



Strategi Manajemen Mengatasi *Quiet Quitting* Pada Karyawan Generasi Z Di Pt Betawimas Cemerlang)

Achmad Reza Firmansyah¹, Erlangga Rahimi²

¹Universitas Teknologi Digital

email: ¹achmad11211639@digitechuniversity.ac.id, ²erlanggarahimi@digitechuniversity.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 20 Agustus 2025

Disetujui 8 September 2025

Diterbitkan 30 September 2025

Kata Kunci:

Quiet Quitting, Generasi Z, Strategi Manajemen, Employee Engagement, Work-Life Balance

Keywords:

Quiet Quitting, Generation Z, Management Strategy, Employee Engagement, Work-Life Balance

ABSTRAK

Fenomena *quiet quitting* telah menjadi isu yang krusial dalam dunia kerja modern, terutama di kalangan Generasi Z. Fenomena ini ditandai dengan perilaku karyawan yang hanya bekerja sesuai tugas pokok tanpa keterlibatan emosional dan kontribusi tambahan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk *quiet quitting*, menganalisis faktor penyebabnya, serta mengevaluasi strategi manajemen yang diterapkan untuk mengatasi fenomena tersebut di PT Betawimas Cemerlang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap karyawan Generasi Z dan pihak manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z dipicu oleh beberapa faktor seperti kurangnya penghargaan, beban kerja berlebih, komunikasi yang tidak efektif, dan minimnya fleksibilitas kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menerapkan berbagai strategi manajerial, seperti coaching-based leadership, penguatan budaya apresiasi, pengembangan sistem kerja fleksibel dan inklusif, serta peningkatan peran HR dalam menjaga *employee engagement* dan *work-life balance*. Strategi-strategi ini terbukti mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan kerja karyawan, serta memperbaiki iklim organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika generasi kerja masa kini.

ABSTRACT

The phenomenon of *quiet quitting* has become a critical issue in today's modern workplace, particularly among Generation Z employees. This phenomenon is characterized by employees who perform only their basic job responsibilities without emotional engagement or additional contribution to the organization. This study aims to identify the forms of *quiet quitting*, analyze its underlying causes, and evaluate the management strategies implemented to address the issue at PT Betawimas Cemerlang. A qualitative approach with a case study method was used. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving Generation Z employees and company management. The findings indicate that *quiet quitting* among Generation Z employees is triggered by factors such as lack of recognition, excessive workloads, ineffective communication, and limited workplace flexibility. In response, the company adopted several management strategies, including coaching-based leadership, fostering a culture of appreciation, developing flexible and inclusive work systems, and enhancing the HR department's role in maintaining employee engagement and work-life balance. These strategies proved effective in increasing employee motivation, loyalty, and engagement, while also improving the overall organizational climate. This research contributes both theoretically and practically to the field of human resource management in addressing the evolving dynamics of the modern workforce.



©2025 Achmad Reza Firmansyah, Erlangga Rahimi. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan perkembangan teknologi digital, perubahan gaya hidup, serta pergeseran nilai-nilai dalam masyarakat. Perubahan ini semakin nyata dengan masuknya generasi baru ke dalam dunia kerja, yaitu Generasi Z. Generasi yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010 ini tumbuh bersama teknologi, menjadikannya melek digital, inovatif, dan mandiri. Mereka memiliki ekspektasi yang berbeda dari

generasi sebelumnya, cenderung menuntut lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap komunikasi, dan memberikan ruang untuk pengembangan diri. Bagi mereka, kenyamanan, penghargaan, dan peluang aktualisasi diri lebih penting dibanding sekadar stabilitas karier jangka panjang.

Generasi Z juga sangat menjunjung tinggi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta cenderung vokal ketika merasa tidak dihargai atau tidak memiliki ruang tumbuh. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka cenderung tidak langsung mengundurkan diri, melainkan menarik diri secara perlahan dari keterlibatan kerja. Fenomena ini dikenal sebagai *quiet quitting*, yakni kondisi di mana karyawan hanya bekerja sesuai tugas pokoknya tanpa adanya motivasi atau keinginan untuk berkontribusi lebih (Campton et al., 2023)

