

Prof. Dr. Ir. Untung Rahardja., MTI., MM., SMIEEE
Dr. Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.
Edison Tambunan, M.M.



Quiet Behavior Lintas Generasi

Analisis, Dampak, dan Strategi Organisasi



Quiet Behavior Lintas Generasi

Analisis, Dampak, dan Strategi Organisasi

Prof. Dr. Ir. Untung Rahardja., MTI., MM., SMIEEE
Dr. Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., Cht.
Edison Tambunan, M.M.



**QUIET BEHAVIOR LINTAS GENERASI:
Analisis, Dampak, dan Strategi Organisasi**

Ditulis oleh:

**Prof. Dr. Ir. Untung Rahardja., MTI., MM., SMIEEE
Dr. Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.
Edison Tambunan, M.M.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

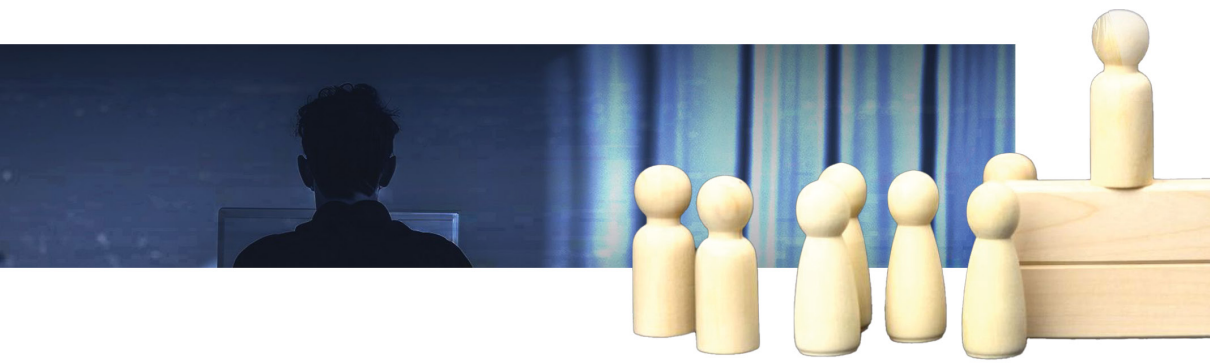
Cetakan I, Februari 2026

Perancang sampul: Noufal Fahriza
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-286-022-9

viii + 262 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Desember 2025



Prakata

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku yang berjudul *Quiet Behavior Lintas Generasi: Analisis, Dampak, dan Strategi Organisasi*. Buku ini disusun sebagai respons atas dinamika perilaku kerja kontemporer yang semakin kompleks, khususnya fenomena *quiet behavior*—mulai dari *quiet quitting*, *quiet firing*, hingga bentuk-bentuk disengagement terselubung lainnya—yang muncul dalam interaksi lintas generasi di lingkungan organisasi.

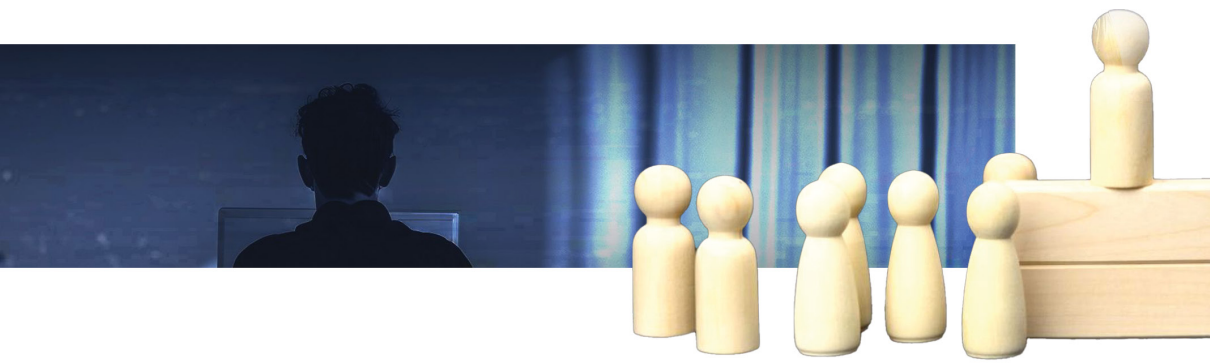
Perubahan lanskap kerja yang dipengaruhi oleh transformasi digital, pergeseran nilai kerja, serta perbedaan karakteristik generasi—dari generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z—telah membentuk pola komunikasi, loyalitas, motivasi, dan ekspektasi yang beragam. Dalam konteks ini, *quiet behavior* tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai sikap apatis atau kurangnya komitmen, melainkan sebagai gejala multi-dimensional yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, struktural, budaya organisasi, serta kepemimpinan.

Buku ini menghadirkan analisis konseptual dan empiris mengenai akar penyebab *quiet behavior*, dampaknya terhadap produktivitas, kinerja tim, serta keberlanjutan organisasi, sekaligus menawarkan strategi adaptif yang dapat diterapkan oleh pemimpin, praktisi SDM, akademisi, dan pengambil kebijakan. Pendekatan yang digunakan bersifat interdisipliner, memadukan perspektif manajemen, psikologi organisasi, komunikasi, dan studi generasi, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan aplikatif.

Kami menyadari bahwa pembahasan dalam buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif sangat kami harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam memahami dinamika perilaku kerja lintas generasi serta membantu organisasi membangun budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen organisasi di era perubahan yang cepat.

Penulis



Daftar Isi

Prakata iii

Daftar Isi v

BAB 1

PENDAHULUAN

A Perubahan Dunia Kerja Setelah Pandemi.1

B Meningkatnya Tekanan Kerja, Burnout, Dan Ketidakpuasan Karyawan. .3

C Definisi Umum: Quiet Behavior Dalam Konteks Manajemen SDM.....6

D Fenomena Kerja Sunyi Lintas Generasi: Dari Generasi X
hingga Generasi Z.....15

E Pentingnya Memahami Istilah Quiet Quitting Untuk Mencegah Konflik Dan
Menumbuhkan Budaya Kerja Sehat.....20

BAB 2

QUIET QUITTING

A Pengertian Quiet Quitting.....31

B Faktor-faktor Penyebab terjadinya Quiet Quitting33

C **Dampak Quiet Quitting Terhadap Organisasi**36

D Strategi mengatasi terjadinya Quiet Quitting dalam Dunia Kerja pada
Generasi Z.....42

E Strategi Khusus Mengatasi Quiet Quitting pada Generasi X.....50

F	Dinamika Generasi X–Z dalam Fenomena Quiet Quitting dan Transformasi Budaya Kerja	54
G	Studi Kasus	57

BAB 3

QUIET COVERING

A	Pengertian Quiet Covering.....	61
B	Faktor-faktor Penyebab terjadinya Quiet Covering	65
C	Dampak <i>Quiet Covering</i> Terhadap karyawan dan Organisasi	71
D	Dampak Jangka Panjang Quiet Covering: Budaya Kerja Toksik dan Turnover Tinggi	79
E	Solusi untuk organisasi jika terjadi Quiet Covering	81
F	Studi Kasus Quiet Covering di Indonesia	86
G	Perbedaan Quiet Covering di Generasi X, dan Z.....	89

BAB 4

QUIET FIRING

A	Pengertian Quiet Firing	91
B	Bentuk-Bentuk Quiet firing	93
C	Penyebab terjadinya Quiet firing.....	100
D	Dampak dari Quiet Firing	105
E	Strategi pencegahan Quiet Firing.....	110

BAB 5

KEPEMIMPINAN PASIF

A	Pengertian Kepemimpinan Pasif	117
B	Ciri-ciri Kepemimpinan Pasif.....	123
C	Dampak Kepemimpinan Pasif	128
D	Strategi Mengatasi Kepemimpinan Pasif.....	132
E	Kesimpulan.....	138
F	Contoh Kasus Kepemimpinan Pasif.....	138

BAB 6

HUBUNGAN ANTAR FENOMENA “SUNYI”

