

**PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP *QUIET QUITTING* PADA
KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh:

Mukhammad Saam Nabil Fairoby

220401110252

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

HALAMAN JUDUL
PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI
TERHADAP *QUIET QUITTING* PADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA
MALANG

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Mukhammad Saam Nabil Fairoby

NIM. 220401110252

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *QUIET QUITTING* PADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

Mukhammad Saam Nabil Fairoby

NIM.220401110252

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing 1 <u>Rahmatika Sari Amalia, M. Psi</u> NIP. 199105222020122001		20/26 5
Dosen Pembimbing 2 <u>Nurul Shofiah, M. Pd</u> NIP. 19900627201802012201		20/26 5

Malang, 19 Mei 2026

Mengetahui,

Ketua Progam Studi




Dr. Fina Hidayati, M.A.

NIP. 198610092015032002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *QUIET QUITTING* PADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

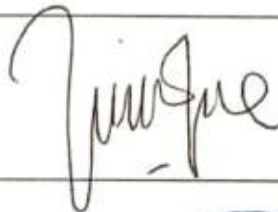
Mukhammad Saam Nabil Fairoby

NIM. 220401110252

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji dalam Majelis

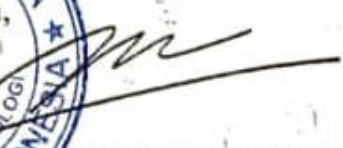
Sidang Skripsi pada tanggal

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Penguji	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Sekretaris Ujian <u>Rahmatika Sari Amalia, M. Psi</u> NIP. 199105222020122001		10/26 7
Ketua Penguji <u>Nurul Shofiah, M. Pd</u> NIP. 19900627201802012201		7/26 7
Penguji Utama <u>Dr. Retno Mangestuti, M. Si</u> NIP. 197502202003122004		7/26 7



Disahkan oleh,
Dekan,


Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 196710291994032001

NOTA DINAS

**Kepada Yth.
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul:

**PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
QUIET QUITTING PADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG**

Yang ditulis oleh:

Nama : Mukhammad Saam Nabil Fairoby
NIM : 220401110252
Program Studi : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb

**Malang, 19 Mei 2026
Dosen Pembimbing 1**



Rahmatika Sari Amalia, M. Psi
NIP. 199105222020122001

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul:

**PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
QUIET QUITTING PADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG**

Yang ditulis oleh:

Nama : Mukhammad Saam Nabil Fairoby
NIM : 220401110252
Program Studi : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Malang, 19 Mei 2026
Dosen Pembimbing 2



Nurul Shofiah, M. Pd
NIP. 19900627201802012201

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mukhammad Saam Nabil Fairoby

NIM : 220401110252

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **“Pengaruh *Burnout* dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* pada Karyawan Gen Z di Kota Malang”** adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapat sanksi.

Malang, 19 Mei Juni 2026

Penulis



Mukhammad Saam Nabil Fairoby
NIM.220401110252

MOTTO

"Manusia bisa terbiasa dengan kesibukan, tetapi tidak dengan perasaan diabaikan."

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penyusunan skripsi ini merupakan perjalanan yang penuh proses, pembelajaran, dan perjuangan. Dalam setiap langkahnya, penulis menyadari bahwa keberhasilan ini tidak terlepas dari doa, dukungan, serta bantuan dari banyak pihak.

Dengan penuh rasa hormat dan syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, dukungan, dan pengorbanan tanpa batas. Terima kasih karena selalu menjadi sumber kekuatan dan alasan bagi penulis untuk terus berjuang hingga berada pada titik ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, seluruh dosen Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, keluarga, sahabat, teman-teman seperjuangan, serta semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada seseorang yang Allah hadirkan sebagai teman bertumbuh dan berbagi cerita. Terima kasih karena telah menemani banyak proses, mendengarkan banyak keluh kesah, serta selalu memberikan semangat ketika langkah terasa berat.

Terakhir, terima kasih kepada diri sendiri yang telah memilih untuk tetap bertahan, terus berusaha, dan tidak menyerah meskipun banyak tantangan yang harus dilalui. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan menjadi amal kebaikan yang bernilai di sisi Allah SWT.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Burnout* dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* Pada Karyawan Gen Z di Kota Malang”** ini, disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penyelesaian skripsi ini tentunya tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan, peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Mahmudah, M.Si., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Fina Hidayati, M.A., selaku Ketua Program Studi Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, selaku dosen pembimbing 1 yang telah memberikan arahan, bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi.

5. Ibu Nurul Shofiah, M. Pd. selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan arahan, bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi.
6. Ibu Dr. Retno Mangestuti, M.Si selaku dosen penguji utama yang telah memberikan arahan serta motivasi dalam pengujian skripsi.
7. Seluruh dosen dan Civitas akademik Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan ilmu serta pengalaman berharga selama masa perkuliahan S1.
8. Pihak perusahaan yang telah memberikan izin serta membantu proses pengambilan data penelitian sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
9. Seluruh responden penelitian yang telah meluangkan waktu dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini.

Peneliti berharap karya ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi ilmu pengetahuan, serta senantiasa terbuka menerima kritik dan saran konstruktif demi perbaikan di masa depan.

Malang, 19 Mei 2026

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS DOSEN PEMBIMBING 1.....	iv
NOTA DINAS DOSEN PEMBIMBING 2.....	v
SURAT PERNYATAAN.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
ABSTRAK	xx
ABSTRACT	xxi
المخلص	xxii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. <i>Quiet quitting</i>	13
1. Definisi <i>Quiet quitting</i>	13
2. Faktor-Faktor Penyebab <i>Quiet Quitting</i> Pada Pekerja	14
3. Dimensi-dimensi <i>Quiet quitting</i>	17
4. <i>Quiet Quitting</i> Pada Gen Z	18
5. <i>Quiet Quitting</i> dalam Perspektif Islam	19
B. <i>Burnout</i>	22

1. Definisi <i>Burnout</i>	22
2. Faktor-faktor Penyebab <i>Burnout</i>	24
3. Faktor Eksternal (Lingkungan Kerja).....	26
4. Faktor Internal (Pribadi)	27
5. Faktor Demografis.....	28
6. Dimensi-dimensi <i>Burnout</i>	29
7. <i>Burnout</i> Pada Gen Z	34
8. <i>Burnout</i> dalam Perspektif Islam	35
C. Persepsi Dukungan Organisasi.....	39
1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi	39
2. Aspek-aspek Persepsi Dukungan Organisasi	40
3. Faktor-faktor Persepsi Dukungan Organisasi.....	44
4. Dampak Persepsi Dukungan Organisasi	46
5. Persepsi Dukungan Organisasi Pada Gen Z	48
6. Persepsi Dukungan Organisasi Dalam Perspektif Islam	49
D. Generasi Z	52
E. Pengaruh Antar Variabel.....	53
1. Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Gen Z.....	53
2. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Gen Z	55
3. Pengaruh <i>Burnout</i> dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Quiet quitting</i> Pada Gen Z	59
F. Kerangka Konseptual	61
G. Hipotesis Penelitian.....	61
BAB III.....	59
METODE PENELITIAN.....	59
A. Desain Penelitian.....	59
B. Identifikasi Variabel.....	59
C. Definisi Operasional.....	60

1. <i>Quiet Quitting</i>	60
2. <i>Burnout</i>	61
3. Persepsi Dukungan Organisasi	61
D. Populasi dan Sampel	62
1. Populasi	62
2. Sampel	63
E. Teknik Pengumpulan Data	64
1. Kuesioner	64
F. Instrumen Penelitian	66
1. Skala <i>Quiet quitting</i>	66
2. Skala <i>Burnout</i>	67
3. Skala Persepsi Dukungan Organisasi	68
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	69
1. Uji Validitas	69
2. Reliabilitas	73
H. Metode Analisis Data	74
1. Analisis Deskriptif	74
I. Uji Asumsi Klasik	75
J. Uji Hipotesis	76
BAB IV	120
HASIL DAN PEMBAHASAN	120
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	120
B. Pelaksanaan Penelitian	121
1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan	121
2. Jumlah Subjek Penelitian	121
3. Prosedur Pengambilan Data	122
4. Hambatan dalam Pelaksanaan Penelitian	122
C. Data Demografis Penelitian	123
1. Data Demografis Berdasarkan Jenis Kelamin	124

2.	Data Demografis Berdasarkan Lama Bekerja	125
3.	Data Demografis Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	125
4.	Data Demografis Berdasarkan Pendidikan Terakhir	127
5.	Data Demografis Berdasarkan Usia	128
D.	Hasil Penelitian	129
1.	Analisis Deskriptif.....	129
E.	Analisis Perbedaan Variabel Berdasarkan Karakteristik Demografi	137
1.	Analisis Perbedaan <i>Burnout</i> Berdasarkan Karakteristik Demografi	137
2.	Analisis Perbedaan Persepsi Dukungan Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi	139
3.	Analisis Perbedaan <i>Quiet Quitting</i> Berdasarkan Karakteristik Demografi	140
F.	Faktor Pembentuk Variabel.....	142
1.	<i>Burnout</i>	142
2.	Persepsi Dukungan Organisasi	143
3.	<i>Quiet Quitting</i>	144
G.	Uji Asumsi Klasik	145
1.	Uji Normalitas	145
2.	Uji Linearitas	146
3.	Uji Multikolinearitas	147
4.	Uji Heteroskedastisitas	147
H.	Uji Hipotesis.....	148
1.	Analisis Regresi Linear Berganda	149
2.	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	150
3.	Uji T (Parsial).....	152
4.	Uji F - Simultan	155
I.	Pembahasan.....	156
1.	Tingkat <i>Burnout</i> Pekerja Generasi Z di Kota Malang.....	156
2.	Tingkat Persepsi Dukungan Organisasi Pekerja Generasi Z di Kota Malang	160

3. Tingkat <i>Quiet Quitting</i> Pekerja Generasi Z di Kota Malang.....	164
4. Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang	168
5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang.....	171
J. Pengaruh <i>Burnout</i> dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang.....	173
BAB V	177
PENUTUP	177
A. Kesimpulan	177
B. Saran.....	180
1. Bagi Karyawan Generasi Z	180
2. Bagi Perusahaan	180
3. Bagi Praktisi Human Resource (HR)	181
4. Bagi Peneliti Selanjutnya	181
DAFTAR PUSTAKA	183
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	190

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Skala Penelitian.....	65
Tabel 3. 2 Skala Quiet Quitting.....	67
Tabel 3. 3 Skala Burnout.....	68
Tabel 3. 4 Skala Persepsi Dukungan Organisasi.....	69
Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas Burnout.....	70
Tabel 3. 6 Hasil Validitas Persepsi Dukungan Organisasi.....	71
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Quiet Quitting	72
Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 3. 9 Kategorisasi.....	75
Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	124
Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	125
Tabel 4. 3 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	130
Tabel 4. 4 Kategorisasi Data Burnout	131
Tabel 4. 5 Kategorisasi Skor Burnout	132
Tabel 4. 6 Hasil Kategorisasi Burnout	132
Tabel 4. 7 Kategorisasi Data Persepsi Dukungan Organisasi	133
Tabel 4. 8 Kategorisasi Skor Persepsi Dukungan Organisasi	134
Tabel 4. 9 Hasil Kategorisasi Persepsi Dukungan Organisasi	134
Tabel 4. 10 Kategorisasi Data Quiet Quitting	135
Tabel 4. 11 Kategorisasi Skor Quiet Quitting	136
Tabel 4. 12 Hasil Kategorisasi Quiet Quitting	136
Tabel 4. 13 Aspek Pembentuk Burnout	142
Tabel 4. 14 Aspek Pembentuk Persepsi Dukungan Organisasi	143
Tabel 4. 15 Aspek Pembentuk Quiet Quitting	144
Tabel 4. 16 Hasil Uji Normalitas	145
Tabel 4. 17 Hasil Uji Multikolinearitas.....	147
Tabel 4. 18 Hasil Uji Regresi linear Berganda	149
Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi	151

Tabel 4. 20 Hasil Uji Koefisien Variabel Independent	151
Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Variabel Independent	151
Tabel 4. 22 Hasil Uji T Parsial.....	152
Tabel 4. 23 Hasil Uji Setiap Apek Burnout	153
Tabel 4. 24 Hasil Uji Setiap Aspek Persepsi Dukungan Organisasi.....	154
Tabel 4. 25 Hasil Uji F.....	156

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Populasi Kinerja Berdasarkan Generasi	1
Gambar 2. 1 Gejala saat Burnout	32
Gambar 4. 1 Hasil Uji Linearitas	146
Gambar 4. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	148

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	191
Lampiran 2 Form Penelitian.....	193
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Burnout	197
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas Burnout	198
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi	200
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Persepsi Dukungan Organisasi	200
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Quiet Quitting	201
Lampiran 8 Hasil Uji Reliabilitas Quiet Quitting	202
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik	202
Lampiran 10 Uji Hipotesis	203
Lampiran 11 Skala Burnout	206
Lampiran 12 Skala Persepsi Dukungan Organisasi	207
Lampiran 13 Skala Quiet Quitting	208

ABSTRAK

Mukhammad Saam Nabil Fairoby. 220401110252, Pengaruh *Burnout* dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* pada Karyawan Gen Z di Kota Malang. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2026.

Fenomena *quiet quitting* semakin banyak ditemukan pada karyawan Generasi Z sebagai bentuk penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan. Perilaku ini diduga dipengaruhi oleh faktor internal berupa *burnout* dan faktor eksternal berupa persepsi dukungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *burnout* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Subjek penelitian berjumlah 200 karyawan Generasi Z di Kota Malang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala *burnout*, persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting*, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan JASP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* dan *quiet quitting* berada pada kategori sedang, sedangkan persepsi dukungan organisasi berada pada kategori rendah. Secara parsial, *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = 0,674$; $p < 0,001$), sedangkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan ($\beta = -0,344$; $p < 0,001$). Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* ($F = 109,8$; $p < 0,001$) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,498. Disimpulkan bahwa semakin tinggi *burnout*, semakin tinggi kecenderungan *quiet quitting*, sedangkan semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin rendah kecenderungan *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan pentingnya upaya organisasi dalam mengurangi *burnout* dan meningkatkan dukungan organisasi guna meminimalkan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *burnout*, Generasi Z, karyawan, persepsi dukungan organisasi, *quiet quitting*

ABSTRACT

Mukhammad Saam Nabil Fairoby. 220401110252, The Influence of *Burnout* and the Perception of Organizational Support on *Quiet Quitting* in Gen Z Employees in Malang City. Thesis. Faculty of Psychology, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang, 2026.

The phenomenon of *quiet quitting* is increasingly found in Generation Z employees as a form of psychological withdrawal from work. This behavior is allegedly influenced by internal factors in the form of *burnout* and external factors in the form of perception of organizational support. This study aims to determine the influence of *burnout* and the perception of organizational support on *quiet quitting* in Generation Z employees in Malang City.

This study uses a quantitative approach with a causal design. The research subjects amounted to 200 Generation Z employees in Malang City who were selected using *purposive sampling* techniques. Data were collected using *the burnout scale*, perception of organizational support, and *quiet quitting*, then analyzed using multiple linear regression with the help of JASP.

The results showed that *burnout* and *quiet quitting* were in the medium category, while the perception of organizational support was in the low category. Partially, *burnout* had a positive and significant effect on *quiet quitting* ($\beta = 0.674$; $p < 0.001$), while perception of organizational support had a negative and significant effect ($\beta = -0.344$; $p < 0.001$). Simultaneously, both variables had a significant effect on *quiet quitting* ($F = 109.8$; $p < 0.001$) with a determination coefficient (R^2) of 0.498. It was concluded that the higher the *burnout*, the higher the tendency to *quiet quitting*, while the higher the perception of organizational support, the lower the tendency to *quiet quitting*. These findings show the importance of organizational efforts in reducing *burnout* and increasing organizational support to minimize *quiet quitting* in Generation Z employees.

Keywords: *burnout*, Generation Z, employees, perception of organizational support, *quiet quitting*,

الملخص

محمد سام نبيل فيروبي. 220401110252، تأثير الإرهاق وتصور الدعم التنظيمي على الاستقالة الهادئة لدى موظفي جيل زد في مدينة مالانغ. أطروحة. كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، مالانغ، 2026.

ظاهرة الاستقالة الهادئة تظهر بشكل متزايد بين موظفي جيل زد كشكل من أشكال الانسحاب النفسي من العمل. يقال إن هذا السلوك يتأثر بعوامل داخلية مثل الإرهاق وعوامل خارجية في شكل تصور الدعم التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإرهاق وتصور الدعم التنظيمي على الاستقالة الهادئة لدى موظفي جيل زد في مدينة مالانغ.

تستخدم هذه الدراسة نهجا كميا مع تصميم سببي. بلغ عدد المشاركين في البحث 200 موظف من جيل زد في مدينة مالانغ تم اختيارهم باستخدام تقنيات أخذ عينات هادفة. تم جمع البيانات باستخدام مقياس الإرهاق، وإدراك الدعم التنظيمي، والاستقالة الهادئة، ثم تم تحليلها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بمساعدة JASP. أظهرت النتائج أن الإرهاق والإقلاع الهادئ كانا في فئة متوسطة، بينما كان تصور الدعم التنظيمي في الفئة المنخفضة. جزئيا، كان للإرهاق تأثير إيجابي وذو دلالة على الاستقالة الصامتة ($\beta = 0.674$ ؛ $p < 0.001$)، بينما كان لتصور الدعم التنظيمي تأثير سلبي وذو دلالة ($\beta = -0.344$ ؛ $p < 0.001$). في الوقت نفسه، كان لكلا المتغيرين تأثير كبير على الانسحاب الهادئ ($F = 109.8$ ؛ $p < 0.001$) بمعامل تحديد (R^2) مقداره 0.498. تم الاستنتاج أنه كلما زاد الإرهاق، زادت الميل للاستقالة الصامتة، بينما زاد تصور الدعم التنظيمي، انخفض الميل إلى الاستقالة الصامتة. تظهر هذه النتائج أهمية جهود المنظمة في تقليل الإرهاق وزيادة الدعم التنظيمي لتقليل الاستقالة الهادئة لدى موظفي جيل زد.

الكلمات المفتاحية: الإرهاق، جيل زد، الموظفون، تصور الدعم التنظيمي، الاستقالة الهادئة،

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia kerja pada era modern mengalami perubahan yang sangat cepat, terutama sejak meningkatnya partisipasi Generasi Z (Gen Z) dalam angkatan kerja. Gen Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Sebagai generasi paham digital, Gen Z tumbuh dalam lingkungan teknologi yang sangat maju sehingga membentuk karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka dikenal kritis, adaptif, mengutamakan kenyamanan, menghargai transparansi, serta mengutamakan pengembangan diri dan keseimbangan kehidupan kerja.



Gambar 1. 1 Populasi Kinerja Berdasarkan Generasi

Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data statistik yang mengungkapkan komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur. Data ini merupakan hasil rilis dari Sensus Penduduk tahun 2020. Berdasarkan data yang dirilis

tersebut, Generasi Z yang lahir antara tahun 1995 hingga 2012 mendominasi dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa, atau 27,94% populasi (Pierre Rainer, 2023).

Generasi Z memiliki ciri khas yakni mempunyai kemampuan *multitasking* dan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi. Namun, kelebihan ini juga memiliki sisi lain, yaitu meningkatnya kerentanan terhadap stres dan tekanan kerja. Pada penelitian P. K. Putri (2024) menjelaskan bahwa karyawan dari kalangan Generasi Z memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga keseimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, serta nilai-nilai pribadi yang selaras. Ketika kondisi tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih mudah merasa tidak puas dan akhirnya terjebak dalam kondisi kelelahan emosional.

Perilaku kerja generasi Z menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung memiliki orientasi pada kestabilan karier dan mencari pekerjaan yang menawarkan keamanan jangka panjang. Mereka juga memiliki sensitivitas tinggi terhadap nilai keberagaman dan inklusi, sehingga lebih menyukai perusahaan yang menerapkan budaya kerja inklusi serta menghargai perbedaan individu (Alya et al., 2024).

Salah satu aspek yang membedakan Gen Z dari generasi lainnya adalah tuntutan mereka terhadap *work-life balance* (WLB) dan kesehatan mental. Sebagian besar Gen Z menjadikan WLB sebagai faktor utama dalam memilih pekerjaan; sebanyak 92% responden Gen Z menyatakan bahwa keseimbangan hidup merupakan komponen paling penting dalam dunia kerja modern (Silvy

Novianty et al., 2025). Namun ekspektasi tersebut tidak selalu sejalan dengan realita yang dihadapi di tempat kerja, terutama pada perusahaan dengan budaya kerja intensif, target tinggi, dan jam kerja panjang. Ketidaksesuaian ini menciptakan tekanan psikologis yang signifikan dan berdampak pada meningkatnya stres, kepuasan kerja yang menurun, bahkan retensi kerja yang rendah. Studi dari (Meylanda & Arista Pratama, 2024) menunjukkan bahwa hanya 9% Gen Z mampu bertahan di satu profesi lebih dari tiga tahun, menandakan ketidakstabilan komitmen kerja dan keresahan generasional yang semakin meningkat. Ketidaksesuaian ini mendorong munculnya berbagai fenomena baru dalam dunia kerja, salah satunya adalah *quiet quitting*.

Perilaku ini ditandai dengan kecenderungan karyawan untuk bekerja sebatas memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan tanpa memberikan usaha tambahan di luar deskripsi pekerjaan. Fenomena tersebut semakin banyak dikaitkan dengan karyawan Generasi Z, yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja dan memiliki karakteristik lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kesehatan mental, serta makna dalam pekerjaan.

Penelitian Nguyen dan Vu (2025) terhadap 1.018 karyawan Generasi Z di Vietnam menunjukkan bahwa *quiet quitting* dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis dan organisasi, seperti *job burnout*, *perceived organizational support*, *work-life balance*, serta komitmen organisasi. Temuan tersebut menunjukkan

bahwa *quiet quitting* bukan sekadar rendahnya etos kerja, tetapi merupakan respons terhadap kondisi kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z.

Fenomena *quiet quitting* juga erat kaitannya dengan karakteristik karyawan Generasi Z. Berdasarkan *Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2024*, sekitar 86% Generasi Z menyatakan bahwa makna pekerjaan (*purpose*) merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Selain itu, Generasi Z juga menempatkan *work-life balance*, kesehatan mental, serta lingkungan kerja yang suportif sebagai prioritas utama dalam memilih maupun mempertahankan pekerjaan. Bahkan, sebagian responden menyatakan bersedia menolak pekerjaan atau organisasi yang tidak mendukung kesejahteraan psikologis mereka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja sehingga ketika harapan tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih rentan mengalami burnout maupun menunjukkan kecenderungan *quiet quitting* (Deloitte, 2024).

Fenomena ini juga semakin terlihat dalam konteks lokal, khususnya di Kota Malang. Penelitian yang dilakukan (Efendi et al., 2023) pada karyawan di Kota Malang menunjukkan bahwa 69% atau 69 dari 100 karyawan tergolong dalam kategori *quiet quitting*, yang berarti sebagian besar karyawan di kota ini mulai membatasi keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan memilih menjalankan tugas hanya sesuai standar minimum. Faktor-faktor seperti beban kerja tidak seimbang, tugas tambahan di luar *jobdesk*, kurangnya apresiasi, dan rendahnya perhatian organisasi menjadi penyebab yang banyak dilaporkan. Temuan ini

menegaskan bahwa *quiet quitting* bukan lagi isu global semata, tetapi telah menjadi fenomena nyata di lingkungan kerja lokal dan perlu dipahami lebih mendalam.

Quiet quitting menjadi fenomena global sejak tahun 2022 dan dipahami bukan sebagai pengunduran diri formal, melainkan bentuk penarikan diri psikologis yang dilakukan secara pasif. Perilaku ini dipandang sebagai strategi koping yang bertujuan menjaga kesehatan mental sekaligus melindungi batas pribadi karyawan dari tuntutan kerja yang dinilai berlebihan. (E. Pandey, 2022) mencatat bahwa 82% karyawan Gen Z menunjukkan minat untuk berhenti *quiet quitting*, dan 15% di antaranya telah menyimpannya.

Quiet quitting tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan respons kompleks terhadap berbagai kondisi internal maupun eksternal yang dialami karyawan. Fenomena ini dapat dipicu oleh sejumlah faktor seperti ketidakjelasan peran, kurangnya apresiasi, tuntutan kerja yang berlebihan, serta menurunnya kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Pada kondisi tertentu, kombinasi faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berkepanjangan dan berdampak pada keterlibatan kerja.

Berdasarkan data ketenagakerjaan Badan Pusat Statistik (B. P. Statistik & Timur, 2025), kondisi pasar kerja di Kota Malang menunjukkan tingkat persaingan yang relatif tinggi. Kota Malang tercatat memiliki Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 5,69 persen pada tahun 2025, angka ini lebih tinggi dibandingkan rata-rata Provinsi Jawa Timur yang berada pada 3,88 persen. Tingginya TPT

tersebut mengindikasikan adanya tekanan pasar kerja yang signifikan, terutama di wilayah perkotaan, yang berpotensi meningkatkan beban psikologis bagi tenaga kerja yang telah bekerja. Selain itu, struktur ketenagakerjaan di Jawa Timur didominasi oleh buruh/karyawan/pegawai, yang menunjukkan bahwa sebagian besar penduduk bekerja berada dalam sistem kerja formal dan terikat pada tuntutan organisasi.

Kondisi ini tercermin secara lebih spesifik di Kota Malang, di mana berdasarkan data Sakernas 2025 (B. Statistik, 2025), jumlah buruh/karyawan/pegawai mencapai 238.698 orang dari total 459.084 penduduk usia kerja yang bekerja selama seminggu terakhir. Dominasi pekerja dengan status karyawan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di Kota Malang berada dalam lingkungan kerja yang memiliki target kinerja, aturan organisasi, serta tekanan produktivitas yang tinggi. Situasi ini menjadikan karyawan sebagai kelompok yang rentan mengalami kelelahan kerja (*burnout*). Kelelahan emosional terlihat ketika karyawan merasa energinya terkuras akibat tuntutan kerja yang terus-menerus, sehingga muncul perasaan lelah bahkan sebelum pekerjaan dimulai.

Pada kondisi ini, individu sering mengalami kesulitan berkonsentrasi dan merasa tidak memiliki semangat untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, *burnout* juga ditandai dengan depersonalisasi atau sikap sinis, yaitu kecenderungan untuk menjaga jarak secara emosional dari pekerjaan maupun rekan kerja. Karyawan menjadi lebih cuek, kurang peduli, dan menjalankan tugas secara mekanis. Ciri

lainnya adalah menurunnya perasaan pencapaian diri, dimana individu merasa tidak kompeten dan menganggap hasil pekerjaannya tidak bermakna. Kombinasi aspek tersebut dapat menurunkan keterlibatan kerja dan kualitas kinerja ketiga secara keseluruhan, yang dalam jangka panjang dapat memicu munculnya fenomena perilaku kerja seperti *quiet quitting*, khususnya pada generasi Z yang kini semakin banyak memasuki dunia kerja dan dihadapkan pada tantangan adaptasi di lingkungan kerja modern.

Munculnya *burnout* dan perilaku *quiet quitting* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Secara internal, kondisi psikologis seperti rendahnya resiliensi, motivasi kerja yang menurun, serta ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan tuntutan pekerjaan dapat membuat individu lebih rentan mengalami stres kerja. Individu yang tidak memiliki strategi coping yang efektif cenderung lebih mudah merasakan suasana ketika menghadapi tekanan.

Di sisi lain, faktor eksternal seperti beban kerja yang tinggi, target yang tidak realistis, kurang apresiasi, serta kepemimpinan yang kurang mendukung turut berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja. Lingkungan kerja yang tidak memberikan rasa aman dan dihargai dapat mempercepat munculnya kelelahan emosional. Apabila kondisi ini berlangsung dalam jangka waktu lama, karyawan dapat menunjukkan perilaku *quiet quitting*, yaitu bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa keterlibatan emosional atau inisiatif tambahan.

Salah satu kondisi internal yang sering muncul sebagai konsekuensi dari tekanan tersebut adalah *burnout*. *Burnout* merujuk pada kelelahan emosional, rasa jenuh, dan hilangnya motivasi akibat stres kerja yang berlangsung terus-menerus. Ketika karyawan mengalami *burnout*, mereka cenderung kehilangan energi psikologis untuk terlibat secara optimal dalam pekerjaannya dan akhirnya hanya bekerja pada batas minimum tanggung jawab. Hal ini terutama terlihat pada Generasi Z, yang menurut berbagai penelitian lebih rentan terhadap tekanan kerja dan lebih memperhatikan keseimbangan kesehatan mental. Kim dan Sohn (2024) menjelaskan bahwa *burnout* dapat menjadi salah satu pemicu munculnya *quiet quitting*, ditandai dengan menurunnya motivasi, loyalitas, serta komitmen afektif terhadap organisasi.