(Ochis, 2024) menjelaskan bahwa bagi Generasi Z, *quiet quitting* sering kali merupakan bentuk respons strategis untuk menjaga keseimbangan hidup dan kesehatan mental, bukan sekadar tanda kemalasan atau ketidakdisiplinan. Berdasarkan laporan (HARTER J, 2023) sekitar 59% pekerja global tergolong sebagai *quiet quitters*, sebagian besar dari mereka berasal dari kelompok usia muda dan berstatus tetap di perusahaan

Penurunan motivasi dan keterlibatan ini bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga membawa implikasi serius bagi organisasi. Tingkat *employee engagement* global hanya mencapai 21%, dan keterlibatan Generasi Z menjadi yang terendah sejak pandemi. Penurunan ini turut memicu turunnya produktivitas tim, semangat kolaboratif, serta loyalitas terhadap organisasi. Jika tidak ditangani dengan tepat, fenomena *quiet quitting* akan memperbesar risiko *burnout*, *turnover*, bahkan *quiet firing* dari pihak perusahaan.

Penelitian bibliometrik oleh (Nugroho et al., 2024) menemukan bahwa *quiet quitting* berkaitan erat dengan faktor-faktor seperti *job burnout*, *job satisfaction*, *disengagement*, dan *quiet firing*. Di sisi lain, studi fenomenologi menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi, beban kerja berlebih, ketidakjelasan tugas, hingga sistem kompensasi yang tidak memadai mendorong munculnya keinginan berpindah kerja pada Generasi Z. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memengaruhi suasana kerja, semangat kolaborasi, produktivitas tim, dan budaya organisasi secara menyeluruh. Hal ini menjadi sinyal bahwa terdapat ketidakseimbangan dalam hubungan kerja antara individu dan organisasi (Letjen & Parman, 2025) Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merumuskan strategi manajemen yang efektif dalam menghadapi tantangan ini.

PT Betawimas Cemerlang, sebuah perusahaan percetakan dan kemasan di Bekasi, menjadi contoh nyata dari fenomena ini. Beberapa karyawan Generasi Z di perusahaan tersebut menunjukkan tanda-tanda *quiet quitting*, seperti bekerja hanya sesuai deskripsi tugas, menolak tanggung jawab tambahan, dan berkurangnya partisipasi dalam inisiatif perusahaan. Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi manajemen, terutama dalam menjaga motivasi, loyalitas, serta keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi manajemen yang tepat untuk mengatasi masalah ini, tidak hanya sebatas administrasi, tetapi juga pendekatan adaptif, komunikatif, dan humanis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bentuk dan gejala *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang, menganalisis faktor-faktor penyebabnya, serta menjelaskan strategi manajemen yang diterapkan oleh perusahaan dalam menangani dan mengantisipasi fenomena tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait fenomena *quiet quitting*, serta memberikan gambaran nyata dan rekomendasi aplikatif bagi perusahaan dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif studi kasus. Pilihan pendekatan ini didasarkan pada fakta bahwa pendekatan ini cocok untuk memahami fenomena sosial secara menyeluruh dari perspektif partisipan, khususnya dalam hal mengkaji perilaku *quiet quitting* generasi Z di lingkungan kerja. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti dapat

mengeksplorasi secara menyeluruh bagaimana individu mengalami dan memaknai realitas sosial. Metode ini juga memungkinkan peneliti untuk menggali alasan, motivasi, dan pengalaman personal yang tidak dapat diukur dengan angka, serta bagaimana strategi manajemen diterapkan untuk menangani masalah ini.

Menurut (Sugiyono, 2021) penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial dalam kondisi alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen utama, data dikumpulkan dengan triangulasi, dan analisis bersifat induktif. Lebih lanjut, Sugiyono menegaskan bahwa: "Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara menyeluruh dan mendalam, dengan menekankan makna yang terkandung di balik perilaku subjek penelitian" (Sugiyono, 2021) Sementara itu, (Creswell, John W. ; Poth, 2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial. Dalam prosesnya, peneliti membangun pola-pola makna berdasarkan narasi partisipan.