A Quiet quitting sering muncul akibat Kepemimpinan Pasif143

B Quiet Firing Memicu Quiet Quitting.145

C Quiet covering terjadi dalam budaya kerja tertutup dan tidak inklusif152

D Semua Fenomena Berakar Pada Rendahnya Psychological Safety.....155

E Dampak jangka panjang: budaya kerja toksik dan tingginya turnover karyawan.....159

BAB 7

MODEL KONSEPTUAL: “QUIET WORK BEHAVIOR CYCLE”

A Konsep Quiet Work Behavior Cycle165

B Diagram dan penjelasan170

C Siklus Budaya Kerja dalam Quiet Work Behavior.....173

D Arsitektur Psikologis dan Organisasional Quiet Work Behavior177

E Posisi Quiet Covering dalam Siklus183

F Implikasi Manajerial dari Model QWBC185

G Integrasi Quiet Quitting, Quiet Covering, dan Quiet Firing dalam Ekosistem Budaya Kerja Diam.....188

BAB 8

STRATEGI ORGANISASI UNTUK MENGHENTIKAN FENOMENA SUNYI

A Pendekatan Struktural.....195

B Pendekatan Budaya201

C Pendekatan SDM202

D Pendekatan Teknologi & Digitalisasi204

E Pendekatan Komunikasi Dan Dialog Organisasi205

F Pendekatan Kepemimpinan Adaptif.....208

G Pendekatan Kesejahteraan Psikologis & Ekologi Kerja210

H Integrasi Fenomena Sunyi Dalam Manajemen Sdm Modern211

BAB 9

STUDI KASUS

A	Contoh Perusahaan Yang Sukses Mengurangi Quiet Quitting	219
B	Contoh kasus kegagalan akibat quiet firing.	224
C	Dampak Nyata Kepemimpinan Pasif dalam Organisasi	228
D	Kerangka Teoretis: Tiga Fenomena Sunyi dalam Satu Spektrum	235
E	Siklus Bersinambungan Fenomena Sunyi di Tempat Kerja	236
F	Faktor Pemicu Bersama Quiet Quitting–Covering–Firing.....	237
G	Pemetaan Hubungan: Quiet Behavior Interaction Map.....	238
H	Analisis Perilaku: Bahaya Efek Domino Quiet Behaviors.....	239

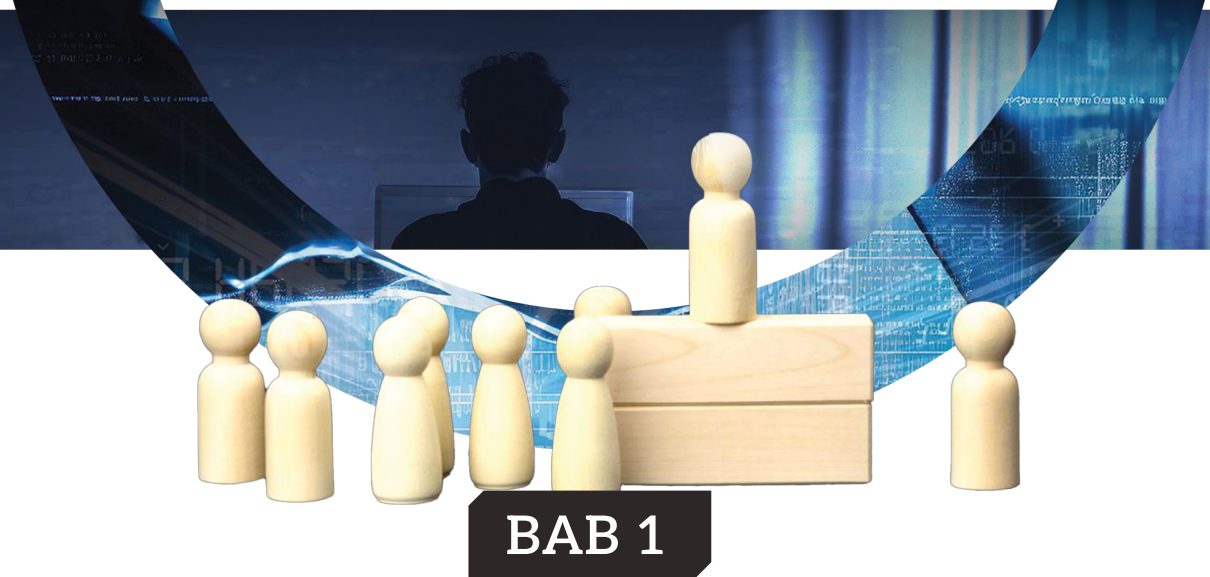
BAB 10

PENUTUP

A	Ringkasan fenomena kerja sunyi	241
B	Pentingnya Kesadaran Pemimpin	244
C	Organisasi yang Sehat Dimulai dari Komunikasi Terbuka	246
D	Kolaborasi Karyawan dan Manajemen untuk Budaya Kerja Positif.....	248

Daftar Pustaka.....	251
---------------------	-----

Profil penulis	259
----------------------	-----



BAB 1

PENDAHULUAN

A Perubahan Dunia Kerja Setelah Pandemi.

Sebelum pandemi, budaya kerja tradisional di banyak organisasi masih didominasi oleh konsep kehadiran fisik di kantor, jam kerja tetap, dan pengawasan langsung oleh atasan. Namun, pandemi memaksa perubahan mendasar terhadap cara pandang tersebut. Kebijakan pembatasan sosial (social distancing), karantina wilayah, dan penutupan tempat kerja menyebabkan organisasi harus mencari alternatif agar produktivitas tetap terjaga (Saurage- Altenloh, Tate, Lartey, & Randall, 2023). Munculnya sistem work from home (WFH) atau kerja jarak jauh menjadi solusi utama selama masa pandemi. Sistem ini mendorong pemanfaatan teknologi digital secara masif, mulai dari platform komunikasi daring seperti Zoom, Google Meet, dan Microsoft Teams, hingga penggunaan sistem manajemen proyek berbasis cloud. Adaptasi tersebut menciptakan kebiasaan baru yang hingga kini masih bertahan, bahkan setelah pandemi mereda (Emil Kristanti, 2022).

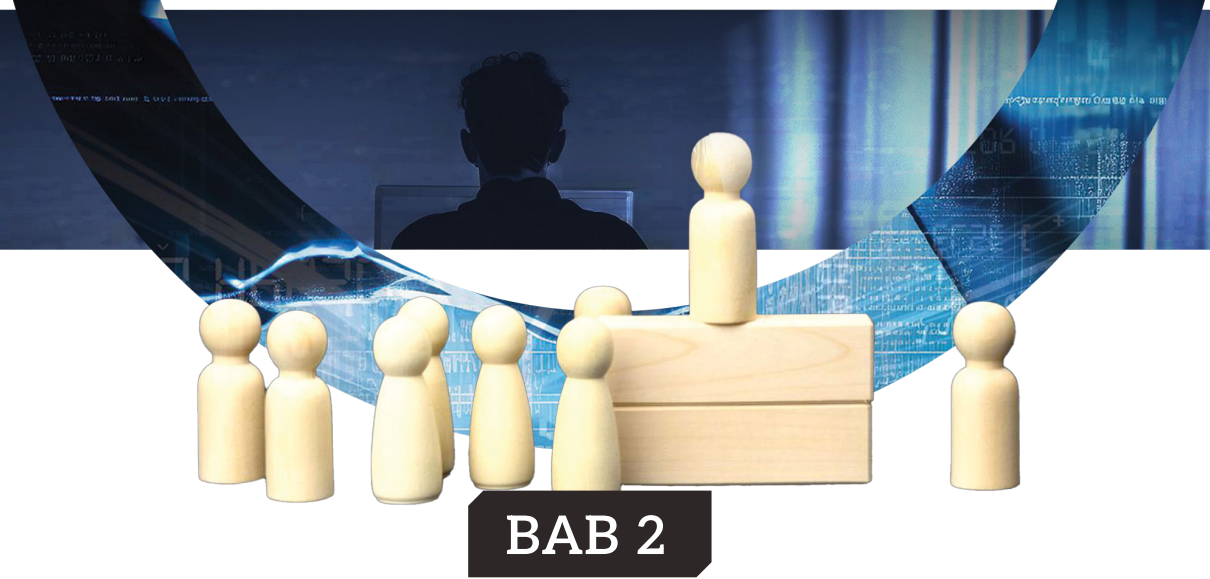
Perubahan budaya kerja pasca-pandemi tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga mengubah nilai-nilai dasar dalam organisasi. Nilai-nilai seperti fleksibilitas, kepercayaan, kolaborasi virtual, kesejahteraan karyawan, serta pentingnya kesehatan mental mulai mendapat perhatian lebih besar (Sukmana & Komalawati, 2023). Banyak perusahaan mulai menyadari bahwa produktivitas tidak semata ditentukan oleh kehadiran fisik di kantor,