Burnout merupakan sindrom psikologis akibat stres kronis yang tidak tertangani ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (Maslach & Jackson, 1981). Model *Job Demands–Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa *burnout* terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya yang mampu, termasuk dukungan organisasi (*resources*) yang berfungsi sebagai penyangga terhadap stres. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa Gen Z merupakan kelompok yang lebih rentan mengalami *burnout* dibandingkan generasi lainnya karena tingginya ekspektasi pekerjaan, dinamika organisasi yang cepat berubah, dan rendahnya toleransi terhadap lingkungan kerja yang tidak mendukung (Bakker & de Vries, 2021; Pranitasari et al., 2023).

Selain faktor internal, munculnya *quiet quitting* juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang berkaitan dengan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Salah satu aspek eksternal yang banyak diteliti adalah persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi memiliki peran penting sebagai faktor protektif dalam mencegah dan mengurangi dampak *burnout*. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya, peduli terhadap kesejahteraannya, serta menyediakan lingkungan kerja yang adil dan suportif, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Persepsi bahwa organisasi yang memberikan perhatian dan penghargaan dapat meningkatkan rasa memiliki serta komitmen terhadap pekerjaan. Sebaliknya, jika karyawan merasa diabaikan atau tidak diapresiasi, risiko munculnya *burnout* dan perilaku *quiet quitting* akan semakin besar. Konsep ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan, serta menyediakan lingkungan yang adil dan suportif.

Ketika karyawan merasakan dukungan yang memadai, mereka cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk terlibat secara aktif. Namun, dalam situasi di mana dukungan tersebut dinilai rendah misalnya minimalnya perhatian atasan, kurangnya penghargaan, terbatasnya kesempatan berkembang, atau pola komunikasi yang kurang efektif hubungan antara karyawan dan organisasi dapat melemah. Kondisi ini tidak serta-merta membuat individu melakukan *quiet quitting* secara diam-

diam, namun dapat menimbulkan ketidakpuasan dan jarak psikologis yang menjadi pemicu munculnya perilaku tersebut. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang rendah dapat meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*, karena karyawan merasa kurang dihargai dan kehilangan komitmen afektif terhadap organisasinya (Burhanuddin, 2025; Widyastuti et al., 2025).

Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam membentuk pengalaman karyawan, terutama bagi generasi muda yang sensitif terhadap lingkungan kerja. Berdasarkan Mujiasih (2015) mendeskripsikan bahwa dukungan organisasi atau suatu perusahaan merupakan bagian dari kepercayaan suatu individu hingga organisasi tempatnya dalam melakukan pekerjaan telah memberikan penghargaan atas apa yang menjadi kontribusinya selama ini dan kepedulian akan kesejahteraan dirinya. Pada konsep dari teori dukungan organisasi dijelaskan bahwa dalam upaya pemenuhan sosio emosional memberikan penilaian usaha dalam peningkatan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya, para pegawai menciptakan paradigma yang mendasar mengenai sejauh apa dalam mengapresiasi pekerjaannya, disertai dengan sikap rasa peduli kepada kesejahteraan pegawainya (Mangundjaya et al., 2012). Di Indonesia, survei yang dilakukan oleh *JobStreet* dan *Glints* (2023) menunjukkan bahwa sekitar 55% karyawan milenial dan generasi Z tidak bersedia melakukan pekerjaan tambahan di luar tanggung jawab formal karena merasa tidak dihargai secara finansial maupun emosional.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis selama PKL, ditemukan berbagai permasalahan organisasi seperti ketidakjelasan peraturan (73%), instruksi kerja yang kurang jelas (40%), struktur organisasi yang tidak terdefinisi dengan baik (47%), dan terbatasnya kesempatan pengembangan diri (27%). Kondisi tersebut menunjukkan adanya indikasi rendahnya dukungan organisasi dan potensi *burnout* pada karyawan. Faktor-faktor ini secara teoritis merupakan pemicu munculnya *quiet quitting*, sehingga mendukung pentingnya penelitian mengenai hubungan *burnout* dan dukungan organisasi terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mencoba menjelaskan faktor-faktor yang berperan dalam munculnya *quiet quitting*, terutama di kalangan generasi muda. Nida (2025) menemukan bahwa perilaku *quiet quitting* pada karyawan Gen Z banyak dipicu oleh kondisi psikososial di tempat kerja, seperti rasa tidak aman dalam pekerjaan, beban kerja berlebih, munculnya *burnout*, lingkungan kerja yang toksik, dan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Mereka juga menyinggung peran dukungan organisasi, namun belum menempatkannya sebagai variabel utama yang diuji secara empiris bersama faktor internal seperti *burnout*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Safarudin et al., 2024) mengkaji fenomena *quiet quitting* pada industri otomotif. Studi mereka menunjukkan bahwa ketidaknyamanan kerja, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta tuntutan adaptasi teknologi turut mendorong karyawan menahan diri dari keterlibatan kerja.

Namun, penelitian ini belum mengaitkan *quiet quitting* dengan faktor psikologis seperti kelelahan emosional ataupun persepsi dukungan organisasi.

Kajian literatur Ayu dan Widiari, (2025) menyoroti *quiet quitting* pada generasi Z dari sudut pandang manajerial. Melalui telaah berbagai artikel, Widiari menyimpulkan bahwa *burnout*, kepemimpinan yang kurang responsif, tekanan kerja yang meningkat, serta ketidaksesuaian nilai antara generasi Z dan budaya kerja organisasi menjadi pemicu utama munculnya perilaku menarik diri secara diam-diam. Meskipun demikian, kajian tersebut tidak memberikan bukti empiris mengenai bagaimana dukungan organisasi dapat memengaruhi tingkat *burnout* maupun kecenderungan *quiet quitting* pada generasi tersebut.

Di sisi lain, penelitian Efendi (2023) pada karyawan milenial di Kota Malang menemukan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *quiet quitting*. Hasil ini memberi petunjuk bahwa terdapat variabel lain yang lebih kuat dalam menjelaskan perilaku *quiet quitting*, misalnya *burnout* atau dukungan organisasi. Akan tetapi, penelitian tersebut belum memasukkan kedua variabel tersebut ke dalam model penelitiannya.

Studi yang dilakukan Margaretha dan Panggabean (2025) menemukan hasil yang menarik. Semata-mata kepuasan kerja ternyata belum memadai untuk menghindari *quiet quitting* pada karyawan Gen Z. Ada faktor yang lebih kuat menyerukan terhadap *quiet quitting*, yaitu keadilan organisasi atau perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya.

Sejumlah penelitian lain yang dikutip dalam kajian-kajian tersebut juga menunjukkan pola serupa, yakni *quiet quitting* sering dikaitkan dengan beban kerja yang berat, kurangnya dukungan dari atasan, peluang karier yang tidak jelas, serta turunnya *engagement* karyawan. Namun, penelitian yang secara khusus menelaah bagaimana persepsi dukungan organisasi dan *burnout* bekerja secara bersamaan dalam memengaruhi *quiet quitting*, terutama pada generasi Z, masih sangat terbatas.

Secara ilmiah, masih terdapat keterbatasan penelitian di Indonesia yang mengkaji fenomena *quiet quitting* dengan mengintegrasikan faktor internal dan eksternal dalam satu model kuantitatif, khususnya pada konteks karyawan dengan sistem kerja *offline*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian Psikologi Industri dan Organisasi serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pencegahan *burnout* dan peningkatan dukungan organisasi guna meminimalkan perilaku *quiet quitting*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya memperoleh gambaran empiris mengenai sejauh mana dukungan organisasi dan *burnout* berkontribusi terhadap munculnya *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian Psikologi Industri dan Organisasi, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pemimpin organisasi dan praktisi HR dalam

merancang strategi manajemen SDM yang lebih adaptif, humanis, dan sesuai dengan kebutuhan generasi muda.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat *burnout* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang?
2. Bagaimana tingkat persepsi dukungan organisasi pada karyawan Generasi Z di Kota Malang?
3. Bagaimana tingkat *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang?
4. Apakah terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi Z di Kota Malang?
5. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi Z di Kota Malang?
6. Apakah persepsi dukungan organisasi dan *burnout* berpengaruh secara simultan terhadap perilaku *quiet quittig* pada karyawan generasi Z di Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat *burnout* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.
2. Mengetahui tingkat persepsi dukungan organisasi pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.
3. Mengetahui tingkat *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.
4. Menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku *quiet quittig* pada karyawan generasi Z di Kota Malang.

5. Menjelaskan pengaruh *burnout* terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi Z di Kota Malang.
6. Menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan *burnout* secara simultan terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi Z di Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis : penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan dinamika kerja Generasi Z. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya literatur mengenai *burnout* dan *quiet quitting* menggunakan sudut pandang *Job Demands-Resource* (JD-R) Model dalam konteks Generasi Z.
2. Secara praktis
 - a. Bagi perusahaan : Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat mengenai pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi divisi Human Resource (HR) dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif sesuai dengan karakteristik Generasi Z, termasuk dalam menyusun *Employee Assistance Program* (EAP), program pencegahan *burnout*, serta strategi untuk meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan, dan retensi karyawan, sehingga dapat meminimalkan potensi *burnout* tersembunyi.

- b. Bagi Karyawan Generasi Z : penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran mengenai kondisi *burnout* yang dialami serta dampaknya terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung melalui peningkatan dukungan organisasi, sehingga karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki lingkungan kerja yang lebih optimal.
- c. Bagi praktis HR dan Manajer : menjadi cetakan dalam mengembangkan strategi pencegahan *burnout* dan meningkatkan keterlibatan karyawan muda agar produktivitas dan loyalitas kerja tetap terjaga.
- d. Bagi peneliti selanjutnya : menjadi referensi dalam melakukan studi lanjutan yang membahas *burnout dan quiet quitting* di sektor dan generasi yang berbeda.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Quiet quitting*

1. Definisi *Quiet quitting*

Quiet quitting merupakan fenomena di mana karyawan tidak benar-benar mengundurkan diri secara formal, tetapi mengurangi keterlibatan dan usaha mereka pada tingkat minimum yang dibutuhkan untuk tetap bekerja (Wong & Lim, 2022). Fenomena ini sering dipicu oleh ketidakpuasan kerja, kurangnya pengakuan, dan kelelahan akibat beban kerja yang tidak seimbang.

Berdasarkan Mahand dan Caldwell (2023) menjelaskan *quiet quitting* sebagai suatu fenomena dimana seorang karyawan enggan untuk menerima pekerjaan tambahan dari karyawan lain yang disebabkan oleh tingginya tuntutan suatu perusahaan. Karyawan yang melakukan *quiet quitting* memberikan batasan tertentu untuk menjaga keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Pendapat lain mengenai *quiet quitting* menurut Yikilmaz (2022) yakni penarikan diri yang ditujukan oleh karyawan dengan memberlakukan keterikatan kerja yang rendah dan sikap tidak puas mengenai masalah di tempat kerja yang berdampak pada berkurangnya kesejahteraan dan meningkatkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan. Sehingga, para karyawan melakukan keterikatan kerja yang rendah dipandang sebagai upaya untuk dapat meminimalisir konflik yang dapat terjadi di tempat kerja yang dapat mengganggu kesejahteraan.

Perilaku *quiet quitting* dapat diobservasi melalui serangkaian indikator yang mencerminkan penurunan investasi diri, seperti penolakan halus terhadap tanggung jawab tambahan, kurangnya inisiatif di luar *job description*, dan rendahnya keterlibatan emosional (*disengagement*) dalam interaksi tim. Fenomena ini muncul sebagai bentuk perlindungan batas diri (*biundary protection*) yang krusial bagi Generasi Z.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa *quiet quitting* merupakan perilaku karyawan yang tetap bertahan dalam pekerjaannya, tetapi hanya menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan tanpa memberikan usaha atau kontribusi lebih. Perilaku ini muncul sebagai respons terhadap berbagai kondisi di lingkungan kerja, seperti tingginya tuntutan pekerjaan, kurangnya penghargaan, ketidakpuasan kerja, maupun kelelahan yang dirasakan karyawan. Melalui perilaku tersebut, karyawan berupaya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta melindungi kesejahteraan diri dari tekanan yang berlebihan.

2. Faktor-Faktor Penyebab *Quiet Quitting* Pada Pekerja

Pada kajian Mahand dan Caldwell (2023) menyebutkan beberapa faktor-faktor yang membuat karyawan untuk berhenti bekerja sebagai berikut:

a. Kurangnya Komitmen Terhadap Perkembangan Karier

Komitmen yang harus diberikan perusahaan terhadap pekerjanya adalah dengan memberikan pengembangan profesional yang dapat berupa pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi

kemungkinan karyawan akan bertahan lebih lama pada perusahaan. Suatu perusahaan yang gagal memberikan pengembangan yang terarah pada pekerjaannya cenderung akan mengakibatkan para karyawan merasa tidak pasti akan masa depannya.

b. Kegagalan Menghargai Karyawan

Pekerja yang merasa tidak nyaman dengan budaya organisasi maupun pola kerja yang harus dikerjakan teradang tidak ditanggapi dengan serius bahkan seakan diabaikan oleh para supervisor. Kegagalan para supervisor dalam memahami kebutuhan dan keluhan para karyawan tersebut kemudian mengakibatkan para karyawan merasa tidak puas dengan atasan. Para karyawan yang merasa tidak puas tersebut berusaha melepaskan dirinya dari pekerjaan yang tentunya merugikan perusahaan itu sendiri.

c. Menurunnya Rasa Kepemilikan

Keterlibatan dan kesejahteraan karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu tema yang banyak dikaji dalam manajemen sumber daya manusia. Para peneliti sepakat bahwa keterlibatan karyawan dan rasa kepemilikan mereka terhadap pekerjaan merupakan suatu konsep yang saling berkaitan. Para karyawan yang mendapatkan informasi tidak utuh dan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan merasa bukan bagian dari anggota organisasi dan dapat menurunkan rasa kepemilikan mereka terhadap pekerjaan.

d. Pembatasan Otonomi Karyawan

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sejatinya termasuk mengerjakan yang sesuai dengan keinginan mereka. Pekerja dengan otonomi di tempat kerja akan memutuskan waktu dan cara yang mereka gunakan untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Namun, apabila otonomi karyawan dibatasi oleh atasan maka cenderung akan mengakibatkan respon negatif berupa berkurangnya rasa kepercayaan mereka terhadap pimpinan dan dapat pula merusak komitmen mereka terhadap perusahaan.

e. Penurunan Kepercayaan Pekerja Terhadap Perusahaan

Kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap pemimpin merupakan suatu hal yang saling berkaitan. Kegagalan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan merupakan suatu anggapan bahwa karyawan tidak layak yang dapat menyebabkan karyawan merasa frustrasi dan menurunkan kepercayaan mereka terhadap organisasi dan pimpinan. Penurunan kepercayaan karyawan haruslah diminimalisir karena dapat berdampak pada penurunan harmonisasi dalam organisasi. Kepercayaan terhadap pemimpin dan organisasi banyak dikaitkan dengan hubungan yang harmonis dan efektivitas pekerjaan dalam suatu organisasi

Kelima faktor tersebut turut andil dalam keputusan yang diambil karyawan dalam memberikan komitmen mereka kepada organisasi, kegagalan dalam manajemen dan mengembangkan karyawan di dalamnya yang terjadi berulang kali menjadi pemicu karyawan melakukan tindakan *quiet quitting*.

3. Dimensi-dimensi *Quiet quitting*

Berdasarkan Mahand dan Caldwell (2023) *quiet quitting* terdiri dari beberapa dimensi, diantaranya adalah:

a. Penurunan Komitmen Pekerjaan

Pekerja yang merasa tidak dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukannya cenderung akan menunjukkan sikap yang mengarah pada penurunan komitmen terhadap organisasi. Hal itu dilakukan sebagai respons atas permintaan untuk bekerja dengan level yang tinggi namun tidak diimbangi dengan perlakuan yang menghargai pekerjaan. Penurunan dan tingkat komitmen yang rendah serta kepercayaan terhadap organisasi sangat penting untuk mengembangkan inovasi dalam organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menambah keunggulan sehingga organisasi menjadi solid. Suatu organisasi tentu akan mengalami penurunan kualitas produk dan layanan apabila para pekerjanya berkinerja buruk.

b. Penolakan Pekerjaan Tambahan

Penolakan pekerjaan tambahan berkaitan dengan bagaimana pekerjaan diperlukan. Upaya untuk memaksimalkan produktivitas dan kinerja karyawan yang berlebihan berupa penambahan pekerjaan di luar jam kerja dan tanggung jawab tanpa tambahan gaji sering kali memicu konflik antara perusahaan dengan para pekerjanya. Selain itu, dengan mempertimbangkan bagaimana pekerja telah diperlukan, maka semakin banyak pekerja menolak gagasan bahwa mereka diharapkan bekerja lembur tanpa kompensasi. Hal itu bertolak

belakang dengan hal dan tanggung jawab karyawan yang harus dijalani di luar pekerjaan.

c. Batasan Minimum Dalam Bekerja

Pekerja yang menerapkan batasan minimum dalam bekerja berkaitan dengan upaya mereka dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan agar dapat menjaga kesehatan dan kesejahteraan. Selain itu, menerapkan batasan minimum dalam bekerja merupakan bentuk dari menghindari diri dari dampak buruk akibat bekerja. Pekerja yang dibebankan banyak tugas dan tanggung jawab cenderung akan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan akan mengabaikan pekerjaannya, serta tidak melakukan upaya tambahan dalam bekerja.

4. *Quiet Quitting* Pada Gen Z

Fenomena *quiet quitting* banyak dikaitkan dengan perubahan cara pandang Generasi Z terhadap pekerjaan. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama, Generasi Z lebih mengutamakan keseimbangan hidup, kesehatan mental, dan batasan yang jelas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Akibatnya, ketika tuntutan pekerjaan dianggap berlebihan atau organisasi dinilai kurang memberikan dukungan yang memadai, mereka lebih memilih membatasi kontribusi hanya pada tugas yang menjadi tanggung jawab formal dibandingkan memberikan usaha di luar kewajiban pekerjaan (Taufik et al., 2024).

Pada Generasi Z, *quiet quitting* tidak selalu dimaknai sebagai rendahnya etos kerja, tetapi lebih sebagai bentuk penetapan batas (*boundary setting*) untuk menjaga kesejahteraan psikologis. Meskipun demikian, apabila perilaku tersebut dipicu oleh *burnout* dan rendahnya persepsi dukungan organisasi, *quiet quitting* dapat berdampak pada menurunnya keterlibatan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas karyawan. Oleh karena itu, fenomena *quiet quitting* menjadi isu yang semakin penting untuk diteliti pada Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja (Margaretha & Panggabean, 2025) .

5. *Quiet Quitting* dalam Perspektif Islam

Fenomena *quiet quitting* dalam dunia kerja modern dapat dipahami sebagai bentuk menurunnya keterlibatan, tanggung jawab, dan semangat individu dalam bekerja, di mana karyawan hanya melakukan pekerjaan sebatas tuntutan minimum tanpa adanya dedikasi lebih terhadap organisasi. Dalam perspektif Islam, bekerja bukan sekadar aktivitas untuk memperoleh penghasilan, melainkan juga bagian dari ibadah dan bentuk tanggung jawab manusia sebagai khalifah di muka bumi. Oleh karena itu, Islam sangat menekankan nilai amanah, profesionalitas, kesungguhan, serta etos kerja yang baik dalam menjalankan pekerjaan.

Konsep *quiet quitting* pada dasarnya bertentangan dengan ajaran Islam apabila perilaku tersebut menyebabkan seseorang bekerja secara tidak optimal, mengabaikan amanah, atau menurunkan kualitas tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dipercayakan kepadanya. Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT pada surat At-Taubah ayat 105–106 yang menegaskan bahwa setiap amal dan pekerjaan manusia akan dilihat oleh Allah, Rasul, dan orang-orang beriman. Oleh sebab itu, seorang muslim dianjurkan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh integritas, serta memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam Al Qur'an sebagaimana firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 105 – 106 , yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

وَالْآخَرُونَ مُرْجُونَ لِأَمْرِ اللَّهِ اِمَّا يُعَذِّبُهُمْ وَاِمَّا يَنْتُوبُ عَلَيْهِمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿١٠٦﴾

Artinya: “Dan katakanlah : Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S At-taubah : 105)

Ada (pula) orang-orang lain yang ditangguhkan (balasannya) menunggu keputusan Allah. Mungkin Dia akan mengazab mereka dan mungkin Dia akan menerima tobat mereka. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana.” (Q.S At-taubah : 106)

Berdasarkan M. Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Misbah, ayat 105 merupakan lanjutan dari pembahasan mengenai diterimanya taubat oleh Allah SWT. Namun, penerimaan taubat tersebut perlu diwujudkan melalui amal saleh dan tindakan yang bermanfaat. Individu yang telah melakukan kesalahan tetap dianggap kehilangan waktu yang sebelumnya dapat digunakan untuk melakukan kebaikan, sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan amal dan produktivitas positif agar kerugian tersebut tidak semakin besar (Shihab, 2012)

Pada ayat 106 dijelaskan bahwa terdapat sebagian manusia yang masih ditangguhkan ketetapan-Nya oleh Allah SWT hingga datang keputusan-Nya, apakah akan memperoleh ampunan atau azab sesuai dengan perilaku dan kesungguhannya dalam bertobat. Ayat ini menunjukkan bahwa Allah SWT memberikan kesempatan kepada manusia untuk memperbaiki diri, tetapi juga menegaskan bahwa setiap perbuatan, baik yang tampak maupun tersembunyi, berada dalam pengawasan-Nya. Dalam tafsir ayat tersebut juga dijelaskan adanya kelompok munafik yang menampilkan perilaku seolah-olah melakukan kebaikan, padahal memiliki tujuan yang bertentangan dengan nilai-nilai keimanan dan merugikan orang lain.

Apabila dikaitkan dengan dunia kerja, kedua ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa seorang muslim dituntut untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab, dan disertai niat yang tulus. Sikap bekerja secara formalitas, mengurangi keterlibatan kerja, atau tidak memberikan kontribusi terbaik terhadap pekerjaan dapat dipandang tidak sesuai dengan prinsip etos kerja Islam yang menekankan profesionalitas, integritas, dan kesungguhan dalam menjalankan amanah pekerjaan.

Ayat di atas menjelaskan apa yang kita kerjakan akan kembali kepada diri kita, dalam *Quiet quitting* karyawan melakukan penurunan produktivitas untuk menjaga *work life balance* namun karyawan tersebut secara tidak langsung juga menerima upah secara minimum sesuai dengan produktivitas kerja yang karyawan tersebut berikan

B. *Burnout*

1. Definisi *Burnout*

Istilah *burnout* diperkenalkan oleh Herbert J. Freudenberger pada tahun 1974. Freudenberger merupakan seorang psikolog, dan memperkenalkan istilah *burnout* berdasarkan pengalamannya saat bekerja pada sebuah klinik dengan beberapa orang sukarelawan. Freudenberger dan sukarelawan yang bekerja bersama pada klinik tersebut merasakan penurunan emosional yang diikuti dengan gejala-gejala yang mengarah pada *burnout syndrome* (Freudenberger, 1974).

Secara konseptual, *burnout* tidak dapat dipandang hanya sebagai kelelahan biasa, *burnout* adalah sebuah sindrom psikologis yang merefleksikan respons maladaptif individu terhadap tekanan kerja kronis yang tidak tertangani. Berdasarkan Maslach dan Leiter (2016) mendefinisikannya sebagai kondisi kelelahan fisik, emosional, dan yang muncul akibat stres kerja yang berkepanjangan, ditandai dengan tiga dimensi utama; kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi.

Berdasarkan Chesrtnut 1980 dalam kajian Rosyid F Haryanto, (1996) menjelaskan *burnout* sebagai suatu proses yang dialami seorang anggota organisasi yang sebelumnya sangat *committed* terhadap organisasi tersisih dari pekerjaan sebagai respon atas stres yang dialami di dalam pekerjaan.

Pada konteks lingkungan kerja, *burnout* menemukan akarnya pada tingginya *Job Demands* atau tuntutan pekerjaan. Tuntutan ini bukan hanya sekedar beban kerja, melainkan juga meliputi tekanan emosional dan tuntutan kognitif yang

berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Fu (2023) menemukan bahwa *burnout* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap perilaku *quiet quitting*. Ketika karyawan merasa lelah secara emosional dan kehilangan motivasi, mereka cenderung mengurangi kontribusi ekstra di luar tugas utama mereka. Hal ini menunjukkan bahwa *burnout* bukan hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memengaruhi dinamika dan kinerja tim secara keseluruhan.

Hasil penelitian di Kota Malang menunjukkan bahwa *burnout* merupakan kondisi yang nyata dan dipengaruhi oleh dinamika kerja yang kompleks. Penelitian Umbu (2023) pada karyawan PT. Bestprofit Futures di Malang menemukan bahwa beban kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan stres pekerjaan, dan stres pekerjaan tersebut terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap *burnout*. Bahkan, stres pekerjaan menjadi mediator penting yang menghubungkan beban kerja dengan munculnya *burnout*, yang berarti semakin berat tuntutan kerja, semakin tinggi tingkat stres, dan pada akhirnya semakin besar peluang terjadinya *burnout* pada karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa *burnout* tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang melalui tekanan kerja yang terus-menerus, tuntutan yang tidak seimbang, dan kondisi psikologis yang melemah. Dengan demikian, bukti empiris di Malang tersebut memperkuat urgensi memasukkan *burnout* sebagai variabel kunci dalam penelitian ini, terutama untuk memahami bagaimana tekanan kerja dan kondisi psikologis dapat berkontribusi pada *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

2. Faktor-faktor Penyebab *Burnout*

Berdasarkan Maslach dan Leiter (1997), *burnout* biasanya terjadi karena adanya tidak sesuaian antara pekerjaan dengan pekerja. Ketika adanya perbedaan yang sangat besar antara individu yang bekerja dengan pekerjaannya akan mempengaruhi performa kerja. Maslach dan Leiter (1997), membagi beberapa faktor yang mempengaruhi munculnya *burnout*, yaitu:

a. *Work Overloaded* (Beban Yang Berlebihan Dalam Pekerjaan)

Work overload kemungkinan terjadi akibat ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya. Pekerja terlalu banyak melakukan pekerjaan dengan waktu yang sedikit. *Overload* terjadi karena pekerjaan yang dikerjakan melebihi kapasitas kemampuan manusia yang memiliki keterbatasan. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya kualitas karyawan, hubungan yang tidak sehat di lingkungan pekerjaan, menurunkan kreativitas karyawan, dan menyebabkan *burnout*.

b. *Lack Of Work Control* (Kurangnya Kontrol Pekerjaan)

Semua orang memiliki keinginan untuk memiliki kesempatan dalam membuat pilihan, keputusan, menggunakan kemampuannya untuk berpikir dan menyelesaikan masalah, dan meraih prestasi. Adanya aturan terkadang membuat karyawan memiliki batasan dalam berinovasi, merasa kurang memiliki tanggung jawab dengan hasil yang mereka dapat karena adanya kontrol yang terlalu ketat dari atasan.

c. *Reward For Work* (Diberi Penghargaan Untuk Pekerjaan)

Kurangnya apresiasi dari lingkungan kerja membuat karyawan merasa tidak bernilai. Apresiasi bukan hanya dilihat dari pemberian bonus (uang), tetapi hubungan yang terjalin baik antar karyawan, karyawan dengan atasan turut memberikan dampak pada karyawan. Adanya apresiasi yang diberikan akan meningkatkan afeksi positif dari karyawan yang juga merupakan nilai penting dalam menunjukkan bahwa seseorang sudah bekerja dengan baik.

d. *Breakdown In Community* (Perpecahan Dalam Komunitas)

Pekerja yang kurang memiliki rasa *belongingness* terhadap lingkungan kerjanya (komunitas) akan menyebabkan kurangnya rasa ketertarikan positif di tempat kerja. Seseorang akan bekerja dengan maksimal ketika memiliki kenyamanan, kebahagiaan yang terjalin dengan rasa saling menghargai, tetapi terkadang lingkungan kerja melakukan sebaliknya. Ada kesenjangan baik antar karyawan maupun dengan atasan, sibuk dengan diri sendiri, tidak memiliki *quality time* dengan rekan kerja. Terkadang teknologi seperti *hand-phone*, *computer*, membuat seseorang cenderung menghilangkan *social contact* dengan sekitar. Hubungan yang baik seperti *sharing*, bercanda bersama perlu untuk dilakukan dalam menjalin ikatan yang kuat dengan rekan kerja. Hubungan yang baik membuat suasana di lingkungan kerja tidak nyaman, *full of anger*, frustrasi, cemas, merasa tidak dihargai. Hal ini membuat dukungan sosial menjadi tidak baik, kurang rasa saling membantu antar rekan kerja.

e. *Treated Fairly* (Diperlakukan Secara Adil)

Peran tidak diperlukan tidak adil juga merupakan faktor terjadinya *burnout*. Adil berarti saling menghargai akan menimbulkan rasa keterikatan dengan komunitas (lingkungan kerja). Pekerja merasa tidak percaya dengan lingkungan kerjanya ketika tidak ada keadilan. Rasa ketidakadilan biasa dirasakan pada saat masa promosi kerja, atau ketika karyawan disalahkan ketika mereka tidak melakukan kesalahan.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Putri (2021) bahwa yang membagi penyebab *burnout* dalam tiga faktor :

3. Faktor Eksternal (Lingkungan Kerja)

a. Berhadapan Dengan Publik

Pekerjaan yang melibatkan interaksi sosial dengan publik sangat melelahkan. Pekerjaan yang dilakukan membentuk banyak energi yang dialami seseorang untuk bersabar dalam menghadapi masalah yang muncul saat melayani publik. Dalam melayani publik ataupun keluarga, karyawan juga harus aktif dalam menjelaskan informasi, permintaan seta harapan publik, serta karyawan harus menunjukkan bahwa seseorang itu ahli dalam berinteraksi sesuai dengan pekerjaan tanpa memperhatikan perasaannya sendiri.

b. Konflik Peran

Konflik peran terdapat dua macam peran yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout*. Pertama terjadinya konflik antara individu dengan

pekerjaan, kedua yaitu ketidakcocokan individu dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

c. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran merupakan ketidakjelasan seseorang mengenai harapan pekerjaan atau tanggung jawab. Ambiguitas peran telah diidentifikasi sebagai faktor utama yang berperan terhadap kelelahan pada karyawan.

d. Beban Kerja

Beban kerja yang berkepanjangan akibat waktu kerja yang terlalu lama, terlalu banyak tanggung jawab yang harus diemban, banyaknya tugas yang harus diselesaikan menjadi salah satu penyebab terjadinya *burnout*. Stres yang akan meningkat ketika seseorang gelisah dengan target waktu kerjanya. Stres merupakan penyebab beban kerja yang terus meningkat dan dibiarkan akan memicu timbulnya *burnout*.

