

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh (Blau, 1964) (17) menjelaskan bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan antara karyawan dan organisasi, didasarkan pada prinsip pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa individu akan terlibat dan mempertahankan suatu hubungan apabila hubungan tersebut dirasakan adil, seimbang, serta memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dalam konteks organisasi, hubungan kerja dipandang sebagai bentuk pertukaran antara kontribusi yang diberikan karyawan dengan imbalan yang diterima dari organisasi, baik dalam bentuk material maupun nonmaterial, seperti dukungan, penghargaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut (Blau, 1964) (17), ketika organisasi menunjukkan kepedulian dan penghargaan terhadap karyawan, karyawan akan merespons secara positif melalui peningkatan komitmen, kepuasan kerja, serta keterlibatan dalam pekerjaan. Sebaliknya, apabila karyawan menilai bahwa organisasi gagal memenuhi kewajiban timbal baliknya, maka akan muncul persepsi ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran tersebut. Ketidakseimbangan ini dapat tercermin melalui rendahnya *perceived organizational support (POS)*, menurunnya kepuasan kerja (*job satisfaction*), atau meningkatnya tuntutan pekerjaan yang berujung pada

kelelahan kerja (*job burnout*).

Dalam kondisi ketidakseimbangan pertukaran sosial, karyawan cenderung melakukan penyesuaian perilaku sebagai bentuk respons terhadap situasi yang dirasakan tidak adil. Penyesuaian tersebut tidak selalu diwujudkan dalam bentuk perilaku ekstrem seperti pengunduran diri, tetapi dapat muncul dalam bentuk pengurangan kontribusi kerja secara psikologis dan perilaku. Salah satu manifestasi dari penyesuaian tersebut adalah perilaku *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tugas formalnya, namun membatasi usaha, inisiatif, dan keterlibatan emosional dalam pekerjaan.

Social Exchange Theory memberikan landasan teoretis yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara *job satisfaction*, *job burnout*, *perceived organizational support*, dan *quiet quitting*. Ketika pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan berlangsung secara seimbang dan adil, karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif, namun ketika pertukaran tersebut dipersepsikan tidak seimbang, karyawan berpotensi mengurangi kontribusinya sebagai bentuk respons terhadap kegagalan organisasi dalam memenuhi harapan dan kewajiban timbal balik.

2. *Quiet Quitting*

Quiet quitting dapat dipahami sebagai bentuk penarikan diri karyawan, khususnya dari generasi muda, yang muncul sebagai respons terhadap budaya kerja berlebihan (*hustle culture*) (18). Fenomena ini ditandai oleh rendahnya tingkat keterlibatan kerja serta ketidakpuasan

terhadap berbagai kondisi di tempat kerja, seperti stres, kecemasan, beban kerja tinggi, kurangnya dukungan, dan perasaan frustrasi. (1) Secara umum, individu yang tergolong *quiet quitters* cenderung hanya melaksanakan tanggung jawab yang secara formal diwajibkan dalam deskripsi pekerjaannya, tanpa menunjukkan inisiatif atau usaha tambahan di luar kewajiban tersebut. Mereka memilih untuk tidak melakukan pekerjaan melebihi batas peran yang telah ditetapkan, serta tidak terlibat dalam aktivitas non-esensial, seperti bekerja lembur, datang lebih awal, atau menghadiri rapat yang bersifat sukarela maupun tidak diwajibkan oleh organisasi.

Quiet quitting merupakan fenomena di tempat kerja dimana karyawan hanya menjalankan tugas dan tanggung jawab utama sesuai standar yang ditetapkan, tanpa menunjukkan upaya tambahan atau kinerja yang melampaui ekspektasi organisasi. Fenomena ini juga dikenal sebagai “pengunduran diri secara diam-diam” (*silent resignation*), yang menggambarkan kondisi ketika individu menarik diri secara psikologis dan emosional dari pekerjaannya, sehingga menurunkan tingkat komitmen dan keterlibatan profesional tanpa secara terbuka menyatakan ketidakpuasan terhadap organisasi (19).

