



ANALISIS *QUIET QUITTING* SEBAGAI BENTUK PENURUNAN PERILAKU *EXTRA-ROLE* (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) DALAM ORGANISASI PUBLIK: TINJAUAN LITERATUR

Sandia Pratama¹, Imam Khairi Al-Mubarak², Angel Lauren³, Anisa Bella⁴, Atrika Iriani⁵

¹Universitas Sriwijaya Sumatera Selatan, Indonesia

²Universitas Sriwijaya Sumatera Selatan, Indonesia

³Universitas Sriwijaya Sumatera Selatan, Indonesia

⁴Universitas Sriwijaya Sumatera Selatan, Indonesia

⁵Universitas Sriwijaya Sumatera Selatan, Indonesia

Informasi Artikel

Article history:

Received 03, 09, 2026

Revised 04, 10, 2026

Accepted 05, 06, 2026

Kata Kunci:

Quiet Quitting

Organizational

Citizenship

Behavior

Organisasi Publik

Perilaku Organisasi

ABSTRAK

Fenomena *quiet quitting* semakin mendapat perhatian dalam kajian perilaku organisasi sebagai bentuk penurunan keterlibatan kerja pegawai yang hanya berfokus pada pelaksanaan tugas formal tanpa memberikan kontribusi ekstra di luar deskripsi pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik, fenomena ini menjadi relevan karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk penurunan OCB dalam organisasi publik serta mengkaji implikasinya terhadap efektivitas pelayanan publik. Metode yang digunakan adalah *literature review* dengan pendekatan kualitatif, melalui penelaahan berbagai artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dalam rentang waktu 2015–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa *quiet quitting* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti rendahnya keterikatan kerja, ketidakseimbangan antara kontribusi dan penghargaan, serta karakteristik birokrasi yang hierarkis dan prosedural. Fenomena ini berkontribusi terhadap penurunan OCB yang ditandai dengan berkurangnya perilaku sukarela pegawai di luar tugas formal. Lebih lanjut, penurunan OCB berdampak pada menurunnya efektivitas pelayanan publik, seperti melemahnya koordinasi kerja, rendahnya inisiatif, serta lambatnya respons birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan sistem manajemen sumber daya manusia di sektor publik untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dan mendorong perilaku OCB guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.



Corresponding Author:

Sandia Pratama

Universitas Sriwijaya, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Palembang, Indonesia.

Email: sandiaprtm@gmail.com

PENDAHULUAN

Fenomena *quiet quitting* semakin mendapatkan perhatian di kalangan akademik dan praktisi manajemen sumber daya manusia karena menunjukkan perubahan pola keterlibatan kerja di era pasca pandemi. Istilah *quiet quitting* menggambarkan kondisi di mana pegawai tetap hadir bekerja namun hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi tanpa memberikan kontribusi ekstra, indikasi dari penurunan keterikatan kerja (*employee engagement*) dan penarikan diri psikologis dalam pekerjaan (Suriyanto, 2026). Meskipun fenomena ini banyak dibahas dalam konteks organisasi sektor swasta seperti perusahaan dan industri kreatif, tren serupa mulai muncul di lingkungan birokrasi pemerintahan Indonesia, terutama di tengah dinamika reformasi birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi.

Dalam organisasi publik, kualitas layanan kepada masyarakat tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal, tetapi juga oleh perilaku ekstra peran pegawai yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan bentuk perilaku sukarela pegawai yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal namun berkontribusi pada efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, inisiatif menyelesaikan masalah, serta menjaga keharmonisan sosial di tempat kerja (Maretasari, 2022; Saidah, 2024). Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja dan kualitas layanan, termasuk di instansi pemerintah, di mana kompleksitas struktur birokrasi dan

tugas administratif menuntut adanya kontribusi ekstra dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Saidah, 2024).

