

ISSN (ONLINE) 2598 9928



INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC
PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

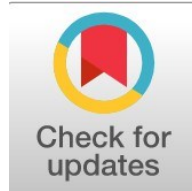
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

An Analysis of Talent Retention Strategies Amid the “Quiet Quitting” Phenomenon Among Generation Z Employees : Analisis Strategi Retensi Talenta di Tengah Fenomena Quiet Quitting Pada Karyawan Generasi Z

Dwi Prasetyo, dwiprasetyo@polmanda.ac.id (*)

Program Studi Bisnis Kreatif, Politeknik Manahajul Huda, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Talent retention is a strategic HRM issue as Generation Z enters the workforce with distinct expectations. **Specific Background:** This study examines quiet quitting among Generation Z employees in Tasikmalaya Regency. **Knowledge Gap:** Qualitative evidence on Gen Z quiet quitting in Indonesian regional organizations remains limited. **Aims:** This study identifies quiet quitting triggers, retention challenges, effective strategies, and a contextual retention model. **Results:** Interviews with seven Gen Z employees and four HRD supervisors show that quiet quitting is triggered by insufficient recognition, disproportionate workload, unclear career paths, and value-culture misalignment. Effective retention strategies include structured mentoring, flexible work arrangements, transparent career pathways, open feedback culture, and competence development. **Novelty:** The study proposes the MARC-Z model integrating Conservation of Resources theory, job embeddedness, Job Demands-Resources, and Social Exchange Theory. **Implications:** Organizations should strengthen recognition, workload balance, career clarity, feedback systems, and value alignment to retain Gen Z talent.

Highlights:

- Recognition deficit, overload, unclear careers, and value mismatch triggered withdrawal.
- Mentoring, flexibility, career transparency, feedback, and competence development formed core practices.
- Systematic programs lowered turnover by more than 30% in the logistics sector.

Keywords: Talent Retention, Quiet Quitting, Generation Z, HRM, Employee Engagement

Published date: 2026-07-16

Pendahuluan

Dinamika dunia kerja global tengah mengalami transformasi yang signifikan, didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi digital, perubahan paradigma kepemimpinan, dan munculnya angkatan kerja baru yang membawa nilai-nilai berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja dan membawa karakteristik unik yang menuntut penyesuaian fundamental dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Mereka tumbuh sebagai generasi pertama yang benar-benar berstatus digital native, sangat mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta menekankan nilai-nilai autentisitas, inklusivitas, dan kebermanfaatan sosial dalam memilih tempat bekerja [1], [2].

Dalam konteks Indonesia, transisi demografi ini terjadi secara masif. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan populasi Generasi Z di Indonesia mencapai sekitar 74,93 juta jiwa (27,94 persen total penduduk), menjadikan mereka kelompok demografis terbesar nasional. Di Kabupaten Tasikmalaya, pertumbuhan sektor industri manufaktur, jasa, dan perdagangan telah menyerap banyak tenaga kerja muda Gen Z yang merupakan lulusan sekolah menengah dan perguruan tinggi setempat. Kondisi ini menciptakan tantangan baru bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang memiliki ekspektasi, motivasi, dan nilai yang berbeda dari generasi pendahulunya [3].

Di tengah dinamika ini, fenomena *quiet quitting* muncul sebagai isu yang mendapatkan perhatian luas dari akademisi dan praktisi MSDM global. Berbeda dengan pengunduran diri secara harfiah, *quiet quitting* merujuk pada kondisi di mana karyawan memilih hanya memenuhi persyaratan minimum pekerjaan, tanpa bersedia melakukan upaya ekstra atau berkomitmen lebih dalam secara psikologis terhadap organisasi [4]. *Survei Gallup State of the Global Workplace* (2023) melaporkan hanya 23 persen karyawan global yang *engaged* secara aktif, sementara 77 persen tergolong *disengaged* atau *actively disengaged* [5]. Menurut Widiari bahwa *quite quitting* bukan hanya demotivasi personal saja melainkan gambaran ketidaksesuaian antara sistem kerja dan nilai generasional pada Gen Z yang disebabkan oleh *burnout*, ketidakseimbangan tuntutan dan sumber daya pekerjaan, rendahnya *engagement* kerja, dan kepemimpinan yang tidak responsif [6]. Fenomena ini berdampak langsung pada produktivitas, inovasi, dan daya saing jangka panjang organisasi.

