MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

PERAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM MEMITIGASI FENOMENA *QUIET QUITTING* MELALUI PENGUATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Irwan Kaliky, Maria Dwi Puspasari
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Infonesia, Jakarta, Indonesia
Email: kalikyrwan.sip@gmail.com

ABSTRAK

Fenomena *quiet quitting* telah menjadi tantangan signifikan bagi manajemen sumber daya manusia pasca-pandemi, di mana karyawan memilih untuk bekerja hanya sebatas deskripsi pekerjaan minimal akibat penurunan keterikatan emosional (*engagement*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan adaptif dapat menjadi strategi mitigasi dalam menghadapi fenomena tersebut. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka, penelitian ini mengeksplorasi berbagai literatur terkini mengenai dinamika hubungan atasan-bawahan dan budaya organisasi modern. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif, yang mengedepankan empati, fleksibilitas, dan distribusi otoritas, memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan *employee engagement*. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan nilai-nilai kerja generasi baru dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna, sehingga mengurangi kecenderungan karyawan untuk melakukan *quiet quitting*. Penelitian ini merekomendasikan transformasi gaya kepemimpinan dari instruktif menjadi kolaboratif sebagai langkah strategis organisasi di era ketidakpastian.

Kata kunci: Kepemimpinan Adaptif, *Quiet Quitting*, *Employee Engagement*, MSDM Strategis

ABSTRACT

The quiet quitting phenomenon has emerged as a significant challenge for human resource management post-pandemic, where employees choose to work only within their minimum job descriptions due to a decline in emotional engagement. This research aims to analyze how adaptive leadership styles can serve as a mitigation strategy in addressing this phenomenon. Using a qualitative method with a literature review approach, this study explores contemporary literature regarding supervisor-subordinate dynamics and modern organizational culture. The analysis reveals that adaptive leadership, which

Article history
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

prioritizes empathy, flexibility, and the distribution of authority, has a positive influence on enhancing employee engagement. Leaders who can adapt to the shifting work values of the new generation are able to create a more meaningful work environment, thereby reducing the tendency for employees to engage in quiet quitting. This study recommends a transformation of leadership style from instructive to collaborative as a strategic organizational step in an era of uncertainty.

***Keywords**: Adaptive Leadership, Quiet Quitting, Employee Engagement, Strategy HRM*

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi telah membawa transformasi yang signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Salah satu fenomena yang banyak mendapat perhatian adalah quiet quitting, yaitu kondisi ketika karyawan hanya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya tanpa memberikan kontribusi tambahan di luar deskripsi pekerjaan. Fenomena ini bukan berarti karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya, melainkan menunjukkan adanya penurunan keterikatan emosional (employee engagement) terhadap organisasi. Laporan Gallup State of the Global Workplace (2023) menunjukkan bahwa rendahnya tingkat employee engagement menjadi salah satu penyebab utama menurunnya produktivitas organisasi di berbagai negara. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya dituntut untuk mempertahankan kinerja karyawan, tetapi juga perlu membangun lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan dan motivasi kerja. Di Indonesia, fenomena quiet quitting semakin berkembang seiring meningkatnya kesadaran tenaga kerja terhadap pentingnya kesehatan mental, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (work-life balance), serta pencarian makna dalam bekerja. Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang mulai mendominasi dunia kerja memiliki karakteristik yang lebih menghargai fleksibilitas, kesejahteraan psikologis, dan hubungan kerja yang suportif dibandingkan budaya kerja yang berorientasi pada jam kerja panjang. Apabila organisasi masih mempertahankan gaya kepemimpinan yang bersifat hierarkis, kaku, dan kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan karyawan, maka kondisi tersebut berpotensi meningkatkan perilaku disengagement yang akhirnya memunculkan fenomena quiet quitting. Oleh karena itu, fenomena ini menjadi tantangan penting bagi organisasi karena dapat berdampak pada penurunan produktivitas, loyalitas, inovasi, dan

keberlanjutan organisasi.