Namun demikian, sebagian besar studi empiris di Indonesia masih berfokus pada faktor-faktor tradisional yang memengaruhi OCB seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, sementara fenomena *quiet quitting* sebagai potensi *antecedent* penurunan OCB belum banyak dikaji secara mendalam. Misalnya, penelitian Saidah (2024) menemukan berbagai faktor yang memengaruhi OCB pada pegawai pemerintah, namun studi ini tidak mengaitkan temuan dengan fenomena *disengagement* psikologis modern seperti *quiet quitting* yang sedang berkembang literaturnya. Hal ini menunjukkan adanya *gap* penelitian antara kajian perilaku kerja tradisional dengan fenomena terbaru yang muncul sebagai respons terhadap perubahan dinamika kerja di era digital dan pascapandemi.

Secara teoritis, fenomena *quiet quitting* dapat dipahami melalui lensa *social exchange theory*, di mana hubungan antara pegawai dan organisasi dibentuk oleh pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika pegawai merasa kontribusi ekstra mereka kurang dihargai, mereka cenderung menarik diri dari perilaku ekstra peran yang tidak diwajibkan secara formal (Blau, 1964). Di sisi lain, dalam konteks organisasi publik, teori motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai untuk melayani masyarakat dapat menjadi faktor penting dalam mendorong OCB, namun motivasi ini rawan menurun jika lingkungan kerja

dan sistem penghargaan organisasi kurang mendukung.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk penurunan *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi publik melalui pendekatan tinjauan literatur. Tujuan penelitian ini spesifik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu *quiet quitting*, menganalisis hubungan antara *quiet quitting* dan penurunan OCB, serta menjelaskan implikasinya terhadap efektivitas pelayanan publik di instansi pemerintahan.

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena *quiet quitting* sebagai bentuk penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi publik melalui pendekatan tinjauan literatur. Kajian ini difokuskan untuk memahami bagaimana *quiet quitting* muncul dalam konteks birokrasi pemerintahan, bagaimana fenomena tersebut berkaitan dengan penurunan perilaku *extra-role* pegawai, serta bagaimana implikasinya terhadap efektivitas organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian, artikel ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual dalam memperluas kajian perilaku organisasi sektor publik serta menjadi rujukan awal bagi penguatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *literature review* (tinjauan pustaka). Metode ini digunakan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai fenomena *quiet quitting* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam konteks organisasi publik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman konseptual yang komprehensif berdasarkan sumber-sumber ilmiah tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung (Sugiyono, 2019).

Sumber data penelitian diperoleh dari artikel jurnal nasional terakreditasi

(SINTA) serta jurnal internasional yang dapat diakses melalui *Google Scholar*. Literatur yang digunakan dibatasi pada rentang tahun 2015–2025 agar mencerminkan perkembangan kajian terbaru terkait *quiet quitting*, keterikatan kerja (*employee engagement*), dan OCB.

Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti "*quiet quitting*", "*employee disengagement*", "*Organizational Citizenship Behavior*", "*OCB sektor publik*", serta "*public service motivation*". Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik dan kelengkapan informasi penelitian. Analisis dilakukan dengan cara mengelompokkan temuan-temuan utama dari literatur ke dalam tema tertentu, seperti faktor penyebab *quiet quitting*, hubungan dengan penurunan OCB, serta implikasinya terhadap efektivitas pelayanan publik. Hasil sintesis literatur kemudian disusun secara naratif sebagai dasar pembahasan dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Penyebab Quiet Quitting Di Sektor Publik. Fenomena *quiet quitting* tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan, lingkungan kerja, serta sistem organisasi. Dalam konteks sektor publik, faktor-faktor ini menjadi krusial karena dapat berdampak langsung terhadap efektivitas kinerja dan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan penelitian (Sugandi et al., 2026), *quiet quitting* ditandai oleh tiga aspek utama, yaitu keterasingan (*detachment*), kurangnya inisiatif, dan rendahnya motivasi kerja.