4. Faktor Internal (Pribadi)

a. Perfeksionis

Perfeksionis adalah seseorang yang ingin mengerjakan sesuatu dengan sempurna. Namun, jika dituntut selalu sempurna membuat seseorang memikirkan ekspektasi yang tidak realistis. Hal tersebut akan menimbulkan frustrasi sehingga seseorang mengalami *burnout*.

b. Kurangnya Dukungan

Berkurangnya dukungan yaitu seseorang merasa kurangnya dukungan dari rekan kerja, keluarga, maupun teman, dapat menyebabkan terjadinya

burnout. Individu yang menarik dirinya dari kehidupan sosial akan cenderung mengalami *burnout*. Seseorang yang memiliki banyak sumber seperti dukungan sosial, yang akan mempunyai dukungan dan kesempatan untuk mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitar, sehingga dapat mengurangi kemungkinan munculnya *burnout*.

5. Faktor Demografis

a. Jenis Kelamin

Jenis kelamin adalah peran gender seseorang yang umumnya menjadi salah satu faktor penentu stres kerja. Ketika laki-laki ataupun perempuan bekerja pada profesinya dianggap memiliki sifat penampilan feminisme atau maskulin, karyawan yang mengalami tekanan untuk menyesuaikan dirinya dalam bekerja. Jenis kelamin mempengaruhi banyak faktor seseorang dalam menghadapi masalah di tempat kerja. Hal ini terjadi karena pria dan wanita dibesarkan dengan cara berbeda. Pria diajarkan untuk berani dan tegas dalam menghadapi sesuatu, sedangkan wanita diajarkan untuk selalu penuh kelembutan dan kasih sayang. Tuntutan pekerjaan untuk harus memaksa seseorang agar dapat menyesuaikan diri untuk bersifat maskulin atau feminisme menyebabkan individu tersebut mengalami tekanan. Pekerja yang tidak bisa mengatasi tekanan tersebut rentan terkena *burnout*.

b. Usia

Seseorang dengan usia muda memiliki kemungkinan mengalami *burnout* lebih besar daripada seseorang dengan usia lebih tua. Waktu kerja

seseorang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kemungkinan timbulnya *burnout*. Individu dengan sedikit pengalaman kerja lebih rentan terhadap *burnout*, tetapi usia seseorang menjadi faktor yang lebih penting dibandingkan dengan senioritas di tempat kerja.

c. Pendidikan

Seseorang dengan menempuh pendidikan tinggi selama empat tahun (sarjana) merupakan salah satu faktor berisiko mengalami *burnout*. Seseorang yang berpendidikan di bawah sarjana memiliki lebih sedikit risiko *burnout*.

Baron dan Greenberg (1990) memberikan ilustrasi dan karakteristik orang-orang yang mengalami *burnout*. Orang yang mengalami stres berkepanjangan kadang digambarkan sebagai penderita *burnout*. Karakteristik yang dapat diobservasi antara lain; penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik, kekurangan energi, merasa lelah sepanjang waktu. Gangguan fisik seperti sulit tidur, sakit kepala, kehilangan nafsu makan. Gangguan emosional seperti depresi, perasaan tidak berdaya, merasa terperangkap di dalam pekerjaannya. Gangguan sikap atau mental seperti sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain dan cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan, organisasi, dan orang yang mengalami *burnout* sesekali melaporkan adanya penghargaan diri rendah.

6. Dimensi-dimensi *Burnout*

Berdasarkan Maslach dan Jackson dalam Maslach dan Leiter (2016) *burnout* memiliki tiga dimensi utama yang saling berkaitan:

a. Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*)

Dimensi ini merupakan inti dari *burnout*. Kelelahan emosional terjadi ketika individu merasa tidak lagi memiliki energi untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Kondisi ini biasanya ditandai dengan perasaan lelah yang berkepanjangan, kesulitan untuk berkontribusi, mudah tersinggung, hingga kehilangan motivasi kerja. Schaufeli dan Taris (2014) menegaskan bahwa *emotional exhaustion* muncul akibat ketidakseimbangan antara *job demands* (tuntutan kerja) dan *resource* (sumber daya yang dimiliki individu). Pada karyawan Generasi Z, gejala ini sering terlihat dalam bentuk rasa jenuh bekerja terlalu lama, terutama di perusahaan *start-up* yang memiliki jam kerja intensif.

b. Depersonalisasi atau Sinisme (*Depersonalization/Cynicism*)

Dimensi ini mencerminkan munculnya sikap negatif, sinis, dan menjaga jarak terhadap pekerjaan maupun orang-orang di sekitar tempat kerja. Karyawan yang mengalami depersonalisasi cenderung memperlakukan rekan kerja atau klien secara dingin, tidak empati, bahkan terkadang kasar. Kondisi ini berfungsi sebagai mekanisme pertahanan diri ketika beban kerja terasa terlalu berat. Penelitian Schaufeli dan Taris (2014) menunjukkan bahwa *burnout* dapat memicu sikap apatis dan menurunkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

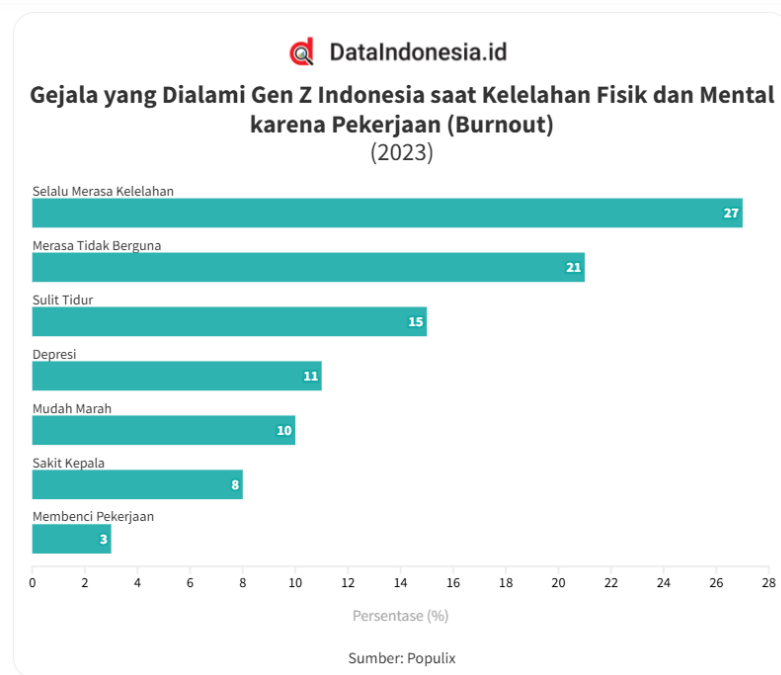
c. Penurunan Prestasi Diri (*Reduced Personal Accomplishment*)

Dimensi terakhir menggambarkan kondisi ketika individu merasa tidak mampu memenuhi standar kerja yang diharapkan, merasa kurang kompeten,

dan kehilangan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Individu dalam kondisi ini biasanya mengalami penurunan *self efficacy*, yakni keyakinan akan kemampuan dirinya. Penelitian Lestari dan Setyaningrum (2024) menemukan bahwa *burnout* yang tinggi dapat melemahkan kepuasan kerja Generasi Z, walaupun mereka memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang relatif baik. Hal ini memperlihatkan bahwa perasaan tidak berprestasi dapat tetap muncul meski kondisi eksternal tampak mendukung.

Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan dan memperkuat satu sama lain. *Emotional exhaustion* yang berkepanjangan dapat menimbulkan sikap depersonalisasi, dan ketika kedua kondisi tersebut terjadi tersebut terjadi secara konsisten, karyawan mulai merasakan penurunan prestasi diri. Pemahaman atas dimensi *burnout* ini penting agar organisasi dapat melakukan intervensi yang tepat sasaran, misalnya dengan mengurangi beban kerja berlebihan, meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja, serta menciptakan mekanisme penghargaan yang mendorong rasa pencapaian individu.

Studi terbaru oleh Bakker dan de Vries (2021) menunjukkan bahwa generasi muda, khususnya Gen Z, memiliki risiko lebih tinggi mengalami *burnout* karena kombinasi antara tingginya ekspektasi pekerjaan dan rendahnya toleransi terhadap lingkungan kerja yang tidak mendukung.



Gambar 2. 1 Gejala saat Burnout

Berdasarkan Pratiwi (2023) dalam survei Gejala *Burnout* Generasi Z di Indonesia, yang saat ini banyak memasuki dunia kerja dan pendidikan tinggi, menghadapi berbagai tantangan yang membuat mereka rentan mengalami *burnout*. Beberapa gejala umum yang dialami antara lain:

- a. Kelelahan fisik dan mental : merasa lelah terus menerus meskipun sudah istirahat, serta berkurangnya motivasi untuk melakukan aktivitas sehari-hari.

- b. Penurunan produktivitas : kesulitan berkontribusi, lamban dalam menyelesaikan pekerjaan, dan merasa pekerjaan tidak pernah selesai.
- c. Gangguan emosional : mudah kejang, cepat merasa cemas, hingga muncul perasaan putus asa.
- d. Menarik diri dari lingkungan sosial : merasa ingin menyendiri, kehilangan minat untuk berinteraksi dengan teman atau rekan kerja.
- e. Gangguan kesehatan fisik : sering sakit kepala, sulit tidur, hingga masalah perencanaan yang berhubungan dengan stres.

Faktor pemicu *burnout* pada Generasi Z di Indonesia tidak hanya berasal dari tuntutan pekerjaan atau studi, tetapi juga tekanan sosial, persaingan, dan ekspektasi tinggi terhadap diri sendiri. Berdasarkan Larasati (2020) *burnout* yang terjadi pada karyawan merupakan hal yang menjadi perhatian karena dapat menimbulkan beberapa gejala yang multidimensi meliputi psikiatris, psikosomatis, somatis dan sosial. Gejala yang dapat terjadi yaitu gangguan konsentrasi dan memori, perubahan semangat kerja dan kepribadian, sakit kepala, gangguan tidur, gangguan seksual, menarik diri dari lingkungan sosial dan sering kali tidak masuk kerja.

Fenomena ini menjadi perhatian karena *burnout* dapat berdampak serius terhadap kualitas hidup, kinerja, serta kesehatan mental generasi muda. Oleh karena itu, diperlukan strategi pencegahan dan penanganan, misalnya dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya kesehatan mental, manajemen stres,

komunikasi yang sehat di lingkungan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

7. Burnout Pada Gen Z

Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital yang pesat sehingga memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam dunia kerja, Generasi Z cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), fleksibilitas kerja, kesehatan mental, serta pekerjaan yang memberikan makna dan kesempatan untuk berkembang (Laka et al., 2024). Di sisi lain, tingginya ekspektasi terhadap lingkungan kerja serta tuntutan untuk selalu terhubung melalui teknologi membuat Generasi Z lebih rentan mengalami tekanan kerja yang berujung pada burnout.

Burnout pada Generasi Z ditandai dengan munculnya kelelahan emosional, sikap sinis terhadap pekerjaan, dan menurunnya pencapaian diri akibat tekanan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh tingginya beban kerja, kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta minimnya dukungan yang diberikan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa burnout menjadi salah satu permasalahan yang banyak dialami karyawan Generasi Z dan berkontribusi terhadap menurunnya keterlibatan kerja serta meningkatnya kecenderungan melakukan *quiet quitting* (Noor & Widyatmoko, 2025).

8. *Burnout* dalam Perspektif Islam

Ditinjau dari perspektif Islam, Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 286. Prinsip ini dapat menjadi landasan bagi organisasi untuk memahami bahwa setiap karyawan memiliki kapasitas, kemampuan, serta kondisi pribadi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang memadai dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan masing-masing karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas secara efektif tanpa merasakan beban yang berlebihan.

Q.S, Al- Insyirah ayat 5-8 :

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾

Artinya : “Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

Artinya : “Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Artinya : “ Apabila engkau telah selesai (dengan suatu urusan), teruskan bekerja keras (untuk urusan yang lain)”

وَالِى رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya : “dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!”

Ayat 5-6 menurut Quraish Shihab dalam tafsir *al-Misbah*, banyak ulama tafsir memahami arti (مع) *ma'a* dalam ayat di atas harfiahnya adalah bersama dipahami oleh sementara ulama dalam arti sesudah. Pakar tafsir az-Zamakhshari menjelaskan bahwa penggunaan kata bersama walaupun maksudnya sesudah adalah untuk menggambarkan betapa dekat dan singkatnya waktu antara kehadiran kemudahan dengan kesulitan yang sedang dialami.

Berdasarkan penafsiran Hamka, ketika redaksi tersebut di ulang sebanyak dua kali, ini menandakan bahwa kemudahan yang datang setelah kesulitan itu benar-benar pasti adanya.

Dari ayat di atas, peneliti menafsirkan bahwa kita sebagai manusia pasti akan mendapatkan ujian, dari Allah SWT dalam bentuk apa pun itu baik itu dalam urusan pekerjaan, keluarga, hubungan percintaan dan sebagainya. Sesulit apa pun ujian, cobaan, tekanan yang kita rasakan, setelah apa pun pekerjaan kita, rasa gelisah, emosi, atau stres yang kita alami, semua itu pasti akan ada jalan atau solusinya.

Jika kita berserah diri kepada Allah ketika kita merasa lelah dan tidak mampu, kita akan diberikan kemudahan untuk mengatasinya. Dan, kita tidak boleh menyerah, tidak boleh cepat puas dalam mengerjakan sesuatu sehingga kita akan melakukannya dengan maksimal.

Q.S. Al-Imran ayat 139 :

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya : “Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab amu paling tingi (derajatnya), jika kamu orang beriman”

Berdasarkan Rasyid Ridha dalam Tasfirnya yang berjudul Tafsir al-Manar, kata *tahinu* dari kata *al-wahnu* yang bermakna lemah dalam suatu urusan atas sebab sesuatu yang sedang menimpa atau menyakiti jiwa. Allah memerintahkan untuk janganlah lemah dalam berperang, walaupun dalam berperang kalian akan ditimpa kesusahan berupa kegagalan. Kata *wa la tahzanu* bermakna janganlah bersedih hati terhadap apa yang menimpa diri kalian pada

hari ini. Dan janganlah kamu bersedih yang bisa membuat hatimu patah semangat.

Berdasarkan arti dari ayat diatas, dapat dicerna bahwa Allah mengingatkan manusia untuk tidak lemah, cengeng, dan tidak meratapi nasib sebesar apapun masalah yang dihadapi dan setelah apapun kondisi fisik dan jiwa kita. Sebagai orang yang beriman, hambanya harus selalu berserah diri kepada Allah SWT, mendirikan sholat, dan sabar atas apa yang dialami. Sebagaimana yang tercantum dalam hadis berikut.

“Dari Abu Hurairah RA berkata, Rasulullah SAW. bersabda : Seorang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih Allah cintai dari pada seorang mukmin yang lemah, dan masing-masing berada dalam kebaikan. Bersungguhsungguhlah pada perkara-perkara yang bermanfaat bagimu, mintalah pertolongan kepada Allah dan janganlah kamu bersikap katakan: ‘Seandainya aku berbuat demikian, pastilah akan demikian dan demikian’. Akan tetapi katakanlah ‘*Qoddarullah wa maa syaa faala* (Allah telah menakdirkan hal ini dan apa yang dikehendaki-Nnya pasti terjadi)’. Sesungguhnya perkataan ‘Seandainya’ membuka pintu perbuatan setan” (HR. Ahmad 9026, Muslim 6945 dan lainnya).

Jika dikaitkan dengan dunia kerja, QS. Asy-Syarh ayat 5–6 dapat dipahami sebagai pengingat bahwa setiap kesulitan yang dialami karyawan dalam pekerjaannya akan diiringi dengan peluang kemudahan dan penyelesaian. Kesulitan tersebut dapat berupa beban kerja yang tinggi, tekanan

target, konflik dengan rekan kerja, ketidakpastian karier, maupun tuntutan pekerjaan yang kompleks. Namun, sebagaimana dijelaskan dalam ayat tersebut, kondisi sulit yang dihadapi bukanlah keadaan yang berlangsung selamanya, melainkan akan diikuti oleh kemudahan berupa solusi, bantuan, pengalaman, peningkatan kompetensi, maupun kesempatan untuk berkembang.

Berdasarkan penafsiran Quraish Shihab dan Hamka, pengulangan ayat tersebut menunjukkan kepastian datangnya kemudahan setelah kesulitan. Dalam konteks organisasi, hal ini dapat dimaknai bahwa tantangan kerja yang dihadapi karyawan seharusnya tidak dipandang sebagai hambatan yang permanen, tetapi sebagai proses yang dapat menghasilkan pembelajaran dan pengembangan diri. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan, sumber daya, dan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan mampu melewati berbagai tekanan pekerjaan dengan baik.

Selain itu, ayat ini juga mengajarkan pentingnya sikap optimis dan ketahanan diri (resiliensi) dalam bekerja. Ketika karyawan mengalami kelelahan, stres, atau burnout akibat tuntutan pekerjaan, mereka diharapkan tetap berusaha dan tidak mudah menyerah karena setiap kesulitan memiliki jalan keluar yang telah Allah siapkan. Dengan keyakinan tersebut, karyawan dapat lebih mampu mengelola tekanan kerja, mempertahankan motivasi, serta terus berupaya memberikan kinerja yang optimal.

Jika dikaitkan dengan penelitianmu tentang *job burnout*, *perceived organizational support*, dan *quiet quitting*, ayat ini dapat diinterpretasikan

bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai salah satu bentuk kemudahan yang membantu karyawan menghadapi berbagai kesulitan dan tekanan kerja. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan lebih mampu mengatasi burnout sehingga kecenderungan untuk melakukan *quiet quitting* dapat berkurang.

C. Persepsi Dukungan Organisasi

1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Definisi ini berlandaskan pada prinsip timbal balik, di mana dukungan yang dirasakan dari perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sebagai bentuk balasan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi dukungan organisasi adalah kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan organisasi dapat memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini juga berpengaruh pada komitmen serta kepuasan kerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan Krishnan dan Mary (2012) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi meliputi kepekaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan apresiasi atas keterlibatan karyawan. Menurutnya, dukungan yang dirasakan ini mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pada kajian Neves dan Eisenberger (2014) menekankan bahwa persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan pandangan karyawan mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, cenderung lebih bisa mengidentifikasi diri sendiri dengan organisasi.

Berdasarkan Robbins dan Judge (2018) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan gambaran dari seberapa besar keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan organisasi dapat mendukung peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Prinsip timbal balik menjadi dasar di mana ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan kinerja, komitmen, loyalitas, ketertarikan, dan kepuasan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai dorongan motivasi tetapi juga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

2. Aspek-aspek Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga aspek utama menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam persepsi dukungan organisasi, aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

a. Keadilan

Keadilan prosedural merujuk pada penentuan dan pendistribusian sumber daya pada karyawan dengan cara yang adil (Greenberg, 1990 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Penerapan keadilan dalam mengambil keputusan terkait distribusi sumber daya secara konsisten dapat memberikan dampak kumulatif yang positif pada persepsi dukungan organisasi dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Shore dan Shore, 1995 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Keadilan prosedural terbagi menjadi dua aspek yaitu (Cropanzano dan Greenberg, 1997 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

1) Aspek Struktural

Melibatkan aturan dan kebijakan formal dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan, termasuk pemberian pemberitahuan yang cukup sebelum keputusan diterapkan, penyediaan informasi yang akurat, dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Aspek Sosial (Keadilan Interaksional)

Berfokus pada kualitas perlakuan interpersonal dalam proses distribusi sumber daya, misalnya memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat serta memberikan penjelasan tentang dasar keputusan yang diambil.

b. Dukungan Atasan

Dukungan atasan adalah bagaimana karyawan melihat sikap atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Atasan sering dipandang sebagai perwakilan dari organisasi, jadi cara atasan memperlakukan karyawan menjadi gambaran dari sikap organisasi secara keseluruhan terhadap karyawan. Terdapat beberapa hal penting yang mencerminkan dukungan atasan, seperti pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, serta kondisi kerja yang baik. Karyawan dapat merasa dihargai jika atasan mengakui kerja keras dan kontribusi karyawan, memberi kompensasi yang adil, memberikan kesempatan promosi, dan juga dengan menjamin keamanan posisi karyawan dalam jangka panjang.

c. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Shore dan Shore (1995) seperti yang dikutip Rhoades dan Eisenberger (2002), organisasi yang menghargai kontribusi karyawan melalui praktik-praktik seperti pengakuan, gaji, promosi, dan keamanan kerja cenderung meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi adalah perasaan karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka.

1) Pengakuan, gaji, dan promosi

Karyawan yang merasa mendapatkan penghargaan yang layak atas kerja mereka, akan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Beberapa penelitian membahas tentang "keadilan

distributif," yaitu perasaan karyawan mengenai apakah penghargaan yang mereka terima adil dengan yang diterima orang lain.

2) Keamanan dalam kerja

Karyawan merasa lebih didukung jika organisasi menunjukkan bahwa karyawan akan dipertahankan dalam jangka panjang, terutama ketika banyak perusahaan melakukan pemangkasan tenaga kerja.

3) Otonomi

Otonomi adalah kebebasan karyawan untuk mengatur cara dan waktu mereka bekerja. Organisasi yang memberikan kepercayaan pada karyawan, maka persepsi dukungan organisasi akan meningkat karena karyawan merasa dipercaya untuk menjalankan tugas dengan baik.

4) Pelatihan

Menyediakan pelatihan kerja menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan, yang juga meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

5) Keadilan prosedural dan interaksi sosial

Karyawan merasa didukung ketika mereka diperlakukan dengan adil dalam pengambilan keputusan, diberi informasi yang akurat, dan memiliki kesempatan untuk berpendapat, perlakuan yang baik dalam hal keadilan interaksional (perlakuan antar pribadi) juga penting.

6) Peran stresor

Karyawan yang merasa beban kerjanya terlalu berat, tugasnya tidak jelas, atau mengalami konflik antar tugas yang berbeda, maka persepsi dukungan organisasi akan menurun. Organisasi yang mengelola stres ini dengan baik dapat membantu meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

7) Ukuran organisasi

Organisasi yang lebih besar kadang-kadang dianggap kurang peduli pada karyawan karena adanya prosedur yang formal dan kurang fleksibel. Karyawan mungkin merasa bahwa kebutuhan mereka kurang diperhatikan dibanding di organisasi yang lebih kecil.

Organisasi yang memberikan penghargaan yang adil, memberi kesempatan pengembangan, menawarkan stabilitas, dan memberikan dukungan yang baik, karyawan yang merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002)

3. Faktor-faktor Persepsi Dukungan Organisasi

Pada kajian Rhoades dan Eisenberger (2002) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Keadilan dukungan atasan, dan imbalan kerja keadilan

Cara organisasi membuat keputusan yang adil dalam hal pembagian sumber daya dan imbalan sangat penting bagi persepsi dukungan organisasi.

Kebijakan yang adil menunjukkan bahwa organisasi peduli karyawan. Dukungan atasan merupakan sikap baik dari atasan yang berpengaruh besar pada persepsi dukungan organisasi, meskipun tidak keadilan dalam organisasi. Atasan dianggap sebagai wakil dari organisasi, maka dukungan atasan mempengaruhi pandangan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Penghargaan atau kondisi kerja yang menguntungkan juga berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi, tetapi efeknya paling lemah karena sering dianggap sebagai kewajiban organisasi, bukan tindakan sukarela.

b. Karakteristik karyawan kepribadian

Sifat karyawan seperti kecenderungan untuk memiliki emosi positif atau negatif juga memengaruhi persepsi dukungan organisasi. Misalnya, karyawan yang mudah senang biasanya lebih diterima dan memiliki hubungan kerja yang lebih baik, maka akan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan sikap negatif mungkin lebih sulit beradaptasi dan akhirnya memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih sulit beradaptasi dan akhirnya memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih rendah.

c. Karakteristik demografis

Karakteristik seperti usia, pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja. Hal ini digunakan sebagai variabel kontrol dalam penelitian untuk memastikan hasil tidak dipengaruhi oleh faktor demografis tersebut. Misalnya, karyawan yang sudah lama bekerja cenderung memiliki pandangan positif terhadap

organisasi. Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dalam hal keadilan, dukungan atasan dan imbalan, serta oleh karakteristik kepribadian dan demografi karyawan itu sendiri.

4. Dampak Persepsi Dukungan Organisasi

Pada Kajian Rhoades dan Eisenberger (2002) terdapat beberapa dampak dari persepsi dukungan organisasi, dampak-dampak tersebut adalah sebagai berikut:

a. Komitmen karyawan

Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi akan menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk turut berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Persepsi terhadap dukungan organisasi berperan dalam memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan, seperti kebutuhan akan rasa memiliki dan penerimaan secara emosional, yang membuat mereka merasa lebih dekat dan memiliki identitas bersama dengan organisasi. Persepsi dukungan organisasi juga bisa mengurangi perasaan “terjebak” di organisasi karena adanya biaya besar jika harus keluar.

b. Kepuasan kerja

Persepsi terhadap dukungan organisasi memberikan pengaruh terhadap respons emosional karyawan dalam menjalani pekerjaannya, termasuk dalam

hal kepuasan kerja dan kondisi suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau sikap positif yang ditujukan terhadap pekerjaan itu sendiri. Persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, karena hal tersebut mampu memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan, serta memperkuat harapan akan adanya penghargaan atas kinerja yang diberikan. Suasana hati positif merupakan kondisi emosional umum yang dapat terbentuk melalui lingkungan kerja yang kondusif. Persepsi dukungan organisasi berperan dalam membangun suasana hati tersebut, karena membuat karyawan merasa dihargai dan diakui kompetensinya.

c. Keterlibatan Kerja

Persepsi dukungan organisasi bisa meningkatkan minat dan ketertarikan karyawan pada pekerjaan mereka dengan membuat mereka merasa lebih kompeten. Karyawan akan lebih terlihat dalam pekerjaan, saat merasa mampu.

d. Kinerja Karyawan

Persepsi dukungan organisasi dapat memberikan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dalam tugas utama mereka dan melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi, meski di luar tanggung jawab utama. Contoh dari tindakan ini termasuk membantu rekan kerja, melindungi organisasi dari risiko, memberi saran konstruktif, dan meningkatkan keterampilan yang berguna untuk organisasi.

e. *Strain* atau Stres

Persepsi dukungan organisasi diharapkan dapat mengurangi reaksi psikologis dan fisik yang tidak menyenangkan (seperti stres) terhadap tekanan kerja, karena adanya bantuan materi dan dukungan emosional dari organisasi. Persepsi dukungan organisasi bertindak sebagai pelindung, membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi dan mengurangi tingkat stres mereka, bahkan ketika tekanan kerja tidak terlalu tinggi.

f. Keinginan untuk tetap bertahan

Persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan keinginan karyawan untuk tetap di organisasi. Karyawan yang merasa di dukung, akan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di sana daripada pindah, meskipun ada tawaran sedikit lebih baik di tempat lain.

g. Perilaku Penarikan Diri

Persepsi dukungan organisasi dapat mengurangi perilaku penarikan diri karyawan, seperti niat untuk keluar, terlambat datang, sering absen, atau meninggalkan organisasi secara sukarela. Adanya dukungan organisasi akan membuat karyawan tetap bertahan, hadir tepat waktu, dan jarang absen sebagai bentuk balas budi terhadap persepsi dukungan organisasi.

5. Persepsi Dukungan Organisasi Pada Gen Z

Generasi Z memiliki harapan yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain memperoleh imbalan finansial, mereka juga menginginkan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, penghargaan atas

kontribusi, kesempatan pengembangan karier, serta umpan balik yang diberikan secara cepat dan konstruktif (Laka et al., 2024). Oleh karena itu, persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja Generasi Z.