Studi-studi terdahulu mengenai *quiet quitting* dan retensi talenta Generasi Z dapat dipetakan ke dalam tiga klaster utama. Klaster pertama berfokus pada pendefinisian dan pengukuran konstruk *quiet quitting* secara konseptual [4], [7], [8]. Klaster kedua meneliti faktor-faktor anteseden *burnout* dan *disengagement* menggunakan pendekatan kuantitatif [9], [10], [11]. Klaster ketiga mengkaji strategi retensi generasi muda secara umum tanpa spesifikasi konteks daerah berkembang [12], [13].

Dari pemetaan ini, teridentifikasi tiga research gap yang signifikan: (1) penelitian kualitatif mendalam yang mengeksplorasi pengalaman langsung karyawan Gen Z dalam konteks fenomena *quiet quitting* di Indonesia masih sangat terbatas; (2) strategi retensi yang terbukti efektif dalam konteks organisasi menengah di daerah dengan karakteristik sosial-ekonomi spesifik seperti Kabupaten Tasikmalaya belum pernah dikaji secara empiris; dan (3) model retensi talenta yang mengintegrasikan faktor nilai lokal dan budaya Indonesia belum dirumuskan dalam literatur. Penelitian ini secara eksplisit berkontribusi dalam menutup ketiga gap tersebut.

Novelty penelitian ini terletak pada tiga kontribusi orisinal: pertama, menghasilkan temuan empiris kualitatif mendalam mengenai fenomena *quiet quitting* pada Gen Z dalam konteks daerah industri Indonesia; kedua, mengidentifikasi strategi retensi yang terbukti efektif secara kontekstual di lingkungan organisasi menengah di Tasikmalaya; dan ketiga, merumuskan model konseptual retensi talenta Gen Z (*Model MARC-Z*) yang mengintegrasikan teori *COR*, *job embeddedness*, dan *SET* dengan temuan lapangan. Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi bentuk dan faktor penyebab *quiet quitting* pada karyawan Gen Z di Kabupaten Tasikmalaya; (2) mendeskripsikan tantangan organisasi dalam mempertahankan talenta Gen Z; (3) menganalisis strategi retensi yang diterapkan; dan (4) merumuskan model retensi talenta Gen Z yang kontekstual.

Generasi Z merupakan kohort demografis yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, dan merupakan generasi pertama yang benar-benar tumbuh sebagai digital native [1]. Alum Kusuma mengidentifikasi bahwa Generasi Z memiliki orientasi kerja yang kuat terhadap kebermaknaan (*purpose-driven*), kolaborasi, dan kontribusi sosial yang nyata [2]. Berbeda dari Millennial yang termotivasi oleh jabatan dan prestise, Gen Z lebih mengutamakan keselarasan nilai, otonomi kerja, dan lingkungan yang mendukung kesehatan mental [14].

Dalam konteks Indonesia, Rosmita menemukan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai kolektivisme, penghormatan terhadap hierarki yang fleksibel, dan ikatan sosial komunal yang kuat [15]. Schroth menekankan bahwa ketidakselarasan antara nilai personal dengan budaya organisasi merupakan prediktor terkuat dari ketidakpuasan kerja dan turnover intention pada Generasi Z [16]. Kondisi ini menjadikan manajemen nilai (*values management*) sebagai komponen kritis dalam strategi retensi yang ditujukan untuk kelompok usia ini.

Formica dan Sfodera mendefinisikan *quiet quitting* sebagai kondisi di mana karyawan secara sadar membatasi upaya kerja mereka hanya pada persyaratan minimum deskripsi jabatan, tanpa bersedia memberikan kontribusi ekstra atau pergi melampaui harapan formal organisasi [4]. Konstruk ini berbeda dari absenteisme atau presenteeism meski memiliki tumpang tindih konseptual. Suriyanto menegaskan bahwa *quiet quitting* merepresentasikan kegagalan

kontrak psikologis, di mana karyawan merasa organisasi tidak memenuhi kewajiban implisit mereka, sehingga mereka merespons dengan membatasi kontribusi mereka secara proporsional [7].

Secara teoritis, *quiet quitting* dapat dipahami melalui tiga kerangka. Pertama, teori *Conservation of Resources* (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll menjelaskan bahwa individu termotivasi melindungi sumber daya (energi, waktu, komitmen) ketika merasa terancam oleh ketidakseimbangan investasi-imbalan [17]. Kedua, teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang melebihi sumber daya yang tersedia memicu burnout dan disengagement [18]. Ketiga, *Social Exchange Theory* (SET) oleh Blau menegaskan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran timbal balik; ketika organisasi gagal memenuhi kewajiban mereka, karyawan akan mengurangi kontribusi sebagai bentuk penyeimbangan [19].