Keterasingan menunjukkan bahwa karyawan mulai tidak terlibat secara emosional dengan pekerjaannya. Kurangnya inisiatif terlihat dari keengganan untuk berkontribusi lebih, seperti tidak mau mengambil tugas tambahan atau memberikan ide. Sementara itu, rendahnya motivasi membuat karyawan hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban

minimum. Selain itu, *quiet quitting* juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti *burnout*, rendahnya kesejahteraan karyawan, serta ketidaksesuaian harapan antara karyawan dan organisasi. Kondisi ini menyebabkan karyawan memilih untuk membatasi kontribusinya dalam pekerjaan.

Menurut (Wijaya *et al.*, 2026), mengelompokkan faktor penyebab *quiet quitting* ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor individual dan organisasional. Dari sisi individual, faktor seperti *burnout*, kelelahan emosional, rendahnya kepuasan kerja, serta rendahnya *employee engagement* menyebabkan karyawan kehilangan makna dan semangat dalam bekerja. Sementara itu, dari sisi organisasional, *quiet quitting* dipicu oleh pelanggaran kontrak psikologis, kurangnya dukungan organisasi, gaya kepemimpinan yang tidak suportif, beban kerja berlebih, serta budaya kerja yang tidak inklusif. Kondisi ini membuat karyawan merasa tidak dihargai dan tidak didukung, sehingga mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Fenomena ini juga dapat dijelaskan melalui teori *Job Demands-Resources (J-R)*, di mana ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi menyebabkan kelelahan dan penarikan diri secara psikologis.

Penelitian (Kurniawan *et al.*, 2026), menekankan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic work environment*) menjadi faktor signifikan dalam mendorong *quiet quitting*. Lingkungan kerja yang ditandai dengan komunikasi yang buruk, hubungan kerja yang tidak harmonis, serta ketidakadilan organisasi dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan stres kerja. Dalam kondisi ini, karyawan cenderung memilih untuk membatasi kontribusinya sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri. Rendahnya kepuasan kerja juga memperkuat kecenderungan tersebut, karena karyawan tidak lagi merasakan kepuasan maupun penghargaan dari pekerjaannya.

Menurut (Jahrodin & Setiasih, 2025), *quiet quitting* juga dipengaruhi oleh lemahnya hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa kontribusinya tidak dihargai, komunikasi dengan atasan kurang efektif, serta tidak adanya keterlibatan emosional dalam pekerjaan, maka mereka cenderung hanya bekerja sesuai jam kerja tanpa inisiatif tambahan. Rendahnya *employee engagement* yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan realitas kerja semakin memperkuat kondisi ini. Maka, *quiet quitting* tidak hanya mencerminkan masalah individu, tetapi juga kegagalan organisasi dalam membangun keterikatan yang kuat dengan karyawan.

Sejalan dengan itu (Suriyanto, 2025), menjelaskan bahwa *quiet quitting* merupakan bentuk *disengagement*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap hadir secara fisik, tetapi secara emosional tidak terlibat dalam pekerjaannya. Rendahnya dimensi *employee engagement*, khususnya *vigor* dan *dedication*, menjadi faktor utama yang mendorong perilaku ini. Selain itu, kurangnya pengakuan, minimnya dukungan manajerial, tingginya beban kerja, serta ketidakseimbangan *work-life balance* juga berkontribusi terhadap meningkatnya *quiet quitting*. Fenomena ini juga berkaitan dengan tekanan budaya kerja yang menuntut produktivitas tinggi secara terus-menerus, sehingga karyawan memilih untuk menetapkan batas dengan cara mengurangi keterlibatan kerja.

Menurut (Nugraha *et al.*, 2025), menegaskan bahwa faktor lingkungan kerja seperti beban kerja berlebih, kepemimpinan yang lemah, ketidakjelasan peran, serta budaya organisasi yang negatif menjadi pemicu utama *quiet quitting*. Faktor psikososial seperti *burnout* dan rendahnya motivasi intrinsik juga berperan penting. Karyawan yang tidak lagi merasakan makna dalam pekerjaan, kurang memiliki otonomi, tidak merasa terhubung dengan lingkungan kerja, serta minim kesempatan untuk berkembang cenderung membatasi

kontribusinya dalam organisasi. Dalam hal ini, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai respons adaptif terhadap kondisi kerja yang tidak mendukung.