melainkan oleh tingkat motivasi, kepuasan, dan keseimbangan hidup karyawan. Pandemi juga menumbuhkan kesadaran baru tentang pentingnya empati dan komunikasi dalam kepemimpinan. Pemimpin dituntut tidak hanya menjadi pengarah kerja, tetapi juga menjadi pendamping dan pemberi dukungan psikologis bagi timnya dalam menghadapi ketidakpastian (Wignjosasono, 2022).

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan signifikan dalam cara kita bekerja dan mengharuskan adanya desain ulang pekerjaan di banyak industri. Desain ulang pekerjaan mengacu pada proses memodifikasi peran, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan untuk beradaptasi dengan keadaan dan tantangan baru. Salah satu faktor kunci yang mendorong desain ulang pekerjaan selama pandemi adalah transisi ke pekerjaan jarak jauh. Dengan penerapan langkah-langkah pembatasan sosial dan karantina wilayah, banyak organisasi harus segera beralih ke pengaturan kerja jarak jauh. Hal ini membutuhkan evaluasi ulang peran dan tanggung jawab pekerjaan untuk memastikan bahwa tugas-tugas dapat dilakukan secara efektif dari rumah atau lokasi terpencil lainnya. Desain ulang pekerjaan dalam konteks ini sering kali melibatkan adopsi alat dan teknologi digital untuk memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan manajemen tugas (Meddy Nurpratama & Agus Yudianto, 2021)

Pandemi juga mempercepat adopsi otomatisasi dan digitalisasi di berbagai industri. Ketika organisasi berusaha meminimalkan kontak fisik dan mengurangi ketergantungan pada proses manual, peran pekerjaan didesain ulang untuk menggabungkan teknologi otomatisasi. Hal ini melibatkan identifikasi tugas-tugas yang dapat diotomatisasi dan mendefinisikan ulang tanggung jawab pekerjaan untuk fokus pada aktivitas bernilai lebih tinggi yang membutuhkan keterampilan dan penilaian manusia.

Transformasi digital menjadi salah satu warisan paling signifikan dari pandemi COVID-19 terhadap dunia kerja. Organisasi yang sebelumnya lambat beradaptasi dengan teknologi kini dipaksa untuk melakukan percepatan digitalisasi agar dapat bertahan. Otomatisasi, penggunaan artificial intelligence (AI), sistem remote collaboration, serta penerapan cloud computing menjadi bagian dari strategi utama dalam membangun



BAB 2

QUIET QUITTING

A Pengertian Quiet Quitting

Mengutip Harvard Business Review, quiet quitting merupakan sebuah sikap dari para pekerja yang tidak bersedia untuk bekerja lebih dari apa yang sudah ditetapkan sebelumnya pada deskripsi tugasnya. Quiet quitting hadir sebagai respons dari fenomena the great resignation yang dilakukan oleh para pekerja pada awal pandemi silam (Zenger & Folkman, 2022). Konsep quiet quitting menjelaskan bahwa quiet quitting merupakan praktik bekerja secukupnya tanpa membiarkannya mengambil alih hidup para pekerja (Allen, 2021). Konsep quiet quitting ini hadir sebagai antitesis dari gagasan hustle culture beberapa waktu silam yang berkembang luas setelah fenomena the great resignation terjadi saat pandemi.

Quiet quitting merupakan topik yang sangat hangat dibicarakan dalam dunia bisnis saat ini. Studi Formica dan Sfodera (2022) menjelaskan quiet quitting sebagai komitmen karyawan yang terbatas hanya pada melaksanakan tugas yang diberikan dan menghindari tugas lainnya yang tidak termasuk ke dalam deskripsi pekerjaan. Studi Aydın dan Azizoglu (2022) mendefinisikan quiet quitting sebagai pelaksanaan kerja pada tingkat minimum, tanpa usaha dan kontribusi yang lebih. Sementara itu sejalan dengan Formica dan Sfodera (2022) dan Aydın and Azizoglu (2022), studi Yikilmaz (2022) menjelaskan quiet quitting sebagai masalah yang terjadi

pada karyawan generasi baru dengan menunjukkan keterlibatan kerja yang rendah dan juga ketidakpuasan terhadap masalah di tempat kerja seperti stres, kecemasan, kurangnya dukungan dan lain sebagainya, yang nantinya akan mengurangi kesejahteraan, menyebabkan konflik antara pekerjaan-keluarga, kelelahan kerja dan masalah sosial dan ekonomi hingga psikologis sebagai dampak dari pengangguran.

Pandangan lain seperti Serenko (2023) juga menjelaskan bahwa karyawan yang melakukan upaya minimum yang diperlukan dalam pekerjaan karena kurangnya dukungan organisasi, masalah upah, ketidakstabilan pekerjaan, dan/atau prioritas lainnya disebut sebagai *quiet quitters*. Selain itu Harter (2022) menjelaskan hal yang tidak jauh berbeda dimana *quiet quitting* didefinisikan sebagai kurang terlibatnya karyawan di tempat kerja — karyawan melakukan pekerjaan yang minimum dan secara psikologis karyawan ini terlepas dari beban pekerjaan mereka. Terakhir studi Scheyett (2022) menjelaskan bahwa *quiet quitting* menggambarkan fenomena yang berhubungan dengan pekerjaan di mana seseorang tidak benar-benar berhenti dari pekerjaannya, melainkan hanya melakukan pekerjaan yang diharapkan dari posisi tersebut, tanpa melampaui apa yang diharapkan.

Fenomena *quiet quitting* dimayoritasi oleh pekerja muda, yakni dari generasi Y dan Z. Hal tersebut berkaitan dengan masing-masing karakteristik dari tiap generasi yang mengutamakan *work-life balance*. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Deloitte (2022), para pekerja dari generasi Y dan Z melakukan *quiet quitting* mengharapkan keseimbangan dan kepuasan dalam hidup mereka yang dikenal sebagai *work-life balance*.

Dikutip dari The Guardian bersama wawancaranya dengan Maria Kordowicz, professor perilaku organisasi di University of Nottingham menilai, peningkatan pekerja yang melakukan *quiet quitting* berkaitan erat dengan penurunan dalam kepuasan kerja. Kordowicz dalam Tapper (2022) melihat hubungan orang dengan pekerjaan berubah semenjak pandemi. Kordowicz dalam Tapper (2022) menilai kriteria pekerja yang melakukan *quiet quitting* meliputi:

1. Tidak merasa puas dengan pekerjaannya
2. Kurang memiliki antusiasme dalam bekerja



BAB 3

QUIET COVERING

A Pengertian Quiet Covering

Quiet covering adalah istilah untuk menyebut kebiasaan karyawan menyembunyikan sisi pribadi mereka di lingkungan kerja. Hal ini dilakukan untuk menghindari penilaian negatif, diskriminasi, atau agar terlihat lebih profesional dan berpeluang dipromosikan.

Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh profesor Kenji Yoshino, yang menggambarkan “covering” sebagai upaya seseorang menutupi atribut personal seperti usia, latar belakang etnis, orientasi seksual, hingga kondisi kesehatan agar lebih mudah diterima.