Apabila Generasi Z merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi yang diberikan, serta menyediakan dukungan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan, maka akan terbentuk persepsi dukungan organisasi yang positif. Sebaliknya, apabila organisasi dinilai kurang memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, persepsi dukungan organisasi akan menurun sehingga dapat mengurangi komitmen, keterikatan kerja, dan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Alya et al., 2024). Penelitian mengenai karyawan Generasi Z juga menunjukkan bahwa rendahnya *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan munculnya perilaku *quiet quitting*.

6. Persepsi Dukungan Organisasi Dalam Perspektif Islam

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) merujuk pada tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka. Dukungan ini mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan upaya organisasi untuk membantu karyawan menghadapi tantangan pekerjaan, yang akhirnya berkontribusi pada rasa nyaman dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan perspektif Islam, konsep ini memiliki relevansi, terutama bila dikaitkan dengan QS. An-Nisa ayat 58 juga bisa dijadikan landasan bagi persepsi dukungan organisasi terkait pentingnya amanah dan keadilan. QS. An-Nisa ayat 58:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa’ 4 : Ayat 58).

QS. An-Nisa ayat 58 menekankan dua hal utama yang relevan dengan persepsi dukungan organisasi yaitu amanah dan tanggung jawab serta keadilan dalam memutuskan sesuatu. Para pemimpin dan pengelola organisasi ditekankan untuk bisa menjaga amanah dan memastikan setiap karyawan mendapatkan apa yang menjadi haknya. Hal tersebut bisa berarti bahwa manajemen seharusnya memberikan dukungan dan keadilan kepada para karyawannya sesuai dengan peran dan kontribusi mereka. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan didukung, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan hak-haknya dipenuhi.

Selain itu, penting untuk bersikap adil dalam memutuskan sesuatu terhadap semua karyawan, termasuk dalam keputusan yang menyangkut hak-hak dan kesejahteraan karyawan. Dukungan yang adil dari organisasi akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan, sehingga dapat meningkatkan

persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan Islam, keadilan adalah prinsip yang mendasari semua tindakan dan keputusan, termasuk dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Secara keseluruhan, QS. An-Nisa ayat 58 mengajarkan bahwa pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab untuk mendukung dan menghargai karyawannya dengan menjaga amanah, memberikan hak haknya, dan berlaku adil. Karyawan akan merasa lebih didukung dan termotivasi, jika organisasi mengikuti prinsip-prinsip ini, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan.

QS. Al-Baqarah ayat 286 :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ
وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir."" (QS. Al-Baqarah ayat 286).

QS. Al-Baqarah ayat 286 memberikan pemahaman bahwa Allah tidak memberikan beban yang melebihi kemampuan hamba-Nya. Hal tersebut dapat diartikan sebagai landasan bagi organisasi untuk menyadari bahwa karyawan

memiliki keterbatasan kemampuan dan kondisi pribadi yang berbeda. Organisasi hendaknya memberikan dukungan yang sesuai dengan kapasitas individu karyawan agar karyawan dapat menjalankan tugas-tugas dengan baik tanpa merasa terbebani secara berlebihan.

D. Generasi Z

Terdapat beberapa pandangan mengenai rentang tahun kelahiran Generasi Z. Pew Research Center mendefinisikan Generasi Z sebagai mereka yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an (Rufaida, 2023). Sementara itu, Andrea (2016) menyebutkan bahwa Gen Z mencakup individu yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, Barhate dan Dirani(2021) memperluas rentang ini hingga tahun 2012. Dalam konteks yang serupa, Atika (2020) mengidentifikasi Gen Z sebagai generasi yang lahir antara 1996 hingga 2010.

Generasi Z merupakan kelompok yang lahir dan tumbuh dalam lingkungan digital, menjadikan mereka sangat akrab dengan teknologi serta cepat beradaptasi terhadap perubahan (Sakitri, 2020). Gen Z cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta mencari kebermanaknaan dalam setiap peran yang mereka jalani di tempat kerja. Mereka juga menghargai transparansi, kolaborasi, keberagaman, serta sangat menunjukkan kebutuhan akan pengakuan serta umpan balik yang cepat. Karakteristik ini mendorong mereka untuk mencari lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap ide baru, serta menyediakan ruang bagi pengembangan diri (Laka et al., 2024).

E. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh *Burnout* Terhadap *Quiet Quitting* Pada Gen Z

Herbert Freudenberger (1974) merupakan orang pertama yang menjelaskan istilah *burnout* sebagai suatu sindrom kelelahan pada karyawan. Selain Herbert Freudenberger (1974), terdapat ahli lain bernama Sigmund Ginsburg (1974) yang turut menyumbangkan sumbangsihnya untuk mengenalkan istilah *burnout*. Istilah *burnout* terkenal dan populer untuk diteliti setelah terbitnya beberapa publikasi karya Herbert Freudenberger (1974) yang saat itu bekerja untuk suatu klinik dengan beberapa orang relawan (Heinemann & Heinemann, 2017).

Beberapa publikasi yang diterbitkan oleh Herbert Freudenberger menjelaskan keadaan *burnout* merupakan suatu kelelahan yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Gejala fisik yang tampak pada karyawan yang mengalami *burnout* adalah kelelahan, sering sakit kepala dan gangguan pencernaan, kesulitan tidur, dan sesak napas. Tanda-tanda lain seorang karyawan mengalami *burnout* adalah frustrasi, mudah marah, mudah curiga, sinisme, dan depresi yang dapat berdampak pada menurunnya komitmen dan dedikasi karyawan (Heinemann & Heinemann, 2017). Sehingga, istilah *burnout* menjelaskan suatu gambaran suatu keadaan mental tertentu di tempat kerja yang berhubungan dengan kondisi psikologis dan fisik karyawan (Heinemann & Heinemann, 2017).

Pada awalnya penelitian mengenai *burnout* berfokus pada pekerjaan yang berhubungan langsung dengan pelayanan manusia dan kesehatan, beberapa tahun setelahnya mulai diteliti pekerjaan lain di luar pelayanan umum seperti guru, polisi,

manajer, dan lain sebagainya (Maslach et al., 2001). Selama dua dekade terakhir, penelitian kepribadian berfokus pada lima besar dimensi kepribadian, serta afektivitas positif dan afektivitas negatif (Cooper, 2000). Sehingga, bukan suatu hal yang baru apabila sejumlah besar penelitian dilakukan untuk menggali informasi tentang stres dan coping yang memfokuskan pada sifat-sifat afektif dari *neurotisisme* serta ekstrasversi, mengingat terdapat hubungan antara masing-masing dengan emosi negatif dan emosi positif (Zellars et al., 2004)

Kepribadian individu berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis melalui mekanisme individu dalam bereaksi terhadap situasi stres; yaitu melalui coping yang tidak efektif ketika sedang stres (Bolger & Schilling, 1991). Aspek emosional ekstrasversi berupa sifat-sifat seperti ketegasan, keberanian, dan ketenangan sosial dan neurotisisme berupa perasaan tertekan atau gugup dapat memberikan motivasi pada perilaku individu, termasuk perilaku yang berhubungan dengan kelelahan (Zellars et al., 2004).

Kajian manajerial tentang *quiet quitting* pada Generasi Z yang disusun oleh Ayu dan Widiari (2025) juga menegaskan bahwa *burnout* merupakan salah satu pemicu utama munculnya perilaku ini. Dalam ulasan tersebut dijelaskan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar masalah malas atau kurang termotivasi, melainkan bentuk respons terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia, yang pada akhirnya menimbulkan *burnout*, rendahnya keterlibatan kerja, dan penarikan diri karyawan dari peran kerjanya.

Penelitian lain yang dilakukan Rahayu (2025) juga menemukan pola yang sama. *Burnout* digambarkan sebagai salah satu penyebab utama meningkatnya *disengagement* pada generasi ini, di mana kelelahan emosional muncul sebagai dimensi *burnout* yang paling dominan, sementara *emotional disengagement* menjadi indikator *quiet quitting* yang paling kuat. Studi tersebut menunjukkan bahwa ketika tuntutan kerja tinggi dan tidak diimbangi dukungan yang memadai, karyawan Gen Z cenderung bertahan secara fisik di tempat kerja, tetapi memutuskan keterlibatan emosionalnya melalui perilaku *quiet quitting*.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *burnout* tidak hanya menurunkan kualitas pengalaman kerja, tetapi juga menjadi salah satu prediktor penting munculnya *quiet quitting*, terutama pada generasi yang sangat memperhatikan kesehatan mental dan *work life balance* seperti Gen Z. Semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka memilih untuk “diam di dalam” organisasi namun menarik diri dari keterlibatan, yang tercermin dalam perilaku *quiet quitting*. Hal inilah yang menjadi dasar teoritis sekaligus empiris bagi penelitian mengenai pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting* dalam konteks karyawan Gen Z di Kota Malang.

2. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* Pada Gen Z

Persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Eisenberger (1986) menjelaskan bahwa POS terbentuk melalui pengalaman karyawan selama bekerja, termasuk cara atasan memperlakukan mereka, keadilan dalam organisasi, peluang pengembangan diri, serta perhatian terhadap kondisi pribadi karyawan. Robbins dan Judge (2018) menambahkan bahwa dukungan organisasi mencakup pengakuan atas kinerja, kejelasan peran, umpan balik yang konstruktif, serta perlakuan yang adil dalam pengambilan keputusan.

Merujuk pada Rhoades & Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi menciptakan rasa aman psikologis, meningkatkan keterlibatan, dan membangun hubungan timbal balik positif antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung memberikan usaha lebih dalam pekerjaan, sebaliknya ketika organisasi kurang memberikan perhatian, karyawan dapat merasa tidak dihargai dan menunjukkan perilaku penarikan diri.

Persepsi dukungan organisasi memiliki peran penting dalam mencegah munculnya perilaku *quiet quitting*. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat, keterlibatan yang lebih tinggi, serta kesediaan melakukan upaya ekstra dalam pekerjaan. Sebaliknya, ketika persepsi dukungan organisasi dirasakan rendah misalnya kurangnya perhatian dari atasan, penghargaan yang tidak memadai, komunikasi yang buruk, atau minimnya kesempatan pengembangan karyawan dapat merasa tidak diakui, sehingga memilih untuk mengurangi kontribusi mereka dan bekerja sekadar memenuhi standar minimum (Nabila & Ratnawati, 2020).

Quiet quitting pada dasarnya merupakan bentuk penarikan diri secara emosional yang sering muncul sebagai reaksi terhadap pengalaman ketidakadilan atau ketidakpedulian dari organisasi. Ketika karyawan merasa organisasi tidak peduli, mereka cenderung mengurangi partisipasi dalam tugas non-formal, menolak tanggung jawab tambahan, serta bekerja dengan tingkat keterlibatan rendah. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi menjadi salah satu faktor eksternal yang mampu menekan atau justru memperkuat kecenderungan *quiet quitting* (Jahrodin & Setiasih, 2025).

Pada kajian (Damayanti et al., 2022) menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mencakup persepsi bahwa organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai dan peduli pada kesejahteraan mereka, sehingga memunculkan rasa percaya dan keterikatan dengan organisasi. Ketika persepsi tersebut tinggi, karyawan lebih cenderung menunjukkan performa maksimal karena merasa menjadi bagian penting dari perusahaan.

Berdasarkan Neves dan Eisenberger (2014) juga menjelaskan bahwa POS memunculkan rasa aman psikologis melalui *failure-related trust*, yaitu kepercayaan bahwa organisasi akan memperlakukan kegagalan atau kesulitan karyawan secara adil dan memahami niat baik di balik tindakan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan ruang aman, mereka lebih bersedia terlibat aktif, mengambil inisiatif, dan memberikan usaha lebih dalam pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya POS membuat karyawan merasa rentan, tidak

dihargai, dan enggan untuk berkomitmen lebih dari batas minimum, yang merupakan ciri utama *quiet quitting*.

Fenomena ini juga diperkuat oleh karakteristik generasi Z yang cenderung mengharapkan lingkungan kerja suportif, fleksibel, dan memberi ruang berkembang. Penelitian Fajriyanti (2023) menyebutkan bahwa generasi Z sangat sensitif terhadap milieu organisasi yang tidak memberikan dukungan, bimbingan, maupun hubungan kerja yang sehat. Ketika lingkungan kerja tidak memenuhi kebutuhan tersebut, motivasi dan komitmen mereka mudah menurun, dan mereka lebih rentan melakukan pemisahan diri secara emosional terhadap pekerjaan. Hal ini menjadi dasar penting bahwa persepsi dukungan organisasi memegang peran kuat bagi perilaku kerja generasi Z.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, terlihat bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi berpotensi menciptakan ketidaknyamanan dan ketidakamanan psikologis yang menyebabkan karyawan menarik diri dari tugas tambahan, mengurangi keterlibatan, serta bekerja hanya pada batas minimum perilaku yang identik dengan *quiet quitting*. Sebaliknya, persepsi dukungan organisasi yang tinggi mampu menekan munculnya *quiet quitting* karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan timbal balik positif dengan organisasi.

3. Pengaruh *Burnout* dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet quitting* Pada Gen Z

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi *quiet quitting*. *Burnout* ditemukan sebagai salah satu pendorong utama *disengagement*, yang kemudian berkembang menjadi *quiet quitting*. Berdasarkan Kim dan Lee (2024) dalam (Rahayu et al., 2025) memperlihatkan bahwa *burnout* secara signifikan memprediksi *quiet quitting*, di mana karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* cenderung melakukan penarikan diri secara pasif dan hanya bekerja pada batas *minimum*. Studi lain dalam *literature review* manajerial juga menyebutkan bahwa *burnout* merupakan faktor penyebab utama *quiet quitting*, karena kelelahan emosional yang berkelanjutan memicu rasa sinis dan hilangnya efikasi diri, sehingga individu memilih bertahan secara fisik tetapi menarik diri secara mental. Temuan ini diperkuat oleh ulasan literatur (Nida et al., 2025) yang menunjukkan bahwa *job burnout* secara konsisten memberikan pengaruh positif terhadap *quiet quitting* pada Gen Z di beberapa negara, termasuk Indonesia dan Cina.

Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) merupakan variabel yang dapat menurunkan kecenderungan *quiet quitting*. Dalam ulasan penelitian Nida (2025) *organizational support* ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting*, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin rendah tingkat penarikan diri karyawan. Kajian manajerial

tentang *quiet quitting* pada Gen Z juga menjelaskan bahwa kurangnya dukungan, perhatian, dan pengakuan dari organisasi memperbesar peluang munculnya *quiet quitting* karena karyawan tidak merasakan adanya hubungan timbal balik positif (Hamouche et al., 2023) dengan organisasi.

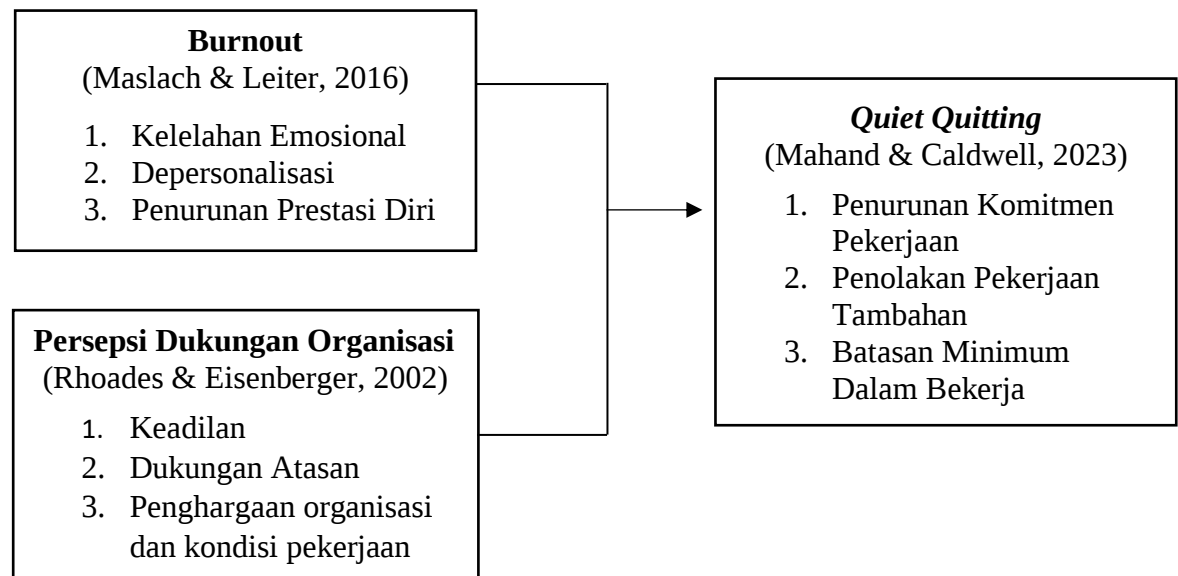
Hal ini sejalan dengan konsep *Job Demands Resources*, di mana tuntutan kerja tinggi yang tidak diimbangi sumber daya seperti dukungan organisasi akan memperkuat dampak *burnout* terhadap *disengagement*, sehingga *quiet quitting* menjadi lebih mungkin terjadi (Hamouche et al., 2023).

Jika kedua temuan tersebut disatukan, terlihat bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi bekerja dalam arah yang saling berlawanan. *Burnout* meningkatkan risiko *quiet quitting* melalui kelelahan emosional dan penurunan keterlibatan kerja, sementara persepsi dukungan organisasi justru berfungsi sebagai peredam yang mampu mengurangi efek negatif *burnout*. Ini terlihat dalam studi JD-R berbasis empiris yang menunjukkan bahwa ketika sumber daya organisasi (seperti dukungan sosial, penghargaan, dan perhatian atasan) tersedia, tekanan kerja tidak langsung berubah menjadi *disengagement* atau *quiet quitting*. Sebaliknya, ketika persepsi dukungan organisasi rendah, *burnout* berkembang lebih cepat menjadi penarikan diri psikologis (Hamouche et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan pola yang konsisten bahwa *burnout* mendorong *quiet quitting*, sementara persepsi dukungan organisasi menekan atau memperlemah hubungan tersebut. Kombinasi kedua variabel ini penting untuk diteliti secara simultan, terutama pada generasi Z yang menurut beberapa studi

memiliki tingkat sensitivitas tinggi terhadap *burnout* dan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang suportif (Noor & Widyatmoko, 2025)

F. Kerangka Konseptual



G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan awal dalam suatu penelitian. (Arikunto, 1998) mendefinisikan hipotesis sebagai jawaban sementara dalam penelitian hingga akhirnya dapat dibuktikan dugaan tersebut melalui data. Sedangkan menurut (Nasution, 1995), hipotesis merupakan dugaan mengenai hal yang sedang diamati dan dipahami dalam penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban awal permasalahan yang sedang diteliti yang dapat berupa kesimpulan sementara dan memerlukan pembuktian berdasarkan data dan analisis.

H1: *Burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*

H2 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*

H3 : *Burnout* dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*,

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan angka-angka untuk menjelaskan data penelitiannya (Darwin et al., 2021). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan hipotesis awal dalam penelitian yang kemudian dibuktikan dengan prosedur yang terstruktur (Ferdinand, 2014). Sedangkan penelitian kuantitatif deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk memberikan jawaban terhadap suatu masalah dan mendapatkan informasi lebih luas tentang suatu fenomena dengan menggunakan tahap-tahap pendekatan kuantitatif (Paramita et al., 2021). Penelitian ini disusun untuk meneliti Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan *Burnout* terhadap *Quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.

B. Identifikasi Variabel

Variabel merupakan sesuatu yang menjadi ciri khas dalam penelitian yang membedakan dengan penelitian lain atau mengubah nilai (Kuncoro, 2013) Selain itu, variabel juga merupakan konsep yang dapat memberikan nilai kuantitatif yang berbeda (P. Pandey & Pandey, 2015).

Variabel dalam penelitian ini adalah *burnout* dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel beban atau independen, dan *quiet quitting* sebagai variabel terikat atau dependen. Variabel bebas merupakan variabel yang

menyebabkan perubahan. Berdasarkan Paramita (2021) variabel bebas merupakan variabel yang memberikan pengaruh kepada variabel terikat berupa pengaruh yang positif maupun negatif.

Variabel bebas adalah variabel akibat. Variabel akibat dalam hal ini adalah variabel yang mendapatkan pengaruh dari variabel bebas. Berdasarkan Paramita (2021) variabel akibat merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh oleh variabel bebas dan menjadi perhatian utama dalam penelitian. Variabel terikat dalam hal ini merupakan variabel yang menjadi tujuan penelitian.

C. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu *burnout* sebagai variabel bebas 1 (X_1), dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel bebas 2 (X_2), serta *quiet quitting* sebagai variabel terikat (Y).

1. *Quiet Quitting*

Quiet Quitting adalah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan yang tidak ingin memberikan segalanya untuk bekerja demi menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. *Quiet quitting* diukur melalui penurunan komitmen pekerjaan, seperti menurunnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penolakan pekerjaan tambahan, seperti menghindar dari tugas atau tanggung jawab tambahan di luar kontrak, menolak untuk bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan. Penerapan batasan minimum dalam bekerja (Mahand & Caldwell, 2023).

2. *Burnout*

Burnout merupakan suatu sindrom yang diderita oleh karyawan akibat pekerjaan yang ditandai dengan kelelahan, stres dan frustrasi akibat pekerjaan yang berlangsung dalam jangka waktu panjang. *Burnout* pada karyawan diukur melalui *Exhaustion*, yakni kondisi individu yang biasanya ditandai dengan perasaan lelah yang berkepanjangan, kesulitan untuk berkontribusi, mudah tersinggung, hingga kehilangan motivasi kerja. *Cynicism*, yakni individu yang mengalami depersonalisasi cenderung memperlakukan rekan kerja atau klien secara dingin, tidak empatik, bahkan terkadang kasar. *Ineffectiveness*, yakni kondisi ketika individu merasa tidak mampu memenuhi standar kerja yang diharapkan, merasa kurang kompeten, dan kehilangan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Individu dalam kondisi ini biasanya mengalami penurunan *self efficacy*, yakni keyakinan akan kemampuan dirinya (Maslach & Leiter, 1997).

3. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Tingginya atau rendahnya persepsi dukungan organisasi diukur berdasarkan skor yang diperoleh dari respons karyawan terhadap item-item yang mengungkapkan tiga aspek antara lain keadilan, seperti mengambil keputusan terkait distribusi sumber daya secara konsisten, hal tersebut mampu memberikan dampak kumulatif yang positif pada persepsi dukungan organisasi dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan atasan, seperti pengakuan, haji,

promosi, keamanan kerja, serta kondisi kerja yang baik. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Persepsi dukungan organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai besaran skor responden berdasarkan respons mereka pada instrumen persepsi persepsi dukungan organisasi.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan subyek dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti. Populasi menurut Paramita (2021), merupakan kumpulan dari beberapa elemen pendukung penelitian yang dapat berupa kejadian, hal atau bahkan seseorang yang terdapat kesamaan karakteristik dan menjadi perhatian utama dalam penelitian. Populasi menurut Sugiyono (2018) adalah cakupan wilayah yang akan diteliti, yang dapat terdiri dari subjek atau objek yang memiliki jumlah dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dilakukan penelitian, sehingga dapat diperoleh data dan kesimpulan.

Secara garis besar, populasi adalah keseluruhan objek yang akan diteliti baik itu berupa manusia, tempat, maupun fenomena. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z di Kota Malang. Karakteristik generasi Z tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi ketenagakerjaan di Kota Malang. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Malang (2024), sekitar 94.391 tenaga kerja kota ini berada pada rentang usia 15–29 tahun. Malang dikenal sebagai kota pendidikan dan pusat berkembangnya industri kreatif, teknologi, ritel, dan layanan jasa, yang umumnya memiliki budaya

kerja dinamis, target tinggi, dan tingkat omset yang besar. Lingkungan kerja semacam ini sangat berpotensi memicu stres kerja, ketidakstabilan keterlibatan kerja, serta konflik nilai pada karyawan Gen Z kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya *burnout* dan *quiet quitting*. Dengan demikian, karakteristik Gen Z yang telah dijelaskan sebelumnya selaras dengan konteks dunia kerja di Malang, sehingga wilayah ini menjadi relevan dan penting untuk diteliti (Pierre Rainer, 2023).

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti atau dipelajari yang mempunyai ciri khas tertentu dari populasi tersebut (Retnawati, 2016). Sampel disebut sebagai sebagian dari populasi yang dapat memberikan gambaran untuk keseluruhan populasi tersebut. Sampel yang baik adalah sampel yang dapat mewakili seluruh populasi dan mampu menggambarkan fenomena pada populasi tersebut secara akurat dan jelas. Tata cara untuk mengambil sampel disebut dengan teknik pengambilan sampel/teknik sampling.

Teknik pengambilan sampel merupakan elemen yang krusial dalam suatu penelitian, karena metode ini digunakan untuk mengidentifikasi anggota populasi yang akan dijadikan sampel. Oleh karena itu, teknik pengambilan sampel harus dijelaskan secara rinci dalam rencana penelitian, agar dapat dipahami dengan jelas dan tidak menimbulkan kebingungan saat pelaksanaan di lapangan. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* di mana sampel diambil bukan berdasarkan pada sebuah strata, *random*, atau daerah tetapi berdasarkan atas adanya

tujuan tertentu (Hikmawati, 2017). Pengambilan data penelitian ini terdiri dari beberapa kriteria sebagai berikut:

- a) Pekerja generasi Z berumur 15-29 Tahun
- b) Bekerja di Kota Malang
- c) Usaha bukan milik pribadi (Owner)
- d) Bekerja secara *offline*
- e) Telah bekerja minimal 1 tahun di tempat kerja

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Pengumpulan data merupakan suatu cara yang ditempuh untuk mendapatkan data dalam penelitian (Barlian, 2018). Penelitian ini menggunakan metode kuesioner/angket dalam mengumpulkan responden. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau dilakukan tertulis kepada responden untuk dijawab (Widya Dewi Asy-syamsa dan Eva Soraya Zulfa, 2022). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert sebagai preferensi jawaban yang akan dipilih oleh responden dan terdiri dari 4 pilihan jawaban berupa:

- 1) Sangat Jarang
- 2) Jarang
- 3) Sering
- 4) Sangat Sering

Berdasarkan Hair (2010) jumlah sampel yang baik berkisar antara 100 – 200 responden dan dapat disesuaikan dengan jumlah indikator yang digunakan pada kuesioner dengan asumsi 5-10 kali jumlah indikator yang ada. Pada penelitian ini jumlah indikator yang digunakan ada sebanyak 22 indikator. Maka dari itu penelitian ini menggunakan rumus Hair sebagai berikut :

$$N = (5 - 10 \times \text{jumlah indikator})$$

- a. 5×22 sampai 10×22
- b. $5 \times 22 = 110$ sampai $10 \times 22 = 220$

Berdasarkan perhitungan di atas, batas minimum sampel 110 sampai dengan maksimum 160 sampel, maka peneliti dapat menyesuaikan dengan kondisi penelitian dengan menggunakan asumsi 9x jumlah indikator atau sebanyak 198 responden dan dibulatkan menjadi 200 responden yang dirasa cukup mewakili populasi.

Berikut adalah tabel penelitian skala penelitian *quiet quitting*, *burnout*, persepsi dukungan organisasi pada karyawan generasi Z:

Tabel 3. 1 Skala Penelitian

No.	Respon	Skor	
		Favorable	Unfavorable
1	Sangat Jarang (SJ)	1	4
2	Jarang (J)	2	3
3	Sering (S)	3	2
4	Sangat Sering (SS)	4	1

F. Instrumen Penelitian

Instrumen menurut Abubakar (2021), merupakan alat yang digunakan oleh peneliti agar dapat memudahkan dalam mengumpulkan data penelitian. Instrumen dalam penelitian dapat berbentuk lembar *check list*, kuesioner/angket, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket sebagai instrumen.

penelitian untuk mempersingkat waktu dan pertimbangan bahwa jumlah populasi karyawan generasi Z di Kota Malang sangat banyak dan di samping itu responden memiliki kemandirian dalam mengisi kuesioner. Sehingga, peneliti tidak perlu bertemu langsung dengan namun, cukup mengajukan pertanyaan tertulis melalui *google form* untuk mendapatkan responden.

1. Skala *Quiet quitting*

kala *quiet quitting* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adopsi dari Efendi (2023) yang disusun berdasarkan dimensi *quiet quitting* yang dikemukakan oleh Mahand dan Caldwell (2023). Skala ini dipilih karena mampu mengukur kecenderungan individu dalam membatasi keterlibatan kerja hanya pada tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajiban formalnya, tanpa memberikan upaya tambahan di luar tuntutan pekerjaan. Penggunaan skala ini diharapkan dapat menggambarkan tingkat *quiet quitting* yang dialami oleh karyawan sesuai dengan tujuan penelitian.