Dari beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab *quiet quitting* di sektor publik merupakan hasil interaksi antara faktor individual dan faktor organisasional. Secara individual, *quiet quitting* dipengaruhi oleh kondisi psikologis seperti *burnout*, kelelahan emosional, rendahnya motivasi, serta rendahnya *employee engagement*. Kondisi ini menyebabkan karyawan kehilangan keterikatan dan makna dalam pekerjaan, sehingga cenderung bekerja hanya pada batas minimum sesuai dengan tuntutan formal pekerjaannya. Sementara itu, dari sisi organisasional, *quiet quitting* dipicu oleh lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic work environment*), kurangnya dukungan dan apresiasi, gaya kepemimpinan yang tidak efektif, beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, serta ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kondisi kerja. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi semakin memperkuat kecenderungan tersebut.

Quiet quitting dapat dipahami sebagai respons karyawan terhadap kondisi kerja yang tidak mendukung, yang mendorong mereka untuk menarik diri secara psikologis dan membatasi kontribusi hanya pada tugas formal, sehingga berpotensi menurunkan keterlibatan kerja dan kinerja organisasi di sektor publik.

Hubungan *Quiet Quitting* terhadap Penurunan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hubungan antara fenomena *quiet quitting* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipahami melalui perspektif teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Menurut pemikiran George Homans, interaksi sosial didasarkan pada prinsip pertukaran, di mana individu

cenderung bertindak untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian dalam hubungan sosial (Farid dkk., 2025).

Dalam organisasi publik, hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan relasi timbal balik dimana pegawai memberikan kontribusi berupa waktu, tenaga, dan komitmen terhadap pelayanan publik, sementara organisasi diharapkan memberikan dukungan berupa kesejahteraan, pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, serta keadilan organisasi (Meilina & Widodo, 2017). Ketika organisasi mampu memberikan dukungan yang dirasakan positif oleh pegawai (*perceived organizational support*), maka pegawai cenderung membalasnya melalui perilaku positif, seperti meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan menunjukkan perilaku ekstra peran atau OCB (Sulistiyani dkk., 2022). Hal ini sejalan dengan prinsip resiprositas dalam teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa perlakuan positif dari satu pihak akan dibalas dengan perilaku positif oleh pihak lain.

Adapun *quiet quitting* muncul sebagai bentuk ketidakseimbangan dalam pertukaran tersebut. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusi yang mereka berikan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima seperti keterbatasan insentif, kurangnya apresiasi terhadap kinerja, serta minimnya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, maka mereka cenderung menarik diri secara psikologis dari pekerjaan (Suriyanto, 2026). Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan OCB, pegawai hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi kerja tanpa menunjukkan inisiatif tambahan karena perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam organisasi, atau memberikan inovasi tidak lagi dianggap sebagai sesuatu yang “layak” dilakukan tanpa adanya imbalan yang setimpal. Padahal, berdasarkan temuan dalam penelitian Sulistiyani dkk. (2022), dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai

merasa didukung, mereka akan lebih terlibat dan secara sukarela memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Dengan demikian, rendahnya dukungan organisasi tidak hanya memicu *quiet quitting*, tetapi juga melemahkan motivasi pegawai untuk melakukan perilaku ekstra seperti OCB.

Dalam teori pertukaran sosial dijelaskan bahwa pegawai tidak selalu bertindak sepenuhnya rasional, tetapi tetap mempertimbangkan aspek keadilan dalam hubungan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa usaha yang mereka berikan tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, maka *quiet quitting* menjadi bentuk penyesuaian perilaku untuk menjaga keseimbangan tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi publik, upaya untuk meningkatkan OCB tidak dapat dilepaskan dari pentingnya menciptakan hubungan pertukaran yang adil dan saling menguntungkan (Triutama dkk., 2024). Peningkatan kualitas kepemimpinan, pemberian penghargaan yang proporsional, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai menjadi kunci dalam membangun persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian, pegawai tidak hanya terdorong untuk memenuhi kewajiban formalnya, tetapi juga secara sukarela memberikan kontribusi lebih dalam bentuk OCB guna mendukung efektivitas dan kualitas pelayanan publik.