Salah satu faktor yang berperan dalam mengurangi kecenderungan quiet quitting adalah tingginya employee engagement. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan terhadap pekerjaan (absorption). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, produktivitas yang lebih baik, serta kesediaan memberikan kontribusi di luar tugas formal. Sebaliknya, rendahnya employee engagement sering kali menjadi indikator munculnya perilaku disengagement, termasuk quiet quitting. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan employee engagement merupakan salah satu strategi penting dalam menjaga keberlangsungan kinerja organisasi. Dalam membangun employee engagement, kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis. Salah satu pendekatan yang dinilai sesuai dengan dinamika organisasi modern adalah adaptive leadership. Kepemimpinan adaptif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan secara fleksibel, membangun komunikasi yang terbuka, menunjukkan empati, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kepemimpinan dan employee engagement. Syamil (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi, sedangkan Fauzan (2022) menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z menuntut organisasi untuk memberikan perhatian lebih terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan psikologis. Penelitian lain oleh Galanis et al. (2023) menjelaskan bahwa quiet quitting merupakan bentuk respons psikologis akibat rendahnya dukungan organisasi. Selain itu, Soelistianto et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan employee engagement dibandingkan beberapa faktor organisasi lainnya. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan employee engagement memiliki hubungan yang erat dalam membentuk perilaku kerja karyawan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada kepemimpinan transformasional maupun transaksional dalam meningkatkan employee engagement. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan kepemimpinan adaptif sebagai

strategi untuk memitigasi fenomena quiet quitting melalui penguatan employee engagement masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi modern pasca-pandemi di Indonesia. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) mengenai bagaimana kepemimpinan adaptif dapat menjadi strategi yang efektif dalam menghadapi perubahan perilaku kerja karyawan pada era saat ini.

Berdasarkan latar belakang, urgensi permasalahan, hasil penelitian terdahulu, serta adanya kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif dalam memitigasi fenomena quiet quitting melalui penguatan employee engagement. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif, employee engagement, dan quiet quitting, sekaligus menjadi dasar rekomendasi bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia di era kerja modern.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan adaptif dalam memitigasi fenomena quiet quitting melalui penguatan employee engagement. Metode SLR dipilih karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian secara sistematis sehingga menghasilkan temuan yang lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan ini juga mampu meminimalkan bias yang umumnya muncul pada tinjauan pustaka konvensional melalui proses seleksi literatur yang dilakukan secara terstruktur. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data sekunder yang berasal dari artikel ilmiah bereputasi yang diperoleh melalui basis data akademik, yaitu Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect. Proses pencarian literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci adaptive leadership, employee engagement, quiet quitting, dan human resource management. Untuk menjaga relevansi dan kebaruan kajian, artikel yang dipilih dibatasi pada publikasi tahun 2015–2026 serta tersedia dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Seleksi literatur dilakukan secara bertahap mengacu pada prinsip Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Tahapan tersebut meliputi proses identifikasi artikel berdasarkan kata kunci, penyaringan melalui judul dan abstrak,

penilaian kelayakan berdasarkan kesesuaian isi artikel, serta penetapan artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis lebih lanjut. Literatur yang dipilih merupakan artikel jurnal yang telah melalui proses peer review, memiliki keterkaitan langsung dengan kepemimpinan adaptif, employee engagement, maupun quiet quitting, serta membahas konteks organisasi modern. Sementara itu, artikel yang tidak tersedia dalam bentuk full text, publikasi nonilmiah, maupun artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic analysis. Seluruh artikel yang telah memenuhi kriteria dianalisis melalui proses identifikasi konsep utama, pengelompokan temuan ke dalam tema-tema yang berkaitan dengan kepemimpinan adaptif, employee engagement, dan quiet quitting, kemudian dibandingkan untuk menemukan persamaan maupun perbedaan hasil penelitian. Tahap akhir dilakukan sintesis terhadap seluruh temuan sehingga diperoleh pola hubungan konseptual mengenai peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan employee engagement sebagai strategi mitigasi terhadap fenomena quiet quitting. Melalui prosedur tersebut diharapkan diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian serta implikasi yang dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi modern.

Penelitian ini menetapkan kriteria pemilihan literatur untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber yang digunakan.

Tabel 1

Kriteria *Inclusion & Exclusion*

Inclusion Criteria	Exclusion Criteria
Artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*	Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full text*
Penelitian yang membahas kepemimpinan adaptif, *employee engagement*, atau *quiet quitting*	Publikasi non-ilmiah seperti opini, blog, atau berita
Artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris	Artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian
Studi yang relevan dengan konteks organisasi modern	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan prosedur *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA, terpilih 7 artikel kunci yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis secara tematik. Hasil penelitian ini mengungkapkan dinamika kompleks antara kepemimpinan adaptif dalam memitigasi fenomena *quiet quitting* melalui penguatan *employee engagement*.

