



PERAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI MODERATOR DALAM PENGARUH BEBAN KERJA DIGITAL TERHADAP TINGKAT *QUIET QUITTING* KARYAWAN

Sutarno¹⁾, Fatimah Azzahra²⁾, Muhammad Rizky Ramadhan³⁾

Universitas Slamet Riyadi

e-mail: fatimah.azahra@unisri.ac.id

Article Info:

• Article submitted: 8 December 2025 • Article received: 18 February 2026 • Available online: 18 February 2026

ABSTRAK

Fenomena *quiet quitting* semakin banyak ditemukan di berbagai tempat kerja, khususnya di kalangan karyawan muda. Meskipun karyawan tetap menjalankan tugas secara formal, keterlibatan emosional terhadap pekerjaan cenderung menurun. Kondisi ini tidak terlepas dari meningkatnya beban kerja digital, seperti notifikasi yang berkelanjutan, rapat daring tanpa batas waktu yang jelas, serta kaburnya batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja digital terhadap *quiet quitting* serta menganalisis peran persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Sampel penelitian terdiri atas 250 karyawan berusia 20–40 tahun yang bekerja di sektor dengan tingkat ketergantungan tinggi terhadap teknologi digital. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring yang mengukur beban kerja digital, *quiet quitting*, dan persepsi dukungan organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Selain itu, persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting* dan terbukti mampu memoderasi hubungan antara beban kerja digital dan *quiet quitting*, sehingga dapat meredam dampak negatif beban kerja digital terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan penting dalam menjaga keterlibatan karyawan di tengah tekanan pekerjaan digital yang tinggi serta dapat mencegah meningkatnya fenomena *quiet quitting* akibat beban kerja digital yang berlebihan.

Kata Kunci: *Beban Kerja Digital, Persepsi Dukungan Organisasi, Quiet Quitting.*

ABSTRACT

The phenomenon of *quiet quitting* has increasingly emerged in various workplaces, particularly among young employees. Although employees continue to perform their formal job duties, their emotional engagement with work tends to decline. This condition is closely associated with the increasing digital workload, such as continuous notifications, unlimited online meetings, and the blurring boundaries between work and personal life. This study aims to examine the effect of digital workload on *quiet quitting* and to analyze the moderating role of perceived organizational support in this relationship. This study employed a quantitative approach using multiple linear regression analysis. The sample consisted of 250 employees aged 20–40 years working in sectors with a high dependence on digital technology. Data were collected through an online questionnaire measuring digital workload, *quiet quitting*, and perceived organizational support. The results indicate that digital workload has a positive and significant effect on *quiet quitting*. Furthermore, perceived organizational support has a negative effect on *quiet quitting* and is proven to moderate the relationship between digital workload and *quiet quitting*, thereby mitigating the negative impact of digital workload on employee engagement. These findings highlight the important role of perceived organizational support in maintaining employee engagement under high digital work pressure and in preventing the escalation of *quiet quitting*.

Keywords: *Digital Workload, Perceived Organizational Support, Quiet Quitting.*



A. PENDAHULUAN

Di berbagai negara, sejumlah karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan emosional yang rendah meskipun secara fisik dan administratif tetap hadir serta menjalankan aktivitas kerja. Karyawan cenderung melaksanakan tugas secara rutin dan mekanis, tanpa adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Fenomena ini dikenal sebagai *quiet quitting*. Fenomena *quiet quitting* mencerminkan situasi di mana karyawan hanya menjalankan kewajiban dasar tanpa memberikan energi lebih (Bhatt et al., 2024; Samnani & Robertson, 2025), bukan karena mereka malas tapi karena emosi dan motivasi yang sudah terkuras, (Priya et al., 2025). Di era kerja digital seperti saat ini, notifikasi pesan berbunyi terus menerus, rapat daring bisa dilangsungkan di mana saja, dan batas antara waktu kerja dan waktu luang semakin kabur, (Xueyun et al., 2023). Data Gallup (2023) lebih dari 122.416 di 160 negara menunjukkan bahwa sekitar 59% tidak benar-benar merasa terlibat dengan pekerjaannya, hanya 23% yang merasa *engaged* dan 18 lainnya masuk kategori *loud quitting*, yaitu secara aktif tidak tertarik dengan pekerjaan dan berpotensi merugikan organisasi. Temuan terbaru Gallup (2025) bahkan menunjukkan keterlibatan kerja global turun dari 23% di tahun 2023 dan menjadi 21% di tahun 2024, penurunan yang jarang terjadi dan menjadi alarm bagi banyak organisasi, terutama di kalangan manajer muda berusia di bawah 35 tahun.