Retensi talenta didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan, program, dan praktik organisasional yang dirancang untuk mempertahankan karyawan bertalenta tinggi dalam jangka panjang [20]. Model *job embeddedness* yang dikembangkan oleh Mitchell et al. menekankan tiga dimensi keterikatan kesesuaian (*fit*), keterkaitan (*links*), dan pengorbanan (*sacrifice*) sebagai faktor protektif terhadap turnover [21]. Hausknecht et al. menemukan bahwa faktor-faktor dominan yang memengaruhi keputusan bertahan meliputi kepuasan kerja, komitmen afektif, dan persepsi terhadap peluang pengembangan karir [22]. Penelitian terkini menegaskan bahwa strategi retensi Gen Z memerlukan pendekatan yang lebih personal, berbasis nilai, dan berorientasi pada pertumbuhan dibandingkan generasi sebelumnya [12], [23].

Schaufeli dan Bakker mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi positif yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*) dalam bekerja [24]. Karyawan yang *highly engaged* berkontribusi melampaui persyaratan minimum dan berperan sebagai duta organisasi. Sebaliknya, *disengagement* termasuk *quiet quitting* hanya menghasilkan kontribusi transaksional dan minimal. Penelitian Ismail menunjukkan bahwa tingkat engagement Gen Z Indonesia lebih rendah dibanding generasi yang lebih tua, khususnya akibat ekspektasi yang tidak terpenuhi terkait pengembangan karir dan kepemimpinan yang inspiratif [25]. Tingkat *burnout* karyawan secara bersama-sama dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, serta gaya kepemimpinan yang demokratis [34].

Work-life balance merupakan prasyarat fundamental bagi Generasi Z dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Kelliher dan Anderson membuktikan bahwa ketidakseimbangan *work-life* yang kronik merupakan prediktor kuat dari *withdrawal behavior* termasuk *quiet quitting* [26]. Sementara itu, Allen dan Meyer mendefinisikan komitmen organisasional sebagai konstruk psikologis tiga dimensi afektif, normatif, dan kalkulatif di mana komitmen afektif merupakan prediktor terkuat retensi [27]. Adi et al. menemukan bahwa komitmen Gen Z bersifat kondisional, sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasional dan kepemimpinan autentik [28].

Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang menempatkan faktor-faktor antededen *quiet quitting* (minimnya pengakuan, beban kerja berlebih, ketidakjelasan karir, dan ketidakselarasan nilai) sebagai variabel kontekstual yang memediasi hubungan antara karakteristik Generasi Z dengan perilaku *quiet quitting*. Strategi retensi organisasi (mentoring, fleksibilitas, pengembangan karir, budaya umpan balik, dan kompensasi) berperan sebagai variabel intervensi yang memoderasi kecenderungan *quiet quitting*, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara strategi retensi dengan komitmen organisasional jangka panjang. Kerangka ini mengintegrasikan perspektif COR, JD-R, dan SET dalam satu model holistik yang kontekstual untuk kondisi Indonesia.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (*case study*) [29]. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian membutuhkan pemahaman mendalam terhadap pengalaman subjektif pelaku fenomena *quiet quitting* dalam konteks nyata organisasi. Penelitian dilaksanakan di empat perusahaan di Kabupaten Tasikmalaya yang bergerak di sektor manufaktur tekstil, jasa keuangan, perdagangan ritel, dan logistik, yang secara keseluruhan mempekerjakan karyawan Generasi Z dalam jumlah signifikan.