Sekilas, covering mungkin terlihat wajar karena menunjukkan kemampuan beradaptasi. Namun, bila dilakukan secara berlebihan, hal ini bisa berakibat buruk bagi kesehatan mental maupun kinerja.

Quiet covering adalah ketika seseorang “menyembunyikan” bagian dari identitasnya di tempat kerja agar bisa diterima. Misalnya, ada karyawan yang enggan membahas latar belakang mereka, atau pekerja perempuan yang menutupi tantangan menjadi ibu agar tak dianggap “kurang profesional”. Fenomena ini tidak hanya dialami kelompok minoritas, siapa pun bisa jadi terjebak ketika tekanan sosial di tempat kerja tinggi.

Quiet covering sulit dideteksi karena sifatnya yang sunyi dan diam-diam. Tidak ada aturan tertulis yang memaksa seseorang melakukannya,

tapi atmosfer budaya kerja sering mendorong agar “menyesuaikan diri” dibanding tampil otentik. Lama-kelamaan, hal ini bisa menimbulkan kelelahan emosional, rasa tidak puas terhadap diri sendiri, bahkan menurunnya produktivitas.

Contohnya: generasi muda (Gen Z) disebut-sebut turut merasakan tekanan ini, mereka sering memilih diam tentang hal-hal pribadi yang dianggap “berisiko” di lingkungan kerja. Menurut artikel Forbes, ‘Quiet Covering’: New Studies Show What Else The Gen Z Stare Conceals, fenomena Gen Z Quiet Covering makin banyak dibicarakan sebagai realitas baru dunia kerja, di mana para pekerja menyembunyikan identitas agar aman dari bias atau stigma.

Berikut beberapa pengertian Quiet Covering menurut pendapat para Ahli, adalah:

1. Kenji Yoshino (2006)

Kenji Yoshino, seorang profesor hukum dari Yale University, pertama kali memperkenalkan konsep covering dalam bukunya *Covering: The Hidden Assault on Our Civil Rights* (2006).

Menurut Yoshino, quiet covering adalah bentuk penyesuaian diri secara diam-diam yang dilakukan individu untuk menyembunyikan bagian dari identitas atau karakteristik personalnya agar diterima di lingkungan kerja atau sosial.

Yoshino menyatakan bahwa covering bukan sekadar menyembunyikan identitas sepenuhnya, tetapi lebih pada meredupkan atau mengurangi ekspresi asli diri agar tidak dianggap berbeda atau mengganggu norma kelompok.

“Quiet covering occurs when individuals downplay aspects of their authentic identity to avoid negative judgments in professional or social contexts”.

2. Deloitte University Research (2013) — Uncovering Talent Report

Dalam penelitian terkenal yang dilakukan oleh Deloitte University, quiet covering dijelaskan sebagai: strategi adaptasi pasif di mana karyawan secara tidak sadar menahan ekspresi diri mereka (budaya,



BAB 5

KEPEMIMPINAN PASIF

A Pengertian Kepemimpinan Pasif

Seorang pemimpin adalah sosok yang darinya karyawan mengharapkan sikap dan keahlian tertentu. Di satu sisi, mereka menginginkan kebebasan bertindak dan mengambil keputusan yang cukup, tetapi ketika dibutuhkan, mereka ingin merasa diperhatikan dan yakin bahwa mereka memiliki seseorang yang dapat memberikan nasihat atau bimbingan dalam memecahkan masalah atau membuat keputusan tertentu. Sosok berwibawa seperti itu, meskipun tidak dibutuhkan untuk tugas tertentu, akan selalu ada dan siaga.

Oleh karena itu, peran seorang pemimpin tidaklah mudah dan membutuhkan banyak fleksibilitas serta kemampuan beradaptasi dengan situasi tertentu, tetapi juga kepekaan dan keterampilan interpersonal yang sangat baik. Mempengaruhi tindakan tim secara terlalu keras dan terlalu banyak menarik diri bukanlah solusi yang baik dalam situasi ini.

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pemimpin menentukan arah, motivasi, dan kinerja tim. Namun, tidak semua pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang aktif, responsif, dan proaktif. Salah satu gaya yang sering diabaikan tetapi memiliki dampak merusak terhadap dinamika tim adalah kepemimpinan pasif (*passive leadership*).

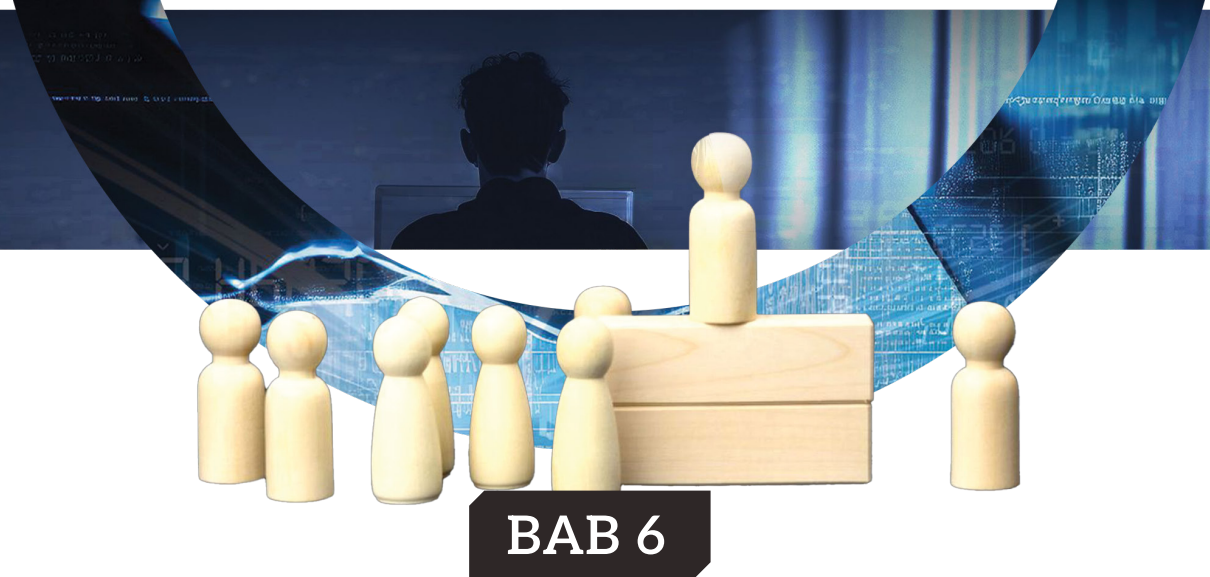
Kepemimpinan pasif adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan minimnya keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, manajemen tim, dan penyelesaian konflik. Pemimpin pasif umumnya tidak mengambil inisiatif, menghindari konfrontasi, dan membiarkan masalah berkembang hingga mencapai titik kritis. Dalam konteks dunia kerja modern yang penuh dinamika, ketidakmampuan pemimpin untuk bertindak cepat dan jelas dapat mengganggu stabilitas organisasi.

Gaya kepemimpinan pasif berkaitan dengan situasi ketika seorang pemimpin tidak mengambil tugas yang bertanggung jawab, tidak ingin terlibat dalam masalah, dan tidak berusaha menyelesaikannya. Seorang pemimpin pasif seringkali tidak tahu bagaimana harus bertindak atau percaya bahwa lebih baik menunggu badai berlalu hingga masalah mereda. Perilaku pemimpin seperti itu seringkali disebabkan oleh kurangnya keterampilan yang tepat untuk mengelola tim, tetapi terkadang juga dapat disebabkan oleh kendala yang datang dari atasan dan keengganan karyawan untuk melaksanakan tugas mereka.