Tabel 3. 2 Skala Quiet Quitting

No	Aspek	Indikator	F	UF	Jumlah
1	Komitmen pekerjaan yang rendah	Work disengagement	1,2	-	9
		Penurunan motivasi kerja	4,5	3	
		Produktivitas minimal	6,7	-	
		Menarik diri dari tugas	8	9	
2	Penolakan pekerjaan tambahan	Tidak berpartisipasi aktif dalam bekerja	-	10	4
		Menarik diri dari aktivitas yang tidak diperlukan	11	-	
		Menarik diri dari percakapan yang tidak diperlukan	12,13	-	
3	Batasan minimum dalam bekerja	Ketidaksetaraan pekerjaan	14	-	4
		Peningkatan beban kerja	15	-	
		Mudah terganggu	16	-	
		Konflik peran	17	-	
				Total	17

2. Skala *Burnout*

Pengukuran *burnout* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adopsi dari Efendi (2023) yang mengadaptasi instrumen *Maslach Burnout Inventory* (MBI) yang dikembangkan oleh Maslach dan Jackson. Skala ini dipilih karena merupakan salah satu instrumen yang paling banyak digunakan untuk mengukur tingkat *burnout* serta telah memiliki dasar teoritis yang kuat dalam menjelaskan kondisi kelelahan psikologis akibat pekerjaan.

Tabel 3. 3 Skala *Burnout*

No	Aspek	Indikator	F	UF	Jumlah
1	Kelelahan	Merasa lelah akibat bekerja, fisik maupun emosional	1,2,3	-	6
		Merasa tertekan saat bekerja	4,5,6	-	
2	Sinisme	Mengerjakan pekerjaan semena-mena	7	-	4
		Bertanggung jawab atas masalah yang ada dalam pekerjaan	8,9,10		
3	Prestasi kerja	Penurunan motivasi dalam bekerja	-	11,12,13 14,15,16 17,18	8
				Total	18

3. Skala Persepsi Dukungan Organisasi

Skala persepsi dukungan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adopsi dari Agmadjo (2025) yang disusun berdasarkan teori *Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002). Skala ini dipilih karena telah disusun sesuai dengan konsep teoritis yang menjelaskan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi tersebut diyakini berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan di lingkungan kerja, termasuk dalam mengurangi kecenderungan munculnya perilaku kerja yang negatif.

Tabel 3. 4 Skala Persepsi Dukungan Organisasi

No	Aspek	Indikator	F	UF	Jumlah
1	Keadilan	Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi	1	-	1
		Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir	2,3	-	2
2	Dukungan atasan	Atasan tanggap atas pendapat dan keluhan karir	4,5,6	-	3
		Penghargaan atas eksistensi	7,8,9	-	3
3	Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan	10	11,12	3
		Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan	13,14,15	-	3
				Total	15

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas berhubungan dengan tingkat ketepatan suatu alat ukur dalam mengukur sesuatu yang ingin diukur. Konsep validitas mencakup aspek kelayakan, makna, dan manfaat dari suatu kesimpulan yang diperoleh berdasarkan skor hasil tes (Azwar, 2022). Validitas bisa dikategorikan menjadi tiga tipe yaitu validitas isi (*content validity*), validitas konstruk (*construct validity*), dan validitas yang berdasar kriteria (*criterion-related validity*) (Azwar, 2022).

Validitas berhubungan dengan tingkat ketepatan suatu alat ukur dalam mengukur sesuatu yang ingin diukur. Konsep validitas mencakup aspek kelayakan, makna, dan manfaat dari suatu kesimpulan yang diperoleh berdasarkan skor hasil

tes (Azwar, 2022). Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode *Bivariate Correlation* Pearson serta bantuan perangkat lunak *JASP*. Sebuah item dianggap valid dalam pengujian jika nilai *Pearson Correlation* (R Hitung) > R Tabel dan nilai Sig. (*P-Value*) < 0,05.

Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas *Burnout*

<i>Factor</i>	<i>Nomor Item</i>	<i>Faktor Loading</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Factor 1</i>	Item 1	0.750	Valid
	Item 2	0.830	Valid
	Item 3	0.819	Valid
	Item 4	0.842	Valid
	Item 5	0.809	Valid
	Item 6	0.836	Valid
<i>Factor 2</i>	Item 7	0.848	Valid
	Item 8	0.851	Valid
	Item 9	0.841	Valid
	Item 10	0.868	Valid
<i>Factor 3</i>	Item 11	0.830	Valid
	Item 12	0.815	Valid
	Item 13	0.824	Valid
	Item 14	0.843	Valid
	Item 15	0.812	Valid
	Item 16	0.823	Valid
	Item 17	0.843	Valid
	Item 18	0.832	Valid

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap skala yang digunakan, diperoleh bahwa model pengukuran memiliki goodness of fit yang baik dengan nilai CFI = 0,975, TLI = 0,971, RMSEA = 0,055, dan SRMR = 0,034. Selain itu, seluruh indikator memiliki nilai *factor loading* di atas 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pada skala tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian utama.

Tabel 3. 6 Hasil Validitas Persepsi Dukungan Organisasi

<i>Factor</i>	<i>Nomor Item</i>	<i>Faktor Loading</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Factor 1</i>	Item 1	0.813	Valid
	Item 2	0.851	Valid
	Item 3	0.830	Valid
<i>Factor 2</i>	Item 4	0.819	Valid
	Item 5	0.840	Valid
	Item 6	0.846	Valid
	Item 7	0.838	Valid
	Item 8	0.865	Valid
	Item 9	0.877	Valid
	Item 10	0.822	Valid
<i>Factor 3</i>	Item 11	0.564	Valid
	Item 12	0.587	Valid
	Item 13	0.815	Valid
	Item 14	0.832	Valid
	Item 15	0.757	Valid

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap skala Persepsi Dukungan Organisasi, diperoleh bahwa model pengukuran menunjukkan tingkat *goodness of fit* yang baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Comparative Fit Index* (CFI) sebesar 0,946, *Tucker-Lewis Index* (TLI) sebesar 0,935, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) sebesar 0,088, dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,044. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model pengukuran telah sesuai dengan data empiris sehingga mampu merepresentasikan konstruk Persepsi Dukungan Organisasi dengan baik.

Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas *Quiet Quitting*

<i>Factor</i>	<i>Nomor Item</i>	<i>Faktor Loading</i>	<i>Keterangan</i>
Factor 1	Item 1	0.769	Valid
	Item 2	0.812	Valid
	Item 3	0.710	Valid
	Item 4	0.844	Valid
	Item 5	0.837	Valid
	Item 6	0.799	Valid
	Item 7	0.776	Valid
	Item 8	0.812	Valid
	Item 9	0.765	Valid
Factor 2	Item 10	0.594	Valid
	Item 11	0.805	Valid
	Item 12	0.864	Valid
	Item 13	0.827	Valid
Factor 3	Item 14	0.812	Valid
	Item 15	0.779	Valid
	Item 16	0.863	Valid
	Item 17	0.798	Valid

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap skala *Quiet Quitting*, diperoleh bahwa model pengukuran menunjukkan goodness of fit yang kurang baik dengan nilai CFI = 0,733, TLI = 0,695, RMSEA = 0,176, dan SRMR = 0,473. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran belum memenuhi kriteria kelayakan model yang baik. Namun demikian, seluruh indikator memiliki nilai factor loading di atas 0,40 sehingga item-item pada skala *Quiet Quitting* tetap dinyatakan valid secara konstruk dan dapat digunakan dengan mempertimbangkan perbaikan model pada penelitian selanjutnya.

2. Reliabilitas

Berdasarkan Azwar (2022) reliabilitas juga dikenal dengan istilah seperti konsistensi, keterandalan, keterpercayaan, dan kestabilan. Namun, inti dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu proses pengukuran dapat diandalkan. Oleh karena itu, tujuan utama dari uji reliabilitas adalah memastikan bahwa data yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya. Terdapat beberapa formula yang dapat digunakan untuk menghitung koefisien reliabilitas instrumen penelitian seperti formula *Spearman-Brown*, *Alpha* (α), *Rulon*, *Kuder Richardson*, *Feldt*, *Kristof* untuk Belah Tiga dan Hoyt. Formula *Alpha* (α) lebih sering digunakan karena instrumen pernyataan dapat dibelah sebanyak jumlah butir pernyataan. (Purwanto, 2018) menyampaikan bahwa instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Skala	Koefisien	Keterangan
<i>Burnout</i>	0.768	Reliabel
Persepsi Dukungan Organisasi	0.772	Reliabel
<i>Quiet Quitting</i>	0.770	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini yaitu *burnout* (X1) mendapatkan hasil uji reliabilitas 0,772, persepsi dukungan organisasi (X2) mendapatkan hasil uji reliabilitas 0,770, dan *quiet quitting* (Y) mendapatkan hasil uji reliabilitas 0,770. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dikatakan reliabel dan memenuhi syarat sebagai instrumen penelitian

H. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Fungsi dari analisis deskriptif dalam penelitian ini yaitu untuk menyajikan data mentah yang telah didapatkan. Penyajian data tersebut diwujudkan melalui serangkaian tahapan analisis sebagai berikut:

- a. Mencari nilai mean hipotetik menggunakan rumus sebagai berikut:

$$M = \frac{1}{2} (i \text{ max} + i \text{ min}) \cdot \Sigma \text{Item}$$

Keterangan:

M : Mean hipotetik

i max : Skor tertinggi item

i min : Skor terendah item

ΣItem : Jumlah item dalam suatu konstruk

- b. Mencari nilai mean empirik dengan rumus sebagai berikut:

$$M = \frac{\Sigma \text{skor subjek}}{\Sigma \text{subjek}}$$

Keterangan:

M : Mean empirik

$\Sigma \text{skor subjek}$: Jumlah skor semua subjek

Σsubjek : Jumlah subjek dalam suatu penelitian

- c. Mencari nilai standar deviasi dengan rumus sebagai berikut:

$$SD = \frac{1}{6} (i \text{ max} - i \text{ min})$$

Keterangan:

SD : Standar deviasi

$i \text{ max}$: Skor tertinggi item

$i \text{ min}$: Skor terendah item

- d. Melakukan kategorisasi untuk mengetahui tingkat masing-masing konstruk penelitian dengan rumus sebagai berikut:

Tabel 3. 9 Kategorisasi

Kategorisasi	Norma
Tinggi	$X > (M + 1SD)$
Sedang	$(M - 1SD) \leq X \leq (M + 1SD)$
Rendah	$X < (M - 1SD)$

I. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi ini dilakukan untuk membuktikan bahwa sampel dan data penelitian terhindar dari terjadinya *error (sampling error)*. Uji asumsi dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah setiap variabel memiliki distribusi yang normal. Uji distribusi normal banyak digunakan untuk pengujian parametrik (data interval dan rasio). Jika pengujian parametrik tidak berdistribusi normal maka pengujian statistiknya harus menggunakan pengujian non parametrik (Paramita, 2021).

Sebelum melakukan pengujian statistik, peneliti melakukan uji prasyarat analisis dengan tujuan untuk memastikan bahwa data memenuhi beberapa asumsi dasar. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak

normal. Data akan dikatakan berdistribusi normal apabila taraf signifikansi $> 0,05$. Sebaliknya, jika taraf signifikansinya $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal dan perlu melakukan uji non-parametrik.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui terjadinya korelasi atau hubungan yang hampir sempurna di antara variabel independen (Paramita et al., 2021). Pada model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Terjadinya multikolinearitas dalam suatu data dapat menyebabkan suatu model regresi memiliki varian yang besar sehingga sulit mendapatkan estimasi yang tepat. Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai VIF (*Varian Inflation Factor*), di mana jika nilai VIF di bawah 10 maka bisa dikatakan multikolinearitas yang terjadi tidak berbahaya atau lolos dari uji multikolinearitas.

J. Uji Hipotesis

1. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan model hubungan antar variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) dengan jumlah variabel berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen berhubungan negatif atau positif dan untuk memprediksi nilai variabel independen mengalami kenaikan penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Analisis regresi berganda digunakan oleh penelitian jika penelitian bermaksud meramalkan keadaan naik turunnya variabel

dependen, jika terdapat dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Untuk dapat melakukan regresi berganda bila jumlah variabel bebas adalah 2 atau lebih.

Analisis regresi berganda merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengukur efek dua atau lebih variabel independen pada variabel dependen tunggal yang diukur pada skala rasio. Menggunakan program SPSS, perhitungan matematika yang rumit untuk analisis dapat dilakukan secara otomatis. Dimana, diasumsikan ada hubungan timbal balik antara variabel independen baik secara positif yang dihitung dalam perhitungan (Hardani et al., 2020).

2. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan Ghazali (2011) uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variasi variabel independen. Koefisien determinasi dapat berkisar bersela nol dan satu. Jika angka koefisien determinasi rendah, maka kekuatan variabel tersebut dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen sangat terbatas. Jika nilai koefisien determinasi mendekati satu, variabel independen dapat memberikan informasi yang cukup untuk memprediksi variabel dependen.

3. Uji T Parsial

Berdasarkan Sugiyono (2015) uji t merupakan salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji ini membantu mengetahui apakah suatu variabel independen memiliki kontribusi yang signifikan

dalam menjelaskan variabel dependen secara terpisah dari variabel lainnya. Uji t sangat penting dalam analisis regresi karena dapat membantu peneliti menentukan variabel mana yang layak dipertahankan dalam model. Nilai signifikansi dari uji t akan menunjukkan apakah pengaruh tersebut terjadi secara kebetulan atau memang berpengaruh secara nyata dalam konteks penelitian. Dengan demikian, uji t memberikan landasan empiris dalam pengambilan keputusan terhadap variabel-variabel yang diteliti.

4. Uji F Simultan

Uji F atau uji simultan merupakan salah satu metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan mempertimbangkan nilai probabilitas signifikansi yang dihasilkan. Ghazali (2011) menjelaskan, apabila nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari 5% ($\alpha < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai F hitung lebih kecil dari F tabel dan nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05, maka variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Sebaliknya, apabila nilai F hitung melebihi F tabel dan nilai probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, maka variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Malang, yang merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang dikenal sebagai kota pendidikan dan pusat pertumbuhan ekonomi kreatif. Kota Malang memiliki perkembangan yang cukup pesat, baik dalam sektor pendidikan, industri, maupun jasa, sehingga menjadi salah satu kota dengan aktivitas ekonomi yang dinamis.

Sebagai kota pendidikan, Kota Malang dihuni oleh banyak individu usia produktif, termasuk generasi Z yang telah memasuki dunia kerja. Generasi ini tersebar di berbagai sektor pekerjaan, seperti industri kreatif, teknologi informasi, jasa, perdagangan, serta sektor lainnya. Hal ini menjadikan Kota Malang sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji fenomena perilaku kerja pada generasi muda. Berdasarkan data BPS Kota Malang 2024 menunjukkan jumlah tenaga kerja yang berumur 15-29 sebesar 94.391 orang.

Lingkungan kerja di Kota Malang yang kompetitif serta tuntutan pekerjaan yang beragam memungkinkan munculnya berbagai kondisi psikologis pada karyawan, seperti kelelahan kerja (*burnout*), persepsi terhadap dukungan organisasi, serta kecenderungan perilaku *quiet quitting*.

Dengan karakteristik tersebut, Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena dianggap representatif dalam menggambarkan kondisi karyawan

generasi Z di lingkungan kerja modern, sehingga relevan dengan tujuan penelitian yang ingin mengkaji pengaruh *burnout* dan persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku *quiet quitting*.

B. Pelaksanaan Penelitian

1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Pengambilan data dalam penelitian ini dilaksanakan pada periode 1 Februari hingga 20 April 2026. Rentang waktu tersebut dipilih untuk memberikan kesempatan yang lebih fleksibel bagi responden dalam berpartisipasi, mengingat kesibukan dan dinamika pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Proses pengumpulan data dilakukan secara kondisional dengan menyesuaikan kebijakan serta kesepakatan dari pihak instansi terkait. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan penelitian tetap berjalan dengan baik tanpa mengganggu aktivitas kerja responden maupun operasional instansi.

Seluruh proses pengisian kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form*. Pemilihan metode ini bertujuan untuk memudahkan responden dalam mengakses dan mengisi kuesioner kapan saja dan di mana saja sesuai dengan waktu luang yang dimiliki. Dengan demikian, diharapkan responden dapat mengisi kuesioner secara lebih nyaman, jujur, dan optimal.

2. Jumlah Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini merupakan pekerja generasi Z yang berumur 15-29 tahun yang telah bekerja minimal selama 1 tahun di salah satu instansi bukan milik pribadi di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan rumus Hair dan juga

dengan menerapkan metode *purposive sampling* untuk menentukan jumlah subjek penelitian yang memenuhi kriteria pengisian kuesioner data yang dibutuhkan dalam penelitian ini karena jumlah populasinya tidak diketahui secara pasti. Rumus tersebut menghasilkan batas minimal subjek dalam penelitian sejumlah 110 responden. Selama pengumpulan data subjek penelitian, peneliti mendapatkan 221 responden, namun jumlah akhir responden yang memenuhi kriteria hanya sebanyak 200

3. Prosedur Pengambilan Data

Pengambilan data penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan generasi Z di Kota Malang berupa kuesioner berbentuk *online*. Prosedur yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner melalui pesan *Whatsapp*, permohonan kerja sama dengan instansi pemerintah maupun swasta, dan menjumpai langsung karyawan yang sedang berada di ruang umum publik dengan memperhatikan syarat dan ketentuan responden yang dapat mengisi kuesioner.

4. Hambatan dalam Pelaksanaan Penelitian

Peneliti menemukan beberapa hambatan selama proses penelitian ini. Adapun beberapa hambatannya berupa:

- a. Administrasi yang belum jelas di beberapa instansi. Sehingga, peneliti memerlukan waktu yang lebih lama dalam mengurus perijinan dan melakukan konfirmasi.

- b. Pada instansi swasta peneliti terkendala dengan regulasi yang lebih bersifat kompleks dan kurangnya keterbukaan dari instansi swasta serta tidak adanya *follow up* dari pihak terkait.
- c. Terdapat banyaknya calon responden yang takut untuk mengisi karena khawatir mencoreng nama instansi atau nama pribadi.
- d. Beberapa responden memilih untuk menjawab secara aman daripada benar-benar untuk jujur.
- e. Pengambilan data dilakukan dalam bentuk kuesioner *online berupa google form* menimbulkan bias dalam pengisian kuesioner, karena peneliti tidak dapat melihat secara langsung pengisian yang dilakukan oleh subjek.
- f. Beberapa instansi tidak membuka akses/izin untuk mengambil data penelitian terkait perijinan dari atasan.
- g. Beberapa responden berusia 15–17 tahun sehingga secara psikologis kemungkinan belum memiliki kesiapan yang matang dalam menghadapi dunia kerja, yang dapat memengaruhi persepsi dan jawaban yang diberikan dalam penelitian.

C. Data Demografis Penelitian

Pada penelitian ini, data demografis yang dikumpulkan meliputi jenis kelamin, jenis pekerjaan, lama bekerja, status pekerjaan, serta pendidikan terakhir. Jumlah seluruh subjek dalam penelitian ini ada 200 orang yang terdiri karyawan laki-laki dan perempuan, dengan status karyawan tetap maupun kontrak. Subjek penelitian merupakan karyawan G en Z berumur 15 – 29 yang tersebar di berbagai

sektor pekerjaan di Kota Malang. Selain itu, variasi lama bekerja di kategorikan ke dalam beberapa kelompok, yaitu mulai dari 1 tahun, lebih dari 2 Tahun, dan lebih dari 3 Tahun. Berikut merupakan rincian data demografis dalam penelitian ini:

1. Data Demografis Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut adalah hasil penelitian lapangan dengan subjek berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	N	Persentase
Laki- laki	104	52%
Perempuan	96	48%
Jumlah	200	100%

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 104 orang (52%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 96 orang (48%). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi responden penelitian ini didominasi oleh laki-laki, meskipun proporsi perempuan juga cukup representatif.

Komponen ini mengindikasikan bahwa distribusi jenis kelamin dalam penelitian relatif seimbang, sehingga memungkinkan adanya variasi perspektif berdasarkan perbedaan gender. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran yang cukup komprehensif terkait kondisi subjek penelitian tanpa bias yang terlalu dominan pada salah satu kelompok jenis kelamin.

2. Data Demografis Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut adalah data hasil penelitian lapangan dengan subjek berdasarkan status pekerjaan:

Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja		
Lama Bekerja	N	Persentase
≥ 1 Tahun	58	29%
> 2 Tahun	55	27,5%
> 3 Tahun	87	43,5%
Jumlah	200	100%

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar subjek penelitian adalah karyawan dengan lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 87 orang (43,5%), serta subjek yang lama bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 55 orang (27,5%), sementara subjek yang lama bekerja lebih dari 1 tahun sebanyak 58 orang (29%).

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan Gen Z dalam penelitian ini berada pada kategori bekerja lebih dari 3 tahun, sehingga distribusi cenderung tidak merata dan terpusat pada kategori tersebut. Meskipun demikian, penelitian tetap mencakup variasi lama bekerja yang beragam, sehingga memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terkait kondisi finansial subjek penelitian.

3. Data Demografis Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Berikut adalah data hasil penelitian lapangan dengan subjek berdasarkan jenis pekerjaan:

Jenis Pekerjaan	Jumlah
F&B	46
Hotel	29
Kesehatan	7
Pendidikan	34
Perusahaan Swasta	46
Ritel	38
Total Keseluruhan	200

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan yang bekerja pada sektor F&B dan perusahaan swasta, masing-masing sebanyak 46 responden (23%). Selanjutnya, responden yang bekerja pada sektor ritel berjumlah 38 orang (19%), sektor pendidikan sebanyak 34 orang (17%), sektor hotel sebanyak 29 orang (14,5%), dan sektor kesehatan sebanyak 7 orang (3,5%). Hal ini menunjukkan bahwa penelitian melibatkan responden dari berbagai jenis pekerjaan sehingga dapat memberikan gambaran mengenai burnout, persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting* pada lingkungan kerja yang beragam. Dominasi responden dari sektor F&B dan perusahaan swasta mengindikasikan bahwa hasil penelitian lebih banyak merepresentasikan kondisi karyawan pada kedua sektor tersebut.

Keberagaman jenis pekerjaan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena burnout, persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting* tidak hanya ditemukan pada satu sektor pekerjaan tertentu, tetapi dapat terjadi pada berbagai bidang pekerjaan. Meskipun demikian, karena mayoritas responden berasal dari sektor F&B, perusahaan swasta, dan ritel, maka hasil penelitian lebih banyak

mencerminkan kondisi pada sektor-sektor tersebut yang umumnya memiliki tuntutan pekerjaan, target kinerja, serta intensitas interaksi kerja yang cukup tinggi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi tingkat burnout yang dialami karyawan, persepsi mereka terhadap dukungan organisasi, maupun kecenderungan melakukan *quiet quitting*.

4. Data Demografis Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut adalah data hasil penelitian lapangan dengan subjek berdasarkan pendidikan terakhir:

Pendidikan Terakhir	Jumlah
Diploma (D3/D4)	51
Sarjana (S1)	43
SMA/SMK/MA	61
SMP/MTS	45
Total Keseluruhan	200

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/SMK/MA, yaitu sebanyak 61 responden (30,5%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Diploma (D3/D4) berjumlah 51 orang (25,5%), diikuti oleh responden dengan pendidikan SMP/MTS sebanyak 45 orang (22,5%), dan Sarjana (S1) sebanyak 43 orang (21,5%). Dengan demikian, penelitian ini melibatkan responden dengan latar belakang pendidikan yang beragam.

Keberagaman tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa penelitian ini mampu menggambarkan kondisi *burnout*, persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting* pada karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda. Dominasi responden dengan pendidikan SMA/SMK/MA mengindikasikan bahwa hasil penelitian lebih banyak merepresentasikan karyawan yang memasuki dunia kerja dengan pendidikan menengah. Sementara itu, keterlibatan responden dari jenjang Diploma, Sarjana, dan SMP/MTS memberikan variasi karakteristik responden sehingga memungkinkan penelitian memperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai ketiga variabel yang diteliti. Perbedaan tingkat pendidikan juga dapat berkaitan dengan variasi jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing responden.

5. Data Demografis Berdasarkan Usia

Berikut adalah data hasil penelitian lapangan dengan subjek berdasarkan usia:

Usia	Jumlah
15-17	2
18-20	10
21-23	99
24-26	80
27-29	9
Total Keseluruhan	200

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berusia 21–23 tahun, yaitu sebanyak 99 responden (49,5%). Selanjutnya, responden berusia 24–26 tahun berjumlah 80 orang (40%), diikuti oleh responden berusia 18–20 tahun sebanyak 10 orang (5%), responden berusia 27–29 tahun sebanyak 9 orang (4,5%), dan responden berusia 15–17 tahun sebanyak 2 orang (1%). Dengan demikian, sebagian besar responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21–26 tahun.

Dominasi responden pada rentang usia 21–26 tahun menunjukkan bahwa penelitian ini lebih banyak merepresentasikan karyawan yang berada pada fase dewasa awal, yaitu periode ketika individu mulai membangun karier, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta menghadapi berbagai tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi tersebut menjadikan responden pada rentang usia ini relevan untuk menggambarkan fenomena burnout, persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting*. Sementara itu, responden yang berada pada kelompok usia 15–20 tahun maupun 27–29 tahun memiliki proporsi yang lebih sedikit sehingga hasil penelitian lebih banyak mencerminkan kondisi karyawan pada usia dewasa awal.

D. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian pada setiap variabel yang diteliti. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui nilai statistik dasar seperti nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), serta standar deviasi dari masing-masing variabel.

Informasi tersebut digunakan untuk memberikan deskripsi mengenai kecenderungan dan penyebaran data responden, sehingga dapat membantu peneliti memahami kondisi empiris variabel penelitian sebelum dilakukan analisis lanjutan seperti pengujian hipotesis. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

a. Gambaran Umum Variabel Penelitian

Tabel 4. 3 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
<i>Burnout</i>	200	18	72	45	9
Persepsi Dukungan Organisasi	200	15	60	37,5	7,5
<i>Queit Quitting</i>	200	17	68	42.5	8,5

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 180 orang pada setiap variabel.

- 1) Variabel *burnout* dengan total 18 aitem dan menggunakan metode likert dengan skala 1 – 4, memiliki skor terendah yaitu 18, serta skor tertinggi yaitu 72, skor rata-rata yaitu 45, skor standar deviasi sebesar 9.
- 2) Variabel persepsi dukungan organisasi dengan total 15 aitem dan menggunakan metode likert dengan skor skala 1 – 4, memiliki skor terendahnya yaitu 15, serta skor tertinggi yaitu 60, skor rata-rata 37,5, skor standar deviasinya sebesar 7,5.

- 3) Variabel *quiet quitting* dengan total 17 aite, dan menggunakan metode likert dengan skala 1 – 4, memiliki skor terendah yaitu 17, serta skor tertinggi yaitu 68, skor rata-rata yaitu 42,5 skor standar deviasi sebesar 8,5.

Hasil ini menggambarkan sebaran data responden pada masing-masing variabel yang diteliti.

a. Kategorisasi Data Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menganalisis tingkat *burnout*, tingkat persepsi dukungan organisasi, dan *quiet quitting* pada karyawan gen z di Kota Malang. Hasil dari kategorisasi setiap variabel dijabarkan sebagai berikut :

1) Deskripsi Tingkat *Burnout*

Tabel kategorisasi data empirik skala *burnout* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Kategorisasi Data Burnout					
Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
<i>Burnout</i>	200	18	72	45	9

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa secara empirik skala *burnout*, memperoleh skor minimum sebesar 18 dan skor maximum 72, dengan rata-rata (*mean*) 45, serta standar deviasi sebesar 9. Melalui hasil tersebut dijadikan pedoman dalam menghitung interval dalam melakukan kategorisasi skor *burnout* pada tingkat rendah, sedang, tinggi. Hasil kategorisasi *burnout* dijabarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

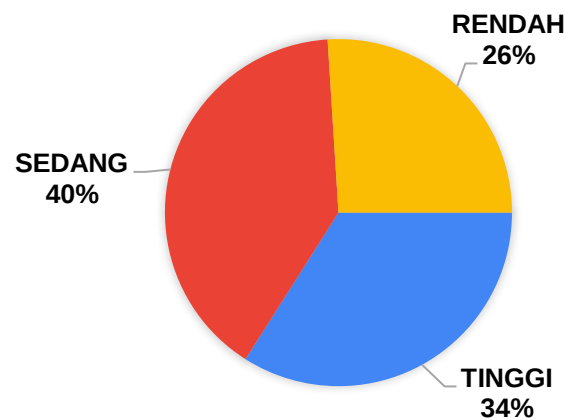
Tabel 4. 5 Kategorisasi Skor Burnout

Kategorisasi	Norma
Tinggi	$X > 54$
Sedang	$36 \leq X \leq 54$
Rendah	$X \leq 36$

Selanjutnya setelah mengetahui tingkat kategori skor pada masing-masing partisipan, dilanjutkan dengan mencari frekuensi dan persentase. Melalui tabel di atas, maka dapat ditentukan hasil analisis tingkat *burnout* sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Hasil Kategorisasi Burnout

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Tinggi	68	34%
Sedang	80	40%
Rendah	52	26%



Berdasarkan hasil kategorisasi variabel *burnout* diketahui bahwa dari total karyawan gen z terdapat 68 karyawan gen z (34%) yang berada pada kategori

tinggi, 80 karyawan gen z (40%) berada kategori sedang, dan 52 karyawan gen z (26%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan gen z di Kota Malang memiliki tingkat *burnout* pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan gen z Kota Malang memiliki kemampuan yang cukup dalam mengelola berbagai variabel psikologis dan situasional secara efektif.

