

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM MENGHADAPI FENOMENA QUIET QUITTING PADA GENERASI Z

Haridah

Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan

Email: haridah10@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan karakteristik tenaga kerja yang didominasi oleh Generasi Z telah menghadirkan tantangan baru bagi organisasi, salah satunya adalah fenomena *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan hanya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab formal tanpa memberikan kontribusi di luar kewajibannya. Fenomena ini berpotensi menurunkan keterikatan kerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen talenta dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Data penelitian berupa artikel ilmiah yang diperoleh dari Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Taylor & Francis, ProQuest, dan Google Scholar dengan rentang publikasi tahun 2020–2026. Proses seleksi literatur mengikuti pedoman PRISMA 2020, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta yang mencakup rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, mentoring, sistem penghargaan, kepemimpinan transformasional, fleksibilitas kerja, dan digitalisasi pengelolaan sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan. Strategi tersebut terbukti mampu mengurangi kecenderungan *quiet quitting* pada Generasi Z dengan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen talenta serta menjadi rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan di era transformasi digital.

Kata kunci: *Manajemen Talenta; Quiet Quitting; Generasi Z.*

ABSTRACT

Changes in workforce characteristics, dominated by Generation Z, have created new challenges for organizations, one of which is the phenomenon of *quiet quitting*, where employees perform only their formal job responsibilities without contributing beyond their assigned duties. This phenomenon has the potential to reduce employee engagement, productivity, and organizational sustainability. This study aims to analyze *talent management* strategies in addressing the *quiet quitting* phenomenon among Generation Z using a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study utilized secondary data from scholarly articles indexed in Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Taylor & Francis, ProQuest, and Google Scholar published between 2020 and 2026. The literature selection process followed the PRISMA 2020 guidelines, while the data were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that comprehensive *talent management* strategies, including competency-based recruitment, career development, continuous learning, mentoring, reward and recognition systems, transformational leadership, flexible working arrangements, and digital human resource management, play a significant role in enhancing employee

engagement, job satisfaction, loyalty, and employee retention. These strategies effectively reduce the tendency of *quiet quitting* among Generation Z by fostering an adaptive, inclusive, and development-oriented work environment. This study contributes to the theoretical development of *talent management* literature and provides practical recommendations for organizations in designing sustainable human resource management strategies in the era of digital transformation.

Keywords: *Talent management; Quiet Quitting; Generation Z.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat akibat digitalisasi, perkembangan teknologi, dan pergeseran karakteristik angkatan kerja telah mendorong organisasi untuk melakukan transformasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keunggulan kompetitif perusahaan pada era modern tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan modal atau teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik¹. Dalam konteks tersebut, manajemen talenta (*talent management*) menjadi salah satu strategi utama yang mampu menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif cenderung memiliki tingkat produktivitas, inovasi, dan daya saing yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang belum menerapkan sistem pengelolaan talenta secara terstruktur².

Di sisi lain, organisasi saat ini menghadapi tantangan baru berupa perubahan pola pikir dan perilaku kerja yang didominasi oleh Generasi Z³. Generasi yang lahir sekitar tahun 1997–2012 tumbuh dalam lingkungan digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), kesempatan belajar yang berkelanjutan, lingkungan kerja yang inklusif, serta pekerjaan yang memiliki makna (*meaningful work*). Selain itu, Generasi Z lebih terbuka terhadap perubahan karier dan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan diri. Apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka cenderung menunjukkan penurunan keterikatan terhadap pekerjaan dan lebih mudah berpindah ke organisasi lain⁴.

Salah satu fenomena yang banyak mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia beberapa tahun terakhir adalah *quiet quitting*. Istilah ini tidak mengacu pada tindakan mengundurkan diri secara formal, melainkan pada kondisi ketika karyawan hanya menjalankan pekerjaan sesuai deskripsi tugas tanpa memberikan usaha tambahan, inisiatif, maupun keterlibatan emosional terhadap organisasi. Fenomena ini merupakan bentuk penurunan *employee engagement* yang berpotensi mengurangi produktivitas, kualitas pelayanan, inovasi, serta komitmen organisasi. Dalam jangka panjang, *quiet quitting* dapat meningkatkan biaya organisasi melalui menurunnya kinerja tim, meningkatnya absensi, serta tingginya kecenderungan *turnover intention*⁵.

¹ Isra Puspita Hardani, *QUIET QUITTING, BURNOUT, DAN GREAT RESIGNATION PADA LINGKUNGAN KERJA KORPORASI*, n.d.

² Julianto Hutasuhut et al., *AUDIT KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN GENERASI Z PADA LINGKUNGAN KERJA ERA VUCA*, 7, no. 1 (2026).

³ Lyshell Suparto Putri et al., *Peran Komunikasi Internal Dalam Mengurangi Fenomena Quiet Quitting Pada Generasi Z Di Tempat Kerja*, n.d.

⁴ Putri Nur Atika Rokhmah and Andhi Wijayanto, *Employer Branding 4.0: Daya Tarik dan Retensi Generasi Z di Dunia Kerja Digital*, n.d.