Berdasarkan pada teori *Social Exchange* (17), maka faktor yang mempengaruhi *Quiet Quitting* Sebagai berikut :

a. Faktor Yang Mempengaruhi *Quiet Quitting* (17):

1) *Perceived Organizational Support* (POS) atau dukungan organisasi

yang dipersepsikan, merupakan keyakinan umum yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka.

- 2) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat diartikan sebagai perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek atau karakteristik pekerjaan tersebut.
- 3) *Burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang ditandai oleh munculnya kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan rasa pencapaian diri, yang umumnya dialami oleh individu yang bekerja dalam bidang yang menuntut interaksi intensif dengan orang lain.
- 4) *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan mengenai keadilan dalam proses pengambilan keputusan, distribusi hasil, dan perlakuan interpersonal di tempat kerja.
- 5) *Psychological Contract Breach* terjadi ketika karyawan merasa organisasi gagal memenuhi janji atau ekspektasi tidak tertulis, seperti kesempatan pengembangan karier, keamanan kerja, atau dukungan manajerial.
- 6) *Reward dan Recognition* mencerminkan bentuk imbalan yang diberikan organisasi atas kontribusi dan kinerja karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial.

- 7) *Quality of Leader Member Exchange (LMX)* menggambarkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang ditandai oleh kepercayaan, dukungan, dan komunikasi yang baik.
- 8) Kepercayaan terhadap Organisasi berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan bertindak secara adil, konsisten, dan memperhatikan kepentingan karyawan.
- 9) *Organizational Commitment* mencerminkan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung tidak memiliki dorongan untuk memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan.

b. Indikator *Quiet Quitting*

Berdasarkan hasil pengembangan dan validasi *Quiet Quitting Scale (QQS)*, fenomena *quiet quitting* dipahami sebagai suatu konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga indikator utama (20), yaitu :

1) *Detachment* (Keterpisahan Emosional)

Menggambarkan kecenderungan individu untuk menjaga jarak secara emosional dari pekerjaan mereka, termasuk upaya untuk melepaskan diri dari kekhawatiran, stres, atau keterlibatan emosional yang berhubungan dengan tugas pekerjaan.

2) *Lack of Initiative* (Kurangnya Inisiatif)

Dimensi ini menilai sejauh mana individu tidak menunjukkan dorongan untuk berusaha lebih keras atau melakukan hal-hal di luar

tanggung jawab dasar mereka. Dalam konteks quiet quitting, karyawan cenderung hanya melakukan tugas minimal sesuai perintah tanpa inisiatif tambahan.

3) *Lack of Motivation* (Kurangnya Motivasi)

Dimensi ini mencerminkan penurunan dorongan internal maupun eksternal yang biasanya memacu seseorang untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme. Individu dengan tingkat quiet quitting yang tinggi umumnya menunjukkan minat dan keterlibatan rendah terhadap pekerjaannya.

3. *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) atau dukungan organisasi yang dipersepsikan, merupakan keyakinan umum yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (21). Konsep ini berlandaskan pada pendekatan pertukaran sosial, di mana karyawan memandang organisasi sebagai entitas yang dapat “dipersonifikasikan” dan melakukan penilaian terhadap sejauh mana organisasi menunjukkan komitmen terhadap mereka. Keyakinan tersebut berlandaskan pada *Organizational Support Theory (OST)*, yang menyatakan bahwa karyawan cenderung memperlakukan organisasi layaknya individu, sehingga perilaku para perwakilan organisasi seperti atasan atau penyelia dianggap sebagai cerminan dari niat dan sikap organisasi secara keseluruhan terhadap mereka (22).