Dampak terhadap Efektivitas Pelayanan Publik. Fenomena *quiet quitting* tidak hanya berdampak pada individu pegawai, tetapi juga membawa konsekuensi yang cukup besar terhadap kualitas pelayanan publik. Dalam sektor publik, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas, karena pelayanan kepada masyarakat menuntut responsivitas, ketepatan, empati, dan komitmen kerja yang tinggi. Ketika pegawai hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal tanpa kontribusi ekstra, maka kualitas pelayanan berpotensi mengalami penurunan. Sitorus dan Rachmawati (2024) menyatakan bahwa *quiet quitting* berkaitan erat dengan rendahnya *work engagement* dan kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini pada akhirnya

tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada performa organisasi secara keseluruhan.

Salah satu dampak utama *quiet quitting* terhadap pelayanan publik adalah menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan publik membutuhkan pegawai yang responsif, ramah, teliti, dan memiliki kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat. Namun pegawai yang mengalami *quiet quitting* cenderung hanya bekerja sesuai prosedur dasar tanpa upaya memberikan pelayanan terbaik. Akibatnya, masyarakat dapat menerima layanan yang lambat, kurang komunikatif, dan tidak optimal. Dalam kajian Purnomo, Wening, dan Oktafiani (2025), perilaku *quiet quitting* terbukti memiliki pengaruh terhadap penurunan produktivitas kerja serta budaya organisasi, yang secara tidak langsung akan menurunkan kualitas layanan kepada publik.

Dampak berikutnya adalah menurunnya produktivitas dan efektivitas organisasi publik. Instansi pemerintah membutuhkan kerja sama tim, koordinasi antarunit, serta kesediaan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tambahan ketika beban kerja meningkat. Jika pegawai hanya fokus pada tugas minimum, maka target organisasi menjadi sulit tercapai dan proses administrasi menjadi lebih lambat. Hal ini sejalan dengan penelitian Rahmadara dan Rachmawati (2025) yang menunjukkan bahwa dari perspektif manajer, fenomena *quiet quitting* dapat menurunkan performa kerja pegawai dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelayanan publik, kondisi ini terlihat dari antrean panjang, keterlambatan dokumen, serta lambannya proses birokrasi.

Quiet quitting juga berdampak pada melemahnya inovasi birokrasi. Saat ini sektor publik dituntut terus beradaptasi melalui digitalisasi layanan, penyederhanaan prosedur, dan peningkatan transparansi. Namun inovasi membutuhkan kreativitas, partisipasi aktif, dan kemauan pegawai untuk memberikan gagasan baru. Pegawai yang terjebak dalam perilaku *quiet quitting* cenderung hanya menjalankan rutinitas tanpa dorongan memperbaiki

sistem kerja. Menurut Wijaya, Hasanati, dan Hidayatullah (2026), salah satu penyebab utama *quiet quitting* adalah rendahnya motivasi dan kurangnya dukungan organisasi, sehingga pegawai kehilangan semangat untuk berkontribusi lebih jauh terhadap pengembangan organisasi. Akibatnya, reformasi birokrasi menjadi berjalan lambat.

Fenomena ini juga dapat menimbulkan gangguan pada suasana kerja internal organisasi. Ketika sebagian pegawai bekerja sekadarnya, pegawai lain yang masih memiliki semangat kerja tinggi akan merasa terbebani karena harus menutupi kekurangan rekan kerja. Kondisi ini dapat memicu rasa tidak adil, konflik internal, dan menurunnya solidaritas tim. Dalam jangka panjang, budaya kerja organisasi menjadi kurang sehat dan semangat kolektif pegawai ikut menurun. (Purnomo *et al.*, 2025) menegaskan bahwa *quiet quitting* memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi, terutama dalam menurunnya kolaborasi dan komitmen antarpegawai.