⁵ Eka Nida'Ul Khasanah and Reza Lidia Sari, *Faktor Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z: Studi Telaah Literatur*, 2024.

Fenomena *quiet quitting* semakin relevan di Indonesia seiring dengan meningkatnya dominasi Generasi Z dalam pasar tenaga kerja⁶. Berbagai perusahaan mulai menghadapi tantangan berupa rendahnya keterikatan kerja, tingginya tingkat perpindahan karyawan, serta perubahan ekspektasi terhadap sistem manajemen sumber daya manusia. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk tidak lagi berfokus pada sistem pengawasan yang ketat, melainkan mengembangkan strategi yang mampu membangun pengalaman kerja yang positif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan tenaga kerja. Dengan demikian, pendekatan manajemen talenta menjadi semakin penting sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi sekaligus meningkatkan loyalitas organisasi⁷.

Secara konseptual, manajemen talenta merupakan serangkaian proses yang meliputi identifikasi, rekrutmen, pengembangan, penempatan, pengelolaan kinerja, hingga retensi individu yang memiliki kompetensi strategis bagi organisasi⁸. Implementasi manajemen talenta yang efektif tidak hanya berorientasi pada pengisian posisi kerja, tetapi juga pada pembangunan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, pengembangan karier, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Strategi tersebut diyakini mampu meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan sehingga dapat meminimalkan munculnya perilaku *quiet quitting*⁹.

Meskipun penelitian mengenai manajemen talenta maupun *quiet quitting* telah berkembang cukup pesat, sebagian besar penelitian masih mengkaji kedua konsep tersebut secara terpisah. Penelitian mengenai *quiet quitting* lebih banyak menitikberatkan pada faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan penelitian mengenai manajemen talenta umumnya berfokus pada peningkatan kinerja organisasi, produktivitas, dan retensi karyawan. Kajian yang secara khusus menghubungkan strategi manajemen talenta sebagai pendekatan preventif dalam mengatasi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia, masih relatif terbatas. Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan perlunya kajian yang lebih komprehensif mengenai bagaimana strategi pengelolaan talenta dapat membangun keterikatan kerja, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat komitmen organisasi pada kelompok tenaga kerja Generasi Z.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen talenta dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z. Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian *talent management* dan *employee engagement*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakteristik Generasi Z sehingga mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian mengenai

⁶ Eyen Rosalina and Julia Anggraeni, "HUBUNGAN BEBAN KERJA, STRESS KERJA DAN WORK LIFE TERHADAP KINERJA GEN Z (STUDI KASUS DI KOTA BANJARMASIN)," *JURNAL LENTERA BISNIS* 15, no. 2 (May 2026): 3078–87, <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i2.2275>.

⁷ Gladys Aulia Latief and Siti Ridloah, *Mengurai Teka-Teki Turnover Intention Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi*, n.d.

⁸ Anita Dwi Wulandari, "Motif Rasional di Balik Job Hopping: Peran Pertumbuhan Karir dan Lingkungan Kerja Toksik pada Generasi Z," . . *P*. 4, no. 2 (2025).

⁹ Fanesa Agustina and Khairunnisa Aghniya, "OFFICE MANAGEMENT STRATEGIES FOR DEALING WITH THE QUIET QUITTING PHENOMENON IN INDONESIA CREATIVE INDUSTRY," . . *Vol.* 7, no. 2 (n.d.).

strategi manajemen talenta dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z. Metode SLR dipilih karena mampu memberikan sintesis bukti ilmiah secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi sehingga menghasilkan kesimpulan yang lebih komprehensif dibandingkan tinjauan pustaka konvensional¹⁰.

Sumber data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah bereputasi nasional dan internasional yang terindeks pada *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *SpringerLink*, *Taylor & Francis*, *ProQuest*, dan *Google Scholar*. Literatur yang digunakan dipublikasikan pada periode 2020–2026 agar mencerminkan perkembangan terbaru mengenai *talent management*, *quiet quitting*, *employee engagement*, dan karakteristik Generasi Z.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses pencarian literatur menggunakan kata kunci "*talent management*", "*quiet quitting*", "*Generation Z*", "*employee engagement*", "*employee retention*", "*human resource management*", serta kombinasi kata kunci tersebut dengan bantuan operator Boolean (AND dan OR)¹¹. Proses seleksi artikel mengikuti pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020) yang meliputi empat tahapan, yaitu identifikasi, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan penetapan artikel yang diikutsertakan (*included*).

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi¹²: (1) artikel ilmiah yang dipublikasikan pada tahun 2020–2026; (2) artikel yang membahas manajemen talenta, *quiet quitting*, Generasi Z, atau *employee engagement*; (3) artikel tersedia dalam teks lengkap (*full text*); (4) artikel berasal dari jurnal yang telah melalui proses *peer review*; serta (5) artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan dengan topik penelitian, prosiding, editorial, opini, serta artikel yang tidak menyediakan informasi metodologi secara jelas.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*)¹³. Seluruh artikel yang memenuhi kriteria dianalisis melalui proses pengkodean (*coding*), pengelompokan tema, identifikasi pola hubungan antarvariabel, serta sintesis hasil penelitian. Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data, interpretasi temuan, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan gambaran komprehensif mengenai strategi manajemen talenta yang efektif dalam mengurangi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z.