2) Deskripsi Tingkat Persepsi Dukungan Organisasi

Tabel kategori data empirik skala persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Kategorisasi Data Persepsi Dukungan Organisasi

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
Persepsi Dukungan Organisasi	200	15	60	37,5	7,5

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa secara empirik skala persepsi dukungan organisasi, memperoleh skor minimum sebesar 15 dan skor maximum sebesar 60, dengan rata-rata (*mean*) 37,5, serta standar deviasi sebesar 7,5. Melalui hasil tersebut dijadikan pedoman dalam menghitung interval dalam melakukan kategorisasi skor persepsi dukungan organisasi pada tingkat rendah, sedang, tinggi. Hasil kategorisasi persepsi dukungan organisasi dijabarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

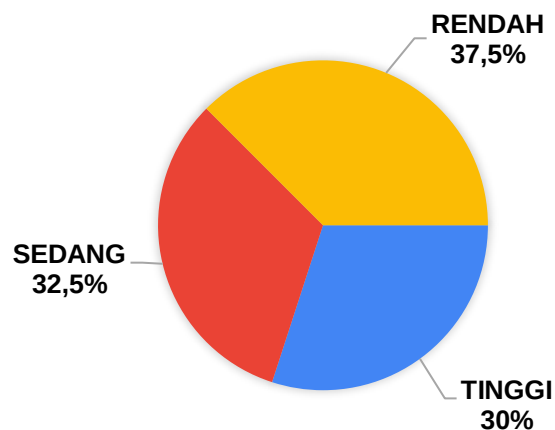
Tabel 4. 8 Kategorisasi Skor Persepsi Dukungan Organisasi

Kategorisasi	Norma
Tinggi	$X > 45$
Sedang	$30 \leq X \leq 45$
Rendah	$X \leq 30$

Selanjutnya setelah mengetahui tingkat kategori skor pada masing-masing partisipan, dilanjutkan dengan mencari frekuensi dan persentase. Melalui tabel di atas, maka dapat ditentukan hasil analisis tingkat persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Kategorisasi Persepsi Dukungan Organisasi

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Tinggi	60	30%
Sedang	65	32,5%
Rendah	75	37,5%



Berdasarkan hasil kategorisasi variabel persepsi dukungan organisasi, diketahui bahwa dari total 200 karyawan gen z di Kota Malang terdapat 60

karyawan gen z (30%) yang berada pada kategori tinggi, 65 karyawan gen z (32,5%) berada pada kategori sedang, dan 75 karyawan gen z (37,5%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan gen z di Kota Malang memiliki tingkat persepsi dukungan organisasi pada kategori rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan Gen Z yang merasa organisasi belum sepenuhnya memberikan perhatian, penghargaan terhadap kontribusi, maupun kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Rendahnya persepsi dukungan organisasi tersebut dapat meningkatkan kecenderungan munculnya perilaku *quiet quitting* pada karyawan gen z.

3) Deskripsi Tingkat *Quiet quitting*

Tabel kategorisasi data empirik skala *quiet quitting* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Kategorisasi Data Quiet Quitting					
Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
<i>Quiet quitting</i>	200	17	68	42,5	8,5

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa secara empirik skala *quiet quitting*, memperoleh skor minimum sebesar 17 dan skor maximum sebesar 68, dengan rata-rata (*mean*) 42,155, serta standar deviasi sebesar 14,759. Melalui hasil tersebut dijadikan pedoman dalam menghitung interval dalam melakukan kategorisasi skor *quiet quitting* pada tingkat rendah, sedang, tinggi. Hasil kategorisasi *quiet quitting* dijadikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

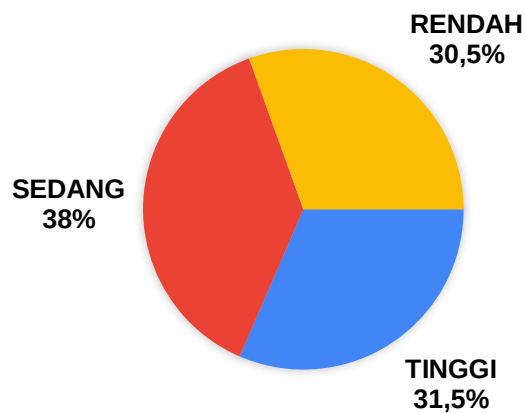
Tabel 4. 11 Kategorisasi Skor *Quiet Quitting*

Kategorisasi	Norma
Tinggi	$X > 51$
Sedang	$34 \leq X \leq 51$
Rendah	$X \leq 34$

Selanjutnya setelah mengetahui tingkat kategori skor pada masing-masing partisipan, dilanjutkan dengan mencari frekuensi dan persentase. Melalui tabel di atas, maka dapat ditentukan hasil analisis tingkat *quiet quitting* sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Kategorisasi *Quiet Quitting*

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Tinggi	63	31,5%
Sedang	76	38%
Rendah	38	30,5%



Berdasarkan hasil kategorisasi variabel *quiet quitting*, diketahui bahwa dari total 200 karyawan terdapat 63 karyawan (31,5%) yang berada pada kategori tinggi, 76 karyawan gen z (38%) berada pada kategori sedang, dan 38 karyawan

gen z (30,5%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan gen z di Kota Malang memiliki tingkat *quiet quitting* pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan gen Z memiliki kemampuan dalam manajemen batasan psikologis yang cukup, meskipun masih terdapat sebagian karyawan gen Z yang memiliki tingkat *quiet quitting* rendah maupun tinggi.

E. Analisis Perbedaan Variabel Berdasarkan Karakteristik Demografi

1. Analisis Perbedaan *Burnout* Berdasarkan Karakteristik Demografi

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Pendidikan	452.9	3	151.0	0.6849	.562
Jenis Pekerjaan	482.4	5	96.47	0.4376	.822
Lama Bekerja	48.01	2	24.00	0.1089	.897
Jenis Kelamin	3958	1	3958	17.95	< .001
Residuals	4.144×10 ⁺⁴	188	220.4		

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel X, diketahui bahwa tingkat pendidikan ($F = 0,685$; $p = 0,562$), jenis pekerjaan ($F = 0,438$; $p = 0,822$), dan lama bekerja ($F = 0,109$; $p = 0,897$) tidak menunjukkan perbedaan tingkat burnout yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat *burnout* responden cenderung relatif sama meskipun memiliki latar belakang pendidikan, jenis pekerjaan, dan lama bekerja yang berbeda. Sebaliknya, jenis kelamin menunjukkan perbedaan burnout yang signifikan ($F = 17,950$; $p < 0,001$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat burnout antara responden laki-laki dan

perempuan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kelompok yang memiliki rata-rata burnout lebih tinggi, dilakukan analisis lanjutan menggunakan *Estimated Marginal Means*.

Jenis Kelamin	Marginal Mean	95% CI for Mean Difference		SE
		Lower	Upper	
Laki - Laki	40.22	36.66	43.77	1.801
Perempuan	49.47	46.28	52.66	1.618

Berdasarkan hasil *Estimated Marginal Means*, diketahui bahwa responden perempuan memiliki rata-rata skor burnout sebesar 49,47, sedangkan responden laki-laki memiliki rata-rata skor sebesar 40,22. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan dalam penelitian ini memiliki tingkat burnout yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden perempuan lebih rentan mengalami kelelahan fisik, emosional, maupun mental akibat tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang sesuai, seperti menciptakan lingkungan kerja yang suportif, menjaga keseimbangan beban kerja, serta menyediakan dukungan psikologis untuk membantu mengurangi risiko *burnout* pada karyawan.

2. Analisis Perbedaan Persepsi Dukungan Organisasi Berdasarkan

Karakteristik Demografi

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Pendidikan	37.85	3	12.62	0.08478	.968
Jenis Pekerjaan	1116	5	223.1	1.499	.192
Lama Bekerja	485.8	2	242.9	1.632	.198
Jenis Kelamin	3625	1	3625	24.36	< .001
Residuals	2.797×10 ⁺⁴	188	148.8		

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel X, diketahui bahwa tingkat pendidikan ($F = 0,085$; $p = 0,968$), jenis pekerjaan ($F = 1,499$; $p = 0,192$), dan lama bekerja ($F = 1,632$; $p = 0,198$) tidak menunjukkan perbedaan persepsi dukungan organisasi yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan, jenis pekerjaan, dan lama bekerja yang berbeda memiliki persepsi dukungan organisasi yang relatif sama. Sebaliknya, jenis kelamin menunjukkan perbedaan persepsi dukungan organisasi yang signifikan ($F = 24,360$; $p < 0,001$). Dengan demikian, terdapat perbedaan persepsi dukungan organisasi antara responden laki-laki dan perempuan. Oleh karena itu, dilakukan analisis lanjutan menggunakan Estimated Marginal Means untuk mengetahui kelompok yang memiliki rata-rata persepsi dukungan organisasi lebih tinggi.

Jenis Kelamin	Marginal Mean	95% CI for Mean Difference		SE
		Lower	Upper	
Laki - Laki	31.63	28.71	34.55	1.480
Perempuan	40.49	37.87	43.11	1.329

Berdasarkan hasil *Estimated Marginal Means*, diketahui bahwa responden perempuan memiliki rata-rata skor persepsi dukungan organisasi sebesar 40,49, sedangkan responden laki-laki memiliki rata-rata skor sebesar 31,63. Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan responden laki-laki. Dengan kata lain, perempuan dalam penelitian ini cenderung merasa bahwa organisasi lebih menghargai kontribusi mereka, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, serta menyediakan dukungan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan hasil uji ANOVA yang menunjukkan adanya perbedaan persepsi dukungan organisasi berdasarkan jenis kelamin.

3. Analisis Perbedaan *Quiet Quitting* Berdasarkan Karakteristik Demografi

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Pendidikan	288.6	3	96.21	0.4573	.712
Jenis Pekerjaan	1389	5	277.9	1.321	.257
Lama Bekerja	604.6	2	302.3	1.437	.240
Jenis Kelamin	1731	1	1731	8.226	.005
Residuals	3.956×10 ⁺⁴	188	210.4		

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel X, diketahui bahwa tingkat pendidikan ($F = 0,457$; $p = 0,712$), jenis pekerjaan ($F = 1,321$; $p = 0,257$), dan lama bekerja ($F = 1,437$; $p = 0,240$) tidak menunjukkan perbedaan *quiet quitting* yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan melakukan *quiet quitting* relatif sama pada responden yang memiliki tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan lama bekerja yang berbeda. Sebaliknya, jenis kelamin menunjukkan perbedaan *quiet quitting* yang signifikan ($F = 8,226$; $p = 0,005$). Dengan demikian, terdapat perbedaan kecenderungan *quiet quitting* antara responden laki-laki dan perempuan. Oleh karena itu, dilakukan analisis lanjutan menggunakan Estimated Marginal Means untuk mengetahui kelompok yang memiliki rata-rata *quiet quitting* lebih tinggi.

Jenis Kelamin	Marginal Mean	95% CI for Mean Difference		SE
		Lower	Upper	
Laki - Laki	39.17	35.70	42.65	1.760
Perempuan	45.30	42.18	48.41	1.581

Berdasarkan hasil Estimated Marginal Means, diketahui bahwa responden perempuan memiliki rata-rata skor *quiet quitting* sebesar 45,30, sedangkan responden laki-laki memiliki rata-rata skor sebesar 39,17. Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki kecenderungan melakukan *quiet quitting* yang lebih tinggi dibandingkan responden laki-laki. Dengan kata lain, perempuan dalam penelitian ini cenderung lebih sering membatasi keterlibatan mereka pada tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan pekerjaan, tanpa memberikan usaha

yang melebihi tuntutan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan hasil uji ANOVA yang menunjukkan adanya perbedaan *quiet quitting* berdasarkan jenis kelamin.

F. Faktor Pembentuk Variabel

Terdapat beberapa aspek yang membentuk suatu variabel sebagai berikut:

1. Burnout

Terdapat tiga aspek yang membentuk variabel *burnout* dengan masing-masing kontribusi sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Aspek Pembentuk Burnout

Aspek	Mean Aspek	Skor Total Mean Aspek	Persentase
Kelelahan	493,33	1504,83	32,78%
Depersonalisasi	482		32,03%
Prestasi Kerja	529,5		35,19%
Total			100%

Berdasarkan tabel di atas , aspek prestasi kerja merupakan aspek yang memberikan kontribusi terbesar dalam variabel burnout dengan persentase sebesar 35,19% dibandingkan aspek lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengalami penurunan perasaan mampu dalam bekerja, seperti merasa kurang berhasil mencapai target, kurang percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki, atau merasa pencapaian kerjanya belum sesuai dengan harapan. Selanjutnya, aspek kelelahan memiliki persentase sebesar 32,78%, yang mengindikasikan bahwa responden juga cukup sering merasakan kelelahan fisik maupun emosional akibat tuntutan pekerjaan. Sementara itu, aspek sinisme memiliki persentase paling rendah, yaitu 32,03%, yang menunjukkan bahwa

responden relatif lebih jarang menunjukkan sikap menjaga jarak terhadap pekerjaan, kehilangan minat terhadap pekerjaan, atau bersikap negatif terhadap tugas dan lingkungan kerja dibandingkan dengan dua aspek lainnya.

2. Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga aspek yang membentuk variabel persepsi dukungan organisasi dengan masing-masing kontribusi sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Aspek Pembentuk Persepsi Dukungan Organisasi			
Aspek	Mean Aspek	Skor Total Mean Aspek	Persentase
Keadilan	490,67	1464,01	33,52%
Dukungan Atasan	493,17		33,69%
Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan	480,17		32,80%
Total			100%

Berdasarkan tabel di atas, aspek dukungan atasan merupakan aspek yang memberikan kontribusi terbesar dalam variabel persepsi dukungan organisasi dengan persentase sebesar 33,69%. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak merasakan dukungan dari atasan, seperti memperoleh arahan, perhatian, bantuan ketika menghadapi kesulitan, serta adanya komunikasi yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, aspek keadilan memberikan kontribusi sebesar 33,52%, yang mengindikasikan bahwa responden cukup merasakan adanya perlakuan yang adil dari organisasi, baik dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, maupun pemberian kesempatan kepada karyawan. Sementara itu, aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan memiliki persentase

paling rendah, yaitu 32,80%. Hal ini menunjukkan bahwa responden relatif lebih sedikit merasakan penghargaan atas kontribusi yang diberikan atau menilai bahwa kondisi kerja yang disediakan organisasi masih belum sebaik dua aspek lainnya. Oleh karena itu, aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan menjadi aspek yang masih perlu mendapat perhatian agar persepsi dukungan organisasi karyawan dapat semakin meningkat.

3. *Quiet Quitting*

Terdapat tiga aspek yang membentuk variabel *quiet quitting* dengan masing-masing kontribusi sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Aspek Pembentuk *Quiet Quitting*

Aspek	Mean Aspek	Skor Total Mean Aspek	Persentase
Komitmen Pekerjaan yang Rendah	496,33	1487,33	33,37%
Penolakan Pekerjaan Tambahan	488,50		32,85%
Batasan Minimum dalam Bekerja	502,50		33,78%
Total			100%

Berdasarkan tabel di atas, aspek batasan minimum dalam bekerja merupakan aspek yang memberikan kontribusi terbesar dalam variabel *quiet quitting* dengan persentase sebesar 33,78%. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak menunjukkan perilaku bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, tanpa melakukan pekerjaan di luar kewajiban atau memberikan usaha yang melebihi tuntutan pekerjaan. Selanjutnya,

aspek komitmen pekerjaan yang rendah memberikan kontribusi sebesar 33,37%, yang mengindikasikan bahwa sebagian responden mulai menunjukkan penurunan keterikatan terhadap pekerjaan, seperti berkurangnya antusiasme atau keterlibatan dalam pekerjaan. Sementara itu, aspek penolakan pekerjaan tambahan memiliki persentase paling rendah, yaitu 32,85%. Hal ini menunjukkan bahwa responden relatif lebih jarang menolak tugas tambahan yang masih sesuai dengan kapasitas atau tanggung jawab pekerjaannya dibandingkan dengan dua aspek lainnya. Dengan demikian, kecenderungan *quiet quitting* pada responden dalam penelitian ini lebih banyak ditunjukkan melalui perilaku membatasi diri pada pelaksanaan tugas pokok dibandingkan dengan menolak pekerjaan tambahan.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah data berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Kolmogorov-Sminorov* melalui program *software* JASP versi 0.96. Dasar dari pengambilan keputusan untuk uji normalitas yaitu dengan melihat nilai signifikan *p-value* $> 0,05$ (wardhana, 2024). Adapun hasil uji normalitas sebagai berikut:

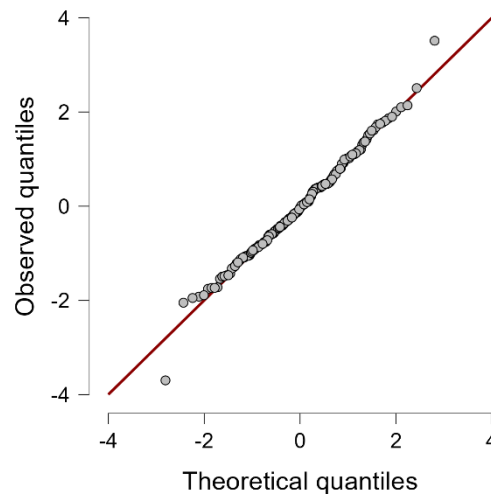
Tabel 4. 16 Hasil Uji Normalitas

<i>Test</i>	<i>Sig</i>	<i>Keterangan</i>
Kolmogorov-Smirnov	0,874	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi 0,874 yang artinya $>0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa uji normalitas terpenuhi (data normal).

2. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen . uji linearitas ini akan dianalisa menggunakan *Q-Q Plots* melalui program JASP 0,96. Hasil uji linearitas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 0.1 Hasil Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas diketahui bahwa sebaran titik-titik residual berada di sekitar garis dan tidak menunjukkan pola tertentu seperti pola melengkung atau membentuk kurva. Artinya menunjukkan bahwa hubungan antara variabel dalam model penelitian bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji linearitas dalam penelitian ini telah terpenuhi.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa antar variabel independen dalam model regresi tidak memiliki hubungan yang terlalu kuat, karena korelasi yang tinggi dapat memengaruhi kestabilan estimasi koefisien regresi. Uji multikolinearitas ini akan dianalisis menggunakan *Colinearity Diagnostics* melalui program JASP 0,96. Pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas dengan mengacu pada nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 . Uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

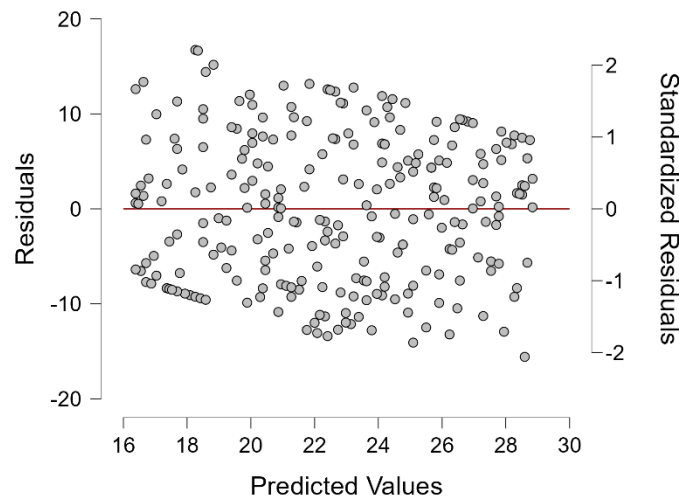
Tabel 4. 17 Hasil Uji Multikolinearitas		
Model	<i>Colinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Burnout</i> – Persepsi Dukungan Organisasi	0.974	1.027

Berdasarkan hasil analisis pada kolom *colinearity statistics*, diketahui bahwa variabel *burnout* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,974 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,027. Nilai yang sama juga di peroleh pada variabel persepsi dukungan organisasi, yaitu *tolerance* sebesar 0,974 dan VIF sebesar 1,027. Dengan demikian, hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam penelitian ini.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah varians residual model regresi bersifat konstan atau tidak pada seluruh nilai prediksi. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat *scatterplot* antara

nilai residual dan nilai prediksi (*Residual vs Predicted*) melalui program JASP 0,96. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat melalui gambar berikut:



Gambar 4. 0.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik tersebut, terlihat bahwa titik-titik residual tersebar di sekitar garis horizontal pada nilai nol dan tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, ataupun pola bergelombang. Sebaran titik juga tampak relatif acak di sepanjang nilai prediksi. Kondisi ini menunjukkan bahwa varians residual cenderung konstan pada berbagai nilai prediksi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

H. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis dalam penelitian yang telah dirumuskan dapat diterima atau ditolak dengan didasarkan data empirik yang telah didapatkan melalui hasil penelitian. Melalui uji hipotesis, peneliti dapat menentukan apakah terdapat pengaruh yang signifikan *burnout* dan

persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting*. Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan metode regresi linear berganda dengan menggunakan JASP 0,96. Berikut hasil analisis data penelitian:

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis uji regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan JASP 0,96 untuk mengetahui pengaruh *burnout* (X_1) dan persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap *quiet quitting* (Y) yang dapat dilihat dari tabel berikut

Tabel 4. 18 Hasil Uji Regresi linear Berganda

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	p
M ₀	(Intercept)	42.155	1.044		< .001
M ₁	(Intercept)	26.715	2.937		< .001
	<i>Burnout</i>	0.652	0.049	0.674	< .001
	Persepsi Dukungan Organisasi	-0.392	0.058	-0.344	< .001

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 27,51 + 0,673 - 0,420$$

- a. Nilai konstanta sebesar 26,715 menunjukkan bahwa apabila variabel *burnout* (X_1) dan persepsi dukungan organisasi (X_2) bernilai nol, maka tingkat *quiet quitting* (Y) berada pada angka 26,715. Hal ini menggambarkan tingkat *quiet quitting* yang terjadi tanpa adanya pengaruh dari kedua variabel *independent* tersebut.

- b. Koefisien regresi untuk variabel *burnout* (X_1) sebesar 0,652 dengan nilai signifikansi $< 0,001$ ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *burnout* akan meningkatkan *quiet quitting* sebesar 0,652, dengan asumsi variabel persepsi dukungan organisasi tetap konstan. Nilai koefisien yang positif menunjukkan adanya hubungan positif antara *burnout* dan *quiet quitting* yang berarti semakin tinggi *burnout*, maka semakin tinggi tingkat *quiet quitting*.
- c. Koefisien regresi untuk variabel persepsi dukungan organisasi (X_2) sebesar -0,392 dengan nilai signifikansi $<0,001$ ($0,05$). Artinya setiap peningkatan satu satuan persepsi dukungan organisasi akan menurunkan tingkat *quiet quitting* sebesar 0,392, dengan asumsi variabel *burnout* tetap konstan. Koefisien negatif ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan negatif dengan *quiet quitting*, sehingga semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, maka semakin rendah *quiet quitting*.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjalankan variasi variabel dependen secara keseluruhan. Semakin tinggi nilai R^2 berada pada rentang antara 0 hingga 1. Nilai R^2 yang mendekati 0 menunjukkan bahwa kontribusi variabel independen dalam menjalankan variasi variabel dependen relatif kecil, sedangkan nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen memberikan

kontribusi yang besar dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Adapun hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	p
M ₁	0.706	0.498	0.493	< .001

Berdasarkan table tersebut, diperoleh nilai sebesar 0,498 atau 49,8%. Hal ini menunjukkan bahwa variable *burnout* (X₁) dan persepsi dukungan organisasi (X₂) secara bersama-sama mampu menjelaskan 49,8% variasi pada *quiet quitting*. Sementara itu, sisa sebesar 50,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Tabel 4. 20 Hasil Uji Koefisien Variabel Independent

Model	R	R ²	Adjusted R ²	p
M ₁	0.618	0.383	0.379	< .001

Berdasarkan table tersebut, diperoleh nilai sebesar 0,383 yang menunjukkan bahwa variable *burnout* mampu menjelaskan sekitar 38,3% dalam memengaruhi tingkat *quiet quitting* pada karyawan Gen Z. Sementara itu, sisa sebesar 61,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Variabel Independent

Model	R	R ²	Adjusted R ²	p
M ₁	0.235	0.055	0.051	< .001

Berdasarkan table tersebut, diperoleh nilai sebesar 0,055 yang menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi mampu menjelaskan

sekitar 5,5% variasi dalam *quiet quitting*. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi memiliki kontribusi sebesar 5,5% dalam memengaruhi tingkat *quiet quitting* pada karyawan Gen Z. Sementara itu, sisa sebesar 94,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

3. Uji T (Parsial)

Uji T dilaksanakan untuk mengetahui adanya pengaruh yang diberikan variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Apabila nilai signifikansi $<0,05$ maka terdapat pengaruh signifikan.

Tabel 4. 22 Hasil Uji T Parsial

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	p
M ₀	(Intercept)	42.155	1.044		< .001
M ₁	(Intercept)	26.715	2.937		< .001
	<i>Burnout</i>	0.652	0.049	0.674	< .001
	Persepsi Dukungan Organisasi	-0.392	0.058	-0.344	< .001

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai signifikan variabel *burnout* (X₁) sebesar $<0,001$ dan variabel persepsi dukungan organisasi (X₂) sebesar $<0,001$. Karena kedua nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H₀) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap *quiet quitting*. Dengan demikian, masing masing variabel independen secara terpisah mampu memengaruhi tingkat *quiet quitting*.

Tabel 4. 23 Hasil Uji Setiap Aspek Burnout

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	p
M ₀	(Intercept)	42.155	1.044		< .001
M ₁	(Intercept)	15.642	2.597		< .001
	Kelelahan	1.153	0.330	0.424	< .001
	Sinisme	0.630	0.425	0.165	.140
	Prestasi Kerja	0.159	0.178	0.078	.373

Berdasarkan hasil uji t pada masing-masing aspek *burnout*, diketahui bahwa aspek kelelahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan gen z di Kota Malang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 1,153 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan perilaku *quiet quitting*. Kondisi ini menggambarkan bahwa kelelahan kerja menjadi aspek *burnout* yang paling berperan dalam mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* pada karyawan gen Z.

Sementara itu, aspek sinisme memiliki koefisien sebesar 0,630 dengan nilai signifikansi $p = 0,140$, sehingga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *quiet quitting*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sikap sinis, seperti munculnya perasaan negatif atau menjauh dari pekerjaan, belum tentu menyebabkan karyawan gen z melakukan *quiet quitting*.

Selain itu, aspek prestasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,159 dengan nilai signifikansi $p = 0,373$, sehingga juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Hal ini menunjukkan bahwa rendah atau tingginya perasaan pencapaian kerja yang dimiliki karyawan tidak secara langsung memengaruhi kecenderungan perilaku *quiet quitting*.

Tabel 4. 24 Hasil Uji Setiap Aspek Persepsi Dukungan Organisasi

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	p
M ₀	(Intercept)	42.15	1.044		< .001
M ₁	(Intercept)	52.21	3.107		< .001
	Keadilan	-0.350	0.676	-0.067	.605
	Dukungan Atasan	-0.059	0.409	-0.023	.885
	Penghargaan Organisasi	-0.458	0.416	-0.161	.272

Berdasarkan hasil uji t pada masing-masing aspek persepsi dukungan organisasi, diketahui bahwa seluruh aspek tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan gen z di Kota Malang.

Aspek keadilan memiliki nilai koefisien sebesar -0,350 dengan nilai signifikansi $p = 0,605$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Meskipun arah hubungan bersifat negatif, pengaruhnya sangat kecil dan tidak bermakna secara statistik.

Aspek dukungan atasan memiliki nilai koefisien sebesar -0,059 dengan nilai signifikansi $p = 0,885$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa aspek dukungan

atasan juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Arah hubungan negatif mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada aspek tersebut cenderung diikuti penurunan *quiet quitting*, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Aspek penghargaan organisasi memiliki nilai koefisien sebesar -0,458 dengan nilai signifikansi $p = 0,272$. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek ketiga juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan gen z.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh aspek persepsi dukungan organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Gen Z di Kota Malang, meskipun seluruh koefisien menunjukkan arah hubungan negatif. Hal tersebut berarti peningkatan persepsi dukungan organisasi cenderung diikuti penurunan *quiet quitting*, tetapi pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik pada masing-masing aspek.

4. Uji F - Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara simultan (bersama-sama) dari variabel independen (*burnout* dan persepsi dukungan organisasi) terhadap variabel dependen (*quiet quitting*). Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai signifikan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan F lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen.

- b. Jika nilai signifikan F lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 di tolak, yang menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Berikut hasil uji F penelitian ini :

Tabel 4. 25 Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	22840	2	11420	109.8	< .001
	Residual	20500	197	104.1		
	Total	43350	199			

Berdasarkan tabel diatas, nilai signifikansi sebesar <0,001 menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel *burnout* dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *quiet quitting*.