Informan penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Kelompok pertama adalah tujuh karyawan Generasi Z (lahir 1997–2012, bekerja minimal satu tahun, menunjukkan indikasi *quiet quitting* berdasarkan observasi awal). Kelompok kedua adalah empat supervisor atau manajer HRD yang memiliki pengalaman langsung dalam mengelola dan mempertahankan karyawan Gen Z. Profil lengkap informan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Jenis	Usia	Pendidikan	Jabatan
KA1	Karyawan	23	S1 Manajemen	Stagg Pemasaran
KA2	Karyawan	21	D3 Akuntansi	Admin Keuangan
KA3	Karyawan	24	S1 Teknik Industri	Operator Produksi
KA4	Karyawan	22	S1 Komunikasi	Customer Service
KA5	Karyawan	25	S1 Informatika	Staf IT
KA6	Karyawan	20	D3 Perpajakan	Staf Administrasi
KA7	Karyawan	26	S1 Manajemen	Koordinator Gudang
SP1	Supervisor/HRD	35	S2 MSDM	Manajer HRD
SP2	Supervisor/HRD	38	S1 Psikologi	Supervisor SDM
SP3	Supervisor/HRD	41	S1 Manajemen	Kepala HRD
SPA4	Supervisor/HRD	33	S2 Manajemen	HR Business Partner

Teknik pengumpulan data terdiri dari wawancara mendalam semi-terstruktur dan studi dokumentasi. Wawancara berlangsung antara 60 hingga 90 menit per informan, direkam dengan persetujuan, dan ditranskripsikan verbatim. Panduan wawancara dikembangkan dari teori *COR*, *JD-R*, dan *SET* untuk mengeksplorasi pengalaman kerja, motivasi, dan persepsi terhadap kebijakan organisasi.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña [30] yang terdiri dari tiga tahapan. Tahap kondensasi data mencakup proses *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi tema-tema utama. Dari 218 unit makna awal, proses reduksi menghasilkan 47 kode, yang dikelompokkan ke dalam 12 sub-tema, dan akhirnya disintesis menjadi 5 tema utama: (1) manifestasi *quiet quitting*, (2) faktor anteseden, (3) tantangan organisasi, (4) strategi retensi, dan (5) efektivitas intervensi. Tahap penyajian data menggunakan matriks, tabel temuan, dan diagram alir untuk mengorganisasikan informasi. Tahap penarikan kesimpulan menghasilkan proposisi analitis dan model konseptual.

Validitas data dijamin melalui empat prosedur: triangulasi sumber (komparasi data antarinforman), triangulasi metode (konsistensi wawancara dengan dokumentasi), *member checking* (verifikasi transkrip oleh informan), dan *thick description* (narasi konteks yang kaya). Penelitian ini telah mendapatkan persetujuan etis dari institusi afiliasi dan seluruh informan menandatangani informed consent sebelum wawancara.

Hasil dan Pembahasan

A. Karakteristik Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya

Karyawan Generasi Z yang menjadi informan penelitian ini berusia 20–26 tahun dengan latar belakang pendidikan D3 hingga S1. Mereka merupakan generasi pertama dalam keluarga yang bekerja di sektor formal, sehingga membawa aspirasi mobilitas sosial yang tinggi sekaligus tekanan keluarga yang signifikan. Karakteristik dominan yang teridentifikasi meliputi orientasi kerja yang kuat terhadap kebermaknaan dan pertumbuhan, sensitivitas tinggi terhadap keadilan dan transparansi, serta kebutuhan yang kuat akan pengakuan dan otonomi dalam bekerja. Dimensi lokal yang unik adalah pengaruh nilai-nilai islami yang menjadikan keselarasan etika kerja organisasi dengan nilai keislaman sebagai faktor pertimbangan penting dalam komitmen mereka.

B. Bentuk-Bentuk *Quiet Quitting*

Proses coding mengidentifikasi lima bentuk manifestasi *quiet quitting* yang terjadi pada informan karyawan. Kelima bentuk ini disajikan secara sistematis dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Bentuk-Bentuk *Quiet Quitting* dan Kode Informan

No	Bentuk <i>Quiet Quitting</i>	Deskripsi	Informan
1	Pembatasan jam kerja ketat	Menolak lembur tanpa kompensasi tambahan secara konsisten	KA1, KA3, KA5, KA7
2	Penarikan dari partisipasi sukarela	Berhenti terlibat dalam kegiatan tidak wajib (rapat pengembangan, acara perusahaan)	KA2, KA4, KA6
3	Minimalisasi komunikasi dengan atasan	Interaksi hanya pada hal teknis dan operasional	KA1, KA2, KA5
4	Penurunan kualitas output bertahap	Memenuhi standar minimum tanpa upaya melampaui ekspektasi	KA3, KA4, KA6, KA7
5	Peningkatan ketidakhadiran mental	Hadir fisik namun perhatian teralih, termasuk mencari pekerjaan baru	KA1, KA2, KA3, KA4, KA5, KA6, KA7