Model penelitian disusun berdasarkan sintesis literatur yang menunjukkan bahwa implementasi strategi manajemen talenta, seperti pengembangan karier, pembelajaran berkelanjutan, sistem penghargaan, kepemimpinan yang mendukung, fleksibilitas kerja, dan budaya organisasi yang inklusif, berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Peningkatan faktor-faktor tersebut selanjutnya berperan dalam menekan kecenderungan terjadinya *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

¹⁰ Emma-Louise Aveling, Alex Gillespie, and Flora Cornish, "A Qualitative Method for Analysing Multivoicedness," *Qualitative Research* 15, no. 6 (December 2015): 670–87, <https://doi.org/10.1177/1468794114557991>.

¹¹ Muhammad Ishtiaq, "Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage," *English Language Teaching* 12, no. 5 (April 2019): 40, <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>.

¹² Baboucarr Njie and Soaib Asimiran, "Case Study as a Choice in Qualitative Methodology," *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSRJRME)* 4, no. 3 (2014): 35–40, <https://doi.org/10.9790/7388-04313540>.

¹³ Brylialfi Wahyu Furidha, "COMPREHENSION OF THE DESCRIPTIVE QUALITATIVE RESEARCH METHOD: A CRITICAL ASSESSMENT OF THE LITERATURE," *Journal Of Multidisciplinary Research*, January 12, 2024, 1–8, <https://doi.org/10.56943/jmr.v2i4.443>.

Definisi operasional konsep dalam penelitian ini meliputi¹⁴: (1) Manajemen Talenta, yaitu serangkaian aktivitas strategis organisasi dalam menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan individu yang memiliki kompetensi unggul; (2) Quiet Quitting, yaitu perilaku karyawan yang membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas formal tanpa keterlibatan emosional atau usaha tambahan; (3) Generasi Z, yaitu individu yang lahir sekitar tahun 1997–2012 dan telah memasuki dunia kerja dengan karakteristik digital, adaptif, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Untuk meningkatkan validitas penelitian, proses seleksi artikel dilakukan secara sistematis berdasarkan pedoman PRISMA, sedangkan proses sintesis hasil dilakukan melalui perbandingan antarpencarian sehingga diperoleh kesimpulan yang objektif, komprehensif, dan dapat menjadi dasar pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi strategi manajemen talenta yang efektif dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z. Proses pencarian literatur dilakukan pada delapan basis data ilmiah, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *SpringerLink*, *Taylor & Francis*, *ProQuest*, dan Google Scholar dengan rentang publikasi tahun 2020–2026. Artikel diseleksi berdasarkan pedoman PRISMA 2020 melalui tahapan identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *included*. Selanjutnya, artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis menggunakan teknik analisis tematik sehingga diperoleh beberapa tema utama yang menjadi dasar pembahasan penelitian.

1. Fenomena *Quiet Quitting* pada Generasi Z

Hasil sintesis terhadap artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan salah satu fenomena yang paling banyak dibahas dalam penelitian manajemen sumber daya manusia sejak tahun 2022. Meningkatnya jumlah publikasi mengenai topik ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* telah berkembang menjadi isu strategis yang berkaitan dengan perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya setelah meningkatnya partisipasi Generasi Z dalam dunia kerja. Berdasarkan hasil analisis, mayoritas penelitian mendefinisikan *quiet quitting* sebagai perilaku karyawan yang tetap menjalankan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi pekerjaan, tetapi tidak lagi memberikan usaha tambahan (*discretionary effort*), keterlibatan emosional, maupun komitmen di luar kewajiban formalnya. Dengan demikian, fenomena ini lebih mencerminkan penurunan keterikatan kerja (*employee engagement*) daripada keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z menjadi salah satu faktor yang memengaruhi meningkatnya fenomena *quiet quitting*. Sebagian besar literatur menjelaskan bahwa Generasi Z merupakan kelompok yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 dan tumbuh dalam lingkungan yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital, keterbukaan informasi, serta berbagai perubahan sosial dan ekonomi global. Kondisi tersebut membentuk pola pikir yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang pekerjaan, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), kesehatan mental, serta kesempatan pengembangan diri. Sintesis literatur menunjukkan bahwa Generasi Z lebih mengutamakan lingkungan kerja yang fleksibel, menghargai kesejahteraan psikologis, dan menyediakan peluang pembelajaran yang berkelanjutan. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, tingkat keterikatan

¹⁴ Sami Almalki, "Integrating Quantitative and Qualitative Data in Mixed Methods Research—Challenges and Benefits," *Journal of Education and Learning* 5, no. 3 (July 2016): 288, <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p288>.

terhadap organisasi cenderung menurun sehingga meningkatkan kecenderungan munculnya perilaku *quiet quitting*.