Penelitian kualitatif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial. Dalam prosesnya, peneliti membangun pola-pola makna berdasarkan narasi partisipan. Penelitian ini termasuk dalam kategori deskriptif studi kasus karena fokus utamanya adalah menggambarkan dan memahami fenomena *quiet quitting* dalam konteks tertentu. Studi kasus memungkinkan peneliti mempelajari dinamika dan interaksi yang kompleks antara anggota staf dan lingkungan organisasi mereka, serta memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam, bukan generalisasi luas.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT Betawimas Cemerlang, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan kemasan, berlokasi di Cikiwul, Kota Bekasi, Jawa Barat. Perusahaan ini dipilih karena memiliki sejumlah karyawan dari Generasi Z yang aktif bekerja di berbagai divisi dan menunjukkan dinamika perilaku kerja yang relevan dengan fenomena *quiet quitting*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi

Dilakukan untuk mengamati perilaku nyata partisipan di lingkungan kerja, termasuk interaksi, respons terhadap tugas tambahan, dan partisipasi dalam kegiatan kolektif. Observasi ini bersifat tidak terlibat, sehingga peneliti bertindak sebagai pengamat independen.

2. Wawancara

Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan manajer dan karyawan Generasi Z untuk menggali pendapat, pengalaman, dan persepsi terkait fenomena *quiet quitting*. Pertanyaan dibuat secara terbuka agar peserta dapat berbagi pengalaman secara bebas dan mendalam.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data sekunder dari dokumen resmi perusahaan seperti kebijakan kerja, absensi, evaluasi kinerja, dan program pengembangan karyawan, yang relevan dengan kondisi karyawan Generasi Z di perusahaan.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan sejak proses pengumpulan data dimulai hingga penulisan hasil penelitian. Proses analisis meliputi

1) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Proses menyederhanakan, mengelompokkan, dan memfokuskan data mentah yang dikumpulkan dari observasi, dokumentasi, dan wawancara dikenal sebagai reduksi data. Pada titik ini, data yang tidak relevan atau berulang dieliminasi, sedangkan data yang signifikan dikelompokkan ke dalam tema-tema seperti alasan untuk berhenti dengan tenang, pola kerja karyawan Gen Z, dan respons manajemen.

2) Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikannya dalam bentuk matriks, diagram, atau naratif deskriptif. Penyajian ini membantu peneliti membuat pemahaman yang lebih baik tentang fenomena yang diteliti dan membantu mereka memahami hubungan antara tema dan pola baru.

3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi) A

Adalah tahap akhir, di mana temuan utama yang telah diolah dan disajikan sebelumnya digunakan untuk merumuskan kesimpulan. Kesimpulan ini berasal dari interpretasi data lapangan yang

telah diverifikasi melalui triangulasi teknik dan sumber data. Selama proses penelitian, verifikasi terus-menerus dilakukan untuk memastikan bahwa hasil dapat dipercaya (*trustworthiness*). Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran fenomena yang akurat dan mendalam, tetapi juga menjamin hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam kepada karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang. Dari hasil wawancara, peneliti menemukan sejumlah tema utama yang menjadi faktor pendorong maupun penghambat keterlibatan kerja, yang berkaitan dengan fenomena *quiet quitting*. Penelitian ini dilaksanakan di PT Betawimas Cemerlang, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan kemasan yang berlokasi di Kota Bekasi, Jawa Barat. Perusahaan ini memiliki sejarah panjang dalam industri percetakan dan dikenal sebagai salah satu penyedia produk cetak berkualitas di Indonesia. Dengan beragam lini produk dan tenaga kerja lintas generasi, termasuk karyawan dari generasi Z, perusahaan ini tengah menghadapi tantangan dalam membangun strategi manajemen yang adaptif terhadap dinamika kerja masa kini.

Analisis Strategi Manajemen dalam Mengatasi Quiet Quitting pada Karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang

Untuk mengetahui strategi manajemen dalam mengatasi *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang, peneliti membaginya menjadi lima aspek yang saling terkait, yaitu Pemberian Arahan dan Dukungan Pimpinan, Kualitas Komunikasi, Pengembangan Diri dan Penghargaan, Fleksibilitas dan *Work-Life Balance*, serta Keterlibatan dan Semangat Kerja, dan berikut ini adalah hasil ringkasan wawancara dengan 10 informan karyawan PT Betawimas Cemerlang