Dalam konteks sikap kerja, *POS* memiliki keterkaitan yang erat

dengan *job satisfaction*. Dukungan organisasi yang dirasakan mampu memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, seperti rasa dihargai, diakui, dan aman dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan tersebut membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja. Selain itu, persepsi bahwa organisasi bersedia membantu ketika karyawan menghadapi kesulitan kerja dapat mengurangi tekanan dan ketidakpastian, sehingga karyawan lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Di sisi lain, *POS* juga berperan penting dalam menjelaskan munculnya *burnout*. *Burnout* merupakan kondisi kelelahan psikologis yang timbul akibat stres kerja yang berkepanjangan, ditandai oleh kelelahan emosional, sikap sinis terhadap pekerjaan, dan menurunnya pencapaian diri.

Keterkaitan antara *POS*, *job satisfaction*, dan *burnout* menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kelelahan kerja merupakan dua respons psikologis yang berlawanan terhadap tingkat dukungan organisasi yang dirasakan. *POS* yang tinggi mendorong terbentuknya *job satisfaction* melalui evaluasi positif terhadap pekerjaan, sekaligus menekan *burnout* dengan menyediakan sumber daya psikologis yang membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja, maka *job satisfaction* dan *burnout* dapat dipahami sebagai dua konsekuensi utama dari *Perceived Organizational Support*, di mana meningkatnya dukungan organisasi akan memperkuat kepuasan kerja dan pada saat yang sama menurunkan tingkat *burnout* karyawan.

a. Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support* (23) :

- 1) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) Kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan, mereka cenderung menilai bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kontribusi mereka. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memperkuat persepsi dukungan organisasi, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat menurunkan persepsi tersebut.
- 2) *Burnout* dapat memengaruhi cara karyawan menilai dukungan organisasi. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional dan fisik cenderung merasa bahwa organisasi tidak memberikan dukungan yang cukup untuk mengelola tuntutan kerja. Tingginya tingkat *burnout* dapat menurunkan persepsi dukungan organisasi, sedangkan upaya organisasi dalam mencegah *burnout* dapat meningkatkan *POS*.
- 3) Motivasi kerja memengaruhi bagaimana karyawan menafsirkan perlakuan dan kebijakan organisasi. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih peka terhadap bentuk dukungan yang diberikan organisasi dan menafsirkannya sebagai perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan karyawan kurang merasakan

dukungan organisasi, karena kebutuhan psikologis dasar seperti pengakuan, pengembangan diri, dan kepercayaan tidak terpenuhi secara optimal.

- 4) Keterikatan kerja (*Work Engagement*) mencerminkan sejauh mana karyawan secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung merasakan adanya dukungan dari organisasi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Sebaliknya, rendahnya keterikatan kerja dapat mengindikasikan bahwa karyawan tidak merasakan dukungan organisasi yang memadai, sehingga persepsi terhadap *POS* menjadi rendah.
- 5) Beban kerja memengaruhi persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat diartikan sebagai kurangnya kepedulian organisasi terhadap kondisi karyawan. Sebaliknya, pengelolaan beban kerja yang wajar dan proporsional dapat meningkatkan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan perhatian yang adil kepada karyawannya.
- 6) Otonomi kerja memberikan sinyal kepercayaan organisasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Tingkat otonomi yang tinggi dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi karena karyawan merasa dihargai dan dipercaya. Sebaliknya, rendahnya

otonomi kerja dapat menurunkan *POS* karena karyawan merasa dibatasi dan kurang mendapatkan dukungan dalam pengambilan keputusan kerja.

7) Keadilan organisasi merupakan salah satu determinan utama terbentuknya persepsi dukungan organisasi. Ketika karyawan menilai bahwa organisasi bersikap adil dalam distribusi imbalan, prosedur, dan perlakuan interpersonal, mereka cenderung mengembangkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan akan melemahkan *POS* dan menimbulkan rasa tidak dihargai.