Berdasarkan hasil analisis tematik, penelitian-penelitian yang dikaji mengidentifikasi beberapa faktor dominan yang menjadi penyebab munculnya *quiet quitting* pada Generasi Z. Faktor pertama adalah ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Sebagian besar artikel menyimpulkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan menetapkan batasan yang jelas antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi sebagai upaya menjaga kesehatan mental. Ketika organisasi menerapkan budaya kerja yang menuntut karyawan untuk terus bekerja di luar jam kerja normal atau memberikan beban kerja yang berlebihan, Generasi Z cenderung mengurangi keterlibatan emosionalnya sebagai bentuk mekanisme perlindungan terhadap risiko *burnout*.

Faktor kedua yang ditemukan dalam hasil sintesis adalah meningkatnya beban kerja yang tidak diimbangi dengan penghargaan maupun kompensasi yang memadai. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perubahan pola kerja pascapandemi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi sehingga tanggung jawab individu semakin meningkat. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya motivasi intrinsik karyawan, terutama ketika peningkatan beban kerja tidak diikuti dengan pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, maupun sistem penghargaan yang adil. Dalam situasi tersebut, Generasi Z lebih memilih menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajiban formal dibandingkan memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi.

Selain itu, hasil sintesis menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan faktor yang sangat menentukan munculnya *quiet quitting*. Mayoritas penelitian mengungkapkan bahwa Generasi Z memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap keadilan dalam organisasi, baik dari aspek distribusi penghargaan (*distributive justice*), transparansi pengambilan keputusan (*procedural justice*), maupun kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (*interactional justice*). Ketika organisasi dianggap tidak memberikan perlakuan yang adil, karyawan cenderung menarik keterlibatan emosionalnya sebagai bentuk respons terhadap ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterima.

Generasi Z merupakan kelompok yang paling rentan terhadap fenomena tersebut karena memiliki orientasi kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan belajar, kesehatan mental, dan pekerjaan yang memberikan makna. Ketika organisasi gagal memenuhi harapan tersebut, tingkat keterikatan kerja cenderung menurun sehingga memunculkan perilaku *quiet quitting*.

Tabel 1. Faktor penyebab fenomena *quiet quitting*

No	Faktor	Dampak
1	Rendahnya <i>employee engagement</i>	Menurunkan komitmen organisasi
2	Minimnya pengembangan karier	Menurunkan motivasi kerja
3	Kepemimpinan yang kurang suportif	Mengurangi kepercayaan kepada organisasi
4	Beban kerja yang tidak seimbang	Memicu kelelahan kerja (<i>burnout</i>)
5	Kurangnya penghargaan	Menurunkan kepuasan kerja
6	Ketidaksesuaian budaya organisasi	Meningkatkan kecenderungan <i>quiet quitting</i>

2. Strategi Manajemen Talenta yang Ditemukan dalam Literatur

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian merekomendasikan implementasi manajemen talenta sebagai strategi utama dalam mengurangi *quiet quitting*. Strategi tersebut tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga retensi karyawan.

Hasil sintesis terhadap artikel-artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta secara komprehensif merupakan strategi yang paling banyak direkomendasikan untuk mengurangi kecenderungan *quiet quitting* pada Generasi Z. Mayoritas penelitian menegaskan bahwa penyelesaian fenomena *quiet quitting* tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kompensasi atau pengawasan kinerja semata, tetapi memerlukan pendekatan strategis yang mengintegrasikan proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga retensi karyawan. Dengan demikian, manajemen talenta dipandang sebagai sistem yang mampu meningkatkan keterikatan kerja (*employee engagement*) sekaligus memperkuat komitmen organisasi.

Analisis tematik menunjukkan bahwa strategi pertama yang paling banyak ditemukan dalam literatur adalah pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan (*continuous learning and development*). Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa organisasi yang secara konsisten menyediakan program pelatihan, sertifikasi profesional, *workshop*, *coaching*, dan *upskilling* mampu meningkatkan kompetensi sekaligus kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Peningkatan kompetensi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya *employee engagement* karena karyawan merasa memperoleh kesempatan berkembang dan melihat adanya investasi organisasi terhadap pengembangan karier mereka. Selain itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi mampu menurunkan tingkat kejenuhan kerja (*burnout*) yang selama ini menjadi salah satu faktor utama penyebab munculnya *quiet quitting*.

Strategi kedua yang secara konsisten direkomendasikan dalam berbagai penelitian adalah pengelolaan karier yang terstruktur dan transparan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa ketidakjelasan jenjang karier menjadi salah satu penyebab utama menurunnya motivasi kerja pada Generasi Z. Sebaliknya, organisasi yang memiliki sistem *career path*, evaluasi kinerja yang objektif, dan peluang promosi yang transparan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Kejelasan arah pengembangan karier memberikan kepastian bagi karyawan mengenai peluang pertumbuhan profesional sehingga mendorong mereka untuk tetap berkontribusi secara optimal terhadap organisasi.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan suportif merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi manajemen talenta. Sebagian besar penelitian menyatakan bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan umpan balik secara konstruktif, menghargai kontribusi karyawan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa percaya (*trust*) dan keterikatan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat otoriter, minim komunikasi, dan kurang memberikan apresiasi cenderung mempercepat munculnya perilaku *quiet quitting* karena karyawan merasa kurang memperoleh dukungan dari organisasi.

