

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Fenomena *quiet quitting*, atau secara harfiah "pengunduran diri secara diam-diam", telah mencuat sebagai isu penting dalam dinamika dunia kerja pasca-pandemi COVID-19 (1). Istilah ini merujuk pada kecenderungan karyawan untuk membatasi keterlibatan mereka hanya pada tugas-tugas yang secara eksplisit tercantum dalam uraian pekerjaan, tanpa menunjukkan upaya lebih, kreativitas, maupun partisipasi tambahan di luar tanggung jawab minimum (2). Berbeda dari pengunduran diri formal, dalam *quiet quitting*, karyawan tetap hadir secara fisik di tempat kerja, namun secara emosional dan psikologis melepaskan keterlibatan mereka dari peran profesional secara mendalam (3).

Prevalensi *quiet quitting* menunjukkan angka yang cukup mencemaskan. Beberapa laporan internasional mengindikasikan bahwa hampir separuh tenaga kerja di Amerika Serikat terlibat dalam perilaku ini (1). Walaupun terminologi *quiet quitting* baru mendapatkan sorotan dalam wacana publik, para akademisi menilai bahwa fenomena ini memiliki ciri-ciri khusus yang membedakannya dari perilaku *withdrawal* yang telah dikenal sebelumnya (2). Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap isu ini, sejumlah penelitian mulai mengidentifikasi berbagai faktor penyebab atau anteseden yang memengaruhi kemunculannya. Faktor-faktor tersebut meliputi kondisi organisasi, hubungan

interpersonal di tempat kerja, serta karakteristik individu (3), seperti beban kerja yang berlebihan, kelelahan emosional (*burnout*), gaya kepemimpinan yang tidak adaptif, kurangnya penghargaan dan rasa keadilan, ketidakpastian kerja (4), hingga ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (5). Selain itu, aspek demografis dan psikografis seperti usia, *gender*, pengalaman kerja, generasi, tingkat optimisme, serta kecemasan terhadap teknologi seperti kecerdasan buatan (*AI anxiety*) juga turut berperan (4).

Pada sektor pendidikan, fenomena ini mulai mengemuka, termasuk di lingkungan guru, sebagaimana dikemukakan (1) yang menemukan adanya gejala *quiet quitting* di kalangan tenaga pendidik. Secara ideal, guru berperan bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga pendidik yang aktif terlibat dalam pembinaan siswa, pengembangan kurikulum, serta kegiatan sekolah di luar jam tatap muka, namun kondisi faktual di lapangan sering menunjukkan gejala keterlibatan yang menurun. Guru hadir dan mengajar sesuai jam, tetapi kurang berpartisipasi dalam rapat, pelatihan, maupun kegiatan ekstrakurikuler. Fenomena ini dapat menjadi indikasi adanya *quiet quitting* yang jika dibiarkan dapat berdampak pada kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.

Hasil observasi awal di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi turut mengonfirmasi fenomena tersebut. Dari hasil observasi peneliti mendapat data kehadiran guru pada kegiatan-kegiatan sekolah. Data tersebut dapat terlihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data absensi kegiatan sekolah tahun 2023-2025

<b>Nama Kegiatan</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Guru</b>	<b>Jumlah Ketidakhadiran</b>	<b>Presentase</b>
Rakor Strategi PPDB	2023	82	15	18%
Penguatan Kapasitas PTK	2023	82	20	24%
Kegiatan Implementasi Pelayanan dan Inovasi Pembelajaran	2023	82	21	26%
Sosialisasi Kegiatan Sekolah	2023	82	28	34%
Pengajian Menyambut Bulan Ramadhan	2024	82	33	40%
Rakor Strategi PPDB	2024	82	15	18%
Kegiatan HARDIKNAS	2024	82	15	18%
Upacara Hari Kemerdekaan RI	2024	85	20	24%
Agenda MCC Majelis Tabligh PDM Kota Malang	2024	85	50	59%
Pengajian PCM Gondanglegi	2024	85	39	46%
Pengajian PDM	2025	85	22	26%
Tarhib Ramadhan	2025	85	21	25%
Workshop Unlocking Growth Mindset	2025	85	17	20%
Kegiatan HARDIKNAS	2025	85	17	20%

Sumber : Tata Usaha SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, (2025)

Berdasarkan data dari Tabel 1.1 tersebut, data kegiatan guru tahun 2023–2025, tingkat kehadiran guru menunjukkan variasi pada setiap kegiatan. Pada tahun 2023, ketidakhadiran berkisar antara 18% hingga 34%, dengan angka tertinggi terjadi pada kegiatan Sosialisasi Kegiatan Sekolah. Tahun 2024 menunjukkan peningkatan, dimana Pengajian Menyambut Bulan Ramadhan

mencapai 40%, dan Agenda MCC Majelis Tabligh PDM Kota Malang menjadi yang tertinggi dengan 59% ketidakhadiran. Sementara pada tahun 2025, tingkat ketidakhadiran cenderung menurun, berkisar antara 20% hingga 26%. Data ini menggambarkan bahwa partisipasi guru dalam kegiatan sekolah masih fluktuatif dan cenderung lebih rendah pada kegiatan keagamaan dan eksternal.