8) Gaya kepemimpinan memengaruhi cara organisasi dipersepsikan oleh karyawan. Pemimpin yang suportif, komunikatif, dan partisipatif sering kali dipandang sebagai representasi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang perhatian dapat menurunkan *POS*.

b. Indikator *Perceived Organizational Support*

Terdapat 8 indikator *Perceived Organizational Support* (23) :

- 1) Apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan karyawan.
- 2) Pengakuan atas kerja keras yang dilakukan karyawan.
- 3) Penghargaan terhadap pencapaian atau keberhasilan karyawan.
- 4) Perhatian organisasi terhadap keluhan yang disampaikan karyawan.

- 5) Kepedulian terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.
- 6) Perhatian terhadap kesejahteraan dan kondisi karyawan.
- 7) Pemberian umpan balik terhadap kinerja karyawan.
- 8) Dukungan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan.

4. *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat diartikan sebagai perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek atau karakteristik pekerjaan tersebut (7). Konsep ini mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, dan menjadi salah satu aspek paling penting dalam perilaku organisasi. (24) Mengungkapkan kepuasan kerja mencakup aspek-aspek yang dapat diukur secara kuantitatif maupun finansial, seperti kompensasi, insentif, serta peluang pengembangan karier yang diperoleh karyawan melalui pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan kualitas dan nilai pekerjaan itu sendiri, yang sering dijadikan indikator penting dalam menilai kesejahteraan tenaga kerja dalam konteks ekonomi. Kepuasan kerja mencerminkan respon emosional atau perasaan afektif karyawan terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu, seperti lingkungan kerja, sistem kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, serta sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan harapan atau kebutuhan individu (9).

a. Indikator *Job Satisfaction*

Terdapat 5 indikator *Job Satisfaction* (7) :

1) Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)

Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan peluang belajar serta tanggung jawab tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kesempatan yang setara dan lingkungan kerja yang aman serta bebas dari pelecehan juga memperkuat kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2) Gaji (*Pay*)

Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan merasa imbalan finansial yang diterima adil dan sepadan dengan kontribusinya. Gaji juga dipandang sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan penghargaan organisasi terhadap karyawan.

3) Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)

Kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Promosi berbasis kinerja lebih memuaskan dibandingkan senioritas, terutama ketika disertai peluang pengembangan diri dan peningkatan keterampilan.

4) Pengawasan (*Supervision*)

Dukungan dan bimbingan dari atasan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada karyawan dapat menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja

5) Hubungan dengan Rekan Kerja (*Coworkers*)

Rekan kerja yang kompeten, kooperatif, dan suportif menciptakan

lingkungan kerja yang menyenangkan. Hubungan sosial yang baik dapat memberikan dukungan emosional dan membantu mengurangi stres kerja.

5. *Burnout*

Burnout merupakan suatu sindrom psikologis yang ditandai oleh munculnya kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan rasa pencapaian diri, yang umumnya dialami oleh individu yang bekerja dalam bidang yang menuntut interaksi intensif dengan orang lain (25). Kondisi ini menggambarkan keadaan dimana seseorang mengalami kelelahan mental akibat tekanan emosional yang berkelanjutan dalam pekerjaannya, sehingga mengembangkan sikap negatif atau menjauh secara emosional dari lingkungan kerjanya dan merasa tidak lagi mampu mencapai keberhasilan seperti sebelumnya. *Burnout* merupakan suatu bentuk tekanan psikologis yang berkaitan dengan pekerjaan, yang muncul sebagai akibat dari penumpukan stres kerja yang berlangsung terus-menerus dan tidak tertangani dengan baik (10). *Burnout* dapat dipahami sebagai suatu kontinum kondisi psikologis yang berkembang dari kelelahan sementara hingga kelelahan kronis yang mendalam.