"Saya tetap datang, menyelesaikan pekerjaan yang diminta, tapi saya sudah berhenti memikirkan pekerjaan ini setelah jam enam sore. Dulu saya mau lembur tanpa diminta, sekarang tidak lagi karena tidak ada gunanya." (Informan KA3)

C. Faktor Penyebab *Quiet Quitting*

Analisis tematik menghasilkan empat faktor dominan yang saling berinteraksi dalam memicu *quiet quitting* [31]. Faktor pertama dan paling dominan adalah minimnya pengakuan dan apresiasi, yang disebutkan oleh seluruh tujuh informan karyawan. Kondisi ini secara langsung menjelaskan prediksi SET [19] bahwa ketidakseimbangan pertukaran antara kontribusi dan penghargaan akan memicu penarikan diri.

"Saya pernah mengerjakan proyek sampai larut malam selama dua minggu. Hasilnya bagus, klien puas. Tapi atasan saya tidak mengucapkan sepatah kata pun. Sejak itu saya berhenti melakukan lebih dari yang diminta." (Informan KA1)

Faktor kedua adalah beban kerja yang tidak proporsional dan melampaui job description tanpa kompensasi tambahan, yang dialami oleh lima dari tujuh informan karyawan. Hal ini konsisten dengan prediksi teori JD-R bahwa *chronic overload* memicu *resource depletion* dan akhirnya *burnout* [18]. Faktor ketiga adalah ketidakjelasan jalur karir, yang melemahkan motivasi intrinsik Gen Z yang sangat berorientasi pada pertumbuhan. Faktor keempat adalah ketidakselarasan nilai, di mana budaya organisasi yang kaku dan hierarkis bertabrakan dengan nilai autentisitas dan inklusivitas yang dipegang kuat oleh informan Gen Z.

"Di sini saya diminta mengerjakan tugas IT, tugas admin, bahkan kadang bantu gudang. Tidak ada yang ditambah ke kontrak, tidak ada kompensasi. Saya akhirnya memilih: cukup kerjakan yang tertulis di kontrak saja." (Informan KA5)

D. Tantangan Organisasi dalam Mempertahankan Talenta Gen Z

Para supervisor dan manajer HRD mengidentifikasi empat tantangan utama. Pertama, kesulitan memahami ekspektasi Gen Z yang berbeda secara fundamental dari generasi sebelumnya, khususnya terkait kebutuhan pengakuan non-finansial dan otonomi kerja. Kedua, keterbatasan sumber daya organisasi khususnya pada usaha menengah di Tasikmalaya untuk mengimplementasikan program retensi komprehensif yang kompetitif. Ketiga, tingginya turnover Gen Z yang membuat manajemen enggan berinvestasi dalam pengembangan jangka panjang. Keempat, resistensi budaya organisasi yang sudah mapan untuk mengadopsi nilai-nilai dan preferensi kerja Gen Z.

"Kami sudah berusaha memberikan gaji yang cukup kompetitif, tapi tetap saja mereka pergi. Ternyata mereka tidak semata mencari gaji, mereka mencari rasa dihargai dan kesempatan berkembang. Kami terlambat menyadari itu." (Informan SP2)

E. Strategi Retensi Talenta yang Diterapkan

Penelitian menemukan bahwa organisasi yang lebih berhasil mempertahankan talenta Gen Z menerapkan kombinasi lima strategi yang saling melengkapi. Tabel 3 menyajikan rangkuman strategi tersebut beserta mekanisme implementasinya.

Tabel 3. Strategi Retensi dan Mekanisme Implementasi

Strategi Retensi	Mekanisme Implementasi	Perusahaan yang Menerapkan
Program Mentoring Terstruktur	Pasangan mentor-mentee formal, jadwal pertemuan rutin bulanan, evaluasi perkembangan triwulan	Logistik, Manufaktur
Fleksibilitas Kerja	<i>Flexible hours, remote work</i> 2 hari/minggu, kebijakan <i>work-life balance</i> tertulis	Jasa Keuangan, Logistik
Pengembangan Karir Transparan	<i>Career roadmap</i> tertulis, kriteria promosi objektif, program rotasi jabatan	Jasa Keuangan
Budaya Umpan Balik Terbuka	<i>One-on one meeting</i> mingguan, survei <i>engagement</i> bulanan, forum Gen Z	Perdagangan Ritel, Logistik
Pengembangan Kompetensi	Pakses platform e-learning, subsidi sertifikasi, <i>training crossfunctional</i> bulanan	Manufaktur, Logistik