Tabel 1
Ringkasan Hasil Wawancara Dengan Informan

Aspek / Indikator	Ringkasan Jawaban Informan	Jumlah Informan yang Setuju	Keterangan
Arahan & Dukungan Pimpinan	Ada arahan rutin rapat mingguan, meski tidak konsisten antar divisi.	6 dari 10	Dukungan kuat pada beberapa divisi, tetapi kurang merata di seluruh unit. Kondisi ini membuat sebagian karyawan merasa terbimbing, sementara yang lain merasa dibiarkan mandiri.
Komunikasi	Informasi kadang mendadak, diskusi terbatas.	7 dari 10	Transparansi komunikasi perlu ditingkatkan. Kurangnya forum formal membuat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan belum optimal.
Pengembangan Diri & Penghargaan	Pelatihan jarang, jalur karier belum jelas, penghargaan lebih berupa tambahan tanggung jawab.	6 dari 10	Sistem penghargaan belum berbasis kinerja. Hal ini menimbulkan kesan bahwa kontribusi karyawan tidak dihargai secara proporsional.
Fleksibilitas & Work-Life Balance	Karyawan menginginkan jam kerja fleksibel, beban kerja masih tinggi.	6 dari 10	Ketidakseimbangan berpotensi menimbulkan <i>burnout</i> dan <i>quiet quitting</i> . Karyawan merasa kebijakan fleksibel dapat membantu mengurangi kejenuhan.
Keterlibatan & Semangat Kerja	Apresiasi meningkatkan motivasi, lingkungan kerja santai membuat betah.	8 dari 10	Apresiasi dan lingkungan kerja jadi faktor utama keterlibatan. Namun, jika apresiasi tidak konsisten, semangat kerja mudah menurun.

Berdasarkan hasil wawancara yang dirangkum pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa setiap aspek strategi manajemen memiliki tingkat kesepakatan yang berbeda di antara para informan. Untuk memperjelas perbandingan tersebut, disajikan grafik berikut yang menggambarkan tingkat kesepakatan informan terhadap masing-masing aspek strategi manajemen



Gambar 1 Tingkat Kesepakatan Informan Terhadap Aspek Strategi Manajemen

Dari grafik tersebut, dapat terlihat bahwa aspek keterlibatan dan semangat kerja menjadi faktor paling dominan dalam menjaga motivasi karyawan Generasi Z. Temuan ini kemudian dijabarkan lebih lanjut pada subbagian berikut. Selanjutnya berikut ini hasil wawancara lengkap dengan salah satu informan mengenai pendapatnya tentang *quiet quitting*

Hasil observasi & wawancara dengan informan

Berdasarkan hasil observasi terhadap informan yang bekerja di bagian operator pond auto, diketahui bahwa atasan memberikan arahan secara langsung, meskipun terkadang kurang detail. Informan merasa cukup didukung saat menghadapi kesulitan, khususnya dalam bentuk ruang diskusi. Ia menyampaikan bahwa umpan balik biasanya diberikan saat terjadi kesalahan, namun apresiasi atas hasil kerja belum rutin diberikan. Ia belum pernah mengikuti pelatihan dari perusahaan, namun merasa dihargai ketika dipercaya menangani tanggung jawab lebih.

Terkait waktu kerja, informan menilai belum fleksibel dan belum ada program khusus untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Ia menggambarkan semangat kerja cukup stabil meski kadang jenuh, dan merasa pekerjaannya hanya sebagian sesuai dengan minat. Lingkungan kerja yang santai dan rekan yang suportif membuatnya betah.

Tabel 2
Ringkasan Hasil Wawancara Dengan Informan
 Indikator Strategi Manajemen

1. Gaya Kepemimpinan & Arahan		
NO	Pertanyaan	Jawaban Informan
A	Bagaimana cara atasan Anda memberikan arahan atau bimbingan kepada tim?	Arahan biasanya diberikan secara langsung saat awal shift atau saat ada perubahan tugas. Komunikasinya cukup jelas, meskipun kadang terlalu singkat sehingga perlu ditanyakan ulang.
B	Apakah Anda merasa mendapatkan dukungan saat menghadapi kesulitan pekerjaan?	Iya, saya merasa didukung
C	Apa bentuk dukungan manajemen yang paling Anda rasakan selama ini?	Manajemen memberi ruang untuk bertanya dan berdiskusi jika ada kesulitan, terutama saat pekerjaan mendesak.
2. Komunikasi & Keterbukaan		
A	Bagaimana perusahaan memberikan umpan balik atas hasil kerja Anda?	Umpan balik biasanya diberikan langsung oleh atasan jika ada kesalahan

