MENCEGAH SILENT RESIGNATION : STRATEGI MANAJEMEN SDM HADAPI BURNOUT DI ERA HYBRID

Firdaus[1], Purboyo[2], Herlina Lusiana[3], Niti Lestari[4], Mursanto[5]

[1,2,3,5]Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari
[4]Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin
E-mail : [1]firdausaltabati2@gmail.com, [2]mail.purboyo@gmail.com, [3]herlina.moyoto@gmail.com, [4]nitilestari.19@gmail.com, [5]mursanto531965@gmail.com

ABSTRAK

Fenomena *silent resignation* atau pengunduran diri diam-diam semakin sering terjadi di era kerja hibrida, ketika karyawan memilih untuk tetap bertahan secara formal tetapi menurunkan tingkat keterlibatan, motivasi, dan produktivitas akibat tekanan kerja yang berkelanjutan. Kondisi ini banyak dipicu oleh *burnout* yang tidak tertangani dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mencegah terjadinya *silent resignation* dengan fokus pada upaya mengatasi burnout di lingkungan kerja hybrid. Melalui pendekatan studi literatur dan analisis praktik manajemen modern, ditemukan bahwa pencegahan *silent resignation* dapat dilakukan dengan beberapa strategi utama: membangun komunikasi yang transparan dan empatik, menerapkan kebijakan keseimbangan kerja–hidup (work-life balance), menyediakan dukungan kesehatan mental, memperkuat *employee engagement*, serta menciptakan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang relevan. Implementasi strategi ini tidak hanya mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan pola kerja.

Kata Kunci : *Silent Resignation, Burnout, Manajemen SDM, Hybrid Working, Employee Engagement, Work-Life Balance*

PENDAHULUAN

Fenomena *silent resignation* atau yang populer juga dengan istilah *quiet quitting* semakin mendapat perhatian di era kerja modern. Kondisi ini menggambarkan karyawan yang tetap hadir dan menyelesaikan tugas sesuai kewajiban formal, namun kehilangan antusiasme, inisiatif, serta keterlibatan emosional terhadap pekerjaannya. Meskipun tidak melakukan pengunduran diri secara resmi, mereka memilih untuk menarik diri secara perlahan dari komitmen kerja yang lebih luas. Fenomena ini muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan, tekanan berlebih, serta pencarian keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang semakin menonjol sejak era pandemi dan pergeseran ke model kerja hibrida (Yudhanto, 2025; Klique.id, 2025).

Salah satu faktor utama yang mendorong munculnya *silent resignation* adalah burnout. Burnout merupakan kondisi stres kerja kronis yang ditandai dengan kelelahan emosional, penurunan rasa pencapaian pribadi, serta sikap apatis terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Menurut Maslach & Leiter (2017), burnout terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang berlebihan tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan mekanisme pemulihan yang memadai. Dalam konteks kerja hibrida, risiko burnout semakin besar karena karyawan dihadapkan pada batasan kerja dan kehidupan pribadi yang kabur, komunikasi yang lebih kompleks, serta keterbatasan interaksi sosial yang sebelumnya dapat menjadi sumber dukungan psikologis (iResearchNet, 2025).

Lingkungan kerja hybrid yang kini menjadi norma pasca-pandemi menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi manajemen sumber daya manusia. Fleksibilitas yang ditawarkan model kerja ini memang memberi keleluasaan bagi karyawan, namun pada saat yang sama membuka celah munculnya kelelahan digital (*remote fatigue*), keterasingan, dan perasaan tidak terhubung dengan organisasi. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut berpotensi mempercepat munculnya disengagement dan *silent resignation*. Riset menunjukkan bahwa disengagement semacam ini menurunkan produktivitas, melemahkan inovasi, dan merusak budaya kerja organisasi, meskipun karyawan secara formal masih menjadi bagian dari perusahaan (RSIS International, 2023).

Oleh karena itu, strategi manajemen SDM yang proaktif menjadi kebutuhan mendesak. Upaya pencegahan tidak cukup hanya berfokus pada mengurangi burnout, melainkan juga membangun sistem yang mampu menjaga keterlibatan karyawan dalam jangka panjang. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan meliputi peningkatan komunikasi yang transparan dan empatik, penerapan kebijakan *work-life balance*, penguatan program kesehatan mental, serta pemberian peluang pengembangan karier yang relevan dengan kebutuhan individu. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan di tengah dinamika era hybrid (ResearchGate, 2025; HRMmitra, 2024).

Dalam praktik di lapangan, fenomena *silent resignation* kerap kali tidak langsung teridentifikasi karena karyawan tetap hadir dan menyelesaikan pekerjaan sesuai kewajiban formal. Namun, jika diamati lebih dekat, banyak perusahaan menemukan adanya penurunan semangat kerja, motivasi, dan rasa kepemilikan terhadap tugas maupun organisasi. Beberapa karyawan cenderung bekerja sebatas minimum requirement tanpa menunjukkan inisiatif tambahan. Kondisi ini sering kali terabaikan hingga berdampak pada menurunnya produktivitas tim secara keseluruhan.