Tingginya variasi ketidakhadiran ini menunjukkan bahwa meskipun sekolah secara rutin menyelenggarakan kegiatan pengembangan seperti rapat, pelatihan, dan *workshop*, partisipasi guru dalam aktivitas non-pengajaran masih belum optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya penurunan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*), dimana sebagian guru cenderung hanya menjalankan tugas pokok mengajar tanpa menunjukkan keterlibatan emosional atau profesional yang lebih dalam. Fenomena ini sejalan dengan gejala *quiet quitting*, yaitu keadaan dimana individu tetap menjalankan pekerjaan formalnya, namun secara psikologis dan emosional menarik diri dari peran profesionalnya.

*Quiet quitting* mengacu pada kondisi dimana karyawan menunjukkan tingkat komitmen yang rendah terhadap pekerjaannya, dengan hanya melaksanakan tugas sesuai dengan batas minimum yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan/jabatan. Individu yang berada dalam kondisi ini cenderung kurang memiliki keterlibatan (*disengaged*) dalam aktivitas organisasi, minim inisiatif, serta enggan mengambil tanggung jawab tambahan di luar kewajiban formalnya. Mereka tetap hadir dan menjalankan tugas utama, namun secara

psikologis telah menarik diri dari keterlibatan aktif dalam pekerjaan (6). Selain itu, data mengenai masa kerja guru turut memperkuat indikasi tersebut. Peneliti juga mendapatkan data tentang masa kerja guru pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data Masa kerja guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

Masa Kerja	Jumlah	Jumlah Seluruh Guru	Presentase
0-5 Tahun	26	82	32%
6-10 Tahun	21	82	26%
11 - 20 Tahun	14	82	17%
> 21 Tahun	21	82	26%

Sumber : Tata Usaha SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, (2025)

Dalam data masa kerja guru, pada tabel 1.2 tersebut. Dari total 82 guru, sebanyak 32% memiliki masa kerja 0–5 tahun, 26% memiliki masa kerja 6–10 tahun, 17% memiliki masa kerja 11–20 tahun, dan 26% telah mengabdikan lebih dari 20 tahun. Komposisi ini memperlihatkan bahwa proporsi guru dengan masa kerja relatif baru (0–5 tahun) merupakan kelompok terbesar, sementara jumlah guru dengan masa kerja menengah (11–20 tahun) paling sedikit. Hal ini dapat mencerminkan adanya tingkat mobilitas guru yang cukup tinggi, di mana guru baru cukup banyak, namun keberlanjutan masa kerja jangka menengah relatif rendah.

Berdasarkan kajian literatur dalam penelitian sebelumnya, *quiet quitting* kerap dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis seperti *job burnout* dan *job satisfaction* (1), (2), (3). Fenomena ini muncul ketika individu mengalami kelelahan emosional, kehilangan motivasi, serta berkurangnya rasa makna

terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut dapat terjadi pada berbagai kelompok usia dan masa kerja, tergantung pada konteks organisasi dan beban profesional yang dihadapi.

Sejalan dengan temuan tersebut, variasi masa kerja guru di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi dapat menjadi refleksi dari dinamika psikologis tersebut. Guru dengan masa kerja singkat (0–5 tahun) cenderung berada pada fase adaptasi terhadap tuntutan dan budaya kerja, sehingga berisiko mengalami *burnout* awal akibat tekanan peran dan ekspektasi tinggi. Disisi lain, guru dengan masa kerja panjang berpotensi menghadapi *burnout* kronis yang disertai penurunan kepuasan kerja, karena rutinitas yang berulang, terbatasnya peluang perkembangan, atau minimnya pengakuan terhadap kontribusi mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian (3) dan (4) yang menunjukkan bahwa *burnout* dan rendahnya kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*, dimana individu tetap hadir dan menyelesaikan tugas formalnya, tetapi secara emosional melepaskan keterlibatan dari pekerjaan. Temuan demikian, dimana distribusi masa kerja yang tidak seimbang di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi dapat menjadi salah satu indikator adanya perbedaan tingkat kepuasan dan kelelahan kerja di antara guru, yang berpotensi memunculkan perilaku *quiet quitting* di lingkungan pendidikan tersebut.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif yang timbul dari hasil penilaian individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut (7). Kepuasan ini muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan realitas yang diterima di lingkungan kerja, maka seseorang akan merasa puas apabila pekerjaan yang dijalankan mampu memenuhi kebutuhan, nilai, dan tujuan pribadinya. Istilah ini mencerminkan kombinasi antara aspek emosional (afektif) dan rasional (kognitif) dari pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja menunjukkan tingkat kesukaan, kenyamanan, dan keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya serta berbagai komponen yang membentuknya seperti tugas yang dilakukan, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, dan peluang pengembangan karier. Secara psikologis, kepuasan kerja menjadi indikator penting dari kesejahteraan karyawan di tempat kerja, karena mencerminkan bagaimana seseorang menilai pekerjaannya secara keseluruhan, baik dari segi pemenuhan kebutuhan, harapan, maupun nilai-nilai pribadi yang dimiliki terhadap lingkungan kerja tersebut.(8),(9).