Proses seleksi literatur menghasilkan pemetaan data yang menunjukkan bahwa *quiet quitting* dipicu oleh faktor multidimensi. Tabel 1 di bawah ini merangkum temuan kritis dari setiap literatur yang diinklusi:

Tabel 1. Sintetis Data

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
1	Desfilova (2025)	Analisis Fenomena *Quiet Quitting* dan Keseimbangan Kehidupan Kerja	Kualitatif Deskriptif	Gen Z melakukan *quiet quitting* sebagai mekanisme pertahanan untuk menjaga work-life balance.
2	Soelistianto et al. (2025)	*Analysis of Diversity & Inclusion... and Adaptive Leadership on Employee Engagement*	Kuantitatif (SEM-PLS)	Kepemimpinan Adaptif memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan engagement dibandingkan variabel lain.
3	Novilia et al. (2026)	*The Influence of Employee Engagement, Transformational Leadership, and Workload...*	Kuantitatif (Regresi)	Kepemimpinan transformasional menekan *quiet quitting*, namun efektivitasnya melemah jika beban kerja (*workload*) ekstrem.
4	Nugraha et al. (2025)	Fenomena *Quiet Quitting* pada Tenaga Kesehatan	Scoping Review	Lingkungan kerja yang toksik dan beban kerja tinggi memicu penarikan diri secara psikologis (*quiet*

				quitting).
5	Jahrodin & Setiasih (2025)	Fenomena *Quiet Quitting* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif Deskriptif	Terdapat korelasi negatif kuat (r = -0,591) antara *quiet quitting* dengan kinerja karyawan.
6	Prawitowati (2025)	The Influence of Employee Engagement on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction	Kuantitatif (WarpPLS	*Quiet quitting* bertindak sebagai mediator antara rendahnya *engagement* menuju niat berpindah kerja (*turnover*).
7	Ergen et al. (2025)	Leadership styles and quiet quitting in school context	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan otokratis meningkatkan perilaku *quiet quitting*, sementara gaya demokratis menurunkannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukanlah sekadar masalah kemalasan individu, melainkan kegagalan organisasi dalam memenuhi kontrak psikologis karyawan. Desfilova (2025) dan Nugraha et al. (2025) menekankan bahwa ketika tuntutan pekerjaan tidak diiringi dengan dukungan yang memadai, karyawan melakukan pembatasan peran (*boundary setting*) sebagai mekanisme koping.

Dalam konteks ini, Kepemimpinan Adaptif muncul sebagai solusi strategis. Temuan Soelistianto et al. (2025) memberikan dasar kuat bahwa kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan secara dinamis mampu menjawab kebutuhan unik Gen Z. Berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional yang kaku, pemimpin yang adaptif mampu mendiagnosis perubahan perilaku karyawan dan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menjaga *employee engagement*.

Analisis lebih lanjut terhadap jalur hubungan variabel menunjukkan bahwa *employee*

engagement dan kepuasan kerja adalah mediator esensial. Sebagaimana dijelaskan oleh Prawitowati (2025), keterikatan karyawan yang tinggi akan secara otomatis mengeliminasi dorongan untuk melakukan *quiet quitting*. Namun, efektivitas intervensi kepemimpinan ini tetap dibatasi oleh faktor eksternal seperti beban kerja. Novilia et al. (2026) memberikan peringatan kritis bahwa kepemimpinan yang baik tetap membutuhkan dukungan struktur organisasi yang menghargai keseimbangan waktu karyawan.

Melalui kacamata *Social Exchange Theory*, fenomena *quiet quitting* yang dipotret oleh Jahrodin & Setiasih (2025) mencerminkan persepsi ketidakadilan dalam pertukaran antara "upaya" dan "imbalan non-materi". Kepemimpinan adaptif bertindak sebagai instrumen untuk menyeimbangkan kembali pertukaran tersebut. Dengan memberikan dukungan emosional dan pengakuan atas otonomi individu (sebagaimana hasil penelitian Ergen et al., 2025 mengenai gaya demokratis), pemimpin dapat membangkitkan komitmen afektif yang melampaui deskripsi tugas formal.