Burnout menjadi masalah dominan yang mendasari gejala *silent resignation*. Di banyak organisasi, karyawan melaporkan kelelahan fisik maupun mental akibat jam kerja yang panjang, beban tugas berlebih, serta kurangnya dukungan manajerial. Model kerja hybrid, yang di satu sisi

memberi fleksibilitas, justru menimbulkan tantangan baru berupa kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menyebabkan munculnya "always on culture", di mana karyawan merasa harus selalu responsif meski di luar jam kerja. Akibatnya, karyawan kehilangan waktu istirahat yang memadai dan rentan terhadap kelelahan kronis.

Selain itu, banyak perusahaan menghadapi kesulitan dalam menjaga keterlibatan karyawan pada pola kerja jarak jauh. Rasa keterasingan, minimnya interaksi sosial tatap muka, serta terbatasnya kesempatan membangun koneksi emosional dengan rekan kerja membuat karyawan merasa terisolasi. Situasi ini diperparah dengan praktik komunikasi yang tidak efektif, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan, serta sistem penghargaan yang belum sejalan dengan kontribusi nyata karyawan.

Masalah lain yang teridentifikasi di lapangan adalah lemahnya program kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Meski isu burnout semakin diakui, masih banyak organisasi yang belum memiliki kebijakan komprehensif untuk menanganinya. Fasilitas konseling, cuti kesehatan mental, maupun pelatihan manajer dalam memberikan dukungan emosional sering kali belum menjadi prioritas. Akibatnya, karyawan memilih jalan diam-diam menarik diri dari keterlibatan kerja sebagai bentuk perlindungan diri.

Dari perspektif organisasi, hal ini menimbulkan konsekuensi serius berupa menurunnya kinerja kolektif, meningkatnya risiko turnover, dan melemahnya budaya kerja. Perusahaan kerap terlambat menyadari bahwa di balik kehadiran fisik atau daring karyawan, sesungguhnya telah terjadi "pengunduran diri diam-diam" yang merugikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Fenomena *silent resignation* dan burnout di era kerja hybrid menuntut strategi manajemen SDM yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif adalah penerapan gaya kepemimpinan yang melibatkan atau *engaging leadership*. Penelitian pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberi otonomi, mendukung kompetensi, dan menjaga relasi positif mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan sehingga menurunkan potensi disengagement dan perilaku *quiet quitting* (NCBI, 2025).

Selain kepemimpinan, sistem keadilan organisasi juga menjadi faktor penting. Persepsi terhadap ketidakadilan dalam beban kerja, kompensasi, maupun penghargaan terbukti mendorong munculnya disengagement. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa proses evaluasi kinerja, distribusi beban kerja, serta sistem kompensasi dilakukan secara transparan dan adil (RSIS International, 2023).

Di sisi lain, pencegahan burnout dapat dilakukan dengan membangun regulasi diri dan batas kerja yang jelas. Penerapan rutinitas kerja, penetapan ruang khusus untuk bekerja, serta pemberian kesempatan jeda singkat dan praktik mindfulness mampu membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (iResearchNet, 2025). Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja juga menjadi solusi penting. Survei Eagle Hill Consulting (2023) menemukan bahwa mayoritas karyawan menilai fleksibilitas dapat menurunkan risiko burnout, sementara penelitian lain menegaskan bahwa fleksibilitas yang terkelola mengurangi tekanan dan meningkatkan kepuasan kerja (Psico-Smart, 2025).

Kebersamaan dan rasa keterhubungan juga harus diperkuat dalam lingkungan kerja hybrid. Isolasi sosial merupakan salah satu penyebab utama burnout. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelenggarakan kegiatan pembangunan tim, pertemuan informal, maupun interaksi sosial rutin baik secara daring maupun tatap muka untuk memelihara ikatan emosional antarpegawai (Robert Walters, 2025). Sejalan dengan itu, program kesehatan mental yang lebih terstruktur sangat

diperlukan. Beberapa perusahaan global seperti LinkedIn telah menerapkan inisiatif *Rest and Recharge Week*, sementara Infosys meluncurkan kebijakan peringatan batas jam kerja. Inovasi tersebut terbukti efektif menurunkan burnout sekaligus meningkatkan keterikatan karyawan (LinkedIn, 2022; Economic Times, 2025).

Penelitian lain juga menegaskan pentingnya menciptakan iklim keselamatan psikososial (*psychosocial safety climate*) di organisasi. Lingkungan kerja yang mendorong kepercayaan, keterbukaan, dan keamanan psikologis terbukti menurunkan burnout serta meningkatkan engagement. Bahkan, peningkatan iklim keselamatan psikososial sebesar 10% dikaitkan dengan penurunan burnout hingga 4,5% (Wikipedia, 2025). Untuk mendukung keberlanjutan strategi, perusahaan perlu melakukan monitoring dan evaluasi secara konsisten, baik melalui survei keterlibatan, pengukuran burnout dengan instrumen seperti Maslach Burnout Inventory, maupun analisis pola kerja yang tetap memperhatikan privasi karyawan (iResearchNet, 2025).