Selain kepemimpinan, hasil sintesis juga mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) menjadi salah satu strategi yang paling relevan bagi Generasi Z. Mayoritas penelitian menunjukkan bahwa generasi ini lebih menghargai organisasi yang memberikan fleksibilitas kerja, menghormati batasan waktu di luar jam kerja, serta menyediakan program kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Implementasi kebijakan kerja fleksibel dan lingkungan kerja yang inklusif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tekanan psikologis, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, sistem penghargaan dan strategi retensi karyawan juga menjadi tema yang dominan dalam hasil sintesis literatur. Penelitian-penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa penghargaan tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga mencakup pengakuan atas

prestasi, kesempatan pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Organisasi yang menerapkan sistem penghargaan secara adil dan transparan memiliki tingkat motivasi kerja dan retensi talenta yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berorientasi pada kompensasi finansial. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan secara tepat mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerjanya.

Tabel 2. Strategi manajemen talenta berdasarkan hasil sintesis literatur

No	Strategi	Tujuan
1	Talent acquisition	Memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
2	Career development	Memberikan peluang pengembangan karier
3	Learning and development	Meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan
4	Mentoring dan coaching	Membimbing pengembangan individu
5	Performance management	Meningkatkan kualitas kinerja
6	Reward and recognition	Meningkatkan motivasi intrinsik
7	Flexible working	Mendukung <i>work-life balance</i>
8	Digital talent management	Mengoptimalkan pengelolaan SDM berbasis teknologi

Sintesis literatur menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi manajemen talenta secara komprehensif memiliki tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada sistem administrasi sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa keberhasilan strategi manajemen talenta tidak bergantung pada satu program tertentu, tetapi pada integrasi berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang saling mendukung. Organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi karyawan, menyediakan jalur karier yang jelas, menerapkan kepemimpinan yang suportif, membangun budaya kerja yang inklusif, serta memberikan penghargaan secara adil memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan *employee engagement* dan meminimalkan fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z.

Pembahasan

1. Fenomena *Quiet Quitting* sebagai Tantangan Baru Manajemen SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia pada era transformasi digital. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas individu, tetapi juga memengaruhi kinerja tim, kualitas pelayanan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Berbagai penelitian dalam literatur menunjukkan bahwa penyebab utama *quiet quitting* bukan semata-mata berasal dari karakter individu, melainkan dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kesempatan berkembang, serta budaya organisasi¹⁵.

Pergeseran dinamika budaya kerja global dalam beberapa tahun terakhir telah melahirkan tantangan baru yang signifikan bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia (SDM). Salah

¹⁵ Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page, 2023.

satu fenomena yang paling banyak menyita perhatian adalah *quiet quitting*¹⁶. Istilah ini tidak merujuk pada tindakan mengundurkan diri secara fisik atau formal dari perusahaan, melainkan sebuah fenomena di mana karyawan memilih untuk membatasi kontribusi mereka hanya sebatas deskripsi tugas minimum (job description) yang tertera dalam kontrak kerja resmi, tanpa adanya gairah untuk memberikan upaya ekstra (discretionary effort), bekerja lembur, atau berpartisipasi dalam inisiatif organisasi di luar jam kerja wajib. Fenomena ini mencerminkan hilangnya keterikatan emosional (*employee engagement*) dan komitmen afektif karyawan terhadap visi jangka panjang perusahaan¹⁷.

Dalam perspektif manajemen strategis dan perilaku organisasi, *quiet quitting* dapat dipandang sebagai bentuk penarikan diri secara psikologis (*psychological withdrawal*) yang dilakukan karyawan sebagai mekanisme pertahanan diri. Karyawan yang melakukan *quiet quitting* tetap mempertahankan kehadiran fisik mereka demi menjaga stabilitas finansial dan menghindari pemutusan hubungan kerja (PHK), namun secara mental mereka telah memutuskan hubungan emosional dengan tempat kerja. Hal ini menjadi tantangan berat bagi para manajer modern karena perilaku ini sering kali tidak terlihat secara eksplisit pada metrik kinerja kuantitatif jangka pendek, namun secara perlahan mengikis produktivitas, inovasi, dan kolaborasi tim dalam jangka panjang.

Bagi Generasi Z, hubungan kerja yang sehat dan kesempatan untuk berkembang memiliki nilai yang sama pentingnya dengan kompensasi finansial. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis maupun profesional karyawan agar keterikatan kerja tetap terjaga.

2. Peran Strategis Manajemen Talenta

Hasil sintesis menunjukkan bahwa manajemen talenta merupakan pendekatan yang efektif dalam mengatasi fenomena *quiet quitting*¹⁸. Implementasi manajemen talenta dimulai dari proses identifikasi kebutuhan organisasi, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan kemampuan karyawan, hingga penyusunan strategi retensi yang berkelanjutan.