Di sisi lain, *quiet quitting* juga harus dipahami sebagai indikator adanya persoalan manajemen sumber daya manusia. Fenomena ini sering muncul akibat burnout, kepemimpinan yang kurang suportif, beban kerja berlebihan, serta kurangnya penghargaan terhadap pegawai. (Dewi *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa perilaku *quiet quitting* erat kaitannya dengan burnout dan lemahnya dukungan kepemimpinan di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa solusi terhadap *quiet quitting* tidak cukup hanya menuntut pegawai bekerja lebih keras, tetapi juga harus dibarengi dengan perbaikan sistem organisasi.

Sangat penting pula bagi organisasi publik untuk memahami tingkat kecenderungan *quiet quitting* pegawainya melalui pengukuran yang tepat. (Sugandi *et al.*, 2026) mengembangkan adaptasi skala *quiet quitting* di Indonesia yang dapat digunakan untuk mendeteksi kecenderungan perilaku tersebut pada karyawan. Dengan adanya instrumen tersebut, instansi pemerintah dapat lebih dini mengidentifikasi gejala penurunan

keterlibatan kerja pegawai dan menyusun strategi penanganan yang sesuai.

Secara keseluruhan, fenomena *quiet quitting* memberikan dampak nyata terhadap pelayanan publik, mulai dari menurunnya kualitas layanan, produktivitas organisasi, inovasi birokrasi, hingga terganggunya suasana kerja internal. Jika tidak diantisipasi, kondisi ini dapat menghambat terwujudnya birokrasi profesional yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Oleh sebab itu, instansi pemerintah perlu memperkuat kepemimpinan yang suportif, meningkatkan kesejahteraan pegawai, serta membangun budaya kerja positif agar kualitas pelayanan publik tetap terjaga.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur, dapat disimpulkan bahwa fenomena *quiet quitting* dalam sektor publik merupakan bentuk penarikan diri secara psikologis yang ditandai dengan rendahnya motivasi, minimnya inisiatif, serta keterasingan pegawai dari pekerjaan. Fenomena ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual dan organisasional. Faktor individual meliputi *burnout*, kelelahan emosional, rendahnya kepuasan kerja, serta rendahnya *employee engagement*. Sementara itu, faktor organisasional mencakup lingkungan kerja yang tidak sehat, kepemimpinan yang tidak suportif, beban kerja berlebih, ketidakjelasan peran, serta kurangnya dukungan dan penghargaan organisasi terhadap pegawai.

Kajian ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* memiliki keterkaitan erat dengan penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Melalui perspektif *social exchange theory*, perilaku ini dapat dipahami sebagai bentuk respons pegawai terhadap ketidakseimbangan hubungan timbal balik antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterima. Ketika pegawai merasa kurang dihargai dan tidak memperoleh dukungan organisasi secara memadai, mereka cenderung membatasi kontribusi hanya pada tugas formal, sehingga perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja,

berinisiatif, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi menjadi menurun.

Penurunan OCB akibat *quiet quitting* berdampak signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Dampak tersebut terlihat dari melemahnya koordinasi kerja, menurunnya produktivitas organisasi, berkurangnya inovasi birokrasi, hingga lambatnya respons instansi pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Fenomena ini juga berpotensi merusak budaya organisasi melalui menurunnya kolaborasi dan meningkatnya ketegangan antarpegawai. Oleh karena itu, *quiet quitting* perlu dipandang sebagai indikator adanya masalah dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik, sehingga memerlukan strategi perbaikan melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan dukungan organisasi, perbaikan sistem penghargaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat guna mendorong keterlibatan kerja dan meningkatkan OCB dalam organisasi publik.