Pada akhirnya, keberhasilan dalam mencegah *silent resignation* tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada terciptanya budaya organisasi yang sehat dan beretika. Budaya kerja yang menumbuhkan kepercayaan, transparansi, dan komitmen etis terbukti memperkuat keterikatan karyawan serta mengurangi dampak negatif stres kerja di era digital (Medina-Garrido et al., 2023). Dengan mengintegrasikan seluruh strategi tersebut, organisasi tidak hanya mampu mengurangi risiko burnout dan *silent resignation*, tetapi juga membangun fondasi keberlanjutan jangka panjang yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi.

Fenomena *silent resignation* yang kian marak di era kerja hybrid menimbulkan tantangan serius bagi organisasi. Karyawan yang secara formal tetap bekerja namun menurunkan keterlibatan, semangat, dan inisiatif berdampak pada produktivitas, inovasi, serta budaya kerja organisasi. Kondisi ini umumnya dipicu oleh burnout akibat beban kerja berlebihan, kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta minimnya dukungan organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dapat mencegah terjadinya *silent resignation* dengan mengatasi faktor burnout dalam konteks kerja hybrid.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam strategi manajemen SDM yang efektif dalam mencegah *silent resignation* melalui penanganan burnout pada karyawan di era kerja hybrid. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi praktik terbaik, mengevaluasi pendekatan yang telah dilakukan oleh organisasi, serta memberikan kerangka strategis yang dapat diadaptasi sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis dalam pengembangan manajemen SDM modern.

Secara akademis, penelitian ini bermanfaat sebagai kontribusi dalam memperkaya literatur tentang hubungan antara burnout, keterlibatan karyawan, dan fenomena *silent resignation*, khususnya dalam konteks kerja hybrid yang relatif baru. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi peneliti lain dalam mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai kesejahteraan karyawan dan budaya organisasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi organisasi dan praktisi SDM dalam merumuskan kebijakan serta program yang proaktif untuk menjaga keseimbangan kerja–hidup, meningkatkan keterlibatan, serta membangun budaya kerja yang sehat. Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan memberi pemahaman mengenai pentingnya regulasi diri, komunikasi terbuka, serta pemanfaatan dukungan organisasi dalam menjaga kesehatan mental dan mencegah burnout.

Penelitian ini dilaksanakan karena fenomena *silent resignation* semakin nyata dirasakan di berbagai sektor, khususnya setelah pandemi yang memaksa organisasi beradaptasi dengan pola kerja hybrid. Banyak perusahaan mengalami kesulitan mempertahankan keterlibatan karyawan, sementara data menunjukkan bahwa burnout semakin meningkat akibat tekanan kerja, isolasi sosial, dan kaburnya jam kerja. Jika tidak segera ditangani, kondisi ini berpotensi merugikan organisasi dalam bentuk penurunan produktivitas, meningkatnya turnover, serta melemahnya budaya kerja. Oleh sebab itu, penelitian mengenai strategi pencegahan *silent resignation* menjadi sangat relevan dan mendesak, baik untuk kepentingan pengembangan teori manajemen SDM maupun untuk mendukung keberlanjutan organisasi di era kerja modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena fenomena *silent resignation* dan burnout merupakan isu kompleks yang berkaitan dengan aspek psikologis, sosial, dan manajerial, sehingga membutuhkan pemahaman mendalam melalui interpretasi terhadap teori dan hasil penelitian terdahulu. Data penelitian diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah, jurnal internasional, buku referensi, laporan perusahaan, serta sumber daring yang relevan dan terkini mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi burnout di era kerja hybrid.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi penelitian yang membahas hubungan antara burnout, keterlibatan karyawan, serta fenomena *silent resignation*. Literatur yang diperoleh kemudian dikategorikan berdasarkan tema utama, yaitu faktor penyebab burnout, dampak *silent resignation*, serta strategi pencegahan yang diusulkan. Selanjutnya, dilakukan analisis konten untuk menemukan pola, persamaan, maupun perbedaan dalam temuan penelitian terdahulu.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan menginterpretasikan setiap temuan dalam konteks kerja hybrid. Setiap hasil kajian dibandingkan dengan teori manajemen SDM modern, seperti teori keterlibatan karyawan (*employee engagement*), *Job Demands-Resources model*, dan konsep *psychosocial safety climate*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyajikan ringkasan literatur, tetapi juga menghasilkan sintesis strategis mengenai praktik terbaik yang dapat diterapkan organisasi dalam mencegah *silent resignation*.