I. Pembahasan

1. Tingkat *Burnout* Pekerja Generasi Z di Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat *burnout* pada karyawan Gen Z berada pada kategori sedang dengan jumlah karyawan 80 atau sebesar 40%, selanjutnya kategori tinggi sebanyak 68 karyawan atau sebesar 34%, sedangkan kategori rendah sebanyak 52 karyawan atau sebesar 26%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Gen Z di Kota Malang mengalami *burnout* dalam tingkat yang cukup dirasakan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis aspek *burnout*, aspek prestasi kerja memiliki persentase tertinggi yaitu sebesar 35,19%, kemudian aspek kelelahan sebesar 32,78%, dan aspek depersonalisasi sebesar 32,03%. Tingginya aspek prestasi kerja menunjukkan bahwa sebagian karyawan Generasi Z cenderung mengalami penurunan perasaan terhadap pencapaian diri dalam pekerjaan. Individu dapat merasa kurang berkembang, kurang produktif, atau merasa hasil kerja yang dilakukan belum sesuai dengan harapan.

Aspek prestasi kerja yang memperoleh persentase tertinggi sebesar 35,19% menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung mengalami penurunan perasaan terhadap pencapaian diri dalam pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian responden merasa kurang mampu mencapai hasil kerja yang optimal, kurang produktif, atau merasa kompetensi yang dimiliki belum memberikan kontribusi sesuai dengan harapan. Perasaan tersebut dapat dipengaruhi oleh tingginya tuntutan pekerjaan, ekspektasi terhadap diri sendiri, maupun kurangnya apresiasi atas hasil kerja yang telah dicapai. Sementara itu, aspek kelelahan memperoleh persentase sebesar 32,78%, yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cukup sering mengalami kelelahan fisik maupun emosional sebagai akibat dari beban kerja, tekanan target, tuntutan adaptasi, serta ritme kerja yang cepat. Adapun aspek depersonalisasi memiliki persentase paling rendah yaitu 32,03%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih mampu mempertahankan keterlibatan dan sikap yang cukup positif terhadap

pekerjaan maupun rekan kerja meskipun menghadapi berbagai tekanan dalam lingkungan kerja.

Tingkat *burnout* pada Generasi Z dapat dipengaruhi oleh karakteristik generasi yang cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan mental. Generasi Z juga lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang kurang suportif, tekanan pekerjaan yang tinggi, serta pekerjaan yang dirasa monoton atau kurang memberikan makna. Oleh karena itu, ketika tuntutan pekerjaan tidak sejalan dengan harapan dan kapasitas individu, maka *burnout* lebih mudah muncul pada karyawan Generasi Z.

Temuan penelitian ini didukung oleh Marwa dan Kusuma (2025) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Peneliti menjelaskan bahwa kelelahan kerja menyebabkan penurunan energi, motivasi, dan keterlibatan sehingga karyawan cenderung membatasi kontribusinya hanya pada tugas utama sebagai bentuk perlindungan terhadap kondisi psikologisnya.

Aspek penurunan prestasi diri memperoleh persentase tertinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung merasa kurang berhasil, kurang produktif, atau kurang mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan. Berdasarkan Maslach (2001) *reduced personal accomplishment* merupakan kondisi ketika individu mengevaluasi dirinya secara negatif terhadap pencapaian kerja sehingga muncul perasaan tidak kompeten dan berkurangnya keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Aspek depersonalisasi memperoleh persentase terendah, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum banyak menunjukkan sikap sinis, acuh, maupun menjaga jarak terhadap rekan kerja atau individu lain di lingkungan kerja. Berdasarkan Maslach dan Jackson (1981) depersonalisasi merupakan bentuk respons psikologis berupa sikap negatif dan tidak peduli terhadap orang lain sebagai akibat dari stres kerja yang berkepanjangan.

Berdasarkan hasil uji ANOVA, terdapat perbedaan tingkat burnout berdasarkan jenis kelamin ($p < 0,001$). Hasil marginal means menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki rata-rata burnout yang lebih tinggi ($M = 49,47$) dibandingkan responden laki-laki ($M = 40,22$). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini karyawan Generasi Z perempuan cenderung mengalami burnout yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena perempuan umumnya memiliki keterlibatan emosional yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaan sehingga lebih mudah mengalami kelelahan ketika menghadapi tekanan kerja yang berlangsung secara terus-menerus. Selain harus memenuhi tuntutan pekerjaan, sebagian perempuan juga dihadapkan pada tuntutan sosial maupun keluarga yang dapat meningkatkan beban psikologis. Akumulasi berbagai tuntutan tersebut berpotensi menyebabkan kelelahan emosional, munculnya perasaan kurang mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan, serta menurunkan energi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap kesehatan mental karyawan perempuan, misalnya melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, pemberian fleksibilitas kerja apabila memungkinkan, penyediaan layanan konseling, serta membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Upaya tersebut diharapkan mampu menekan tingkat burnout sehingga produktivitas dan kualitas kerja tetap terjaga.

2. Tingkat Persepsi Dukungan Organisasi Pekerja Generasi Z di Kota

Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat persepsi dukungan organisasi pada karyawan Generasi Z di Kota Malang didominasi oleh kategori rendah dengan jumlah 75 responden atau sebesar 37,5%. Selanjutnya kategori sedang sebanyak 65 responden atau sebesar 32,5%, dan kategori tinggi sebanyak 60 responden atau sebesar 30%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di Kota Malang masih merasakan persepsi dukungan organisasi yang relatif rendah dalam lingkungan kerja mereka.

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan teori *perceived organizational support* dari Robert Eisenberger, ketika individu merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi, maka individu akan lebih nyaman, termotivasi, dan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Sebaliknya,

rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat membuat karyawan merasa kurang dihargai dan kurang mendapatkan perhatian dari tempat kerja.

Aspek dukungan atasan yang memperoleh persentase tertinggi sebesar 33,69% menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z paling banyak merasakan dukungan yang berasal dari atasan langsung. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian arahan, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi yang terbuka, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta umpan balik yang konstruktif. Hal ini menunjukkan bahwa peran atasan menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap dukungan organisasi. Sementara itu, aspek keadilan memperoleh persentase sebesar 33,52%, yang mengindikasikan bahwa responden menilai organisasi telah menerapkan perlakuan yang relatif adil dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, maupun pemberian kesempatan kepada karyawan. Adapun aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan memiliki persentase paling rendah yaitu 32,80%, yang menunjukkan bahwa meskipun responden cukup merasakan adanya penghargaan dan kondisi kerja yang mendukung, aspek ini masih menjadi bentuk dukungan yang paling rendah dibandingkan aspek lainnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang bagi organisasi untuk meningkatkan pemberian apresiasi, pengakuan atas kinerja, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung kesejahteraan dan kenyamanan karyawan.

Berdasarkan Rhoades dan Eisenberger (2002) dukungan atasan merupakan salah satu *antecedent* utama *perceived organizational support* karena atasan

dipandang sebagai representasi organisasi. Dengan demikian, ketika atasan memberikan perhatian, bantuan, dan penghargaan kepada karyawan, individu akan menilai bahwa organisasi juga peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Rendahnya aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan menunjukkan bahwa responden belum sepenuhnya merasakan adanya penghargaan maupun kondisi kerja yang mendukung. Oleh karena itu, apabila karyawan menilai penghargaan atau kondisi kerja kurang memadai, persepsi dukungan organisasi juga cenderung menurun. Hasil ini sejalan dengan temuan Kurtessis (2017) yang menunjukkan bahwa praktik organisasi seperti penghargaan, kesempatan berkembang, dan kondisi kerja yang baik merupakan prediktor penting terhadap meningkatnya *perceived organizational support*.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Singh (2025) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*. Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memperoleh dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi serta mempertahankan keterlibatan dalam pekerjaan.

Penelitian Akın dan Kurtuldu (2025) juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan negatif dengan *quiet quitting*. Persepsi dukungan organisasi yang memadai mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mengurangi kecenderungan karyawan untuk menarik diri dari pekerjaan.

Temuan ini dapat dijelaskan menggunakan *Organizational Support Theory* yang dikembangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka akan muncul kewajiban moral untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang positif. Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat menyebabkan menurunnya keterikatan kerja dan meningkatkan kecenderungan melakukan *quiet quitting*.

Generasi Z merupakan generasi yang cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan menghargai kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi menjadi salah satu hal penting bagi karyawan Generasi Z dalam membangun kenyamanan dan keterikatan kerja. Ketika organisasi mampu memberikan perhatian, komunikasi yang baik, serta perlakuan yang adil, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif.

Berdasarkan hasil uji ANOVA, terdapat perbedaan persepsi dukungan organisasi berdasarkan jenis kelamin ($p < 0,001$). Hasil *marginal means* menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki rata-rata persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi ($M = 40,49$) dibandingkan responden laki-laki ($M = 31,63$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini karyawan perempuan cenderung lebih merasakan perhatian, kepedulian, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi dibandingkan karyawan laki-laki.

Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh kecenderungan perempuan yang lebih menghargai kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Perempuan umumnya lebih peka terhadap bentuk-bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja, seperti komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik, bantuan ketika menghadapi kesulitan pekerjaan, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Akibatnya, berbagai bentuk dukungan tersebut lebih mudah dipersepsikan sebagai perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memastikan pemberian dukungan tidak hanya dirasakan oleh karyawan perempuan, tetapi juga oleh karyawan laki-laki. Organisasi dapat meningkatkan komunikasi dua arah, memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, serta memberikan penghargaan secara adil agar seluruh karyawan memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi.

3. Tingkat *Quiet Quitting* Pekerja Generasi Z di Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang didominasi oleh kategori sedang dengan jumlah 76 responden atau sebesar 38%. Selanjutnya kategori tinggi sebanyak 63 responden atau sebesar 31,5%, dan kategori rendah sebanyak 38 responden atau sebesar 30,5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di Kota Malang memiliki kecenderungan *quiet quitting* dalam tingkat yang cukup dirasakan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Quiet quitting merupakan perilaku ketika individu bekerja hanya sebatas memenuhi tanggung jawab utama pekerjaan tanpa memberikan keterlibatan lebih terhadap pekerjaan maupun organisasi. Individu yang mengalami *quiet quitting* umumnya tetap menjalankan tugas sesuai deskripsi kerja, namun cenderung membatasi kontribusi, keterlibatan emosional, maupun usaha tambahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis aspek *quiet quitting*, aspek batasan minimum dalam bekerja memperoleh persentase tertinggi yaitu sebesar 33,78%, kemudian aspek komitmen pekerjaan yang rendah sebesar 33,37%, dan aspek penolakan pekerjaan tambahan sebesar 32,85%. Tingginya aspek komitmen pekerjaan yang rendah menunjukkan bahwa sebagian karyawan Generasi Z cenderung mengalami penurunan keterikatan dan loyalitas terhadap pekerjaan. Individu dapat merasa kurang memiliki motivasi, kurang antusias, serta tidak terlalu terlibat secara emosional dalam pekerjaan yang dilakukan.

Aspek batasan minimum dalam bekerja yang memperoleh persentase tertinggi sebesar 33,78% menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung membatasi keterlibatan mereka dalam pekerjaan hanya pada tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Responden cenderung menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deskripsi kerja tanpa memberikan usaha tambahan di luar tuntutan yang diberikan. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh keinginan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), menghindari kelelahan kerja, serta menetapkan batasan yang jelas terhadap peran

pekerjaan. Sementara itu, aspek komitmen pekerjaan yang rendah memperoleh persentase sebesar 33,37%, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan Generasi Z mengalami penurunan keterikatan dan loyalitas terhadap pekerjaan. Individu dapat merasa kurang termotivasi, kurang antusias, serta tidak terlalu terlibat secara emosional dalam pekerjaan yang dilakukan. Adapun aspek penolakan pekerjaan tambahan memiliki persentase paling rendah yaitu 32,85%, yang menunjukkan bahwa meskipun responden cenderung membatasi keterlibatan dalam pekerjaan, sebagian besar masih bersedia menerima pekerjaan tambahan pada kondisi tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku penolakan terhadap tugas di luar tanggung jawab utama belum menjadi bentuk *quiet quitting* yang paling dominan pada responden.

Tingginya aspek batasan minimum dalam bekerja menunjukkan bahwa responden cenderung membatasi keterlibatan mereka pada tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Temuan ini sejalan dengan konsep *quiet quitting* yang dikemukakan oleh Klotz dan Bolino (2022), yaitu perilaku karyawan yang tetap menjalankan pekerjaan sesuai deskripsi tugas, namun tidak memberikan usaha tambahan di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku tersebut lebih mencerminkan upaya menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dibandingkan bentuk kemalasan atau penolakan terhadap pekerjaan.

Rendahnya aspek penolakan pekerjaan tambahan menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih bersedia menerima tugas di luar pekerjaan utama apabila diperlukan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku *quiet quitting*

pada responden belum diwujudkan dalam bentuk penolakan terhadap seluruh pekerjaan tambahan, melainkan lebih berupa pembatasan keterlibatan kerja secara umum. Hasil ini sejalan dengan penelitian Marwa dan Kusuma (2025) yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z lebih cenderung mengurangi keterlibatan kerja daripada menolak seluruh tugas tambahan yang diberikan organisasi.

Berdasarkan hasil uji ANOVA, terdapat perbedaan tingkat *quiet quitting* berdasarkan jenis kelamin ($p = 0,005$). Hasil *marginal means* menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki rata-rata *quiet quitting* yang lebih tinggi ($M = 45,30$) dibandingkan responden laki-laki ($M = 39,17$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini karyawan perempuan cenderung lebih sering membatasi keterlibatan dalam pekerjaan dibandingkan karyawan laki-laki.

Tingginya tingkat *quiet quitting* pada perempuan dapat dipahami sebagai salah satu bentuk strategi untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi, karyawan perempuan cenderung menetapkan batasan terhadap pekerjaan dengan hanya menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang telah ditentukan serta mengurangi keterlibatan di luar tuntutan pekerjaan. Strategi tersebut dapat menjadi mekanisme untuk mengurangi kelelahan psikologis dan mempertahankan kesejahteraan diri.

Bagi organisasi, temuan ini menjadi indikator bahwa perilaku *quiet quitting* tidak selalu muncul karena rendahnya komitmen terhadap organisasi, tetapi juga

dapat menjadi respons terhadap tekanan kerja yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memicu burnout serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja agar kecenderungan quiet quitting dapat diminimalkan.

4. Pengaruh *Burnout* Terhadap *Quiet Quitting* Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,652 dengan nilai *standardized coefficient* beta sebesar 0,674 dan signifikansi $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *burnout* yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan individu melakukan *quiet quitting*.

Burnout dalam penelitian ini menunjukkan kontribusi pengaruh yang cukup besar terhadap munculnya perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kelelahan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keterlibatan individu dalam pekerjaan. Ketika karyawan mengalami tekanan kerja secara terus-menerus, individu cenderung mengalami penurunan energi, motivasi, serta keterikatan terhadap pekerjaan sehingga memilih bekerja hanya sebatas memenuhi tanggung jawab utama.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z yang mengalami *burnout* cenderung membatasi kontribusi kerja sebagai bentuk perlindungan terhadap kondisi fisik dan psikologis mereka. Individu tetap

menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, namun tidak lagi memberikan usaha tambahan, keterlibatan emosional, maupun partisipasi lebih terhadap organisasi. Kondisi tersebut mencerminkan perilaku *quiet quitting* yang ditandai dengan rendahnya keterlibatan kerja tanpa benar-benar meninggalkan pekerjaan.

Besarnya pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting* juga menunjukkan bahwa kondisi kelelahan kerja pada Generasi Z perlu menjadi perhatian organisasi. Generasi Z merupakan generasi yang cenderung lebih memperhatikan kesehatan mental, keseimbangan kehidupan kerja, serta lingkungan kerja yang nyaman. Ketika individu merasa terlalu lelah secara fisik maupun emosional akibat pekerjaan, maka individu lebih memilih menjaga batasan kerja dibandingkan memaksakan diri untuk tetap terlibat secara penuh dalam pekerjaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori *burnout* dari Maslach dan Leiter (2016) yang menjelaskan bahwa *burnout* dapat menyebabkan penurunan energi, keterlibatan kerja, dan motivasi individu. *Burnout* yang berlangsung secara terus-menerus dapat membuat individu menarik diri dari pekerjaan sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri terhadap tekanan kerja yang dirasakan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa *quiet quitting* bukan hanya muncul karena kurangnya loyalitas karyawan, tetapi juga dapat menjadi respons terhadap kondisi kerja yang melelahkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan beban kerja, kondisi psikologis karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat agar tingkat *burnout* pada karyawan Generasi Z dapat diminimalkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Rahayu (2025) yang menemukan bahwa *burnout* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi kelelahan emosional yang dialami karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menarik diri secara psikologis dari pekerjaan dengan membatasi kontribusi hanya pada tugas-tugas yang menjadi kewajiban utama.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh Dilekçi (2025) yang menemukan bahwa *burnout* merupakan salah satu prediktor utama munculnya *quiet quitting*. Individu yang mengalami kelelahan kerja lebih cenderung menarik diri dari pekerjaan, mengurangi keterlibatan, serta membatasi usaha yang diberikan kepada organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *burnout* menjadi faktor penting yang mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* sebagai respons terhadap tekanan kerja yang berkepanjangan.

Temuan ini juga didukung oleh Wijaya (2026) dalam studi tinjauan sistematis yang menyimpulkan bahwa *burnout* merupakan salah satu faktor utama yang mendorong munculnya perilaku *quiet quitting*. Ketika individu mengalami kelelahan berkepanjangan akibat tekanan kerja, mereka berusaha mempertahankan sumber daya psikologis yang dimiliki dengan mengurangi keterlibatan dalam

pekerjaan, menolak tugas tambahan, serta membatasi kontribusi di luar kewajiban formal.

5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0,392 dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar -0,344 dan signifikansi $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan individu melakukan *quiet quitting*.

Pengaruh negatif tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki peran penting dalam mengurangi perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi, maka individu akan memiliki keterikatan kerja yang lebih baik serta motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Persepsi dukungan organisasi dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, pemberian apresiasi, lingkungan kerja yang nyaman, serta perlakuan yang adil dalam organisasi. Adanya dukungan tersebut membuat karyawan merasa memiliki nilai dan kontribusi yang dihargai oleh organisasi sehingga kecenderungan untuk menarik diri dari pekerjaan menjadi lebih rendah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung membutuhkan lingkungan kerja yang suportif dan memperhatikan kesejahteraan psikologis mereka. Generasi Z merupakan generasi yang lebih terbuka terhadap isu kesehatan mental, *work-life balance*, serta kenyamanan kerja. Oleh karena itu, ketika organisasi mampu memberikan dukungan yang baik, karyawan akan lebih merasa nyaman, aman, dan terlibat dalam pekerjaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori *perceived organizational support* dari Robert Eisenberger yang menjelaskan bahwa individu yang merasa didukung oleh organisasi akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, serta keterlibatan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat menyebabkan individu merasa kurang dihargai sehingga keterikatan terhadap pekerjaan menurun.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *quiet quitting* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang dibentuk organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan dukungan terhadap karyawan melalui komunikasi yang baik, pemberian apresiasi, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan agar perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z dapat diminimalkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Xueyun (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan dalam menurunkan kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa organisasi memberikan perhatian

terhadap kesejahteraan, menghargai kontribusi, serta menyediakan dukungan yang memadai, mereka akan memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik dan tingkat burnout yang lebih rendah. Kondisi tersebut pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk membatasi keterlibatan kerja atau melakukan *quiet quitting*.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh Ayhan (2025) yang menemukan bahwa *organizational support* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *quiet quitting*. Peneliti menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan adanya perhatian, bantuan, dan kepedulian dari organisasi, mereka cenderung tetap terlibat dalam pekerjaan serta memiliki keinginan yang lebih rendah untuk membatasi kontribusi kerja. Selain itu, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *burnout* berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *organizational support* terhadap penurunan perilaku *quiet quitting*.

J. Pengaruh *Burnout* dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Quiet Quitting* Pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$, sehingga hipotesis penelitian diterima. Hasil uji ANOVA juga menunjukkan nilai F sebesar 109,8 dengan signifikansi $p < 0,001$, yang berarti model regresi dalam penelitian ini layak

digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *burnout* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting*.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory* yang menyatakan bahwa perilaku kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Burnout merefleksikan tingginya tuntutan pekerjaan yang menguras energi karyawan, sedangkan persepsi dukungan organisasi merupakan sumber daya yang membantu individu menghadapi tuntutan tersebut. Apabila burnout meningkat dan dukungan organisasi dirasakan rendah, maka karyawan cenderung mengurangi keterlibatan kerja sebagai bentuk adaptasi terhadap tekanan yang dialami, yang kemudian diwujudkan dalam perilaku *quiet quitting*. Sebaliknya, dukungan organisasi yang tinggi dapat menjadi faktor protektif yang mengurangi dampak burnout sehingga kecenderungan *quiet quitting* menjadi lebih rendah. Konsep ini sejalan dengan kerangka *Job Demands–Resources Theory* serta didukung oleh berbagai penelitian empiris (Nurmalasari et al., 2026).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *quiet quitting*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Ayhan (2025) yang menemukan bahwa burnout dan *organizational support* merupakan faktor yang secara bersama-sama memengaruhi perilaku *quiet quitting*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa tingginya *burnout* akan meningkatkan kecenderungan karyawan membatasi keterlibatan kerja, sedangkan dukungan organisasi yang tinggi mampu menekan

kecenderungan tersebut. Dengan demikian, kombinasi antara rendahnya burnout dan tingginya persepsi dukungan organisasi menjadi kondisi yang dapat mengurangi munculnya perilaku *quiet quitting*.

Hasil analisis model *summary* menunjukkan nilai R sebesar 0,706 yang menunjukkan bahwa hubungan antara *burnout* dan persepsi dukungan organisasi dengan *quiet quitting* berada pada kategori kuat. Selain itu, nilai R^2 sebesar 0,498 menunjukkan bahwa *burnout* dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh sebesar 49,8% terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang, sedangkan sisanya sebesar 50,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa *burnout* dapat menyebabkan individu mengalami kelelahan fisik, emosional, dan mental, sedangkan faktor eksternal berupa persepsi dukungan organisasi dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan keterikatan individu terhadap pekerjaan. Ketika karyawan mengalami *burnout* yang tinggi serta merasa kurang mendapatkan dukungan dari organisasi, maka kecenderungan melakukan *quiet quitting* akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil uji parsial, variabel *burnout* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* dengan nilai beta sebesar 0,674 dan $p < 0,001$. Hal tersebut menunjukkan bahwa *burnout* menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Semakin

tinggi *burnout* yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan individu melakukan *quiet quitting*.

Sementara itu, variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* dengan nilai beta sebesar -0,344 dan $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan *quiet quitting* akan semakin rendah. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki keterikatan kerja yang lebih baik terhadap organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z yang mengalami *burnout* cenderung mengurangi keterlibatan dalam pekerjaan, seperti bekerja hanya sesuai tanggung jawab utama dan menurunkan inisiatif dalam bekerja. Sebaliknya, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung tetap menunjukkan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Maslach dan Jackson (1981) menyatakan bahwa *burnout* menyebabkan individu mengurangi keterlibatan kerja, serta Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih positif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data mengenai pengaruh *burnout* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat *burnout* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang berada pada kategori sedang. Aspek *burnout* yang memiliki persentase tertinggi adalah prestasi kerja, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan cenderung mengalami penurunan perasaan terhadap pencapaian diri dalam pekerjaan. Selain itu, terdapat perbedaan tingkat *burnout* berdasarkan jenis kelamin, di mana karyawan perempuan memiliki tingkat *burnout* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki.
1. Tingkat persepsi dukungan organisasi pada karyawan Generasi Z di Kota Malang berada pada kategori rendah. Aspek yang memperoleh persentase tertinggi adalah dukungan atasan, yang menunjukkan bahwa dukungan dari atasan merupakan bentuk dukungan organisasi yang paling banyak dirasakan responden. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya perbedaan persepsi dukungan organisasi berdasarkan jenis kelamin, di mana karyawan perempuan memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki.

2. Tingkat quiet quitting pada karyawan Generasi Z di Kota Malang berada pada kategori sedang. Aspek yang memperoleh persentase tertinggi adalah batasan minimum dalam bekerja, yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab utama tanpa memberikan keterlibatan tambahan di luar tuntutan pekerjaan. Selain itu, terdapat perbedaan tingkat quiet quitting berdasarkan jenis kelamin, di mana karyawan perempuan memiliki tingkat quiet quitting yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki.
3. *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil uji t menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,652, yang berarti setiap peningkatan satu satuan *burnout* akan meningkatkan *quiet quitting* sebesar 0,652. Selain itu, *burnout* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *quiet quitting* dengan nilai standardized coefficient beta sebesar 0,674.
4. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil uji t menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0,392, yang berarti setiap peningkatan satu satuan persepsi dukungan organisasi akan menurunkan *quiet quitting* sebesar 0,392. Selain itu, nilai standardized coefficient beta sebesar -0,344 menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang cukup terhadap *quiet quitting*.

5. Secara simultan, *burnout* dan perspsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hasil uji F menunjukkan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,498, yang berarti *burnout* dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 49,8% variasi *quiet quitting*. Sementara itu, 50,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti kepuasan kerja, *work engagement*, budaya organisasi, *work-life balance*, serta faktor psikologis dan lingkungan kerja lainnya.

Selain menjawab rumusan masalah penelitian, penelitian ini juga menemukan adanya perbedaan berdasarkan karakteristik jenis kelamin. Pekerja perempuan memiliki tingkat burnout dan *quiet quitting* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki. Di sisi lain, karyawan perempuan juga memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan perempuan merasakan dukungan organisasi yang lebih baik, mereka tetap lebih rentan mengalami burnout dan kecenderungan *quiet quitting*. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa burnout memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi munculnya *quiet quitting* dibandingkan persepsi dukungan organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *burnout* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan Generasi Z

Pekerja Generasi Z diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan terhadap kemampuan dan pencapaian diri dalam bekerja melalui pengembangan kompetensi, evaluasi diri secara positif, serta aktif mencari umpan balik untuk meningkatkan kualitas kinerja. Selain itu, karyawan juga perlu mempertahankan hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dan atasan, mengingat aspek depersonalisasi menunjukkan kecenderungan yang rendah. Di sisi lain, karyawan diharapkan tetap menjaga batasan kerja yang sehat tanpa mengurangi kualitas maupun tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga penerapan *work-life balance* tidak berkembang menjadi perilaku *quiet quitting*.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan, khususnya karyawan Generasi Z yang cenderung lebih sensitif terhadap tekanan kerja dan lingkungan kerja yang kurang suportif. Perusahaan dapat melakukan *asesmen burnout* secara berkala sebagai upaya deteksi dini terhadap tingkat kelelahan kerja yang dialami karyawan sehingga dapat segera diberikan intervensi yang sesuai. Selain itu, perusahaan juga dapat

mengurangi risiko burnout melalui pembagian beban kerja yang seimbang, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan, serta meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan. Perusahaan juga perlu membangun budaya kerja yang lebih fleksibel, suportif, dan memperhatikan *work-life balance* guna meningkatkan keterikatan kerja karyawan dan meminimalkan munculnya perilaku *quiet quitting*.

