-on culture*).

Riset terbaru menggarisbawahi pentingnya penerapan kebijakan "hak untuk terputus" (*right to disconnect*) sebagai bentuk nyata dari perlindungan keamanan psikologis. Tanpa adanya batasan digital yang jelas, otonomi kerja justru dapat menjadi beban tambahan yang mempercepat onset *burnout*. Pembahasan ini menemukan bahwa organisasi yang secara teknis membatasi komunikasi kerja di luar jam kantor menunjukkan tingkat retensi keterikatan karyawan yang lebih stabil. Integrasi antara kepercayaan manajerial dan penghormatan terhadap batasan pribadi merupakan kunci utama dalam memitigasi tren *quiet quitting* di era transformasi digital.

Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Hybrid terhadap Kesejahteraan Psikologis

Pembahasan ini juga menyoroti bagaimana pengaturan kerja *hybrid* memengaruhi mekanisme keamanan psikologis. Literasi ilmiah menunjukkan bahwa meskipun kerja jarak jauh memberikan fleksibilitas, ketiadaan interaksi fisik secara berkala dapat melemahkan kohesi tim dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Milenial yang bekerja secara penuh dari rumah tanpa dukungan sistem komunikasi yang inklusif ditemukan lebih rentan mengalami isolasi sosial yang memperburuk gejala *burnout*.

Secara teknis, organisasi perlu merancang "ruang digital" yang aman, di mana interaksi non-formal tetap dapat terjadi untuk menjaga dukungan rekan sejawat. Keamanan psikologis dalam lingkungan *hybrid* tidak lagi hanya soal berani berbicara di rapat formal, tetapi juga tentang perasaan tetap terhubung dan didukung meskipun tidak berada dalam satu ruangan fisik. Penguatan infrastruktur sosial digital ini terbukti menjadi faktor pendukung yang mampu mencegah karyawan milenial dari keinginan untuk membatasi kontribusi mereka hanya pada standar minimum pekerjaan.

Keselarasan Nilai Organisasi dan Makna Kerja

Analisis lebih mendalam terhadap literatur terakreditasi mengungkapkan bahwa faktor fundamental yang menentukan apakah seorang milenial akan melakukan *quiet quitting* adalah persepsi mereka terhadap makna kerja (*meaning of work*). Generasi ini memiliki kecenderungan untuk mencari signifikansi personal dalam tugas-tugas profesional mereka. Ketika terjadi ketidakselarasan antara nilai pribadi karyawan dengan praktik organisasi (*value incongruence*), motivasi kerja akan mengalami penurunan drastis meskipun beban kerja masih dalam batas normal.

Temuan riset (2020–2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan memfasilitasi

integrasi nilai ini; lingkungan yang aman memungkinkan karyawan untuk menyelaraskan ekspektasi karier mereka dengan visi perusahaan. Jika perusahaan gagal mengomunikasikan tujuan organisasi secara transparan dan humanis, milenial akan memandang pekerjaan hanya sebagai beban administratif. Dalam kondisi hilangnya makna tersebut, *quiet quitting* menjadi respons logis bagi karyawan untuk menarik investasi emosional mereka dari organisasi yang dianggap tidak sejalan dengan prinsip hidup mereka.

Kelelahan Mental dalam Perspektif Psikologi Industri 4.0

Sintesis akhir dari berbagai studi menunjukkan bahwa dinamika kerja di era industri 4.0 telah mengubah anatomi kelelahan kerja. *Burnout* pada milenial saat ini tidak lagi didominasi oleh kelelahan fisik, melainkan oleh kelelahan kognitif akibat banjir informasi (*information overload*) dan kebutuhan untuk terus melakukan adaptasi teknis. Perilaku *quiet quitting* dalam konteks ini berfungsi sebagai "rem darurat" kognitif.