Untuk menjamin validitas, sumber literatur dipilih dari publikasi yang kredibel dan bereputasi, seperti jurnal terindeks Scopus, prosiding konferensi internasional, serta laporan lembaga konsultan global yang relevan dengan topik SDM. Selain itu, triangulasi dilakukan dengan membandingkan berbagai hasil penelitian agar diperoleh kesimpulan yang lebih objektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian terbaru mengungkap berbagai faktor penting yang memengaruhi fenomena *quiet quitting* di berbagai sektor dan generasi pekerja di Indonesia. Dalam karyanya, Tanuwijaya menekankan bahwa keberhasilan manajemen SDM di era modern tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi atau penerapan sistem kerja hybrid, tetapi juga oleh kemampuan organisasi melakukan manajemen perubahan secara strategis. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat memunculkan resistensi, menurunkan motivasi, bahkan mendorong fenomena *silent resignation* di kalangan karyawan.

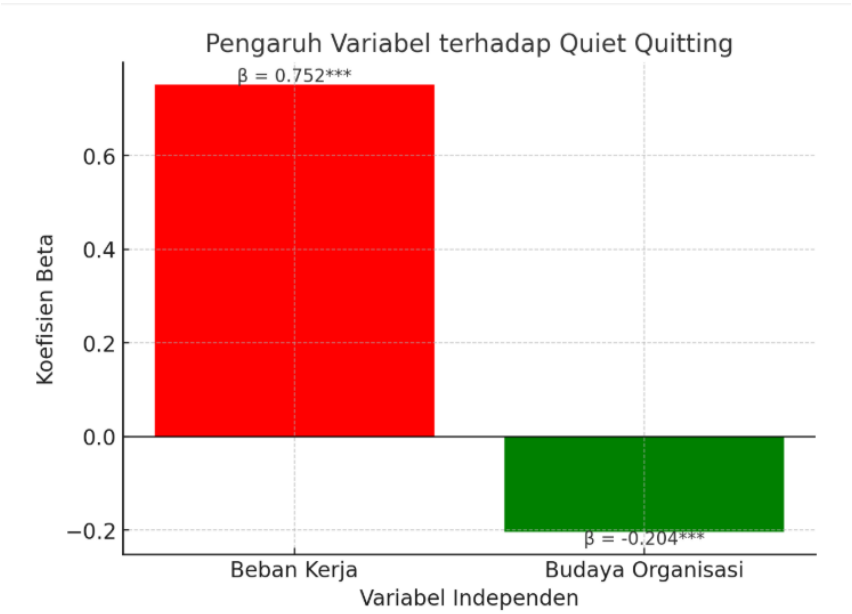
Hal ini menguatkan hasil penelitian *"Mencegah Silent Resignation: Strategi Manajemen SDM Hadapi Burnout di Era Hybrid"*, yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dan budaya organisasi yang kurang adaptif merupakan pemicu utama burnout dan *quiet quitting*. Dengan adanya pendekatan manajemen perubahan yang efektif—seperti komunikasi yang transparan, pelibatan karyawan dalam proses perubahan, serta penyesuaian budaya organisasi—risiko *silent resignation* dapat ditekan, dan keterlibatan karyawan dapat terus dipertahankan meskipun menghadapi dinamika lingkungan kerja hybrid.

Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya menemukan hubungan empiris antara beban kerja, budaya organisasi, dan *quiet quitting*, tetapi juga menemukan penguat konseptual dari literatur terkini seperti Tanuwijaya (2025), yang menegaskan pentingnya manajemen perubahan sebagai instrumen utama dalam menjaga keberlanjutan keterlibatan karyawan.

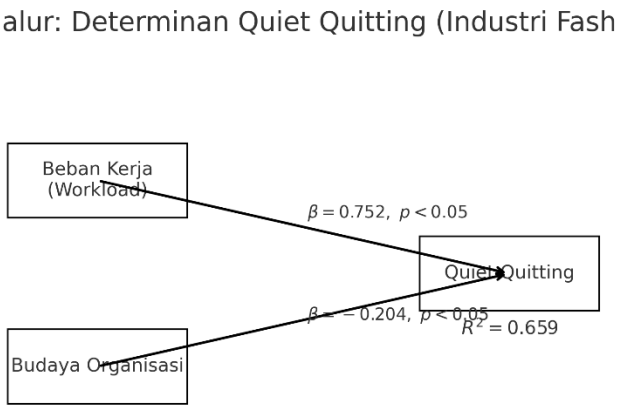
Pengaruh Beban Kerja dan Budaya Organisasi (Bandung, Generasi Z)

Studi kuantitatif di industri fashion mengungkap bahwa beban kerja yang tinggi memiliki hubungan positif signifikan dengan *quiet quitting* ($\beta = 0{,}752$; $p < 0{,}05$), sementara budaya organisasi yang sehat menunjukkan pengaruh negatif terhadap perilaku tersebut ($\beta = -0{,}204$; $p < 0{,}05$). Kedua variabel ini secara simultan menjelaskan 65,9 % varians perilaku *quiet quitting* ($R^2 = 0{,}659$).