Pada tahap awal, individu mungkin mengalami kelelahan akut yang dapat pulih setelah mendapatkan waktu istirahat atau pemulihan singkat. Namun, apabila tekanan dan tuntutan pekerjaan berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya pemulihan yang memadai, kondisi ini dapat berkembang menjadi bentuk kelelahan yang berat dan menetap, yang

disertai dengan gejala tambahan seperti penarikan diri secara mental dari pekerjaan, gangguan konsentrasi atau kognitif, serta perubahan suasana hati yang negatif (12), dengan demikian *burnout* bukanlah kondisi yang muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari akumulasi stres dan ketegangan kerja yang berkepanjangan.

a. Indikator *Burnout*

Terdapat 4 Indikator *Burnout* (25) :

- 1) Kelelahan fisik merupakan bentuk kelelahan yang tampak melalui gejala tubuh, seperti gangguan tidur, sakit kepala, penurunan nafsu makan, serta rasa nyeri atau ketegangan pada bagian tubuh tertentu. Kondisi ini biasanya muncul akibat tekanan dan aktivitas kerja yang berlebihan secara berulang.
- 2) Kelelahan emosional muncul akibat tekanan psikologis yang berkepanjangan, ditandai dengan perasaan mudah marah, mudah tersinggung, kehilangan motivasi, atau munculnya perasaan sedih dan depresi. Individu merasa sumber daya emosionalnya terkuras sehingga sulit merespons tuntutan pekerjaan secara positif.
- 3) Rendahnya penghargaan diri mencerminkan pandangan negatif terhadap kemampuan dan hasil kerja sendiri. Individu merasa tidak puas dengan pencapaiannya, menganggap dirinya kurang kompeten, serta kehilangan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- 4) Depersonalisasi merupakan kondisi psikologis ketika individu

mengalami perasaan terasing dari diri sendiri dan lingkungannya. Orang yang mengalami hal ini cenderung menarik diri dari interaksi sosial dan bersikap dingin atau tidak peduli terhadap orang lain maupun pekerjaan yang dijalankan.

6. Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Quiet Quitting*

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, (Blau, 1964) (17), menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya melalui penghargaan, kenyamanan kerja, hubungan yang positif, dan dukungan dari organisasi mereka akan membalasnya dengan perilaku positif berupa keterlibatan kerja, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, karyawan merasa bahwa organisasi tidak memberikan imbal balik yang layak, sehingga mereka mengurangi usaha dan partisipasi sebagai bentuk respon terhadap ketidakseimbangan pertukaran. Hal ini menjadikan *quiet quitting* sebagai bentuk penarikan diri sosial tanpa benar-benar berhenti. berlandaskan *SET*, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah kecenderungan individu melakukan *quiet quitting*.

7. Hubungan *Burnout* terhadap *Quiet Quitting*

Berdasarkan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) (26), *Conservation of Resources Theory (COR)* menyatakan bahwa stres dan *burnout* terjadi ketika sumber daya individu (energi, waktu, motivasi) hilang atau terancam. Ketika beban kerja berlebihan, tuntutan emosional tinggi,

dan kelelahan tidak sebanding dengan dukungan yang diperoleh, karyawan akan mengalami *burnout*. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung mempertahankan sisa energi mereka dengan memilih strategi *resource protection* seperti mengurangi keterlibatan kerja, menolak tugas tambahan, dan hanya bekerja sebatas minimum, yang merupakan ciri utama *quiet quitting*. Artinya, *burnout* mendorong karyawan melakukan *quiet quitting* karena mereka berusaha melindungi dan mempertahankan sumber daya yang tersisa. berdasarkan *COR*, semakin tinggi *burnout*, semakin tinggi kecenderungan *quiet quitting*.

8. Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Quiet Quitting*

Berdasarkan SET (Blau, 1964) (17), Menurut *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan terhadap kontribusinya, mereka melihat adanya pertukaran sosial yang adil. *Perceived Organizational Support (POS)* memberi sinyal bahwa organisasi “peduli,” sehingga karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dengan perilaku positif seperti keterlibatan, loyalitas, dan usaha yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika *POS* rendah, karyawan merasa organisasi tidak menghargai kontribusi mereka sehingga mengurangi komitmen dan partisipasi. Kondisi ini dapat mendorong munculnya *quiet quitting* karena karyawan tidak melihat adanya hubungan timbal balik yang positif. Berdasarkan *SET*, semakin tinggi *POS*, semakin kecil kecenderungan karyawan melakukan *quiet quitting*.

9. Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan *SET* (Blau, 1964) (17), Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja mencerminkan bahwa karyawan menerima imbalan sosial, emosional, maupun material yang sesuai dengan harapan mereka. Ketika karyawan merasa puas baik dari gaji, hubungan kerja, ataupun lingkungan kerja mereka menilai organisasi sebagai pihak yang memberikan dukungan dan memperlakukan mereka secara adil. Kondisi ini membentuk persepsi bahwa organisasi mendukung, menghargai, dan mempedulikan kesejahteraan mereka, yang merupakan inti dari *Perceived Organizational Support*. Kepuasan kerja berperan sebagai indikator pengalaman positif karyawan terhadap kualitas pertukaran sosial yang mereka terima dari organisasi. Berlandaskan *SET*, semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi.

10. Hubungan *Burnout* terhadap *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan *COR* (Hobfoll, 1989) (26), Teori *Conservation of Resources (COR)* menjelaskan bahwa *burnout* terjadi ketika individu mengalami kehilangan sumber daya secara terus-menerus, seperti energi emosional, motivasi, atau kontrol pekerjaan. Ketika organisasi tidak menyediakan cukup sumber daya dukungan emosional, supervisi, apresiasi, atau umpan balik karyawan akan memersepsikan bahwa organisasi tidak mendukung mereka. Ketidacukupan sumber daya ini membuat karyawan merasa bahwa organisasi tidak peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga menurunkan tingkat *Perceived Organizational Support (POS)*. Berdasarkan *COR*, semakin tinggi *burnout* yang dialami karyawan, semakin

rendah persepsi mereka terhadap dukungan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Karadas dan Çevik 2024) (27) dengan judul "*Psychometric Analysis of the Quiet Quitting and Quiet Firing Scale among Turkish Healthcare Professionals*" meneliti hubungan antara *quiet quitting*, *quiet firing*, *job satisfaction*, *person-organization fit*, dan *happiness at work* pada 445 profesional kesehatan di Turki. Menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, korelasi Pearson, dan regresi linier, hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* dan *quiet firing* memiliki korelasi negatif yang kuat dengan *job satisfaction*, serta *job satisfaction* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *quiet quitting*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah kecenderungan individu untuk melakukan *quiet quitting*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh (Gün et al. 2025) (28) berjudul "*Mediating Effect of Turnover Intention on the Relationship Between Job Burnout and Quiet Quitting in Nurses*" meneliti hubungan antara *job burnout*, *turnover intention*, dan *quiet quitting* pada 317 perawat di rumah sakit Turki. Menggunakan korelasi Pearson dan analisis mediasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *quiet quitting*, serta *turnover intention* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *job burnout* dan *quiet quitting*, yang mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan kerja dapat mendorong niat untuk keluar dan pada akhirnya meningkatkan kecenderungan *quiet*

quitting di kalangan perawat.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Oubibi et al., 2022) (29) berjudul “*Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19*” meneliti hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)*, *Job Crafting (JC)*, *Work Engagement (WE)*, dan *Career Satisfaction (CS)* pada 3.147 guru di Provinsi Zhejiang, Tiongkok. Menggunakan desain cross-sectional survey dan analisis statistik melalui SPSS serta JASP dengan metode korelasi Pearson, *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, dan analisis mediasi PROCESS Macro dengan bootstrap 5000 sampel, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Career Satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh guru, semakin besar pula tingkat kepuasan mereka terhadap kariernya.
4. Penelitian yang dilakukan oleh (Gün, Balsak, dan Ayhan, 2024) (30) berjudul “*Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses*” meneliti hubungan antara *organisational support*, *job burnout*, dan *quiet quitting* pada 383 perawat di Turki menggunakan desain deskriptif cross-sectional. Data dikumpulkan melalui survei daring dengan teknik convenience sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organisational support* berkorelasi