Salah satu ciri pemimpin pasif adalah kurangnya penghargaan atau hukuman bagi karyawan, sehingga mereka tidak mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Akibatnya, karyawan tidak tahu arah yang harus ditempuh dan apakah arah yang mereka pilih sudah benar. Kurangnya hukuman justru keliru karena membuat karyawan tidak mampu mengatasi kesulitan yang muncul karena mereka tidak menyadari kesalahan mereka. Hal ini pada gilirannya menghilangkan kesempatan bagi mereka untuk memperbaiki diri dan mengubah tindakan mereka. Bukan hanya karyawan yang dirugikan oleh kepemimpinan seperti itu, tetapi juga seluruh tim dan organisasi.

Mereka yang masih mempunyai motivasi untuk bertindak akan mencoba untuk menebus kekurangan rekan kerja mereka, yang pada akhirnya akan berujung pada pembagian tanggung jawab yang tidak merata, beban kerja yang berlebihan, dan tekanan mental yang berlebihan.

Secara individual, gaya kepemimpinan pasif dapat menyebabkan beban kerja berlebih, kelelahan mental, dan akibatnya, apatis, kelelahan, dan hilangnya semangat kerja. Kesejahteraan karyawan di tempat kerja



BAB 6

HUBUNGAN ANTAR FENOMENA “SUNYI”

A Quiet quitting sering muncul akibat Kepemimpinan Pasif

Fenomena quiet quitting semakin sering muncul dalam dinamika kerja modern. Istilah ini merujuk pada kondisi ketika karyawan tetap bekerja, tetapi hanya menjalankan tugas minimum sesuai kewajiban tanpa memberikan usaha ekstra. Salah satu pemicu utamanya adalah gaya kepemimpinan pasif yang berdampak langsung pada motivasi, kejelasan peran, dan kesejahteraan karyawan.

Quiet quitting bukan berarti berhenti bekerja, tetapi berhenti untuk “lebih”. Karyawan yang mengalami kondisi ini akan mengurangi keterlibatan, inovasi, dan kontribusi ekstra. Mereka hadir secara fisik, tetapi terputus secara emosional dan psikologis dari organisasi.

Kepemimpinan pasif adalah gaya memimpin yang dicirikan oleh kurangnya keterlibatan, pengawasan, dan arahan. Pemimpin pasif cenderung menunda keputusan, tidak memberikan kejelasan, dan tidak peka terhadap kebutuhan karyawan. Gaya kepemimpinan ini kerap menjadi sumber ketidakpastian, stres, dan penurunan motivasi kerja.

Faktor Penyebab Quiet Quitting akibat Kepemimpinan Pasif adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya Bimbingan dan Arahan
Pemimpin yang pasif sering kali tidak terlibat dalam pekerjaan bawahannya. Karyawan tidak mendapatkan kejelasan tujuan, standar, atau metrik kinerja yang harus dicapai. Akibatnya, mereka merasa bingung dan akhirnya memilih bekerja pada batas minimum demi mengurangi risiko kesalahan.
2. Kegagalan Memberikan Umpan Balik dan Pengakuan
Karyawan membutuhkan pengakuan sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras mereka. Saat pemimpin tidak memberikan umpan balik, baik positif maupun konstruktif, karyawan merasa usaha mereka tidak terlihat. Kondisi ini menurunkan motivasi dan membuat mereka enggan melakukan hal lebih.
3. Ketidakjelasan Peran dan Konflik
Kepemimpinan pasif sering kali gagal menetapkan ekspektasi yang jelas. Hal ini memicu konflik antar karyawan, tumpang tindih tugas, dan kebingungan peran. Situasi tersebut menyebabkan stres dan kelelahan mental sehingga mendorong karyawan menarik diri dari keterlibatan aktif.
4. Perasaan Tidak Adil
Karyawan memiliki kecenderungan alami untuk membandingkan kontribusi dengan penghargaan yang diterima. Ketika pemimpin pasif tidak memperhatikan kerja keras karyawan, mereka merasa diperlakukan tidak adil. Untuk menghindari perasaan dimanfaatkan, karyawan sering menurunkan tingkat kontribusi mereka.
5. Kelelahan (Burnout)
Pemimpin pasif sering mengabaikan masalah hingga terlambat. Kurangnya dukungan, tingginya tekanan, dan tidak adanya penyelesaian masalah menciptakan ruang kerja yang penuh stres. Kondisi ini memicu burnout dan membuat karyawan kehilangan energi untuk berkontribusi lebih.



BAB 7

MODEL KONSEPTUAL: “QUIET WORK BEHAVIOR CYCLE”

A Konsep Quiet Work Behavior Cycle

Quiet Work Behavior Cycle (QWBC), sebuah siklus tertutup yang menggambarkan bagaimana tekanan budaya kerja, psychological safety, dinamika kepemimpinan, serta respons karyawan saling memengaruhi hingga menciptakan pola perilaku diam-diam yang sulit dihentikan tanpa intervensi struktural.

Quiet Work Behavior Cycle (WBC) adalah model konseptual yang menjelaskan bagaimana seorang karyawan secara perlahan memasuki kondisi withdrawal psikologis dan emosional yang kemudian memuncak pada perilaku quiet quitting. Siklus ini bukan sekadar perilaku “malas bekerja”, tetapi merupakan reaksi adaptif (adaptive response) terhadap tekanan lingkungan kerja, ketidakadilan organisasi, burnout, dan rendahnya psychological safety.

Fenomena quiet quitting merupakan bentuk protes diam-diam yang muncul ketika karyawan merasa tidak lagi terhubung secara emosional dengan organisasi, namun tetap tinggal karena kebutuhan finansial, ketidakpastian ekonomi, atau tidak adanya alternatif pekerjaan lain. Dengan demikian, WBC menjelaskan quiet quitting sebagai siklus perilaku, bukan kejadian tunggal.

1. Fase Kekecewaan Awal (Initial Dissatisfaction / Early Disengagement)

Fase pertama ini merupakan titik awal terjadinya quiet quitting. Pada tahap ini, karyawan mulai merasakan ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas pekerjaan. Menurut teori Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007), quiet quitting umumnya muncul ketika tuntutan kerja (job demands) jauh lebih tinggi daripada sumber daya kerja (job resources). Pemicu Utama Fase Ini adalah

- a. Kurangnya apresiasi dan pengakuan
Karyawan yang merasa kontribusinya tidak diakui mulai mengalami emotional depletion. Studi Gallup (2022) menunjukkan bahwa 61% karyawan yang merasa tidak dihargai lebih berisiko melakukan quiet quitting.
- b. Beban kerja berlebih (overload)
Organisasi yang mendorong budaya kerja “selalu aktif”, “siap 24 jam”, atau hustle culture menciptakan kelelahan kronis. Ketika kerja ekstra dianggap wajar tanpa kompensasi, karyawan memasuki fase pasrah.
- c. Keseimbangan hidup–kerja yang buruk
Dalam lingkungan pasca-pandemi dan WFH, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur. Studi American Psychological Association (2021) menunjukkan bahwa kurangnya work-life balance termasuk pemicu utama disengagement.
- d. Ketidakjelasan peran (role ambiguity)
Ketika karyawan tidak diberi arahan atau tujuan yang jelas, mereka kehilangan rasa kontrol terhadap pekerjaan (theory of learned helplessness, Seligman, 1975).
- e. Ketidakadilan organisasi (organizational injustice)
Menurut teori Greenberg (1990), ketidakadilan distributif, prosedural, atau interaksional dapat memicu penarikan diri.

Inti fase ini adalah Karyawan mulai kehilangan makna dan merasa bahwa kontribusinya tidak sebanding dengan perlakuan atau imbalan yang diterima.



BAB 8

STRATEGI ORGANISASI UNTUK MENGHENTIKAN FENOMENA SUNYI

A Pendekatan Struktural

Fenomena sunyi, yang mencakup quiet quitting, quiet covering, quiet disengagement, hingga quiet burnout—tidak dapat dihentikan hanya melalui perubahan perilaku individu. Fenomena ini bersifat sistemik, berakar pada desain organisasi, struktur kekuasaan, sistem kerja, serta dinamika budaya yang berkembang sepanjang waktu. Karena itu, solusinya tidak bisa mengandalkan motivasi sesaat, pelatihan singkat, atau imbauan moral kepada karyawan. Yang dibutuhkan adalah pendekatan struktural, yaitu intervensi menyeluruh terhadap kebijakan, prosedur, alur kerja, dan mekanisme manajerial sehingga organisasi berubah dari fondasinya.