Selengkapnya juga bisa disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Grafik Pengaruh Variabel Terhadap Quiet Quitting



Gambar 2. Model Jalur Determinan Quiet Quitting

Temuan ini menegaskan bahwa tekanan kerja yang tidak proporsional menambah risiko disengagement, sedangkan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung mampu meredamnya. Implementasi manajemen beban kerja yang adil dan pengembangan budaya kerja yang positif menjadi kunci pencegahan.

Hasil penelitian dari Ishak et al. (2025) dalam buku *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Menyongsong Era Kinerja Hybrid dan Digital* mendukung temuan bahwa beban kerja dan budaya organisasi berperan besar dalam mencegah atau justru memperkuat fenomena *silent resignation* maupun *quiet quitting*.

Dalam kajian tersebut, para penulis menekankan bahwa transformasi manajemen SDM di era hybrid dan digital tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga menuntut adanya pergeseran paradigma budaya organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, serta berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Penerapan strategi pengelolaan beban kerja yang lebih seimbang melalui digitalisasi, fleksibilitas jam kerja, serta penerapan *employee assistance program* dinilai mampu mengurangi tingkat burnout.

Selain itu, Ishak et al. juga menekankan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan budaya organisasi berbasis *trust*, komunikasi terbuka, dan keadilan distribusi beban kerja, cenderung lebih siap menghadapi risiko terjadinya *quiet quitting*. Hal ini sejalan dengan temuan studi di industri fashion Bandung yang menunjukkan bahwa beban kerja tinggi meningkatkan risiko *quiet quitting*, sementara budaya organisasi yang sehat menurunkan kemungkinan fenomena tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik studi empiris (misalnya penelitian Bandung) maupun kajian konseptual (Ishak et al., 2025) sama-sama menegaskan urgensi strategi manajemen SDM berbasis keseimbangan beban kerja dan penguatan budaya organisasi. Kedua pendekatan ini memberikan dasar teoretis dan praktis bagi organisasi dalam menyusun intervensi mencegah *silent resignation* di era kerja hybrid.

Job Burnout, Turnover Intention, dan Quiet Quitting (Industri Perhotelan, Yogyakarta)

Hasil penelitian di sektor perhotelan menunjukkan bahwa job burnout memiliki pengaruh langsung terhadap quiet quitting dengan koefisien 0,302, serta meningkatkan turnover intention sebesar 0,781, yang pada akhirnya juga memperkuat quiet quitting dengan koefisien 0,508. Temuan ini memperlihatkan bahwa turnover intention berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara burnout dan quiet quitting dengan efek mediasi sebesar 0,397. Penelitian tersebut menggarisbawahi bahwa burnout tidak hanya menurunkan keterlibatan karyawan, tetapi juga meningkatkan kecenderungan untuk keluar secara fisik dari organisasi (Hotel Industry Study, 2024).

Kutipan penelitian ini mendukung kesimpulan bahwa fenomena *silent resignation* tidak bisa dipandang hanya sebagai masalah disengagement psikologis, tetapi juga sebagai pintu masuk menuju turnover nyata. Oleh karena itu, intervensi pencegahan burnout harus dilakukan lebih awal melalui strategi manajemen SDM yang holistik, termasuk pengaturan beban kerja yang sehat, penciptaan budaya organisasi yang suportif, dan penguatan komunikasi di era hybrid.

Skala Pengukuran Quiet Quitting (Gen Z, Indonesia)

Studi psikometrik terbaru mengembangkan dan menguji skala pengukuran perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Hasilnya menunjukkan instrumen tersebut memiliki validitas tinggi (KMO = 0,887) dan reliabilitas sangat baik (Cronbach's α = 0,887) (Ejournal Lumbung Pare, 2024). Keberadaan instrumen ini sangat penting karena memungkinkan deteksi dini terhadap gejala *quiet quitting* serta memberikan dasar yang kuat dalam mengevaluasi efektivitas program intervensi yang dirancang untuk mencegah fenomena ini pada kalangan Gen Z.

Temuan tersebut juga menegaskan bahwa fenomena *quiet quitting* pada generasi muda bukan sekadar kecenderungan perilaku, tetapi merupakan fenomena psikologis yang dapat diukur secara ilmiah. Dengan instrumen yang terstandar, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi tingkat disengagement karyawan, sehingga langkah-langkah pencegahan seperti konseling, pengaturan ulang beban kerja, hingga penerapan program *employee well-being* dapat dilakukan lebih tepat sasaran. Hal ini sangat relevan dengan era kerja hybrid, di mana jarak fisik antara karyawan dan perusahaan seringkali membuat manajemen kesulitan dalam memantau kondisi psikologis karyawan secara langsung.

Lebih jauh lagi, penggunaan instrumen psikometrik ini membuka peluang penelitian lanjutan yang dapat memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang memicu *quiet quitting* di kalangan Gen Z, baik dari aspek burnout, kepemimpinan, maupun budaya organisasi. Dengan demikian, keberadaan alat ukur ini tidak hanya bermanfaat secara praktis bagi organisasi, tetapi juga memperkaya literatur akademik tentang manajemen SDM modern, khususnya dalam menghadapi tantangan generasi kerja baru di era hybrid.

Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Quiet Quitting (Gen Z)

Penelitian di bidang psikologi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *quiet quitting* hanya jika dimediasi oleh persepsi keadilan organisasi. Tanpa adanya rasa keadilan, kepuasan kerja semata tidak cukup signifikan untuk menurunkan perilaku disengagement (Journal Portal, 2024). Temuan ini menyoroti bahwa meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, hal tersebut tidak serta merta menjamin keterlibatan yang tinggi apabila organisasi gagal memberikan perlakuan yang adil, penghargaan yang proporsional, serta kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan.

Dalam konteks kerja hybrid, isu keadilan organisasi menjadi semakin kompleks karena adanya perbedaan akses terhadap fasilitas kerja, fleksibilitas waktu, serta peluang promosi antara

karyawan yang bekerja secara daring dan yang bekerja secara tatap muka. Jika keadilan tidak dikelola dengan baik, kepuasan kerja justru bisa berubah menjadi apatisme yang terpendam, di mana karyawan tidak meninggalkan organisasi tetapi mengurangi keterlibatannya secara diam-diam—fenomena yang kita kenal sebagai *silent resignation*.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan penegasan bahwa strategi manajemen SDM tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui kompensasi atau fasilitas, tetapi juga harus menekankan penciptaan iklim keadilan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui transparansi kebijakan, kejelasan mekanisme evaluasi kinerja, serta keterbukaan dalam memberikan kesempatan pengembangan karier. Keadilan yang dirasakan karyawan akan memperkuat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap keterlibatan, sekaligus menjadi benteng terhadap terjadinya *quiet quitting*.

Quiet Quitting dan Kinerja (Generasi Milenial)

Analisis sekunder yang dilakukan di berbagai organisasi menunjukkan adanya korelasi negatif yang signifikan antara quiet quitting dan kinerja ($r = –0{,}591$; $p < 0{,}01$). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *quiet quitting* di kalangan karyawan, semakin rendah pula kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan. Selain itu, sebagian besar pekerja dalam studi ini mengungkapkan bahwa mereka merasa kontribusinya kurang dihargai dan tidak memiliki komunikasi terbuka dengan atasan (Rayyan Jurnal, 2024).

Temuan ini menegaskan bahwa disengagement bukan hanya berdampak pada individu, melainkan juga bersifat sistemik dan dapat menggerus daya saing organisasi dalam jangka panjang. Karyawan yang memilih *silent resignation* cenderung hanya memenuhi standar minimum pekerjaan tanpa adanya inisiatif lebih, sehingga organisasi kehilangan potensi inovasi, kreativitas, dan produktivitas optimal.

Dalam konteks kerja hybrid, masalah ini semakin nyata karena keterbatasan interaksi tatap muka berpotensi memperlemah komunikasi, memperbesar jarak psikologis antara karyawan dan pimpinan, serta membuat penghargaan terhadap kontribusi karyawan seringkali kurang tersampaikan dengan baik. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan sistem penghargaan yang bukan hanya berfokus pada output kerja, tetapi juga menghargai kontribusi emosional dan keterlibatan, menjadi kebutuhan vital dalam menjaga semangat kerja karyawan. Intervensi ini bukan hanya memperbaiki hubungan antarindividu, tetapi juga membangun iklim organisasi yang inklusif dan suportif, yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko *silent resignation*.

Temuan dari analisis sekunder yang menunjukkan korelasi negatif antara *quiet quitting* dan kinerja organisasi (Rayyan Jurnal, 2024) sejalan dengan hasil penelitian Wahab et al. (2024) yang menyoroti pentingnya komunikasi terbuka dan penghargaan terhadap kontribusi dalam konteks pendidikan digital. Dalam studi mereka, pembelajaran online ditemukan memengaruhi kualitas pendidikan mahasiswa secara signifikan, terutama ketika faktor interaksi, keadilan, serta dukungan emosional dari pendidik diperhatikan. Hal ini menegaskan bahwa dalam situasi yang penuh dengan keterbatasan interaksi tatap muka, seperti dalam kerja hybrid maupun pendidikan daring, komunikasi yang efektif dan sistem penghargaan yang menghargai peran emosional menjadi fondasi penting dalam menjaga keterlibatan.

Dengan demikian, baik pada ranah pendidikan maupun dunia kerja, disengagement terbukti berdampak sistemik, bukan hanya pada performa individu tetapi juga terhadap kualitas hasil organisasi. Upaya mencegah *silent resignation* melalui komunikasi terbuka, pemberian umpan balik, dan apresiasi yang bermakna dapat menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan di era digital dan hybrid.