F. Efektivitas Strategi Retensi

Evaluasi efektivitas menunjukkan perbedaan yang signifikan antara perusahaan yang menerapkan strategi retensi secara sistematis dan yang bersifat reaktif-ad hoc. Perusahaan di sektor logistik yang menggabungkan mentoring terstruktur, fleksibilitas kerja, dan budaya umpan balik secara konsisten melaporkan penurunan turnover karyawan Gen Z sebesar lebih dari 30 persen dalam dua tahun terakhir. Sebaliknya, perusahaan manufaktur tekstil yang hanya mengandalkan kompensasi finansial tanpa program pengembangan karir mengalami turnover Gen Z yang terus meningkat hingga 45 persen per tahun.

"Sejak kami menerapkan one-on-one meeting mingguan dan memberikan jalur karir yang jelas, angka keluar karyawan muda kami turun drastis. Mereka tidak butuh gaji tertinggi, mereka butuh tahu bahwa ada masa depan untuk mereka di sini." (Informan SP4)

Temuan ini memberikan dukungan empiris kuat terhadap model *job embeddedness* [21], di mana keterikatan bermakna dengan pekerjaan (*fit*), rekan kerja (*links*), dan jalur karir (*sacrifice*) secara signifikan mengurangi kecenderungan *quiet quitting* dan actual turnover. Program yang bersifat reaktif seperti kenaikan gaji dadakan atau bonus retensi tanpa disertai perbaikan aspek-aspek non-finansial terbukti hanya memberikan dampak jangka pendek [33].

G. Analisis Teoritis dan Komparasi dengan Penelitian terdahulu

Berdasarkan sintesis temuan lapangan dengan kerangka teoritis yang digunakan, penelitian ini merumuskan Model Adaptif Retensi Cerdas Generasi Z (*MARC-Z*) sebagai kontribusi teoritis orisinal. Model *MARC-Z* terdiri dari tiga lapisan yang saling berinteraksi. Lapisan pertama adalah lapisan anteseden, yang mencakup faktor-faktor pemicu *quiet quitting*: defisit pengakuan, beban kerja berlebih, ketidakjelasan karir, dan ketidakselarasan nilai. Lapisan kedua adalah lapisan intervensi, yang mencakup lima strategi retensi yang terbukti efektif (mentoring, fleksibilitas, pengembangan karir transparan, budaya umpan balik, dan pengembangan kompetensi) yang bekerja melalui mekanisme peningkatan *resource replenishment* (COR), penyeimbangan *demands-resources* (JD-R), dan pemulihan keseimbangan pertukaran (SET).

Lapisan ketiga adalah lapisan *outcome*, yang menghasilkan dua jalur: jalur positif berupa peningkatan *employee engagement*, komitmen afektif, dan retensi aktual; atau jalur negatif berupa persistensi *quiet quitting* dan akhirnya *actual turnover* jika intervensi gagal. Elemen kontekstual lokal nilai-nilai islami, orientasi kolektivisme, dan karakteristik sosial-ekonomi Tasikmalaya berperan sebagai moderator yang memengaruhi efektivitas setiap strategi intervensi. Model ini melampaui kerangka yang ada [4], [12] dengan mengintegrasikan dimensi kontekstual Indonesia yang selama ini absen dari literatur retensi Gen Z. Tabel 4. Menyajikan rangkuman temuan di lapangan dan implikasi teoritis.

Tabel 4. Rangkuman Temuan dan Implikasi Teoritis

No	Tema Utama	Temuan Lapangan	Implikasi Toritis
1	Anteseden quiet quitting	Defisit pengakuan, overload, ketidakjelasan karir, misalignment nilai	Mendukung COR (Hobfoll,1989) dan kontrak psikologis (Klotz & Bolino,2022)
2	Manifestasi quiet quitting	5 bentuk: pembatasan waktu, penarikan partisipasi, minimalisasi komunikasi, penurunan output, absensi mental	Memperlas taksonomi Formica & Sfodera (2022) dengan dimensi lokal
3	Strategi retensi efektif	Mentoring+fleksibilitas+karir transparan+umpan balik = penurunan turnover >30%	Mendukung <i>job embeddedness</i> (Mitchell et al., 2001); fleksibilitas sebagai resource baru
4	Konteks lokal sebagai moderator	Nilai islami dan kolektivisme memengaruhi respons terhadap strategi retensi	Kontribusi orisinal: dimensi lokal yang absen dari literatur Barat
5	Model MARC-Z	Tiga lapisan interaktif: anteseden → intervensi → <i>outcome</i> dengan moderator kontekstual	Integrasi COR, JD-R, dan SET dalam model holistik kontekstual indonesia