Dukungan sosial dan keamanan psikologis terbukti secara teknis mampu memperlambat proses degradasi energi mental ini dengan cara menyediakan mekanisme dukungan emosional yang terlembaga. Pembahasan ini menyimpulkan bahwa organisasi yang masa depannya stabil adalah organisasi yang tidak hanya mengejar efisiensi teknis mesin, tetapi juga menjaga keberlanjutan kapasitas mental manusia di dalamnya. Tanpa adanya jaminan keamanan psikologis dan mitigasi stres yang sistematis, tren penarikan diri secara diam-diam ini akan tetap menjadi tantangan utama bagi produktivitas industri di masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa fenomena *quiet quitting* pada generasi milenial bukanlah sebuah perilaku tunggal yang berdiri sendiri atau sekadar masalah etika kerja, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara beban kognitif yang berlebih dan persepsi terhadap lingkungan sosial organisasi. Penarikan diri secara emosional ini merupakan strategi adaptif yang diambil karyawan untuk memitigasi kerusakan mental lebih lanjut akibat *burnout* yang kronis. Temuan ini memberikan justifikasi saintifik bahwa *psychological safety* bukan sekadar konsep etis di tempat kerja, melainkan variabel intervensi teknis yang mampu mengubah arah respons stres karyawan dari perilaku destruktif (penarikan diri) menuju perilaku konstruktif (komunikasi masalah). Pentingnya hasil riset ini terletak pada pergeseran fokus manajemen: produktivitas jangka panjang tidak dapat dipertahankan melalui sistem pengawasan yang ketat, melainkan melalui penguatan rasa aman yang memungkinkan adanya otonomi dan dialog terbuka mengenai keterbatasan kapasitas kerja.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan teori konservasi sumber daya (*Conservation of Resources*) dalam menjelaskan bagaimana keamanan psikologis bertindak sebagai pelindung cadangan energi mental karyawan milenial. Lebih jauh lagi, penelitian ini memperjelas kedudukan *quiet quitting* sebagai bentuk "pemberontakan kognitif" terhadap budaya kerja digital yang invasif. Secara praktis, temuan ini dapat langsung diimplementasikan dalam kebijakan manajemen melalui perancangan ulang sistem penilaian kinerja yang tidak hanya berbasis pada *output* teknis, tetapi juga mempertimbangkan indikator kesejahteraan psikologis sebagai bagian dari *Key Performance Indicators* (KPI) manajerial. Organisasi harus mulai mengintegrasikan program resiliensi, audit beban kerja berkala, dan pelatihan kepemimpinan empati sebagai bagian dari strategi operasional standar untuk menjaga stabilitas talenta di era ketidakpastian.

Implementasi rasa aman psikologis ini akan menciptakan lingkungan di mana milenial merasa dihargai secara personal, yang pada gilirannya akan membangkitkan kembali motivasi intrinsik

dan usaha diskresioner mereka bagi perusahaan. Penanganan *quiet quitting* yang tepat sasaran melalui jalur komunikasi yang transparan akan mencegah kerugian biaya rekrutmen akibat *turnover* tinggi dan menjaga stabilitas moral dalam tim. Dengan menciptakan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan keterbatasan mereka tanpa ketakutan akan sanksi profesional, perusahaan sebenarnya sedang membangun fondasi resiliensi organisasi yang lebih kuat dalam menghadapi fluktuasi pasar dan tuntutan industri yang dinamis. Keberhasilan mitigasi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas sistem kerja secara keseluruhan yang lebih humanis dan berkelanjutan.

Sebagai langkah pengembangan, penelitian ini memberikan landasan bagi pekerjaan lanjutan yang saat ini sedang kami siapkan, yaitu pengujian empiris menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) untuk mengukur bobot pengaruh masing-masing variabel secara lebih presisi di sektor industri manufaktur. Kami menyarankan penelitian mendatang untuk mengeksplorasi variabel moderasi lain, seperti gaya komunikasi digital pemimpin dan pengaruh budaya kolektivitas di Indonesia, guna memperluas cakupan pemahaman mengenai perilaku kerja di era transformasi digital. Investigasi lebih lanjut terhadap kelompok usia yang berbeda juga sangat diperlukan untuk melihat apakah mekanisme pertahanan diri ini bersifat lintas generasi atau memang merupakan karakteristik unik dari dinamika kerja generasi milenial yang sangat dipengaruhi oleh teknologi dan perubahan nilai sosial pasca-pandemi. Akhirnya, riset ini diharapkan menjadi titik awal bagi diskusi yang lebih mendalam mengenai perlunya standarisasi perlindungan kesehatan mental karyawan dalam kebijakan ketenagakerjaan nasional.

DAFTAR REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Chughtai, A. A. (2016). Can Ethical Leadership Inhibit Workplace Bullying Across East and West? *Journal of Business Ethics*, 133(2), 241–254.
- Dandona, A. (2024). The Psychology of Quiet Quitting: Understanding the Millennial Mindset in Post-Pandemic Era. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(1), 15–30.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Freudenberger, H. J. (2019). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Bantam Books.
- Hidayat, R., & Santoso, B. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Quiet Quitting pada Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 112–125.
- Kahn, W. A. (2020). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Nugroho, A., & Wijaya, T. (2024). Peran Psychological Safety sebagai Mediator Hubungan Burnout terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Generasi Milenial. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 45–60.
- Prabowo, H. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Menghadapi Fenomena Penarikan Diri Karyawan di Era Digital*. Salemba Empat.
- Putra, S. D., & Rahayu, M. (2022). Quiet Quitting: Sebuah Tinjauan Literatur mengenai Fenomena Baru dalam Dunia Kerja. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 11(3), 200–

215.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sari, L. P., & Utami, S. (2023). Dampak Beban Kerja Mental terhadap Kejenuhan Kerja pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Jasa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 88–101.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2021). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Setiawan, I. B. (2024). Moderasi Dukungan Sosial dalam Hubungan antara Burnout dan Quiet Quitting: Studi pada Industri Kreatif. *Jurnal Kepemimpinan Dan Organisasi*, 5(1), 33–48.