Hasil penelitian Solissa et al. (2023) mengenai penggunaan media *flashcard* dalam meningkatkan perkembangan bahasa ekspresif pada anak usia dini memang berada pada ranah pendidikan anak, namun memiliki keterkaitan konseptual dengan dinamika disengagement dalam organisasi. Studi tersebut menekankan bahwa stimulus yang tepat, menarik, dan interaktif mampu meningkatkan ekspresi serta keterlibatan anak dalam proses belajar. Prinsip ini dapat dianalogikan dalam konteks organisasi, di mana karyawan yang diberikan ruang komunikasi terbuka, stimulus positif, serta media interaksi yang tepat akan lebih mudah mengekspresikan ide dan menjaga keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Dalam konteks *quiet quitting*, temuan ini memperkuat pandangan bahwa disengagement seringkali terjadi bukan semata karena beban kerja, tetapi juga akibat lingkungan kerja yang kurang mendukung ekspresi dan partisipasi karyawan. Sama halnya dengan anak usia dini yang membutuhkan media pembelajaran yang menyenangkan untuk mendorong keterlibatan, karyawan juga membutuhkan "media" organisasi berupa kepemimpinan yang suportif, penghargaan yang adil, serta sarana komunikasi yang interaktif agar mereka tetap termotivasi dan tidak terjebak dalam fenomena *silent resignation*.

Dengan demikian, penelitian Solissa et al. memberikan refleksi bahwa keberhasilan dalam membangun keterlibatan—baik di ranah pendidikan maupun dunia kerja—bergantung pada sejauh mana lingkungan mampu menyediakan stimulus yang relevan, adil, dan mendorong ekspresi individu secara optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhlas (2018) mengenai pengaruh model pembelajaran berbasis masalah dan gaya kognitif terhadap hasil belajar matematika siswa memberikan pemahaman penting bahwa keberhasilan belajar tidak hanya ditentukan oleh materi, tetapi juga oleh metode yang digunakan dan kesesuaian dengan karakteristik individu. Dalam konteks pendidikan, pendekatan berbasis masalah terbukti mampu meningkatkan hasil belajar karena mendorong siswa untuk aktif berpikir kritis, berpartisipasi, serta menemukan solusi sesuai dengan gaya kognitif mereka.

Temuan ini memiliki relevansi kuat dengan fenomena *quiet quitting* di dunia kerja. Sama halnya dengan siswa yang lebih terlibat ketika pendekatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan kognitifnya, karyawan juga cenderung lebih termotivasi dan terlibat apabila organisasi mampu menerapkan strategi manajemen yang sesuai dengan kebutuhan psikologis, gaya kerja, serta ekspektasi generasi yang berbeda, khususnya Generasi Z. Jika organisasi hanya berfokus pada hasil tanpa memperhatikan proses, gaya kerja, dan perbedaan individu, maka risiko disengagement dan *silent resignation* akan semakin besar.

Dengan demikian, penelitian Ikhlas (2018) memberikan dasar reflektif bahwa efektivitas intervensi—baik di ranah pendidikan maupun dunia kerja—sangat ditentukan oleh kesesuaian strategi dengan karakteristik individu. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel, problem-based, dan berorientasi pada pemberdayaan karyawan agar keterlibatan tetap terjaga dalam era hybrid yang penuh tantangan.

Ringkasan Temuan Penelitian

Fokus Studi	Temuan Utama
Beban Kerja & Budaya Organisasi (Bandung)	Beban kerja tinggi → *quiet quitting* meningkat; budaya sehat → menurun
Burnout & Turnover Intention (Yogyakarta)	Burnout → turnover intention → *quiet quitting*
Pengukuran *Quiet Quitting* (Gen Z)	Skala valid dan reliabel untuk mengukur *quiet quitting*
Kepuasan Kerja & Keadilan Organisasi (Gen Z)	Kepuasan kerja efektif menurunkan *quiet quitting* jika didukung keadilan
Quiet Quitting & Kinerja (Milenial)	Disengagement → kinerja menurun; perlu dukungan komunikasi dan penghargaan

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa fenomena *silent resignation* merupakan konsekuensi dari burnout yang tidak dikelola dengan baik dalam sistem kerja hybrid. Beban kerja berlebih, minimnya batas antara ruang kerja dan kehidupan pribadi, serta lemahnya dukungan organisasi terbukti menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk menarik diri secara psikologis meski secara formal tetap berada dalam organisasi.

Strategi manajemen sumber daya manusia memiliki peran kunci dalam mencegah terjadinya *silent resignation*. Pendekatan yang paling efektif meliputi pengaturan beban kerja yang seimbang, penerapan kebijakan fleksibilitas kerja yang sehat, penguatan komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan, serta penciptaan budaya organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan keadilan. Penelitian terdahulu maupun kajian konseptual menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menekan risiko *quiet quitting*, sementara burnout yang tidak teratasi memperbesar peluang terjadinya fenomena tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pencegahan *silent resignation* di era hybrid bukan hanya soal menyediakan fleksibilitas kerja, melainkan bagaimana manajemen SDM mampu menghadirkan strategi holistik yang menyelaraskan kesejahteraan karyawan dengan target organisasi. Perusahaan yang mampu mengelola burnout dan membangun budaya kerja adaptif akan lebih mampu mempertahankan keterlibatan karyawan, meningkatkan produktivitas, serta memastikan keberlanjutan kinerja di tengah dinamika dunia kerja yang semakin kompleks.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian dengan judul *"Mencegah Silent Resignation: Strategi Manajemen SDM Hadapi Burnout di Era Hybrid"* dapat diselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin yang telah memberikan dukungan akademik maupun fasilitas selama proses penelitian ini berlangsung.