negatif secara signifikan dengan *job burnout* dan *quiet quitting*, sedangkan *job burnout* berkorelasi positif signifikan dengan *quiet quitting*. Analisis regresi menunjukkan bahwa *organisational support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job burnout* dan *quiet quitting*, sementara *job burnout* berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting*. Lebih lanjut, ditemukan bahwa *job burnout* memediasi secara parsial hubungan antara *organisational support* dan *quiet quitting* dengan efek tidak langsung, yang berarti dukungan organisasi mampu menurunkan kecenderungan *quiet quitting* melalui penurunan tingkat kelelahan kerja (*job burnout*).

5. Penelitian yang dilakukan oleh (Xueyun et al., 2023) (6) berjudul “*Modelling the Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention among Gen Z Workforce in an Emerging Economy*” meneliti berbagai faktor organisasi yang memengaruhi niat *quiet quitting* pada 683 pekerja Gen Z di Tiongkok. Menggunakan pendekatan cross-sectional survey dan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS, penelitian ini menguji hubungan antara *work conditions*, *job security*, *perceived career development opportunities*, *affective organizational commitment*, *perceived organizational support*, *job burnout*, *employee well-being*, *psychological contract violation*, dan *quiet quitting intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job burnout*, sementara *job*

burnout berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting intention*.

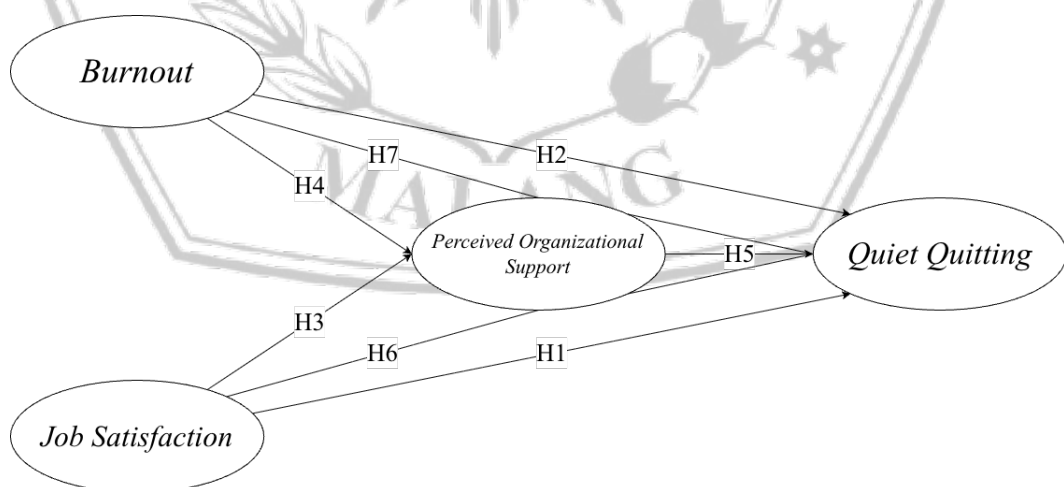
Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat menurunkan tingkat kelelahan kerja karyawan, sedangkan kelelahan kerja yang meningkat memperbesar kemungkinan individu untuk memiliki niat melakukan *quiet quitting*.

6. Penelitian yang dilakukan oleh (Galanis et al., 2025) (5) berjudul “*Workload Increases Nurses' Quiet Quitting, Turnover Intention, and Job Burnout: Evidence from Greece*” meneliti pengaruh beban kerja (*workload*) terhadap *quiet quitting*, niat pindah kerja (*turnover intention*), dan kelelahan kerja (*job burnout*) pada perawat di Yunani. Penelitian ini melibatkan 1.092 responden dan menggunakan analisis regresi linier untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi berhubungan secara positif dan signifikan dengan tingkat *job burnout* dan *quiet quitting*.
7. Penelitian yang dilakukan oleh (Thu Trang dan Thi Thu Trang, 2024) (16) berjudul “*Job Burnout and Quiet Quitting in Vietnamese Banking Sector: The Moderation Effect of Optimism*” bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kelelahan kerja (*job burnout*) dan *quiet quitting*, serta peran optimisme sebagai variabel moderasi dalam konteks perbankan di Vietnam. Penelitian ini melibatkan 405 karyawan dari 19 bank di Vietnam dan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi *job burnout*, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, berdampak positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*.