Pendekatan struktural menempatkan organisasi sebagai aktor utama transformasi, bukan karyawan. Dalam perspektif ini, organisasi tidak lagi melihat fenomena sunyi sebagai ketidakloyalan pegawai, melainkan sebagai indikator bahwa struktur sistem kerja telah gagal memenuhi kebutuhan psikologis, profesional, dan sosial pekerjanya. Maka tugas organisasi adalah merombak sistem tersebut agar kembali menciptakan lingkungan yang sehat, adil, dan kondusif bagi kinerja jangka panjang.

1. Rekonstruksi Sistem Kerja dan Alur Operasional

Fenomena sunyi biasanya muncul ketika struktur kerja tidak lagi mampu mendukung keseimbangan antara tuntutan dan kapasitas. Banyak organisasi terjebak dalam rhythm kerja yang cepat, target yang berlapis, serta intensitas komunikasi yang berlebihan (email, chat, meeting). Tekanan ini menciptakan “kelelahan struktural”, sebuah kondisi ketika karyawan bukan hanya lelah secara fisik, tetapi juga kehilangan kendali atas ritme kerja mereka.

Pendekatan struktural menuntut organisasi untuk:

a. Melakukan audit beban kerja (workload audit)

Audit ini menilai apakah beban kerja proporsional dengan jumlah tenaga dan kompetensi yang tersedia. Banyak perusahaan menetapkan target yang dibangun atas asumsi ideal, bukan kenyataan lapangan.

Contoh masalah yang sering ditemukan:

- › satu orang memegang peran dua atau tiga fungsi,
- › jam kerja efektif melebihi standar,
- › terlalu banyak rapat tanpa hasil konkret,
- › target naik tanpa sumber daya yang memadai.

b. Mendesain ulang alur kerja (workflow redesign)

Organisasi modern sering mengalami task creep, yaitu penambahan tugas kecil yang menumpuk dan tidak pernah dievaluasi.

Pendekatan struktural mengharuskan:

- › pemetaan ulang tugas inti vs tugas tambahan,
- › eliminasi pekerjaan repetitif (menggunakan otomatisasi),
- › standarisasi proses untuk menghindari duplikasi,
- › penghapusan bottleneck yang menghambat alur komunikasi.

c. Menyelaraskan target dengan kapasitas tim

Target harus realistic, fair, and negotiated.

Banyak fenomena “sunyi” muncul ketika target disusun sepihak oleh manajemen tanpa mempertimbangkan kondisi mental dan operasional karyawan.



BAB 9

STUDI KASUS

A Contoh Perusahaan Yang Sukses Mengurangi Quiet Quitting

1. Microsoft: Transformasi Budaya Melalui Empati & Data Analytics

a. Latar Belakang Masalah

Microsoft memasuki era kepemimpinan baru pada 2014 di bawah Satya Nadella. Sebelum transformasi ini, Microsoft menghadapi:

- › budaya kompetisi internal yang sangat tinggi,
- › komunikasi hirarkis yang kaku,
- › tekanan inovasi yang intens,
- › meningkatnya burnout pada divisi engineering,
- › dan menurunnya engagement pada karyawan generasi milenial.

Hasil survei internal (2016) menunjukkan bahwa:

- › 36% karyawan merasa suara mereka tidak didengar,
- › 28% mengaku melakukan disengagement diam-diam,
- › dan quiet quitting meningkat pada proyek dengan beban kerja berat.

Ini merupakan ciri kuat fase disengagement dan withdrawal dalam QWBC.

b. Intervensi Strategis

1) Membangun Empathy-Based Leadership

Satya Nadella memperkenalkan budaya kepemimpinan baru: “We shift from know-it-all to learn-it-all.”

Pemimpin diwajibkan:

- mendengarkan ide sebelum memberi solusi,
- menerima kritik tanpa defensif,
- menunjukkan vulnerability sebagai bentuk kekuatan.

Ini meningkatkan psychological safety secara signifikan.

2) Program Daily Emotional Check-In

Karyawan mencatat kondisi emosional harian:

- Bahagia
- Lelah
- Overwhelmed
- butuh bantuan

Manajer memantau pola emosional tim untuk mencegah burnout sebelum terjadi.

3) Fleksibilitas Kerja Global

Microsoft menerapkan:

- hybrid work,
- pengurangan rapat,
- kebijakan email “no reply after 6 PM”.

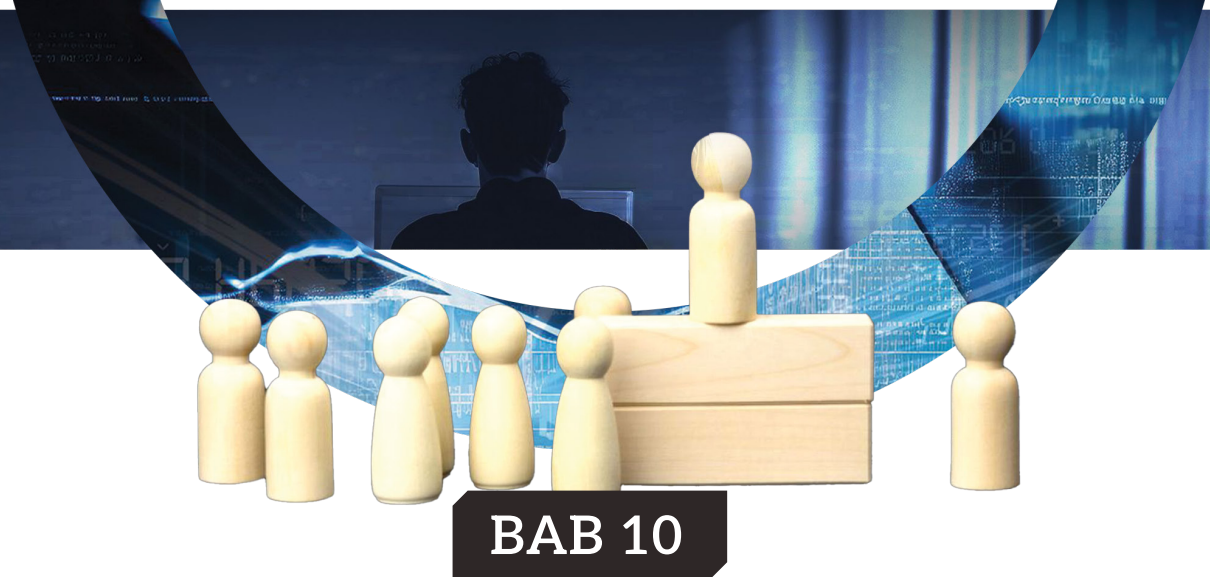
Ini mengurangi stres kronis dan membuat karyawan merasa dihargai sebagai manusia.

4) Microsoft Viva Insights

Platform internal yang menganalisis:

- beban kerja digital,
- frekuensi rapat berlebih,
- jam kerja di luar jam resmi,
- potensi burnout,
- interaksi sosial tim.

Data dipakai untuk mengoptimalkan ritme kerja, bukan menghukum.



BAB 10

PENUTUP

A Ringkasan fenomena kerja sunyi

Fenomena kerja sunyi (quiet work behaviors), yang meliputi quiet quitting, quiet firing, quiet covering, dan quiet avoiding—telah menjadi salah satu isu perilaku organisasi paling menonjol dalam dekade terakhir. Fenomena ini tidak muncul dalam ruang hampa, tetapi merupakan respons psikologis dan sosial terhadap tekanan lingkungan kerja modern yang semakin kompleks, kompetitif, dan sering kali tidak manusiawi.