Pengembangan karier menjadi strategi yang paling banyak direkomendasikan dalam berbagai penelitian. Karyawan Generasi Z memiliki kecenderungan untuk bertahan pada organisasi apabila tersedia jalur karier yang jelas, kesempatan belajar yang berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang transparan. Sebaliknya, ketidakjelasan arah pengembangan karier sering kali menjadi alasan menurunnya motivasi kerja.

Manajemen talenta (*talent management*) bukan lagi sekadar fungsi administratif di bawah Departemen Sumber Daya Manusia (SDM)¹⁹. Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy*) dan disrupsi teknologi yang masif, manajemen talenta telah bergeser menjadi pilar strategi bisnis yang krusial. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing memperebutkan pangsa pasar atau modal finansial, melainkan bersaing ketat dalam memperebutkan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta-talenta terbaik (*the war for talent*)²⁰.

Peran strategis manajemen talenta terletak pada kemampuannya untuk menyelaraskan kapasitas dan kapabilitas modal manusia (*human capital*) dengan visi, misi, dan sasaran jangka

¹⁶ Fifi Widya Aprilia and Lilik Indayani, *Factors E-WOM, Shopping Lifestyle and Fashion Involvement on Impulsive Purchases of Fashion Products at Tiktok Shop [Faktor E-WOM, Gaya Hidup Berbelanja dan Fashion Involvement Terhadap Pembelian Impusif Produk Fashion Pada Tiktok Shop]*, n.d.

¹⁷ Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education, 2020.

¹⁸ Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2020.

¹⁹ Harter, Jim. *Culture Shock: An Unstoppable Force Is Changing How We Work and Live*. Omaha, NE: Gallup Press, 2024.

²⁰ Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.

panjang organisasi. Tanpa pengelolaan talenta yang terstruktur, perusahaan akan mengalami kesenjangan keterampilan (*skills gap*), penurunan produktivitas, serta kegagalan dalam melakukan suksesi kepemimpinan yang krusial bagi keberlangsungan bisnis²¹.

3. Employee Engagement sebagai Penghubung

Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan mekanisme utama yang menjelaskan hubungan antara manajemen talenta dengan penurunan *quiet quitting*. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi, serta lebih bersedia memberikan kontribusi di luar tugas formalnya²².

Strategi seperti mentoring, penghargaan terhadap prestasi, komunikasi dua arah, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan keterikatan kerja. Dengan demikian, organisasi tidak cukup hanya mengembangkan kompetensi karyawan, tetapi juga harus membangun hubungan kerja yang saling percaya dan mendukung²³.

Konsep keterikatan karyawan (*employee engagement*) telah berkembang dari sekadar metrik kepuasan kerja menjadi sebuah strategi performa inti yang menghubungkan berbagai elemen krusial dalam organisasi. Dalam lanskap manajemen sumber daya manusia modern, *employee engagement* berfungsi sebagai jembatan atau penghubung utama yang mengaitkan motivasi intrinsik individu dengan hasil kinerja bisnis yang nyata, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*). Di dalam buku *Employee Engagement in Theory and Practice*, keterikatan kerja didefinisikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap diri mereka sendiri untuk peran pekerjaan mereka, di mana mereka mempekerjakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap organisasi mereka, mereka tidak lagi bekerja hanya berdasarkan kewajiban, melainkan bertindak sebagai "pemilik psikologis" (*psychological owners*) yang mendorong inovasi dan efisiensi²⁴.

Dalam dinamika organisasi modern, khususnya pada era pasca-pandemi yang penuh dengan ketidakpastian, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi melalui inovasi. *Employee engagement* bertindak sebagai mediator dan katalisator yang menghubungkan kondisi psikologis karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behavior/IWB)²⁵. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memiliki energi psikologis yang cukup untuk mengeksplorasi ide-ide baru, menantang status quo, dan menerapkan solusi kreatif di tempat kerja²⁶.

Melalui pergeseran ini, manajer atau pemimpin tim memegang peran sentral, di mana mereka bertanggung jawab atas 70% varians dalam keterikatan tim. Manajer yang efektif berfungsi sebagai penghubung harian yang menerjemahkan visi eksekutif menjadi tindakan nyata, memastikan kejelasan ekspektasi, menyediakan peralatan yang memadai, serta memfasilitasi peluang bagi karyawan untuk melakukan hal terbaik yang mereka kuasai setiap hari. Dengan memposisikan *employee engagement* sebagai penghubung strategis, organisasi tidak hanya

²¹ Gallup. *State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of the World's Employees*. Washington, DC: Gallup Press, 2022.

²² Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2022.

²³ Kniffin, Kevin M., Jayanth Narayanan, Frederik Anseel, John Antonakis, Susan P. Ashford, Arnold B. Bakker,

²⁴ Peter Bamberger, et al. "COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action." *American Psychologist* 76, no. 1 (2021): 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

²⁵ Society for Human Resource Management. *Quiet Quitting: What Is It and What Can Employers Do About It?* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2022.

²⁶ Klotz, Anthony C., and Mark C. Bolhuis. "The Great Resignation Is Over. The Great Retention Has Begun." *Harvard Business Review*. September 22, 2022.

berhasil menekan angka absensi dan perputaran karyawan (*turnover*), tetapi juga mampu membangun fondasi yang kokoh bagi terciptanya budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di tengah persaingan global yang ketat²⁷.