REFERENSI

- Dewi, C. A. M., Purnama, M. J., Fitriasia, D., & Kusumasari, N. M. I. (2025). Analisis perilaku quiet quitting sebagai respons terhadap burnout dan kepemimpinan di tempat kerja. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 5(1). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i1.12853>
- Farid, M., Main, A., Prananta, A. W., Setyowati, R. R. N., Adib, Moh., Muwaffiqillah, Moch., & Rusmanto, J. (2025). *Anatomi Teori Sosial II*. PT. Pustaka Saga Jawadwipa.
- Jahrodin, M., & Setiasih. (2025). Fenomena Quiet Quitting dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi yang Didominasi Generasi Milenial. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(1), 1406–1411.
- Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Ahyar, M., & Lysander, S. (2026). Toxic Work Environment, Job Satisfaction, dan Quiet Quitting pada Karyawan Generasi Z dan Non-Generasi Z. *YUME: Journal of Management*, 9(1), 1–13.
- Maretasari, R., Fitria, K., & Wardhana, A. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Siantar Top, Tbk. Sidoarjo. *Balance Journal*, 19(2). <https://doi.org/10.30651/blc.v19i2.13544>
- Meilina, R., & Widodo, M. W. (2017). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 11(2), 49–57. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.60>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*.
- Nugraha, A., Mawarti, H., & Sutedja, A. A. (2025). Fenomena Quiet Quitting pada Tenaga Kesehatan dalam Konteks Lingkungan Kerja dan Motivasi Intrinsik : Scoping Review Program Studi Kesehatan Masyarakat , Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum ,. *Jurnal Kesehatan Amanah*, 9(September), 69–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.57214/jka.v9i2.927>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Purnomo, H., Wening, N., & Oktafiani, R. (2025). The silent exodus: A systematic review of quiet quitting and its impact on employee productivity and organizational culture. *Jurnal Manajemen*, 16(2). <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v16i2.19211>
- Rahmadara, B., & Rachmawati, R. (2025). Exploratory study of the phenomenon quiet quitting:

- Manager's perspective in a digital company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 18(1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.68397>
- Saidah, E. A. (2024). Faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior pada pegawai pemerintah di Indonesia. *Jurnal Penelitian Inovatif (JUPIN)*. <https://doi.org/10.54082/jupin.450>
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators: Study of employees in Indonesia banking industry. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 4(11). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- Sugandi, J., Mahbulhaq, I. Z., & Murni, N. A. (2026). Adaptasi Skala Quiet Quitting (QQS) pada Karyawan di Indonesia. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 4(1), 82–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/observasi.v4i1.2026>
- Sugandi, J., Mahbulhaq, I. Z., Murni, N. A., & Rinaldi. (2026). Adaptasi skala quiet quitting (QQS) pada karyawan di Indonesia. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 4(1). <https://doi.org/10.61132/observasi.v4i1.2026>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133–143. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Suriyanto, S. (2026). Quiet quitting: Fenomena baru dan implikasinya terhadap keterlibatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Riset FEB UMI*, 9(1). <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982>
- Suriyanto. (2025). Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi. *JER : Journal Economic Resousces*, 80–91.
- Suriyanto. (2026). Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi. *Jurnal Economic Resource*, 9(1), 80–91.
- Triutama, S. Y., Natsir, U. D., Burhanuddin, Sahabuddin, R., & Kurniawan, A. W. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sistem Reward, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Bupati Kabupaten Poso. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE)*, 3(4), 287–292. <https://doi.org/10.37676/mude.v3i4.10017>
- Ulfa, N. A. A., & Imron, H. M. (2025). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior. *BISMAN (Bisnis dan Manajemen)*, 8(2). <https://doi.org/10.36815/bisman.v8i2.3856>
- Wijaya, D. D. H., Hasanati, N., & Hidayatullah, R. M. (2026). Menyelidiki Faktor Penyebab dari Quiet Quitting Melalui Tinjauan Sistematis. *Wissen: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 172–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/wissen.v4i1.1559>
- Wijaya, D. D. H., Hasanati, N., & Hidayatullah, R. M. (2026). Menyelidiki faktor penyebab dari quiet quitting melalui tinjauan

sistematis. *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(1).
<https://doi.org/10.62383/wissen.v4i1.1559>

Zai, A., & Sugiharti. (2025). Pengaruh motivasi, OCB, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Gen Z di PT Transcosmos Semarang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3).
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.8618>