3. Bagi Praktisi Human Resource (HR)

Praktisi HR diharapkan mampu berperan aktif dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi kerja karyawan, khususnya terkait tingkat *burnout* dan persepsi dukungan organisasi. HR dapat mengembangkan program *employee well-being*, pelatihan manajemen stres, konseling kerja, maupun program pengembangan karyawan yang dapat membantu meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, HR juga perlu membangun sistem komunikasi dan apresiasi yang lebih efektif agar karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki hubungan kerja yang lebih positif dengan organisasi.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi *quiet quitting*, seperti *work engagement*, kepuasan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, *psychological well-being*, maupun kepemimpinan. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian kualitatif atau *mixed*

methods agar memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai fenomena *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Penelitian dengan cakupan responden yang lebih luas serta sektor pekerjaan yang lebih beragam juga diharapkan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif (Abubakar, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, R. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Suka-Press Uin Sunan Kalijaga. <https://books.google.co.id/books?id=5ijKEAAAQBAJ>
- Agmadjo, N. R. (2025). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X*.
- Akın, E. C., & Kurtuldu, S. (2025). *Psikoloji C, alıs, maları Studies in Psychology Perceived Organizational Support as a Mediator Between Shift Work and Quiet Quitting Perceived Organizational Support as a Mediator Between Shift Work and Quiet Quitting*. 45(3), 356–371.
- Alya, F. K., Lazuardy, D. M., & Pramesti, A. N. (2024). Pengaruh Perilaku Kerja Generasi Z Dan Milenial Bagi Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 8(6), 2118–7452. <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jimt/article/view/1333>
- Andrea, B., Gabriella, H., & Tímea, J. (2016). *Y and Z Generations at Workplaces*. 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. <https://pustaka.lan.go.id/opac/detail/2453>
- Atika, Kholifah, N., Nurrohmah, S., & Purwiningsih, R. (2020). *Eksistensi Motif batik klasik pada generasi Z*. 8(2), 141–144.
- Ayhan, F., Gün, İ., & Balsak, H. (2025). Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 4644–4652. <https://doi.org/10.1111/jan.16599>
- Ayu, P., & Widiari, O. (2025). *Quite Qutting di Kalangan Generasi Z: Literature Review Manajerial*. 5. <http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir>
- Azwar, S. (2022). *Reliabilitas dan validitas: Edisi 4*.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). *Career aspirations of generation Z : a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Barlian, E. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/aucjd>
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (Issue v. 1). Allyn and Bacon. <https://books.google.co.id/books?id=JrBy8jtWak0C>
- Bolger, N., & Schilling, E. A. (1991). *Personality and the Problems of Everyday Life : The Role of Neuroticism in Exposure and Reactivity to Daily Stressors*. September 1991.
- Burhanuddin. (2025). *Strategi Human Resource Dalam Mengelola “Quiet Quitting” Di Kalangan Karyawan Milenial: Studi Kasus Di Startup Digital*. 3(1), 99–106. <https://malaqbipublisher.com/index.php/JIMBE>

- Cooper, C. L. (2000). *Introduction : A discussion about the role of negative affectivity in job stress research*. 77, 10077.
- Damayanti, R., Purbasari, R., & Purnomo, M. (2022). *KINERJA TERHADAP PRESTASI KERJA [The Effect of Organizational Support and Performance Assessment on Work Achievement]*. 161–172. <https://doi.org/10.30813/bmj>.
- Darwin, M., Mamondol, M. R., Sormin, S. A., Nurhayati, Y., Tambunan, H., Sylvia, D., Adnyana, I. M. D. M., Prasetyo, B., Vianitati, P., & Gebang, A. A. (2021). *Metode penelitian pendekatan kuantitatif*. Media Sains Indonesia.
- Deloitte. (2024). *Deloitte 's 2024 Gen Z and Millennial Survey finds these generations stay true to their values as they navigate a rapidly changing world*. <http://www.deloitte.com/genzmillennialsurvey>
- Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254(February). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Efendi, M. A. (2023). *Pengaruh Burnout Dan Work-Life Balance Terhadap Quiet Quitting Pada Pekerja Generasi Milenial Di Kota Malang*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/53293/>
- Efendi, M. A., Hawabi, A. I., & Purwaningtyas, E. K. (2023). *The effect of work-life balance on quiet quitting in millennial generation workers* (Issue Pfh). Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3, pp. 500–507). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 90(1), 159–165.
- Fu, Y., Huang, D., Zhang, S., & Wang, J. (2023). Job burnout on subjective wellbeing among clinicians in China: the mediating role of mental health. *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227670>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS versi 19*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hardani, ANDriani, H., Ustiawat, J., Utami, E. F., Istiqomah, Ri. R., Fardani, R. A., Sukma, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian*. Penerbit Pustaka Ilmu.

- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). *Burnout Research : Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis*. <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
- Hikmawati, F. (2017). *Metodologi Penelitian*.
- Jahrodin, M., & Setiasih. (2025). *Fenomena Quiet Quitting dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi yang Didominasi Generasi Milenial Mafut*. 4(1), 1406–1411.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*, 1–6.
- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). *Perceived Organisational Support – An Overview On Its*. 2(4).
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti Dan Menulis Tesis ?* <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:238270640>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laka, L., Darmansyah, R., Judijanto, L., Lase, J. F., Haluti, F., Kuswanti, F., Kalip, K., Sepriano, S., Efitra, E., & Pamela, E. (2024). *Pendidikan Karakter Gen Z di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=seH8EAAAQBAJ>
- Larasati, V., Arroyantri P, B., Maritska, Z., Parisa, N., & Syauki Ikhsan, D. (2020). Edukasi pencegahan sindrom kelelahan (burnout) pada karyawan Pertamina MOR II Palembang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Humanity and Medicine*, 1(3), 139–148. <https://doi.org/10.32539/hummed.v1i3.13>
- Lestari, P. A., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Influence Of Work-Life Balance And Job Stress On Job Satisfaction Mediated By Burnout In Generation Z Employees In The Manufacturing Sector MM2100. *Jurnal Ekonomi*, 13(2), 541–554. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023a). *Quiet Quitting -Causes and Opportunities Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. January. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023b). *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mangundjaya, W., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2012). *The impact of Workplace Well-Being and Psychological Capital , to the Individual Readiness for Change*. July 2012.
- Margaretha, C., & Panggabean, H. (2025). *Mengenal Quiet Quitting pada Karyawan Gen Z :*

- Marwa, S., & Kusuma, C. S. D. (2025). *The Effects Of Job Burnout , Work-Life Balance , And Job Satisfaction On Quiet Quitting (Study On Generation Z In Special Region Of Yogyakarta)*. 1(2), 11–20. <https://doi.org/10.21831/jaboa.v1i2.2253>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass/Wiley.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016a). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress*, 351–357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meylanda, A., & Arista Pratama, R. (2024). Pengalaman Karyawan Generasi Z Dalam Beradaptasi Dengan Budaya Kerja Hybrid (Studi Kasus Perusahaan Deriota Web Iot Erp Developer Di Pangkal Pinang). *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, 8(12), 2118–7452.
- Mujiasih, E. (2015). *Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Endah Mujiasih*. 14(1), 40–51.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). (*Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang*). 9, 1–12.
- Nasution, S. (1995). *Metode research (penelitian ilmiah): usul tesis, desain penelitian, hipotesis, validitas, sampling, populasi, observasi, wawancara, angket*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=biWdoAEACAAJ>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). *Perceived organizational support and risk taking. February 2014*. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). *Quiet Quitting : Insights from Generation Z workers in Vietnam*. 13(01), 8267–8282. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i01.em08>
- Nida, E. K. A., Khasanah, U. L., Sari, R. L., Psikologi, D., Psikologi, F., & Airlangga, U. (2025). *Faktor Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z : Studi Telaah Literatur*.
- Noor, E., & Widyatmoko, W. F. (2025). *Pengaruh Job Burnout Terhadap Quiet Quitting Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada Industri Perhotelan Gen Z di Yogyakarta*. 6(5), 3573–3580.
- Nurmalasari, R., Dwijanto, A., & Kistyanto, A. (2026). *Quiet Quitting : Sintesis Literatur Sistematis Berbasis Job Demands- Resources Theory dan Agenda Riset Sektor Publik Program Studi S2 Manajemen , Universitas Negeri Surabaya , Indonesia daya manusia karena merepresentasikan bentuk penarikan diri kerja*

yan. 5.

- Pandey, E. (2022). *Kekuatan bertahan dari berhenti secara Get the transcendent ideas and tips gleaned from talking to leaders in business , tech , and culture before you head off to bed , from Mike Allen , Jim VandeHei and Erica Pandey . Menyelami lebih dalam. September*, 1–5.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). *Research Methodology :*
- Paramita, R. W. D., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2021). *Metode penelitian kuantitatif.*
- Pierre Rainer. (2023). Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z - GoodStats Data. In <https://Data.Goodstats.Id/Statistic/Sensus-Bps-Saat-Ini-Indonesia-Didominasi-Oleh-Gen-Z-N9Kqv>.
- Pranitasari, D., Lilik Lidyawati, Dodi Prastuti, Pristina Hermastuti, & Nung Siti Saodah. (2023). Burnout Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(4), 600–609. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v2i4.2822>
- Pratiwi, F. S. (2023). *Gejala Burnout yang Dialami Gen Z Indonesia.* Dataindonesia.id. <https://dataindonesia.id/kesehatan/detail/ini-sederet-gejala-burnout-yang-dialami-gen-z-indonesia>
- Purwanto. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen.* StaiaPress.
- Putri, D. A. (2021). *Hubungan Beban Kerja Terhadap Burnout Syndrome Pada Perawat Di Ruang Rawat Inap RSUD Dr Pirngadi Kota Medan.*
- Putri, P. K. (2024). Gen Z Di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.37481/jmweb.v4i1.650>
- Rahayu, I., Azzahra, F., & Prameswari, D. (2025). *Dilema Gen Z Di Dunia Kerja : Burnout Atau Quiet Quitting ?* 26(2), 96–114.
- Retnawati, H. (2016). *Analisis Kuantitatif Instrumen Penelitian (Panduan Peneliti, Mahasiswa, dan Psikometrian).* Parama. <https://books.google.co.id/books?id=brRoEAAQBAJ>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior Global Edition.* Pearson Deutschland. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292259246>
- Rosyid F Haryanto. (1996). Burnout: Penghambat Produktivitas Yang Perlu Dicermati. *Buletin Psikologi*, 4, 22–24.
- Rufaida, B. S. (2023). *No Pengaruh Gaya Bahasa Generasi Z dalam Berbahasa Indonesia di Era Globalisasi terhadap Keutuhan Bahasa Indonesia Bilqis.* 3(3), 169–181.
- Safarudin, M. A., Pratama, M. R., & Salsabila, D. G. (2024). Fenomena Quiet Quitting Terhadap Ketidaknyamanan Kerja dan Pengembangan Karir Karyawan di Perusahaan Otomotif The phenomenon of quiet quitting on job insecurity and career development of employees in automotive companies. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(5), 8535–8547.

- Sakitri, G. (2020). “*Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi ! .*” 1995(2018), 1–10.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 9789400756, 1–249. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Shihab, M. Q. (2012). *Tafsir al-Mishbāh: pesan, kesan, dan keserasian al-Qur'an*. Lentera Hati. <https://books.google.co.id/books?id=wKomjwEACAAJ>
- Silvy Novianty, Assyfa Putri Ananta, Viola Augustia Putri, & Wahjoe Pangestoeti. (2025). Fenomena Resign Massal dan Pengangguran Terselubung di Kalangan Gen Z: Tinjauan Ekonomi Publik di Indonesia. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 3(2), 205–215. <https://doi.org/10.59061/masip.v3i2.1064>
- Singh, S., Bhatt, A. S., Valliammal, M., Bhalla, R., & Sinha, A. (2025). *The Influence of Perceived Organizational Support and Role Conflict on Employee Quiet Quitting : The Mediating Role of Job Satisfaction*. 15(6), 52–58.
- Statistik, B. (2025). *Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Status Pekerjaan Utama dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)*, 2025. 12–14.
- Statistik, B. P., & Timur, P. J. (2025). *Keadaan Ketenagakerjaan Jawa Timur Agustus 2025*. 57.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung, 4.
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 276–292. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol4.iss2.art7>
- Umbu, S., Adung, G., & Wulandari, W. (2023). *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Burnout Yang Dimediasi Stres Pekerjaan (Studi pada PT . BestProfit Futures Di Kota Malang)*. 1(4), 289–303.
- Widya Dewi Asy-syamsa, & Eva Soraya Zulfa. (2022). Pengaruh Pola Asuh Terhadap Perkembangan Emosional Anak Usia Dini. *ATTAWA: Jurnal Pendidikan Islam Dan Anak Usia Dini*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.58355/attaqwa.v1i1.5>
- Widyastuti, I., Rahmiati, S., Esdhona, H., & Rusnaini, S. (2025). Quiet Quitting di Kalangan Guru TK Swasta: Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 91–96. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.1935>
- Wijaya, H., Jurnal, W., Sosial, I., Dienial, D., Hasanati, N., & Hidayatullah, R. M. (2026). *Menyelidiki Faktor Penyebab dari Quiet Quitting Melalui Tinjauan Sistematis ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja . Dalam kerangka Job berkaitan erat dengan kelelahan emosional dan burnout . Burnout dipahami sebagai kondisi*.

- Wong, S. S. H., & Lim, S. W. H. (2022). Deliberate errors promote meaningful learning. In *Journal of Educational Psychology* (Vol. 114, Issue 8, pp. 1817–1831). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/edu0000720>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yikilmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: a Conceptual Investigation. *Anadolu 10th International Conference On Social Science*, October, 978–605. www.anadolukongre.org
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hoffman, N., & Ford, E. W. (2004). Experiencing job burnout: The roles of positive and negative traits and states. In *Journal of Applied Social Psychology* (Vol. 34, Issue 5, pp. 887–911). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02576.x>

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 708/FPsi.1/PP.009/4/2026
 Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

20 April 2026

Kepada Yth.
 HRD. Alibaba Store
 Jl. Kawi No.12, RW.3, Kauman, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa
 Timur 65119
 di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM	: MUKHAMAD SAAM NABIL FAIROBY/220401110252
Tempat Penelitian	: Alibaba Store
Judul Skripsi	: Pengaruh <i>Burnout</i> dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Quiet Quitting</i> Pada Karyawan Gen Z di Kota Malang
Dosen Pembimbing	: 1. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog 2. Nurul Shofiah, M.Pd.
Tanggal Penelitian	: 01-02-2026 s.d 30-04-2026
Model Kegiatan	: Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan
 Wakil Dekan Bidang Akademik,



Muallifah

Tembusan:
 1. Wakil Dekan II dan III;
 2. Ketua Prodi S1;



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsl.uin-malang.ac.id

Nomor : 635/FPsi.1/PP.009/4/2026
Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

14 April 2026

Kepada Yth.
HRD. Tuin Cafe
Jl. Selorejo, Lowokwaru, Malang, Kota Malang, Jawa Timur 65141
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

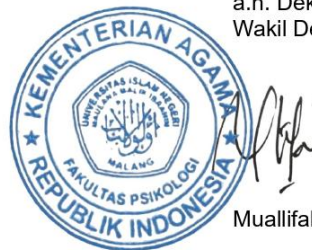
Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM	: MUKHAMAD SAAM NABIL FAIROBY/220401110252
Tempat Penelitian	: Tuin Cafe
Judul Skripsi	: Pengaruh <i>Burnout</i> dan Dukungan Organisasi Terhadap Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z di Kota Malang
Dosen Pembimbing	: 1. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog 2. Nurul Shofiah, M.Pd.
Tanggal Penelitian	: 13-04-2026 s.d 30-04-2026
Model Kegiatan	: Offline

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Muallifah

Tembusan:
1. Wakil Dekan II dan III;
2. Ketua Prodi S1;
3. Kabag TU.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 669/FPsi.1/PP.009/4/2026
Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

16 April 2026

Kepada Yth.
HRD. PT Arkatama Multi Solusindo
Graha Arkatama, Jl. Joyo Agung, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota
Malang, Jawa Timur 65144
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM	: MUKHAMAD SAAM NABIL FAIROBY/220401110252
Tempat Penelitian	: PT Arkatama Multi Solusindo
Judul Skripsi	: Pengaruh Burnout dan Dukungan Organisasi Terhadap Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z di Kota Malang
Dosen Pembimbing	: 1. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog 2. Nurul Shofiah, M.Pd.
Tanggal Penelitian	: 14-04-2026 s.d 30-04-2026
Model Kegiatan	: Offline

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.



a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Muallifah

Tembusan:
1. Wakil Dekan II dan III;
2. Ketua Prodi S1;



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 668/FPsi.1/PP.009/4/2026
Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

16 April 2026

Kepada Yth.
HRD. Favehotel
Jl. Raya Tlogomas No.25, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota
Malang, Jawa Timur 65144
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM	: MUKHAMAD SAAM NABIL FAIROBY/220401110252
Tempat Penelitian	: Favehotel
Judul Skripsi	: Pengaruh Burnout dan Dukungan Organisasi Terhadap Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z di Kota Malang
Dosen Pembimbing	: 1. Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog 2. Nurul Shofiah, M.Pd.
Tanggal Penelitian	: 13-04-2026 s.d 30-04-2026
Model Kegiatan	: Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.



a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Muallifah

Tembusan:
1. Wakil Dekan II dan III;
2. Ketua Prodi S1;

Lampiran 2 Form Penelitian

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Perkenalkan, saya Mukhammad Saam Nabil Fairuby, mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai bagian dari penyusunan tugas akhir dengan judul "PENGARUH *BURNOUT* DAN PERSPEKSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *QUIET QUITTING* KEPADA KARYAWAN GEN Z DI KOTA MALANG"

Sebagai bagian dari pelaksanaan penelitian tersebut saya membutuhkan partisipasi responden dengan kriteria berikut:

1. Pekerja Generasi Z (15 - 29)
2. Bekerja di Kota Malang
3. Bekerja Secara *Offline*
4. Usaha Bukan Miliki Pribadi (*Owner*)

Melalui kuesioner ini, saya bermaksud mengumpulkan data penelitian yang berkaitan dengan pengalaman kerja karyawan. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang dirasakan.

Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta penelitian. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini, sehingga responden diharapkan menjawab setiap pernyataan secara objektif sesuai dengan pengalaman pribadi.

Partisipasi Anda sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini. Atas kesediaan dan partisipasi yang diberikan, saya mengucapkan terima kasih.

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

- ☐ SMP/MTS
- ☐ SMA/SMK/MA
- ☐ Diploma (D3/D4)
- ☐ Sarjana (S1)

Lama Bekerja di Pekerjaan ini

- ☐ 1 Tahun
- ☐ 1 Tahun - 2 Tahun
- ☐ 2 Tahun - 3 Tahun
- ☐ > 3 Tahun

Status Pekerjaan

- ☐ Karyawan tetap

- Karyawan kontrak

Jenis Pekerjaan

Contoh : Web Developer, Apoteker, Sales, F&B

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya telah membaca dan memahami penjelasan mengenai penelitian ini. Saya memahami bahwa partisipasi saya dalam penelitian ini bersifat sukarela dan saya berhak untuk tidak menjawab atau menghentikan pengisian kuesioner kapan saja tanpa konsekuensi apa pun

- Saya bersedia menjadi responden

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Burnout

CFA Burnout

Model fit

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Baseline model	3289.505	153	
Factor model	211.287	132	< .001

Additional fit measures

Fit indices

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.975
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.971

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.055
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.034

Parameter estimates

Factor loadings

Factor	Indicator	Std. estimate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Factor 1	Column 1	0.750	0.033	22.68	< .001	0.685	0.815
	Column 2	0.830	0.024	34.23	< .001	0.783	0.878
	Column 3	0.819	0.026	32.00	< .001	0.768	0.869
	Column 4	0.842	0.023	36.84	< .001	0.798	0.887
	Column 5	0.809	0.027	30.43	< .001	0.757	0.862

Factor loadings

Factor	Indicator	Std. estimate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Factor 2	Column 6	0.836	0.024	35.36	< .001	0.789	0.882
	Column 7	0.848	0.023	37.21	< .001	0.803	0.892
	Column 8	0.851	0.022	37.98	< .001	0.807	0.895
	Column 9	0.841	0.024	35.73	< .001	0.795	0.887
Factor 3	Column 10	0.868	0.021	42.32	< .001	0.828	0.908
	Column 11	0.830	0.024	34.47	< .001	0.783	0.878
	Column 12	0.815	0.026	31.57	< .001	0.765	0.866
	Column 13	0.824	0.025	33.28	< .001	0.776	0.873
	Column 14	0.843	0.023	37.12	< .001	0.798	0.887
	Column 15	0.812	0.026	30.97	< .001	0.760	0.863
	Column 16	0.823	0.025	32.99	< .001	0.774	0.872
	Column 17	0.843	0.023	37.20	< .001	0.798	0.887
	Column 18	0.832	0.024	34.90	< .001	0.786	0.879

Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas Burnout

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.768	9.009×10^{-4}	0.767	0.770

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.946
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.935

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.088
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.044

Factor loadings

Factor	Indicator	Std. estimate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Factor 1	Column 21	0.813	0.028	28.88	< .001	0.758	0.868
	Column 22	0.851	0.024	35.11	< .001	0.804	0.899
	Column 23	0.830	0.026	31.50	< .001	0.779	0.882
Factor 2	Column 24	0.819	0.025	32.79	< .001	0.770	0.868
	Column 25	0.840	0.023	37.24	< .001	0.796	0.885
	Column 26	0.846	0.022	38.52	< .001	0.803	0.889
	Column 27	0.838	0.023	36.63	< .001	0.793	0.883
	Column 28	0.865	0.020	43.97	< .001	0.826	0.903
	Column 29	0.877	0.018	48.14	< .001	0.841	0.913
Factor 3	Column 30	0.822	0.025	32.23	< .001	0.772	0.872
	Column 31	0.564	0.050	11.20	< .001	0.465	0.663
	Column 32	0.587	0.048	12.10	< .001	0.492	0.682
	Column 33	0.815	0.026	31.07	< .001	0.764	0.866
	Column 34	0.832	0.024	34.22	< .001	0.785	0.880
	Column 35	0.757	0.033	23.24	< .001	0.693	0.820

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Persepsi Dukungan Organisasi

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.772	0.001	0.770	0.774

Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Quiet Quitting

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.733
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.695

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.176
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.473

Factor loadings

Factor	Indicator	Std. estimate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Factor 1	Column 38	0.769	0.031	24.47	< .001	0.707	0.830
	Column 39	0.812	0.027	30.47	< .001	0.760	0.865
	Column 40	0.710	0.037	18.97	< .001	0.637	0.784
	Column 41	0.844	0.023	36.54	< .001	0.799	0.889
	Column 42	0.837	0.024	34.95	< .001	0.790	0.883
	Column 43	0.799	0.028	28.34	< .001	0.743	0.854
	Column 44	0.776	0.031	25.27	< .001	0.715	0.836
	Column 45	0.812	0.027	30.50	< .001	0.760	0.865
	Column 46	0.765	0.032	24.03	< .001	0.702	0.827
Factor 2	Column 47	0.594	0.051	11.68	< .001	0.494	0.694
	Column 48	0.805	0.032	25.16	< .001	0.743	0.868
	Column 49	0.864	0.028	31.41	< .001	0.810	0.918

Factor loadings

Factor	Indicator	Std. estimate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Factor 3	Column 50	0.827	0.030	27.31	< .001	0.767	0.886
	Column 51	0.812	0.030	26.68	< .001	0.752	0.872
	Column 52	0.779	0.034	23.20	< .001	0.713	0.845
	Column 53	0.863	0.026	33.24	< .001	0.812	0.914
	Column 54	0.798	0.032	25.12	< .001	0.736	0.860

Lampiran 8 Hasil Uji Reliabilitas Quiet Quitting*Frequentist Scale Reliability Statistics*

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.768	9.009 $\times 10^{-4}$	0.767	0.770

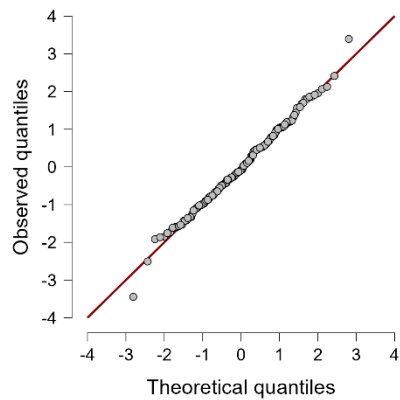
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Fit Statistics

Test	Statistic	p
Kolmogorov-Smirnov	0.042	.874

Uji Linearitas



Uji Multikolinearitas

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
M ₀	(Intercept)	42.15	1.044		40.39	< .001		
M ₁	(Intercept)	26.72	2.937		9.097	< .001		
	Total Burnout	0.652	0.049	0.674	13.18	< .001	0.974	1.027
	Total Dukungan Organisasi	-0.392	0.058	-0.344	6.728	< .001	0.974	1.027

Lampiran 10 Uji Hipotesis

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	42.15	1.044		40.39	< .001
M ₁	(Intercept)	14.86	2.598		5.718	< .001
	Total Burnout	0.598	0.054	0.618	11.08	< .001

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	42.15	1.044		40.39	< .001
M ₁	(Intercept)	51.94	3.048		17.04	< .001
	Total Dukungan Organisasi	-0.268	0.079	-0.235	3.404	< .001

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	42.15	1.044		40.39	< .001
M ₁	(Intercept)	26.72	2.937		9.097	< .001
	Total Burnout	0.652	0.049	0.674	13.18	< .001
	Total Dukungan Organisasi	-0.392	0.058	-0.344	6.728	< .001

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	21580	2	10790	97.67	< .001
	Residual	21760	197	110.5		
	Total	43350	199			

Note. M₁ includes Total Burnout, Total Dukungan Organisasi

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Model Summary - Total Quiet Quitting

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	df1	df2	p
M ₀	0.000	0.000	0.000	14.76	0.000	0	199	

Model Summary - Total Quiet Quitting

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	df1	df2	p
M ₁	0.706	0.498	0.493	10.51	0.498	2	197	< .001

Note. M₁ includes Total Burnout, Total Dukungan Organisasi

Lampiran 11 Skala Burnout

No	Item	SJ	J	S	S S
1	saya merasa emosi saya terkuras karena pekerjaan.				
2	Bekerja dan berhadapan langsung dengan orang menyebabkan saya stress.				
3	Pekerjaan menyebabkan saya merasa frustrasi.				
4	Menghadapi klien/customer sepanjang hari menjadikan saya tertekan.				
5	Saya merasa jenuh karena pekerjaan saya.				
6	Saya merasa lesu saat bangun pagi karena harus menjalani hari di tempat kerja untuk menghadapi klien/customer.				
7	Saya memperlakukan klien/customer sesuka hati saya.				
8	Saya merasa para klien/customer menyalahkan saya atas masalah yang mereka alami.				
9	Saya benar-benar tidak peduli dengan apa yang terjadi pada klien/customer.				
10	Saya merasa semakin “kaku” pada orang lain semenjak saya bekerja.				
11	Saya telah mendapatkan dan merasakan banyak hal yang berharga dalam pekerjaan ini.				
12	Saya merasa sangat bersemangat dalam melakukan pekerjaan.				
13	Saya dengan mudah dapat memahami bagaimana perasaan klien tentang pelayanan yang saya berikan				
14	Saya bisa menjawab dan melayani klien saya dengan efektif				
15	Saya menghadapi masalah emosional dalam pekerjaan saya dengan tenang dan “kepala dingin”				
16	Saya merasa memberikan pengaruh positif terhadap kehidupan orang lain melalui pekerjaan saya				
17	Saya dengan mudah dapat menciptakan suasana yang santai/ relaks dengan para klien.				
18	Saya merasa gembira setelah melakukan tugas saya untuk para klien secara langsung				

Lampiran 12 Skala Persepsi Dukungan Organisasi

No	Item	SJ	J	S	S S
1	Perusahaan tempat saya bekerja memberi kesempatan saya dalam meningkatkan keterampilan profesionalitas.				
2	Perusahaan tempat saya bekerja benar-benar memberi peluang yang sama untuk pengembangan karir karyawan.				
3	Perusahaan tempat saya bekerja mempedulikan minat utama saya ketika mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan diri saya.				
4	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan segala bentuk keluhan saya.				
5	Perusahaan tempat saya bekerja siap memberikan bantuan ketika saya memiliki permasalahan.				
6	Perusahaan tempat saya bekerja menunjukkan keinginan untuk membantu ketika saya membutuhkan dukungan khusus.				
7	Perusahaan tempat saya bekerja menghargai usaha ekstra yang saya lakukan.				
8	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan usaha-usaha terbaik yang saya lakukan dalam setiap pekerjaan.				
9	Perusahaan tempat saya bekerja menunjukkan kebanggaan atas prestasi kerja yang saya capai.				
10	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan perhatian lebih terhadap kebahagiaan dan kesehatan jiwa saya.				
11	Perusahaan tempat saya bekerja akan mempekerjakan orang yang mau dibayar dengan gaji yang lebih rendah untuk menggantikan posisi saya.				
12	Perusahaan tempat saya bekerja kurang menunjukkan perhatian terhadap kenyamanan saya dalam bekerja.				
13	Perusahaan tempat saya bekerja peduli terhadap kepuasan yang saya rasakan di tempat kerja.				
14	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan dengan serius kebutuhan sarana prasarana saya dalam bekerja.				
15	Perusahaan tempat saya bekerja mencoba membuat pekerjaan semenarik mungkin untuk saya kerjakan.				

Lampiran 13 Skala Quiet Quitting

No	Item	SJ	J	S	S S
1	Saya tidak berminat untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama di tempat kerja saya sekarang.				
2	Saya memperlambat pekerjaan saya agar dapat pulang tepat waktu.				
3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang.				
4	Saya kurang termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaan saya.				
5	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan tidak menginspirasi saya untuk menjadi lebih baik.				
6	Saya kurang tertarik untuk memberikan inisiatif saat bekerja.				
7	Saya merasa tidak bertenaga saat bekerja.				
8	Saya memperlambat menyelesaikan tugas saya agar tidak diberikan pekerjaan tambahan.				
9	Saya senang terlibat dalam pekerjaan tambahan.				
10	Saya senang terlibat dalam pekerjaan.				
11	Saya cenderung tidak peduli dengan apa yang terjadi dengan rekan kerja saya.				
12	Saya menganggap bahwa tidak perlu akrab dengan rekan kerja.				
13	Saya menjaga jarak dengan rekan kerja saya agar tidak dilimpahkan tugas-tugas yang belum terselesaikan.				
14	Saya tidak akan melakukan pekerjaan di luar jam kerja yang ditetapkan.				
15	Saya merasa waktu berjalan begitu lama saat bekerja.				
16	Saya merasa tidak nyaman dengan budaya kerja yang intens.				
17	Saya jarang mendapatkan apresiasi setelah selesai mengerjakan pekerjaan saya.				