Persoalan mengenai *quiet quitting* sekarang makin sering terdengar di media sosial dan diskusi akademis di Indonesia, (Novitasari, 2023). Banyak pekerja muda yang bercerita bahwa dulu rela lembur, tapi sekarang mulai merasa energi yang mereka berikan tidak sepadan dengan apresiasi yang diperoleh. Bahkan menurut laporan MariNews Mahkamah Agung yang ditulis oleh Rafuan (2025), pegawai negeri pun mulai ikut menyesuaikan diri dengan fenomena ini sebagai bentuk reaksi atas tekanan kerja yang tidak ada habisnya serta budaya '*hustle*' yang terus menuntut produktivitas. Menariknya, survei PwC tahun 2023 menunjukkan 75% karyawan Indonesia merasa puas dengan pekerjaan mereka, lebih tinggi dari rata-rata Asia Pasifik yang hanya 57%, (PwC Indonesia, 2023). Meskipun demikian, kepuasan ini bisa saja menutupi potensi ketidaktertarikan



bekerja atau *quiet quitting* karena perasaan ‘puas’ belum tentu diikuti oleh motivasi penuh atau keinginan melebihi ekspektasi kerja.

Fenomena *quiet quitting* semakin mendapat perhatian dalam dunia kerja modern di Indonesia, khususnya di kalangan karyawan Generasi Z yang kerap menghadapi tekanan beban kerja yang tinggi serta tuntutan digital yang intensif. Penelitian terbaru oleh Patel et al. (2025) telah mengembangkan instrumen pengukuran *quiet quitting* dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi, sehingga menjadi alat ukur yang penting untuk memahami fenomena ini dalam konteks kontemporer. Selanjutnya, kajian literatur oleh Pevec (2023) menunjukkan bahwa *quiet quitting* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor risiko meliputi *job insecurity*, beban kerja yang berlebihan, serta lingkungan kerja yang tidak kondusif, sedangkan dukungan organisasi dan *work-life balance* berperan sebagai faktor protektif. Temuan tersebut menegaskan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar isu personal, melainkan merupakan respons yang wajar terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Social Exchange Theory* (SET) yang digunakan dalam penelitian ini.

Tekanan kerja karena penggunaan barang digital pun semakin terasa berat. Survei PwC (2024) menunjukkan bahwa sekitar separuh pekerja di Indonesia mengakui adanya peningkatan beban kerja sejak tahun 2023, terutama disebabkan oleh intensitas aktivitas digital yang semakin tinggi. Apabila kondisi ini tidak diimbangi dengan penghargaan dan dukungan yang memadai dari organisasi, maka fenomena *quiet quitting* berpotensi meningkat. Dalam kondisi tersebut, karyawan tetap menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan, namun mengalami penurunan keterlibatan mental dan emosional terhadap pekerjaannya (Gün et al., 2025; Samnani & Robertson, 2025; Xueyun et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian mengenai beban kerja digital dan persepsi dukungan organisasi menjadi penting untuk membantu praktisi sumber daya manusia dan organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif guna menjaga keterlibatan dan semangat kerja karyawan.



Dalam penelitian ini, beban kerja digital dipahami sebagai persepsi individu terhadap tekanan kerja yang muncul akibat intensitas aktivitas digital, seperti komunikasi daring yang berlangsung secara terus-menerus, tuntutan respons yang cepat, serta tenggat waktu yang menuntut penyelesaian pekerjaan secara segera tanpa mengenal batas jam kerja. Meskipun memiliki kemiripan dengan konsep *technostress*, fokus penelitian ini tidak terletak pada kecemasan atau kemampuan individu dalam menguasai teknologi, melainkan pada beban psikologis yang timbul akibat tuntutan digital yang berlebihan. Mengingat masih terbatasnya instrumen pengukuran yang secara spesifik mengukur beban kerja digital, penelitian ini mengadaptasi indikator dari skala *ICT-related Stress* (Finstad & Giorgi, 2021) yang sudah disesuaikan dengan kondisi kerja saat ini. Selain itu, variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support/POS*) diperkuat secara teoretis sebagai variabel moderator, di mana dukungan organisasi dipandang mampu melemahkan pengaruh beban kerja digital terhadap *quiet quitting* melalui mekanisme timbal balik sosial. Selama ini, sebagian besar penelitian cenderung mengkaji *technostress* atau POS secara terpisah, atau hanya mengaitkannya dengan stres kerja dan kepuasan kerja. Penelitian yang secara simultan menghubungkan beban kerja digital sebagai adaptasi dari *technostress* dan POS dengan fenomena *quiet quitting* masih relatif jarang ditemukan.

Penelitian ini didasarkan pada dua kerangka teoretis utama, yaitu *Job Demands–Resources* (JD-R) Model dan *Social Exchange Theory* (SET). Menurut Bakker & Demerouti (2007), setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yakni tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Beban kerja digital dalam konteks penelitian ini dikategorikan sebagai tuntutan kerja karena menuntut tambahan waktu, usaha, dan energi psikologis. Ketika tuntutan kerja meningkat tanpa diimbangi oleh sumber daya yang memadai, karyawan berisiko mengalami kelelahan kerja (*burnout*) dan selanjutnya menarik diri dari keterlibatan pekerjaan, salah satunya melalui perilaku *quiet quitting* (Rahmadara & Rachmawati, 2025).