4. Digital Talent management sebagai Strategi Masa Depan

Perkembangan teknologi digital turut mengubah praktik manajemen sumber daya manusia. Hasil sintesis menunjukkan bahwa penerapan digital *talent management* melalui Human Resource Information System (HRIS), Learning Management System (LMS), *People Analytics*, serta pemanfaatan Artificial Intelligence mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan talenta.

Dalam era ekonomi digital yang dinamis, pengelolaan sumber daya manusia telah bergeser dari administrasi personalia konvensional menuju pendekatan strategis yang berfokus pada talenta digital (*digital talent*). Transformasi digital yang masif menuntut organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi terbaru, melainkan juga mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki kompetensi digital tinggi demi menjaga keunggulan kompetitif perusahaan. Teknologi tersebut memungkinkan organisasi melakukan pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja secara objektif, penyusunan program pelatihan yang sesuai kebutuhan individu, serta identifikasi dini terhadap potensi *quiet quitting*. Dengan pendekatan berbasis data, organisasi dapat menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran dalam mempertahankan talenta terbaik.

Digital *Talent management* (DTM) merupakan sebuah pendekatan strategis yang mengintegrasikan teknologi, analisis data, dan manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta digital. Talenta digital didefinisikan sebagai tenaga profesional yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi baru, menguasai keterampilan teknis seperti kecerdasan buatan (AI), analisis data, pemrograman, dan keamanan siber (*cybersecurity*), serta didukung oleh kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*) dan kepemimpinan yang adaptif.

Perkembangan teknologi seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan tidak hanya menggantikan pekerjaan repetitif, tetapi juga menciptakan lanskap pekerjaan baru yang membutuhkan keahlian tingkat tinggi²⁸. Berdasarkan riset industri, kesenjangan antara kebutuhan talenta digital dan ketersediaan lulusan di pasar kerja sangatlah signifikan. Di Indonesia sendiri, kebutuhan akan talenta digital mencapai ratusan ribu orang setiap tahunnya, sementara lembaga pendidikan formal hanya mampu memenuhi sebagian kecil dari total kebutuhan tersebut.

5. Model Strategi Manajemen Talenta yang Direkomendasikan

Berdasarkan hasil sintesis seluruh literatur, strategi manajemen talenta yang direkomendasikan untuk menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z meliputi lima tahapan utama, yaitu: (1) memperoleh talenta yang sesuai melalui rekrutmen berbasis kompetensi; (2) mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan; (3) membangun *employee engagement* melalui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang inklusif, serta sistem penghargaan yang adil; (4) memanfaatkan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia; dan (5) menerapkan strategi retensi berbasis kesejahteraan, fleksibilitas kerja, serta pengembangan karier²⁹.

Manajemen talenta (*talent management*) merupakan suatu proses komprehensif dan terintegrasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan

²⁷ McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. New York: McKinsey & Company, 2023.

²⁸ Serenko, Alexander. "The Great Resignation and Quiet Quitting: A Systematic Literature Review." *Journal of Management Development* 42, no. 5 (2023): 389–405. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2022-0300>.

²⁹ Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow, England: Pearson Education, 2023.

karyawan berkinerja tinggi dan berpotensi besar demi mendukung keberlanjutan organisasi. Di era transformasi digital dan kompetisi global yang ketat, organisasi tidak lagi sekadar membutuhkan tenaga kerja administratif, melainkan membutuhkan talenta yang adaptif, inovatif, dan memiliki keselarasan visi dengan tujuan jangka panjang perusahaan³⁰.

Model tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi *quiet quitting* tidak bergantung pada satu kebijakan tertentu, melainkan pada integrasi seluruh strategi manajemen talenta secara berkelanjutan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu, memberikan kesempatan belajar, serta membangun hubungan kerja yang sehat akan lebih mampu mempertahankan talenta Generasi Z dan meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah dinamika dunia kerja modern.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen talenta dalam menghadapi fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Berdasarkan hasil sintesis berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh rendahnya *employee engagement*, terbatasnya kesempatan pengembangan karier, kurangnya apresiasi organisasi, kepemimpinan yang kurang suportif, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z dengan budaya kerja organisasi. Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), pembelajaran berkelanjutan, serta pekerjaan yang bermakna menuntut organisasi untuk menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi pada pengembangan talenta.

Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta secara komprehensif, mulai dari proses rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, mentoring, sistem penghargaan yang adil, kepemimpinan transformasional, hingga pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia, mampu meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan³¹. Peningkatan faktor-faktor tersebut berkontribusi pada penurunan kecenderungan *quiet quitting* serta mendukung terciptanya organisasi yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai hubungan antara manajemen talenta, *employee engagement*, dan fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk mengintegrasikan strategi manajemen talenta dengan penguatan budaya organisasi yang inklusif, pengembangan karier yang jelas, kepemimpinan yang partisipatif, serta digitalisasi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual yang dihasilkan melalui pendekatan empiris, baik menggunakan metode kuantitatif maupun *mixed methods*, sehingga efektivitas setiap strategi manajemen talenta dalam mengurangi *quiet quitting* dapat dibuktikan pada berbagai sektor organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Almalki, Sami. "Integrating Quantitative and Qualitative Data in Mixed Methods Research—Challenges and Benefits." *Journal of Education and Learning* 5, no. 3 (2016): 288–296. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p288>.