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa studi-studi sebelumnya secara umum memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal fokus pada faktor psikologis individu seperti *burnout* dan *job satisfaction* yang memengaruhi perilaku kerja karyawan, termasuk *quiet quitting*, dengan gap utama penelitian ini adalah belum adanya kajian empiris yang meneliti secara simultan pengaruh *burnout* dan *job satisfaction* terhadap *quiet quitting* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support* pada tenaga pendidik di Indonesia, yang memiliki karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi berbeda dari sektor lain.

C. Kerangka Konsep



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konseptual pada penelitian ini menjelaskan hubungan antara *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) dan *Burnout* (Kelelahan Kerja) terhadap *Quiet Quitting* (Pengunduran Diri Diam-diam), dengan *Perceived Organizational Support* (Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan) sebagai variabel mediasi.

D. Hipotesis

1. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Quiet Quitting*

Penelitian yang dilakukan oleh Karadas dan Çevik (2024) (27) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara diam-diam dari pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan teori kepuasan kerja yang menekankan pentingnya perasaan positif terhadap pekerjaan dalam menurunkan perilaku pasif karyawan, maka dirumuskan hipotesis pertama:

H1: *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*

2. Pengaruh *Burnout* Terhadap *Quiet Quitting*

Selanjutnya, penelitian Gün et al. (2025) (30) serta Galanis et al. (2025) (5) menemukan bahwa *job burnout* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting*, menunjukkan bahwa tingkat kelelahan kerja yang tinggi meningkatkan kecenderungan individu untuk melakukan *quiet quitting*, dengan demikian hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Job burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Perceived Organizational Support*.

Penelitian oleh Oubibi et al. (2022) (29) membuktikan bahwa *perceived organizational support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi pula kepuasan kerja dan karier karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*.

4. Pengaruh *Burnout* Terhadap *Perceived Organizational Support*.

Sementara itu, hasil penelitian Xueyun et al. (2023) (6) serta Gün, Balsak, dan Ayhan (2024) (30) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berkorelasi negatif secara signifikan dengan *job burnout*, artinya ketika dukungan organisasi meningkat, tingkat kelelahan kerja menurun, dengan demikian hipotesis keempat diajukan sebagai berikut:

H4: *burnout* berpengaruh negatif terhadap *perceived organizational support*.

5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Quiet Quitting*.

Lebih lanjut, penelitian Gün, Balsak, dan Ayhan (2024) (30) juga menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*, menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk menarik diri dari

tanggung jawab kerja, oleh karena itu hipotesis kelima dirumuskan sebagai:

H5: *Perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*.

6. Peran *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi Antara *Job Satisfaction* Dan *Quiet Quitting*.

Selain itu, hasil penelitian Oubibi et al. (2022) (29) dan Gün, Balsak, dan Ayhan (2024) (30) memberikan indikasi bahwa *perceived organizational support* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, dukungan organisasi dapat memperkuat dampak positif kepuasan kerja terhadap penurunan perilaku *quiet quitting*, maka diajukan hipotesis keenam:

H6: *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *quiet quitting*.

7. Menganalisis Peran *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi Antara *Burnout* Dan *Quiet Quitting*.

Akhirnya, temuan dari Gün, Balsak, dan Ayhan (2024) (30) menunjukkan bahwa *job burnout* memengaruhi *quiet quitting* melalui penurunan persepsi terhadap dukungan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam mengurangi efek negatif

kelelahan kerja terhadap perilaku penarikan diri, oleh karena itu hipotesis ketujuh dirumuskan sebagai berikut:

H7: *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting*.