Indikator Strategi Manajemen	
B	Sejauh mana Anda merasa bebas dalam menyampaikan ide atau usulan kerja?
C	Menurut Anda, pendekatan seperti apa yang bisa membuat karyawan muda lebih nyaman bekerja?
3. Pengembangan diri & Apresiasi	
A	Apakah Anda pernah mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri dari perusahaan?
B	Apakah Anda merasa keberadaan Anda di tim dihargai secara profesional?
C	Apa bentuk penghargaan atau pengakuan yang menurut Anda paling bermakna di tempat kerja?
4. Fleksibilitas & <i>Work Life Balance</i>	
A	Apakah Anda merasa waktu kerja yang diterapkan di sini cukup fleksibel?
B	Menurut Anda, bagaimana perusahaan mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi Anda?
C	Apa bentuk kebijakan atau fasilitas yang membantu Anda menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi?
Indikator <i>Quiet Quitting</i>	
1. Semangat & Keterlibatan Dalam Pekerjaan	
A	Bagaimana Anda menggambarkan semangat kerja Anda dalam menjalani rutinitas di tempat kerja?
B	Apakah Anda merasa pekerjaan Anda cukup sesuai dengan minat atau kemampuan Anda?
C	Apakah Anda merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan Anda?
2. Motivasi & Kepuasan Kerja	
A	Apa hal yang membuat Anda merasa betah bekerja di perusahaan ini?
B	Apakah Anda merasa pekerjaan Anda saat ini cukup menantang atau stagnan?
C	Bagaimana perasaan Anda saat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada Anda?
3. Hubungan Sosial & Lingkungan Kerja	
A	Bagaimana Anda menilai hubungan Anda dengan rekan kerja dalam tim?
B	Dalam pekerjaan sehari-hari, apakah Anda merasa memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat?

Indikator Strategi Manajemen	
C	Apa harapan Anda terhadap suasana kerja yang ideal di perusahaan? saya berharap suasananya lebih terbuka, nyaman, dan tidak membuat tekanan berlebih pada karyawan.
4. Komitmen & Kecenderungan <i>Quiet Quitting</i>	
A	Menurut Anda, apa yang membuat karyawan generasi muda tetap semangat bekerja dalam jangka panjang? Penghargaan yang setimpal, kesempatan berkembang, dan lingkungan yang sehat secara mental.
B	Apakah Anda merasa pekerjaan Anda memberikan nilai atau makna secara pribadi? Tidak terlalu.
C	Jika suatu saat Anda merasa tidak puas, bagaimana biasanya Anda menyikapinya? Biasanya saya diamkan dulu, lalu cari waktu yang tepat untuk diskusi dengan atasan.

1. Pemberian Arahan dan Dukungan Pimpinan

Arahan yang jelas dan dukungan dari pimpinan berperan besar dalam mencegah terjadinya *quiet quitting*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang memperoleh arahan kerja secara rutin, baik melalui rapat mingguan maupun instruksi langsung. Hal ini membantu karyawan memahami target, alur kerja, dan prioritas yang harus dicapai.

Namun, konsistensi pemberian arahan masih berbeda antar divisi. Ada divisi dengan pimpinan yang aktif membimbing dan memantau perkembangan kinerja, sementara di divisi lain karyawan cenderung dibiarkan bekerja secara mandiri. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan kesenjangan dalam pengalaman kerja, di mana karyawan yang mendapat dukungan merasa lebih terlibat dan termotivasi, sedangkan yang kurang mendapat bimbingan cenderung kehilangan motivasi. Fenomena ini sejalan dengan pandangan (Putra, 2023) yang menyebut *quiet quitting* bukan hanya sekadar bekerja sesuai uraian tugas, melainkan bentuk penarikan diri secara psikologis akibat akumulasi ketidakpuasan. Oleh karena itu, konsistensi kepemimpinan dalam memberikan dukungan menjadi penting untuk mencegah gejala *disengagement* jangka panjang.

2. Kualitas Komunikasi

Komunikasi yang efektif dan terbuka merupakan pondasi penting dalam membangun keterlibatan kerja. Di PT Betawimas Cemerlang, komunikasi antara manajemen dan karyawan dinilai sudah berjalan, namun masih terdapat kekurangan, khususnya dalam hal transparansi dan ketepatan waktu penyampaian informasi. Beberapa kebijakan atau perubahan prosedur sering disampaikan mendadak, sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Keterbatasan forum formal untuk berdiskusi juga membuat sebagian karyawan merasa tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyampaikan aspirasi atau masukan. Situasi ini dapat menurunkan rasa percaya terhadap manajemen dan mengurangi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. (Nugroho et al., 2024) menemukan bahwa *disengagement* sering kali dipicu oleh faktor seperti *job burnout* dan ketidakpuasan kerja. Jika komunikasi dalam organisasi tidak dikelola dengan baik, potensi *disengagement* tersebut semakin besar. Sejalan dengan itu, (Zis et al., 2021) menekankan bahwa Generasi Z, yang sangat peka terhadap sistem dan digitalisasi, membutuhkan komunikasi yang transparan dan cepat agar tetap merasa terhubung dengan organisasi.