Selama puluhan tahun, organisasi memusatkan perhatian pada produktivitas, efisiensi, dan target. Namun, bersamaan dengan itu, hubungan sosial di tempat kerja mengalami degradasi. Tekanan untuk selalu tampil kuat, selalu siap bekerja, dan selalu patuh pada sistem yang hirarkis membuat banyak karyawan merasa suaranya tidak didengar. Mereka menekan kelelahan, menyembunyikan identitas, mengabaikan batasan psikologis, bahkan mematikan aspirasi kariernya sendiri demi bertahan.

Fenomena kerja sunyi menjadi tanda bahwa banyak organisasi tampaknya hanya bergerak di permukaan: struktur disusun, sistem dibangun, tetapi kehidupan emosional dan psikologis para pekerjanya diabaikan.

1. Quiet quitting muncul karena kelelahan emosional.
2. Quiet firing muncul karena pemimpin tidak mampu atau enggan mengambil keputusan.

3. Quiet covering muncul karena budaya kerja tidak memberi ruang bagi keunikan individu.
4. Quiet avoiding muncul karena komunikasi yang tidak sehat dan kepemimpinan yang pasif.

Keempatnya membentuk sebuah siklus yang saling memperkuat—dan pada titik tertentu menjadi ancaman besar bagi keberlanjutan organisasi. Organisasi tidak runtuh secara tiba-tiba; ia runtuh satu orang dalam satu waktu, melalui kelelahan mental, hilangnya motivasi, dan hilangnya harapan.

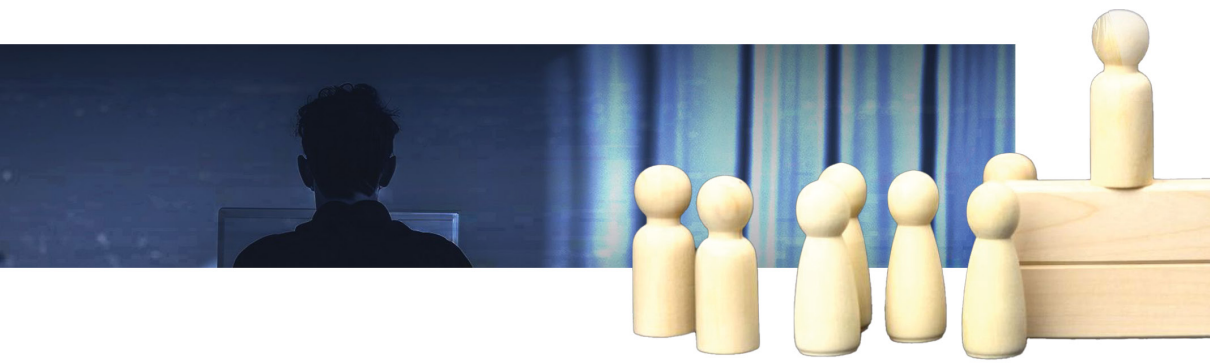
Fenomena kerja sunyi ini bukan hanya persoalan karyawan. Ia merupakan cermin: cermin bagi pemimpin yang tidak hadir, struktur yang tidak responsif, budaya yang eksklusif, dan komunikasi yang tidak sehat.

Fenomena ini membuktikan bahwa kesehatan organisasi tidak hanya diukur melalui laba, laporan kinerja, dan pencapaian target—melainkan melalui sejauh mana organisasi mampu menjaga kesejahteraan psikologis orang-orang di dalamnya.

Banyak organisasi menghadapi burnout, kelelahan mental, dan ketidakpuasan yang kemudian menurunkan semangat kerja. Istilah quiet behaviors diperkenalkan sebagai payung konsep yang meliputi quiet quitting, quiet covering, dan quiet firing. Pemahaman istilah ini penting untuk mencegah kesalahpahaman antara karyawan dan manajemen, serta membangun budaya kerja yang lebih sehat, inklusif, dan berkelanjutan.

Quiet quitting adalah kondisi ketika karyawan bekerja sesuai batas minimum deskripsi kerja tanpa inisiatif tambahan. Penyebabnya antara lain kurang penghargaan, beban kerja berlebihan, kehilangan motivasi, dan kelelahan emosional. Dampaknya meliputi turunnya produktivitas, kurangnya inovasi, dan melemahnya kolaborasi tim. Untuk mengatasi fenomena ini, organisasi perlu memperbaiki beban kerja, memperjelas ekspektasi, meningkatkan apresiasi, membangun psychological safety, serta menghadirkan kepemimpinan yang lebih peduli dan aktif.

Quiet covering adalah perilaku ketika karyawan menyembunyikan bagian dari identitas, pendapat, atau kebutuhan mereka karena merasa tidak aman secara psikologis. Penyebabnya antara lain budaya kerja yang tidak



Daftar Pustaka

- Adams, T. E., Ellis, C., & Jones, S. H. (2021). *Autoethnography and the role of authenticity in organizational life*. Routledge.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Anseel, F., Beatty, A., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Babullah, M. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Prenadamedia Group.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Barak, M. E. M. (2023). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bell, R. L., & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do With Quiet Quitting? *American Journal of Management*, 23(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 3014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Random House.
- Bx, M. (2023). *Hidden identities at work: Understanding quiet covering in modern organizations.* Harvard Business Review Press.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- CIPD. (2022). *Diversity and inclusion in the workplace: Practices and challenges.* Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clance, P. R., & Imes, S. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity.* Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2021). *Management (14th ed.).* Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*.
- Deloitte University. (2013). *Uncovering Talent: A New Model of Inclusion.* Deloitte Insights.

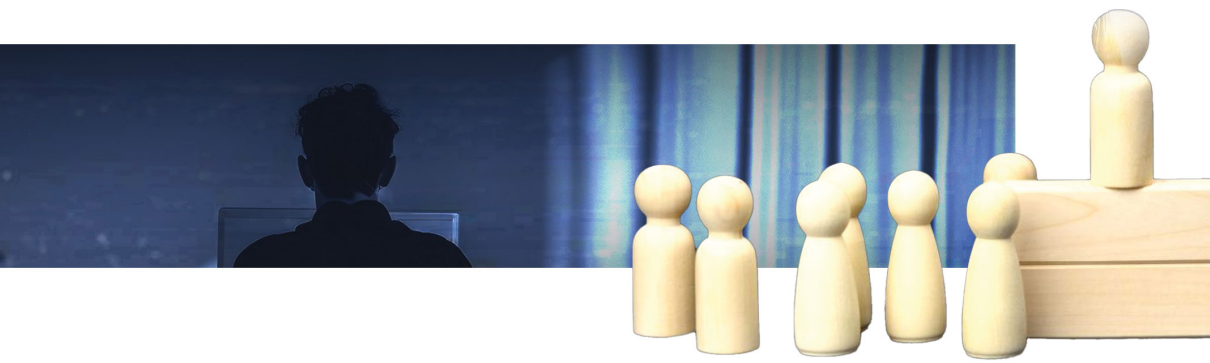
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and work engagement: A systematic review. *Psychological Reports*, 88(3), 701–713.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2020). Aversive racism. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 53, pp. 1–52). Academic Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. Gallup Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice-Hall.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Gratton, L. (2021). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. Penguin.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism

- and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J., & Clifton, J. (2022). *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams*. Gallup Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hewlett, S. A. (2013). *Covering: The hidden assault on our civil rights*. Harvard Business School Publishing.
- Jones, K. P., King, E. B., & Whitfield, N. (2020). The psychology of workplace covering. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 129–133.
- Kaaviyapriya, K., & Xavier, P. (2021). A study about the factors affecting employee engagement and its outcomes. K. Kaaviyapriya and Priya Xavier, A Study about the Factors Affecting Employee Engagement and Its Outcomes, *International Journal of Management*, 11(12), 2020. <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.050>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). *Fair process: Managing in the knowledge economy*. Harvard Business Review Press.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID- 19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493–505.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Prentice Hall.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Moyo, N. (2020). Antecedents of employee disengagement amid COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 323–334. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11\(151\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11(151))
- Newport, C. (2016). *Deep work: Rules for focused success in a distracted world*. Grand Central Publishing.
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B., & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406–1421. <https://doi.org/10.1108/er-10-2023-0538>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., & Sayar, N. (2024). Evaluation of Quiet Quitting : Is the Bell Ringing ? *Journal of Qualitative Research in Education*, 38, 108–142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Pink, D. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Prasetya, A. P., & Hanum, K. Z. (2024). Transitioning Job Redesign: Dampak Perubahan Sistem Kerja pada Saat dan Sesudah Pandemi COVID-19. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(3), 1711-1721. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i3.5798>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Purba, J., Yulianto, A., & Widyanti, E. (2007). Pengaruh Dukungan Sosial Terhadap Burnout Pada Guru. *Jurnal Psikologi*.