Sintesis dari ketujuh literatur di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan sekadar pilihan manajerial, melainkan kebutuhan strategis dalam menghadapi karakteristik Gen Z. Temuan Soelistianto et al. (2025) yang menempatkan kepemimpinan adaptif sebagai faktor dominan memberikan justifikasi kuat bahwa kemampuan pemimpin untuk melakukan "penyesuaian dinamis" adalah kunci utama. Kesenjangan (*gap*) yang ditemukan dari literatur-literatur ini adalah bahwa meskipun kepemimpinan adaptif sangat efektif,

keberhasilannya sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola *workload* (seperti yang disoroti oleh Novilia et al., 2026). Oleh karena itu, mitigasi *quiet quitting* tidak bisa dilakukan secara parsial hanya melalui perubahan gaya pimpinan, melainkan harus terintegrasi dengan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) sebagaimana ditekankan oleh Desfilova (2025).

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai "jembatan" yang menyelaraskan kebutuhan emosional karyawan dengan tuntutan performa organisasi, sehingga mengubah perilaku *quiet quitting* menjadi *active engagement*. Sebagai simpulan dari pembahasan ini, mitigasi *quiet quitting* memerlukan integrasi antara transformasi gaya kepemimpinan menjadi lebih adaptif-spiritual dan redesain sistem kerja yang mendukung kesehatan mental. Integrasi ini terbukti mampu mengonversi potensi penarikan diri karyawan menjadi keterlibatan aktif yang produktif bagi keberlanjutan organisasi di era pasca-pandemi.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran yang signifikan dalam memitigasi fenomena quiet quitting melalui penguatan employee engagement. Sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa quiet quitting merupakan bentuk penurunan keterikatan psikologis karyawan yang dipengaruhi oleh rendahnya dukungan organisasi, gaya kepemimpinan yang kurang responsif, beban kerja yang berlebihan, serta ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan adaptif yang mengedepankan fleksibilitas, empati, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan employee engagement, sehingga mendorong terbentuknya komitmen, motivasi, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian, efektivitas kepemimpinan adaptif juga dipengaruhi oleh dukungan kebijakan organisasi, terutama yang berkaitan dengan work-life balance, kesehatan mental, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi disarankan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan adaptif melalui pelatihan dan pengembangan manajerial serta menyusun kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan pendekatan mixed methods atau penelitian empiris dengan cakupan sektor industri yang lebih luas sehingga mampu memberikan bukti yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif, employee engagement, dan fenomena quiet quitting.

5. DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Syamil. (2021). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan organisasi di era disrupsi. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi, 4*(3).

Desfilova, S. (2025). Analisis fenomena quiet quitting dan keseimbangan kehidupan kerja di kalangan Gen Z. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science, 4*(3), 218–226.

Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A., & Inandi, Y. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: Unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology, 16*, Article 1538444. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., et al. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health, 10*, 828–848. https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055

Jahrodin, M., & Setiasih. (2025). Fenomena quiet quitting dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang didominasi generasi milenial. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia, 4*(1).

Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. SAGE Publications.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Moher, D., et al. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology, 62*(10). https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006

Muhammad Fauzan. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement pada Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 7*(1).

Novilia, E., Harwida, G., Izzah, S., Wahyuningtias, C. N., & Hasan, N. (2026). The influence of employee engagement, transformational leadership, and workload on quiet quitting among Gen Z employees. *International Journal of Integrative Sciences (IJIS), 5*(1), 113–130.

Nugraha, A., Mawarti, H., Nasrudin, & Sutedja, A. A. (2025). Fenomena quiet quitting pada tenaga kesehatan dalam konteks lingkungan kerja dan motivasi intrinsik: Scoping review. *Jurnal Kesehatan Amanah, 9*(2), 69–83.

Prawitowati, W. R. P. T. (2025). The influence of employee engagement on turnover intention mediated by job satisfaction and quiet quitting of Generation Z employees. *SIMAK: Jurnal Sistem Informasi, Manajemen, dan Akuntansi, 23*(1), 31–44.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Soelistianto, F. A., Khristiana, H. M., & Novitasari, S. A. (2025). Analysis of diversity and inclusion implementation, online training, and adaptive leadership on employee engagement in digital startups in West Java. *West Science Interdisciplinary Studies, 3*(2), 353–364.

Widya Parimita, dkk. (2022). Quiet quitting: Sebuah isu kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 11*(2).