3. Pengembangan Diri dan Penghargaan

Pengembangan diri dan penghargaan yang tepat merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z. Penelitian ini menemukan bahwa kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau promosi jabatan masih terbatas. Akibatnya, karyawan kesulitan melihat jalur karier yang jelas di perusahaan. Penghargaan yang ada cenderung bersifat umum dan tidak selalu berbasis kinerja individual. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih, karena karyawan merasa usaha mereka tidak diakui secara proporsional.

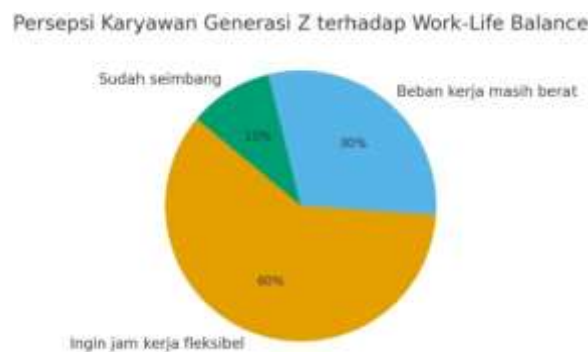
Untuk mengatasinya, perusahaan dapat menetapkan sistem penghargaan berbasis prestasi yang jelas dan terukur, sekaligus memperluas program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, sehingga mereka memiliki pandangan yang positif terhadap masa depan kariernya. (Farida

& Muhotib, 2024) menunjukkan bahwa strategi pelatihan berbasis kebutuhan dan sistem penghargaan yang berbasis kinerja terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas. Hal serupa diungkapkan (Yonathan & S Barusman, 2025) bahwa kompensasi yang adil dan dorongan prestasi dapat menjaga loyalitas serta mencegah penurunan komitmen yang berujung pada *quiet quitting*.

4. Fleksibilitas dan *Work-Life Balance*

Generasi Z cenderung memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di PT Betawimas Cemerlang, sebagian karyawan menginginkan jam kerja yang lebih fleksibel atau setidaknya penyesuaian beban kerja yang proporsional. Beban kerja yang terlalu tinggi tanpa disertai fleksibilitas waktu berisiko memicu kelelahan *burnout* yang pada akhirnya dapat mengarah pada *quiet quitting*.

Kebijakan kerja yang kaku juga membuat beberapa karyawan kesulitan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan dapat mempertimbangkan penerapan *flextime*, pembagian tugas yang lebih merata antar karyawan, atau rotasi pekerjaan yang memungkinkan variasi tugas dan mengurangi kejenuhan. Hal ini diperkuat oleh (Prentice et al., 2024) yang menemukan bahwa ketidakseimbangan kerja-kehidupan menjadi pemicu utama *quiet quitting*, karena memunculkan kelelahan emosional dan menurunkan motivasi kerja. (Panjaitan & Lestari, 2025) juga menekankan pentingnya kejelasan peran dan beban kerja yang adil untuk menjaga *work-life balance*, sehingga karyawan tidak mudah jatuh pada sikap apatis. Selain hasil wawancara, peneliti juga mencatat persepsi umum karyawan mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Data persepsi ini divisualisasikan dalam diagram berikut untuk memperlihatkan pandangan karyawan Generasi Z terhadap *work-life balance* di PT Betawimas Cemerlang.



Gambar 2 Persepsi Karyawan Generasi Z Terhadap Work Life Balance

Berdasarkan diagram tersebut, terlihat bahwa mayoritas karyawan masih menginginkan kebijakan yang lebih fleksibel. Oleh karena itu, penerapan sistem kerja yang adaptif menjadi bagian penting dari strategi manajemen dalam mengatasi fenomena *quiet quitting*.