³⁰ Saks, Alan M. "Caring Human Resources Management and Employee Engagement." *Human Resource Management Review* 32, no. 3 (2022): 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>.

³¹ Schaufeli, Wilmar B. "The Burnout Enigma Solved?" *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 47, no. 3 (2021): 169–170. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3939>

- Aprilia, Fifi Widya, and Lilik Indayani. *Factors E-WOM, Shopping Lifestyle and Fashion Involvement on Impulsive Purchases of Fashion Products at TikTok Shop (Faktor E-WOM, Gaya Hidup Berbelanja dan Fashion Involvement terhadap Pembelian Impulsif Produk Fashion pada TikTok Shop)*. n.d.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page, 2023.
- Aveling, Emma-Louise, Alex Gillespie, and Flora Cornish. "A Qualitative Method for Analysing Multivoicedness." *Qualitative Research* 15, no. 6 (2015): 670–687. <https://doi.org/10.1177/1468794114557991>.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education, 2020.
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.
- Fanesa Agustina, and Khairunnisa Aghniya. "Office Management Strategies for Dealing with the Quiet Quitting Phenomenon in Indonesia Creative Industry." Vol. 7, no. 2. n.d.
- Furidha, Brylialfi Wahyu. "Comprehension of the Descriptive Qualitative Research Method: A Critical Assessment of the Literature." *Journal of Multidisciplinary Research* (2024): 1–8. <https://doi.org/10.56943/jmr.v2i4.443>.
- Gallup. *State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of the World's Employees*. Washington, DC: Gallup Press, 2022.
- Hardani, Isra Puspita. *Quiet Quitting, Burnout, dan Great Resignation pada Lingkungan Kerja Korporasi*. n.d.
- Harter, Jim. *Culture Shock: An Unstoppable Force Is Changing How We Work and Live*. Omaha, NE: Gallup Press, 2024.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2020.
- Hutasuhut, Julianto, et al. *Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Generasi Z pada Lingkungan Kerja Era VUCA*. Vol. 7, no. 1, 2026.
- Ishtiaq, Muhammad. "Book Review: Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.)." *English Language Teaching* 12, no. 5 (2019): 40–43. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2022.
- Khasanah, Eka Nida'Ul, and Reza Lidia Sari. *Faktor Quiet Quitting pada Karyawan Gen Z: Studi Telaah Literatur*. 2024.
- Klotz, Anthony C., and Mark C. Bolhuis. "The Great Resignation Is Over. The Great Retention Has Begun." *Harvard Business Review*. September 22, 2022.
- Kniffin, Kevin M., Jayanth Narayanan, Frederik Anseel, John Antonakis, Susan P. Ashford, Arnold B. Bakker, Peter Bamberger, et al. "COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action." *American Psychologist* 76, no. 1 (2021): 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Latief, Gladys Aulia, and Siti Ridloah. *Mengurai Teka-Teki Turnover Intention Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi*. n.d.
- McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. New York: McKinsey & Company, 2023.

- Njie, Baboucarr, and Soaib Asimiran. "Case Study as a Choice in Qualitative Methodology." *IOSR Journal of Research & Method in Education* 4, no. 3 (2014): 35–40. <https://doi.org/10.9790/7388-04313540>.
- Putri, Lyshell Suparto, et al. *Peran Komunikasi Internal dalam Mengurangi Fenomena Quiet Quitting pada Generasi Z di Tempat Kerja*. n.d.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow, England: Pearson Education, 2023.
- Rokhmah, Putri Nur Atika, and Andhi Wijayanto. *Employer Branding 4.0: Daya Tarik dan Retensi Generasi Z di Dunia Kerja Digital*. n.d.
- Rosalina, Eyen, and Julia Anggraeni. "Hubungan Beban Kerja, Stress Kerja dan Work Life terhadap Kinerja Gen Z (Studi Kasus di Kota Banjarmasin)." *Jurnal Lentera Bisnis* 15, no. 2 (2026): 3078–3087. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i2.2275>.
- Saks, Alan M. "Caring Human Resources Management and Employee Engagement." *Human Resource Management Review* 32, no. 3 (2022): 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>.
- Schaufeli, Wilmar B. "The Burnout Enigma Solved?" *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 47, no. 3 (2021): 169–170. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3939>.
- Serenko, Alexander. "The Great Resignation and Quiet Quitting: A Systematic Literature Review." *Journal of Management Development* 42, no. 5 (2023): 389–405. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2022-0300>.
- Society for Human Resource Management. *Quiet Quitting: What Is It and What Can Employers Do About It?* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2022.
- Wulandari, Anita Dwi. "Motif Rasional di Balik Job Hopping: Peran Pertumbuhan Karir dan Lingkungan Kerja Toksik pada Generasi Z." Vol. 4, no. 2 (2025).