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena quiet quitting di kalangan karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya merupakan respons adaptif terhadap kondisi kerja yang gagal memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional mereka, bukan semata manifestasi kemalasan atau rendahnya etos kerja. Empat faktor dominan yang memicu defisit pengakuan, beban kerja tidak proporsional, ketidakjelasan jalur karir, dan ketidakselarasan nilai memberikan dukungan empiris terhadap kerangka teori *COR*, *JD-R*, dan *SET* dalam konteks tenaga kerja Indonesia. Lima bentuk manifestasi *quiet quitting* yang teridentifikasi memperluas taksonomi yang ada dengan dimensi kontekstual lokal yang sebelumnya belum terdokumentasi dalam literatur.

Dari sisi implikasi praktis, penelitian ini merekomendasikan empat langkah strategis bagi manajemen SDM. Pertama, merancang ulang sistem pengakuan yang holistik melampaui kompensasi finansial dengan memasukkan penghargaan berbasis kontribusi yang terukur dan reguler. Kedua, memprioritaskan investasi pada program mentoring terstruktur dan jalur karir yang transparan sebagai komponen retensi inti, bahkan dengan sumber daya terbatas. Ketiga, mengadopsi kebijakan fleksibilitas kerja sebagai komponen esensial bukan sekadar tunjangan tambahan dalam paket retensi. Keempat, membangun kompetensi lintas generasi pada level manajerial untuk meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memahami dan merespons kebutuhan karyawan Gen Z secara empatik.

Kontribusi teoritis utama penelitian ini adalah Model *MARC-Z*, sebuah kerangka retensi talenta Gen Z yang mengintegrasikan perspektif *COR*, *JD-R*, dan *SET* dengan temuan empiris kontekstual Indonesia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk (1) menguji Model *MARC-Z* secara kuantitatif dengan sampel yang lebih luas di berbagai daerah Indonesia; (2) mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara strategi retensi dan quiet quitting; dan (3) mengembangkan instrumen pengukuran quiet quitting yang tervalidasi untuk konteks Indonesia berdasarkan taksonomi yang dihasilkan penelitian ini.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan penelitian di perusahaan-perusahaan Kabupaten Tasikmalaya yang bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman mereka. Penghargaan juga disampaikan kepada Politeknik Manahajul Huda atas dukungan akademis dalam penyelesaian penelitian ini.