5. Keterlibatan dan Semangat Kerja

Keterlibatan karyawan terbukti meningkat ketika ide dan kontribusi mereka diakui serta diapresiasi oleh manajemen. Apresiasi tersebut dapat berupa penerapan ide dalam proyek nyata, pengakuan dalam rapat, atau penghargaan formal. Sebaliknya, jika kontribusi diabaikan, karyawan cenderung kehilangan semangat dan hanya bekerja sesuai batas minimum tanggung jawab. Generasi Z memiliki kebutuhan yang kuat untuk merasa pekerjaannya bermakna dan memberi dampak positif. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang menghargai partisipasi aktif dan inovasi karyawan menjadi langkah penting.

Perusahaan dapat mengadakan sesi berbagi ide atau *innovation sharing* secara rutin, di mana karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan gagasan, berdiskusi, dan mendapatkan apresiasi terbuka dari manajemen. (Muslikhah, 2025) menjelaskan bahwa *quiet quitting* sering kali menjadi sinyal adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi karyawan dan realitas di perusahaan. (Jessica Manurung & Melina Simamora, 2025) menambahkan bahwa meski Gen Z adaptif terhadap teknologi dan pembelajaran daring, mereka tetap menghadapi tekanan kerja tinggi dan kesenjangan komunikasi. Oleh karena itu, apresiasi dan pengakuan menjadi elemen penting untuk menjaga keterlibatan mereka dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 10 informan yang merupakan karyawan Generasi Z di PT Betawimas Cemerlang, dapat disimpulkan bahwa fenomena quiet quitting memang terjadi dan menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa karyawan Generasi Z memiliki kecenderungan untuk mempertanyakan makna pekerjaan, menghindari keterlibatan emosional yang berlebih, serta lebih menghargai keseimbangan hidup dan lingkungan kerja yang fleksibel. Faktor-faktor pemicu quiet quitting antara lain komunikasi yang kurang terbuka antara atasan dan bawahan, kurangnya penghargaan atas kontribusi, sistem kerja yang kaku, serta gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif.

Namun demikian, perusahaan telah berupaya menerapkan beberapa strategi manajemen dalam mengatasi fenomena tersebut. Di antaranya yaitu penerapan gaya kepemimpinan berbasis coaching, penguatan komunikasi dua arah, pemberian penghargaan atau apresiasi kepada karyawan, serta pengembangan sistem kerja yang lebih fleksibel dan inklusif. Selain itu, terdapat pula perhatian terhadap peningkatan peran Human Resources (HR) dalam menjaga keterlibatan karyawan serta mulai diperhatikannya aspek work-life balance yang menjadi kebutuhan utama bagi karyawan Generasi Z.

Meskipun implementasi strategi tersebut belum sepenuhnya sempurna, namun terbukti dapat membantu perusahaan dalam mencegah peningkatan gejala disengagement, menumbuhkan loyalitas karyawan, serta menjaga stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet Quitting – Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128–134. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>
- Creswell, John W. ; Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Farida, S. I., & Muhotib, D. F. (2024). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Refalia Nurul Utama, Cibinong, Bogor. *SOCIORA: The Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 21–38. <https://doi.org/10.33753/sociora.v1i1.8>
- HARTER J. (2023). Is Quiet Quitting Real? *Gallup*, 1–10. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Jessika Manurung, E., & Melina Simamora, J. (2025). Strategi Gen Z Dalam Menghadapi Perubahan Dunia Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja. *CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(2), 2025. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.714>
- Letjen, P. P. J. E.-I. ;, & Parman, S. (2025). *An Overview of Quiet Quitting Among Millennial and Gen Z Employees*. 8(1), 11440.
- Muslikhah, M. C. (2025). Quiet Quitting di Era Digital: Antara Work-Life Balance dan Tantangan Produktivitas. *Universitas Widyatama*, 1(1), 1–6.
- Nugroho, A. B., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Analisis Bibliometrik tentang Quiet Quitting. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 15(1), 108–117.
- Ochis, K. (2024). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83–97. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
- Panjaitan, R., & Lestari, N. S. (2025). Strategi Manajemen Dalam Mendukung Kesejahteraan Mental Karyawan Di Industri Pabrik. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(8), 1111–1120. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i8.232>
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality

employees. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 34(1), 24–45.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>

Putra, I. A. S. (2023). *Quiet Quitting Sebagai Dampak Atas Stres Kerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif*. 1–125.

Sugiyono, S. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D / Dr. Sugiyono*. Alfabeta.

Yonathan, H., & S Barusman, M. Y. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Florindo Makmur (SB7). *ECo-Fin*, 7(1), 261–272. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.2018>

Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87.
<https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>