*Burnout* merupakan sindrom kesehatan mental yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tiga aspek utama, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (7). Kondisi ini menggambarkan bentuk ketegangan kerja (*work-related strain*) yang timbul karena akumulasi tekanan yang signifikan (10), sehingga mencerminkan

keadaan ketidaknyamanan psikologis (*psychological ill-being*) yang berkelanjutan (11). Fenomena ini terdiri atas tiga dimensi utama yang saling berhubungan. Pertama, kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), yang menjadi aspek inti *burnout*, ditandai dengan menurunnya energi fisik dan emosional individu. Kedua, depersonalisasi atau sinisme (*depersonalization/cynicism*), yaitu kecenderungan untuk menjaga jarak secara emosional serta mengembangkan sikap negatif atau acuh terhadap pekerjaan maupun orang-orang di sekitar tempat kerja. Ketiga, penurunan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*), yakni perasaan kurang kompeten dan tidak efektif dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan (12). Secara konseptual, *burnout* sering ditempatkan pada posisi berlawanan dengan *work engagement*, di mana *burnout* merepresentasikan sisi negatif dari kesejahteraan karyawan, sedangkan *engagement* mencerminkan kondisi positif dan produktif dalam bekerja (13).

*Perceived Organizational Support (POS)* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka secara menyeluruh (14). Konsep ini berakar pada *Organizational Support Theory (OST)* dan *Social Exchange Theory*, yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (15). Berdasarkan teori tersebut, karyawan mengembangkan keyakinan bahwa organisasi menghargai upaya mereka serta berusaha memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti penghargaan, pengakuan, dan rasa memiliki. Ketika organisasi menunjukkan

dukungan yang nyata, karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya melalui komitmen dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, *POS* juga memberikan rasa aman bagi karyawan bahwa mereka akan memperoleh bantuan dari atasan ketika menghadapi kesulitan. Tingginya persepsi terhadap dukungan organisasi terbukti meningkatkan dedikasi profesional, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta kesejahteraan karyawan, sekaligus menurunkan tingkat stres dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan (14).

*Quiet quitting* merupakan fenomena ketika seorang karyawan tidak benar-benar mengundurkan diri dari pekerjaannya, tetapi memilih untuk bekerja hanya sebatas memenuhi tuntutan minimum dari deskripsi pekerjaan agar tetap mempertahankan posisinya (1). Fenomena ini menggambarkan kondisi di mana individu tetap menjalankan tugas utamanya, namun menolak tanggung jawab tambahan atau pekerjaan di luar kewajiban formalnya. *Quiet quitting* mencerminkan bentuk keterlibatan kerja yang terbatas, dimana karyawan hanya berkomitmen pada tugas inti tanpa menunjukkan usaha ekstra atau inisiatif lebih (16). Walaupun secara fisik masih bekerja, secara mental karyawan telah menarik diri dari keterikatan emosional dengan organisasi. Secara tampak, perilaku ini dapat berupa penolakan untuk bekerja lembur, datang lebih awal, atau menghadiri rapat di luar jam kerja yang tidak bersifat wajib. Dalam konteks teoritis, *quiet quitting* dapat dipandang sebagai strategi koping berbasis penghindaran, dimana individu berusaha menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dengan cara mengurangi

intensitas keterlibatan kerja, menghindari budaya kerja berlebihan (*hustle culture*), serta melindungi kesehatan mental mereka (5).

Pada sektor pendidikan, penelitian yang membahas *quiet quitting* masih terbatas. (1) menemukan gejala *quiet quitting* pada tenaga pendidik, tetapi kajian serupa di Indonesia, khususnya pada sektor pendidikan, masih sangat jarang dilakukan. Padahal, observasi awal di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi menunjukkan adanya indikasi nyata berupa keterlibatan guru yang belum optimal dalam kegiatan sekolah, gejala kelelahan kerja, serta dominasi guru berusia muda yang berpotensi mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang belum stabil.