References

1. D. Prameswari et al., *Generasi Z: Kooperatif, Kompetitif, dan Inovatif dalam Dunia Kerja*. Pekalongan, Indonesia: Penerbit NEM, 2024.
2. A. Kusumah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Praktik untuk Masa Depan*. Purbalingga, Indonesia: CV Eureka Media Aksara, 2025.
3. A. P. Rimadhani, "Menghadapi Perubahan Paradigma Kepemimpinan: Strategi Mengelola Generasi Z dan Milenial yang Berbeda," *Journal of Knowledge and Collaboration*, vol. 1, no. 2, pp. 60–70, 2024, doi:10.59613/cwigf538.
4. S. Formica and F. Sfodera, "The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions," *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 31, no. 8, pp. 899–907, 2022, doi:10.1080/19368623.2022.2136601.
5. Gallup, *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Washington, DC, USA: Gallup, 2022.
6. P. A. O. Widiari, "Quiet Quitting di Kalangan Generasi Z: Literature Review Manajerial," *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 2154–2165, 2025, doi:10.56832/mudabbir.v5i2.1448.
7. Surianto, "Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi," *Jurnal Economic Resource*, vol. 9, no. 1, pp. 80–91, 2026, doi:10.57178/jer.v9i1.1982.
8. Y. C. Manullang, Y. A. Ramadhan, E. K. Purwaningrum, P. N. Azizah, H. Fitriana, and D. A. R. Pinanda, "Penyusunan Skala Quiet Quitting pada Karyawan Gen Z di Indonesia," *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, vol. 3, no. 3, pp. 984–996, 2025, doi:10.60126/maras.v3i3.1142.
9. A. Soeyono and W. Sunaryo, *Memahami Keterikatan Kerja Perawat*. Ponorogo, Indonesia: Uwais Inspirasi Indonesia, 2026.
10. A. Sanca et al., "Anteseden Kinerja Karyawan pada PT. Sanca Sumber Semen," *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi dan Akuntansi)*, vol. 15, no. 1, pp. 441–455, 2026, doi:10.31959/jm.v15i1.3716.
11. M. Atalay and U. Dağistan, "Quiet Quitting: A New Wine in an Old Bottle?," *Personnel Review*, vol. 53, no. 4, pp. 1059–1074, 2024, doi:10.1108/PR-02-2023-0122.
12. A. Setiawan and E. Wakhyuni, "Turnover Intention Among Generation Z: Emerging Challenges in Human Resource Management," *Journal of Management, Economic, and Accounting*, vol. 4, no. 2, pp. 1045–1050, 2025, doi:10.37676/jmea.v4i2.1119.
13. J. Cagin, "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 11, pp. 2268–2294, 2012, doi:10.1080/09585192.2011.610967.
14. J. M. Twenge, *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy*. New York, NY, USA: Atria Books, 2017, doi:10.1353/grp.2018.0004.
15. D. Rosmita, "Pergeseran Nilai Sosial pada Generasi Z: Antara Individualisme dan Kolektivitas Digital," *Journal of Mandalika Social Science*, vol. 3, no. 1, pp. 72–83, 2025, doi:10.59613/jomss.v3i1.250.
16. H. Schroth, "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?," *California Management Review*, vol. 61, no. 3, pp. 5–18, 2019, doi:10.1177/0008125619841006.
17. S. E. Hobfoll, "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, vol. 44, no. 3, pp. 513–524, 1989, doi:10.1037/0003-066X.44.3.513.
18. E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512, 2001, doi:10.1037/0021-9010.86.3.499.
19. P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY, USA: Routledge, 2017.
20. D. G. Collings and K. Mellahi, "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, vol. 19, no. 4, pp. 304–313, 2009, doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
21. T. R. Mitchell, B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablinski, and M. Erez, "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 6, pp. 1102–1121, 2001, doi:10.5465/3069391.
22. J. P. Hausknecht, N. J. Rodda, and M. J. Howard, "Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying," *Human Resource Management*, vol. 48, no. 2, pp. 269–288, 2009, doi:10.1002/hrm.20279.
23. N. Dea, "Keadilan Distributif dan Job Embeddedness Prediktor Turnover Intention Generasi Z di Industri Startup," Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung, Lampung, Indonesia, 2026.

24. W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004, doi:10.1002/job.248.
25. V. Y. Ismail, *Dinamika Pengembangan SDM Generasi-Z*. Sleman, Indonesia: Deepublish, 2025.
26. C. Kelliher and D. Anderson, "Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work," *Human Relations*, vol. 63, no. 1, pp. 83–106, 2010, doi:10.1177/0018726709349199.
27. N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 1, pp. 1–18, 1990, doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
28. A. N. Adi et al., *Komitmen Organisasional di Tempat Kerja*. Depok, Indonesia: PT RajaGrafindo Persada, 2025.
29. R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2018.
30. M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2020.
31. C. A. M. Dewi, M. J. Purnama, D. Fitriana, and N. M. I. Kusumasari, "Analisis Perilaku Quiet Quitting sebagai Respons terhadap Burnout dan Kepemimpinan di Tempat Kerja: Studi Kasus Perilaku Quiet Quitting di Tempat Kerja," *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 5, no. 1, pp. 742–750, 2025, doi:10.56799/ekoma.v5i1.12853.
32. A. D. Zamri and S. N. A. Halim, "Employee Retention and Talent Management: A Systematic Literature Review," *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, vol. 7, no. 28, pp. 124–134, 2024, doi:10.35631/ijemp.728009.
33. A. V. Eryanti and M. Ikram, "Dekonstruksi Motivasi Kerja Generasi Z: Tinjauan Literatur Sistematis dalam Konteks Tempat Kerja Modern," *Bata Ilyas Educational Management Review*, vol. 6, no. 1, pp. 358–377, 2026, doi:10.37531/biemr.v6i1.3898.
34. A. Dewi, "Impact of Individual Characteristics and Democratic Leadership Style on Burnout in Nurses at Muhammadiyah Hospital in Sidoarjo, Indonesia," *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, vol. 5, 2019, doi:10.21070/ijler.2019.V5.413.