- Purnomo, R., & Lestari, S. (2010). Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, Dan Locus Of Control Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil Dan Menengah. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 17(2), 144– 160.
- Puspitasari, D. A., & Handayani, M. M. (2014). Hubungan Tingkat Self-Efficacy Guru dengan Tingkat Burnout pada Guru Sekolah Inklusif di Surabaya. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Perkembangan*.
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure and Concealment in the Workplace: Emotional and Behavioral Consequences for Employees. *Academy of Management Review*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Roberge, M.-É., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295–308.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work–life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sanchez, D. T., & Garcia, J. A. (2018). Psychology of marginalization and belonging. *American Psychologist*, 73(1), 82–93.
- Saurage-Altenloh, S., Tate, T., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2023). Influence of organizational management culture on remote employee engagement post-pandemic, measured by EENDEED. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 521-536.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2000). Defining And Measuring Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315–332. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Cloninger, P. A. (2016). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.004>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Simamora, B. (2023). Perilaku organisasi modern. *Rajawali Pers*.
- Smith, A. N., & Childs, J. (2022). Covering in the modern workplace: Identity suppression as a barrier to inclusion. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1021–1038.
- Stanley, T. (2016). *Work Environments , Creative Behaviours , And Employee Engagement*.
- Sukmana, O., & Komalawati, E. (2023). Organizational culture transformation work from home (WFH) in cross-view generation. *Communicare: Journal of Communication Studies*, 10(1), 1-12.
- Talukder, M. F., & Prieto, L. (2025). A “quiet quitting” scale: development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2024-4182>
- Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Wignjosasono, K. W. (2022). Transformasi Sosial Budaya Masyarakat Pasca Pandemi COVID-19. *Sebatik*, 26(1), 387-395.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yoshino, K. (2006). *Covering: The Hidden Assault on Our Civil Rights*. Random House.
- Yoshino, K., & Smith, L. (2013). *Uncovering talent: A new model of inclusion*. Deloitte University Leadership Center for Inclusion.



Profil penulis



UNTUNG RAHARDJA-UR (Senior Member, IEEE, 80740327) Professor of Management at the University of Raharja, received the B.Sc degree from the University of California Berkeley, in 1988, Master's and Ph.D. degrees in Management from the College of Economics and Business, University of Persada Indonesia, respectively. His research interest is in the field of Blockchain and Renewable Energy. UR also two times received World Class Professor Grant and Alphabet

Blockchain Startup 2021 funding from the Indonesia Minister of Education. One of his distinguished achievements was the 2020 Top 500 Best Researchers Award by the Minister of Research and Technology. He also co-founded Australian Patent Innovation CWCP–Multi-Branch Blockchain Rules: Creating a Multi-Branch Blockchain Configurable Protocol Rules.



Dr. Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.

adalah seorang akademisi dan peneliti di bidang manajemen dengan keahlian signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Saat ini, beliau menjabat sebagai Dosen di Universitas Pamulang dan telah menulis berbagai publikasi penelitian. Selain itu, Dr. Denok aktif terlibat dalam organisasi akademik, seperti Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) dan Asosiasi Dosen Pengabdian Masyarakat Indonesia

(ADPI). Kontribusinya tercermin dalam banyak publikasi di jurnal internasional dan nasional, terutama dalam bidang manajemen dan bisnis. Penulis juga diakui atas risetnya yang berdampak, dengan banyak sitasi dan pengakuan dalam indeks ilmiah.



Edison Tambunan adalah seorang pendidik dan konselor berpengalaman dengan latar belakang kuat di bidang teknologi komputer dan teologi. Memulai karier profesionalnya di dunia perbankan, ia pernah menjabat sebagai Supervisor Security System dan Manager System Storage di Bank Danamon, sebelum kemu-

dian mengabdikan diri sebagai konselor sekolah di Yayasan Tongkat Harun selama lebih dari satu dekade.

Ia menempuh pendidikan A.Md Komputer di Amik Kesatria Medan, kemudian melanjutkan studi teologi hingga meraih gelar M.Ag dari Sekolah Tinggi Teologi Bethel Indonesia. Pengalamannya mencakup konseling anak dan orang tua, pembinaan guru, serta pelayanan sebagai pengajar KOM dan Bimbingan Pra-Nikah di Gereja Bethel Indonesia.

Dengan keahlian dalam mengajar, konseling, serta pemahaman mendalam tentang pengembangan karakter, Edison Tambunan terus berkontribusi bagi dunia pendidikan dan pelayanan melalui karya, pengabdian, dan kehidupannya.

Quiet Behavior Lintas Generasi

Analisis, Dampak, dan Strategi Organisasi



Buku ini disusun sebagai respons kritis terhadap tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh revolusi digital. Tujuan utamanya adalah menjembatani pemahaman teoritis tentang Belajar Sepanjang Hayat dengan penerapannya yang praktis dan relevan dalam konteks kekinian. Kami berupaya memaparkan bahwa kemampuan belajar yang berkelanjutan harus didukung oleh fondasi teori pembelajaran yang kokoh, namun juga adaptif terhadap realitas jaringan (network) dan interaksi sosial-emosional yang kian kompleks.

Pembahasan dimulai dengan Teori Connectivism, sebuah perspektif yang mengakui bahwa pembelajaran mutakhir terjadi dalam jaringan—melibatkan TIK, basis data, dan antar-individu—dan oleh karena itu, menekankan pentingnya kemampuan pembelajar untuk menavigasi, memelihara, dan menciptakan koneksi tersebut. Selanjutnya, buku ini mengupas Social Cognitive Theory, yang menyoroti peran sentral observasi, pemodelan, dan ekspektasi diri (self-efficacy) dalam proses akuisisi pengetahuan dan keterampilan, khususnya dalam lingkungan belajar kolaboratif digital. Kami kemudian beralih ke Teori Constructivism, yang memperkuat gagasan bahwa pembelajar aktif membangun

pengetahuannya sendiri melalui pengalaman, sebuah proses yang kini diperkaya dan dipermudah oleh alat-alat digital interaktif. Terakhir, bab mengenai Social-Emotional Learning (Pembelajaran Sosial-Emosional) akan menegaskan bahwa keberhasilan belajar bukan hanya soal kognisi semata, tetapi juga tentang pengembangan kesadaran diri, manajemen emosi, dan keterampilan interpersonal yang sangat vital untuk kolaborasi dan komunikasi yang efektif, baik secara virtual maupun tatap muka.

Kami menyadari bahwa tidak ada satu teori pun yang dapat menjelaskan keseluruhan fenomena Belajar Sepanjang Hayat. Oleh karena itu, buku ini menawarkan perspektif integratif, menunjukkan bagaimana teori-teori ini saling melengkapi untuk membentuk pembelajar yang tangguh, reflektif, dan siap menghadapi masa depan yang ambigu. Buku ini ditujukan bagi para pendidik, mahasiswa, praktisi pengembangan sumber daya manusia (SDM), hingga masyarakat umum yang berkomitmen untuk menjadikan Belajar Sepanjang Hayat sebagai filosofi hidup. Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan baru, memantik diskusi, dan yang terpenting, menginspirasi pembaca untuk secara sadar mengambil kendali atas perjalanan belajar mereka sendiri di era digital yang dinamis ini.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📘 Literasi Nusantara
📞 literasinusantara_085755971589

Pendidikan

ISBN 978-634-286-022-9



9 786342 860229