Variabel *job satisfaction* dan *burnout* telah banyak diteliti dalam kaitannya dengan keterlibatan kerja, motivasi, serta kinerja karyawan, namun penelitian yang secara spesifik menelaah pengaruh kedua variabel tersebut terhadap fenomena *quiet quitting*, khususnya dengan memasukkan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi, masih sangat terbatas, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada sektor korporasi atau industri jasa, sementara kajian terhadap tenaga pendidik, masih jarang dilakukan. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara peran ideal guru sebagai pendidik yang berkomitmen penuh dengan kondisi aktual yang menunjukkan adanya penurunan motivasi dan keterlibatan kerja. Kesenjangan tersebut dapat dijelaskan melalui dua

faktor utama, yaitu *job burnout* dan *job satisfaction*, serta dimediasi oleh *perceived organizational support*.

Dalam kajian perilaku organisasi, hubungan antara faktor psikologis karyawan dan perilaku kerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan sering kali dipengaruhi oleh mekanisme psikologis tertentu. Salah satu mekanisme yang banyak dibahas dalam literatur adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) (17), POS berperan sebagai bentuk timbal balik sosial yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kondisi kerja karyawan dan respons perilaku yang ditunjukkan.

Secara teoretis, *job satisfaction* dan *burnout* tidak hanya memengaruhi perilaku kerja secara langsung, tetapi juga membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menilai organisasi lebih suportif, sedangkan tingkat burnout yang tinggi dapat menurunkan persepsi tersebut. Persepsi terhadap dukungan organisasi inilah yang selanjutnya diharapkan memengaruhi kecenderungan perilaku *quiet quitting*, sebagai bentuk penarikan diri psikologis di tempat kerja, oleh karena itu POS diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kondisi psikologis karyawan dan perilaku *quiet quitting*.

Namun, secara empiris, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang belum konsisten terkait peran *POS* dalam menjelaskan perilaku *withdrawal* seperti *quiet quitting*. Sebagian penelitian menemukan bahwa *POS* berpengaruh signifikan dalam menekan perilaku *disengagement* karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat melemah atau bahkan tidak signifikan, tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan adanya *research gap*, khususnya terkait efektivitas *POS* sebagai mekanisme mediasi dalam konteks organisasi pendidikan.

Lebih lanjut, penelitian mengenai *quiet quitting* masih didominasi oleh konteks organisasi bisnis dan sektor industri, sementara kajian pada lingkungan pendidikan berbasis nilai dan keagamaan, seperti sekolah Muhammadiyah, masih relatif terbatas. Guru tidak hanya bekerja berdasarkan pertukaran ekonomi dan dukungan organisasi, tetapi juga didorong oleh nilai ideologis, tanggung jawab moral, dan etika profesi, maka penting untuk menguji apakah *perceived organizational support* tetap berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job satisfaction*, *burnout*, dan *quiet quitting* pada konteks pendidikan berbasis nilai keislaman. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar dan kebaruan penelitian ini.

Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh *job satisfaction* dan *burnout* terhadap *quiet quitting* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi pada guru SMK

Muhammadiyah 7 Gondanglegi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur terkait perilaku kerja modern di sektor pendidikan, sekaligus kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan guru, maka pada penelitian ini peneliti mengangkat judul penelitian yaitu **“Analisis Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Burnout* terhadap *Quiet quitting* dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Dengan berdasar pada latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan 8 masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi *job satisfaction*, *burnout*, *perceived organizational support* dan *quiet quitting* pada guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *quiet quitting*?
3. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap *quiet quitting*?
4. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*?
5. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*?
6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *quiet quitting*?
7. Apakah *perceived organizational support* memediasi pengaruh *job*

*satisfaction terhadap quiet quitting?*

8. Apakah *perceived organizational support* memediasi pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting*?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan kondisi tingkat *job satisfaction*, *burnout*, *perceived organizational support*, dan *quiet quitting* pada guru di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.
2. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *quiet quitting* pada guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.
3. Menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting* pada guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.
4. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *perceived organizational support*.
5. Menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *perceived organizational support*.
6. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting*.
7. Menganalisis peran *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi antara *job satisfaction* dan *quiet quitting*.
8. Menganalisis peran *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi antara *burnout* dan *quiet quitting*.

#### D. Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *job satisfaction* dan *burnout* terhadap *quiet quitting*, terutama dalam konteks organisasi pendidikan. Selain itu, temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor psikologis dan perilaku kerja guru dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan modern.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Bagi pihak sekolah (SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi): memberikan dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi manajemen guru, khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah terjadinya *burnout* yang dapat memicu *quiet quitting*.
- b. Bagi tenaga pendidik (guru): memberikan refleksi terhadap kondisi psikologis dan keterlibatan kerja mereka, serta menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan profesionalitas dalam bekerja.