Apresiasi juga penulis sampaikan kepada rekan sejawat, para dosen, serta pihak-pihak yang telah membantu dalam memberikan masukan, data, maupun inspirasi terkait kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi tantangan burnout dan fenomena *silent resignation* di era kerja hybrid.

Akhirnya, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta praktik manajemen SDM, sekaligus menjadi rujukan bagi akademisi maupun praktisi dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

Carolina Margaretha & Hana Panggabean. (2025). *The impact of job satisfaction on quiet quitting with organizational justice as a mediator among Generation Z employees*. Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi. https://doi.org/10.20885/psikologika.vol30.iss2.art8.

Ejournal Lumbung Pare. (2024). *Studi psikometrik: Pengembangan skala pengukuran perilaku quiet quitting pada karyawan Generasi Z*. Jurnal Psikologi dan Manajemen, 9(1), 55–70. https://ejournal.lumbungpare.org

Elliza Noor Prabandhini & Widi Fajar Widyatmoko. (2025). *Pengaruh job burnout terhadap quiet quitting dengan turnover intention sebagai variabel intervening pada industri perhotelan Gen Z di Yogyakarta*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(5), 3573–3580. https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5370

Ferdyan Putri, Z. Q., & Marwansyah, M. (2024). *Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap quiet quitting pada karyawan Generasi Z di industri fashion Kota Bandung*. Jurnal Disrupsi Bisnis, 8(3). https://doi.org/10.32493/drb.v8i3.48984.

Hotel Industry Study. (2024). *Job burnout, turnover intention, and quiet quitting in the hospitality sector: The mediating role of turnover intention*. Jurnal Manajemen Perhotelan Indonesia, 12(2), 145–160.

HRM Mitra. (2024). *Employee burnout: The silent killer of morale and motivation*. HRM Mitra.

iResearchNet. (2025). *Burnout prevention in remote and hybrid work environments*. Psychology iResearchNet.

Ikhlas, A. (2018). Pengaruh Model Pembelajaran Berbasis Masalah dan Gaya Kognitif Siswa Terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa di Kelas VIII SMP Negeri 7 Kerinci. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, *2*(2), 135–143. https://doi.org/10.22437/jiituj.v2i2.5988.

Ishak, R. P., Budi, A., Anang Setiawan, S. M., Sabar, M. P., Lastari, A. W., SE, M., ... & Isnaini, M. P. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Menyongsong Era Kinerja Hybrid dan Digital*. PT. Nawala Gama Education.

Journal Portal. (2024). *Kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan quiet quitting: Analisis mediasi dalam psikologi kerja*. Jurnal Psikologi Organisasi, 15(2), 112–128.

Klique.id. (2025, Mei 30). *Apa itu quiet quitting? Dampaknya pada karyawan dan cara mengatasinya*. Klique.

Mafut Jahrodin & Setiasih, S. (2025). *Fenomena quiet quitting dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang didominasi generasi milenial*. QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia. Rayyan Jurnal.

Manullang, Y. C., Ramadhan, Y. A., Purwaningrum, E. K., Azizah, P. N., Fitriana, H., & Pinanda, D. A. R. (2025). *Penyusunan skala quiet quitting pada karyawan Gen Z di Indonesia*. MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin, 3(3), 984–996. https://doi.org/10.60126/maras.v3i3.1142

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

ResearchGate. (2025). *Model kerja hibrida: Kajian teoretis dan implikasinya terhadap dinamika kerja modern*. ResearchGate.

RSIS International. (2023). *The silent disengagement: Exploring the impact of quiet quitting on organizational culture*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 7(6).

Solissa, E. M., Utami, R. J., Ikhlas, A., Putra, S. R., Vanchapo, A. R., & Mahendika, D. (2023). Meningkatkan Perkembangan Bahasa Ekspresif Pada Anak Usia Dini Melalui Media Flashcard (Cba). *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, *6*(4), 2941-2946.

Tanuwijaya, H., KOM, S., & MT, M. (2025). MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SDM. *Manajemen Sumber Daya manusia (Buku Ajar) 2025*, 239.

Wahab, A. ., Rukhmana, T. ., Ikhlas, A., Jahrir, A. S. ., & Andari, S. . (2024). Transformasi Pendidikan di Era Digital:: Pengaruh Pembelajaran Online terhadap Kualitas Pendidikan Mahasiswa. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*(4), 3123 –. https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1490.

Yudhanto, Y. (2025). *Fenomena silent quitting dunia kerja*. Rumah Studio. https://rumahstudio.com/fenomena-silent-quitting-dunia-kerja/.