Di sisi lain, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*, POS) berfungsi sebagai sumber daya kerja yang mampu meredam tekanan tuntutan kerja dengan meningkatkan keterikatan afektif karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik, di mana dukungan dan penghargaan yang dirasakan karyawan akan dibalas dengan komitmen serta keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, lemahnya dukungan organisasi dapat memicu penarikan diri secara emosional yang tercermin dalam fenomena *quiet quitting*. Dengan mengintegrasikan kedua teori tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana beban kerja digital sebagai tuntutan kerja dan persepsi dukungan organisasi sebagai sumber daya kerja saling berinteraksi dalam membentuk kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan di era digital. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain moderasi dengan POS sebagai variabel moderator untuk menguji interaksi tersebut secara empiris.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional* untuk mengkaji hubungan antara beban kerja digital, persepsi dukungan organisasi, dan fenomena *quiet quitting* pada karyawan muda. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarakan pada periode September hingga Oktober 2025, dengan rata-rata waktu pengisian survei berkisar antara 3–5 menit. Penelitian ini tidak mengumpulkan informasi identitas pribadi, seperti nomor telepon atau nomor identitas kependudukan, sehingga seluruh data bersifat anonim.

Partisipan penelitian merupakan karyawan berusia 21–40 tahun yang bekerja di sektor-sektor dengan ketergantungan tinggi terhadap teknologi digital, seperti teknologi informasi, keuangan, kasir, *customer service*, dan pemasaran digital. Rentang usia tersebut dipilih karena karyawan muda cenderung memiliki intensitas interaksi yang lebih tinggi dengan lingkungan kerja digital dan relatif lebih rentan terhadap perilaku *quiet quitting*. Sampel penelitian diperoleh menggunakan metode *non-probability accidental sampling* sebanyak 250

responden, di mana partisipasi bersifat sukarela dan responden merekrut diri sendiri berdasarkan kriteria inklusi, yaitu berusia 21–40 tahun dan aktif bekerja dalam lingkungan kerja digital, setelah kuesioner disebarakan secara terbuka.

Secara demografis, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (58%), berusia 20–25 tahun (46,8%), dan berdomisili di wilayah Jawa Barat (38%). Seluruh responden aktif menggunakan teknologi digital untuk keperluan komunikasi, rapat daring, dan penyelesaian tugas pekerjaan. Setelah proses pembersihan data, hanya respons yang lengkap dan valid yang disertakan dalam analisis. Rincian karakteristik demografis responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakter Demografi Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Perempuan	105	42
Laki-laki	145	58
Usia		
21 - 25 tahun	117	46.8
26 - 30 tahun	102	40.8
31 - 35 tahun	29	11.6
36 - 40 tahun	2	0.8
Domisili		
DKI Jakarta	25	10
Banten	5	2
Jawa Barat	95	38
Jawa Tengah	83	33.2
DI Yogyakarta	7	2.8
Jawa Timur	35	14

Sumber: Data diolah (2025)

Instrumen penelitian ini mencakup pengukuran variabel *quiet quitting*, beban kerja digital, dan persepsi dukungan organisasi. Variable *quiet quitting* diukur menggunakan skala *quiet quitting* (Galanis et al., 2023) yang terdiri atas 9 item pernyataan dan merepresentasikan tiga dimensi utama, yaitu *detachment*, *lack of motivation*, dan *lack of initiative*. Salah satu contoh pernyataan dalam skala ini adalah “Saya biasanya hanya melakukan tugas minimum yang diminta.”

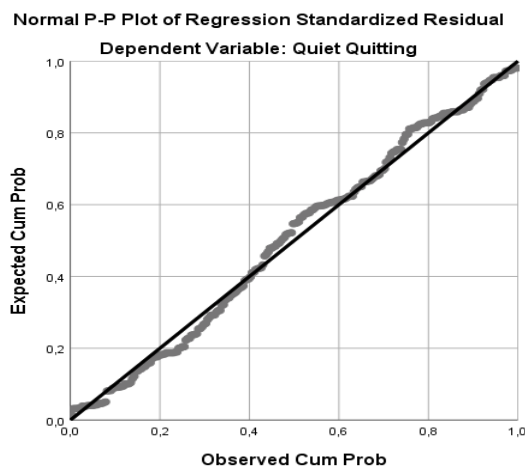


Selanjutnya adalah variabel beban kerja digital. Variabel ini diukur dengan adaptasi skala *ICT-related stress* (Finstad & Giorgi, 2021; Tarafdar et al., 2019) yang telah dimodifikasi untuk menangkap persepsi individu terhadap tekanan kerja, tuntutan respons yang cepat, serta kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat intensitas pekerjaan digital. Skala ini terdiri atas 6 item pernyataan yang merepresentasikan enam dimensi, yaitu apresiasi, tuntutan perhatian, kelelahan, kelebihan beban akibat notifikasi, dan stres. Contoh pernyataan pada skala ini adalah “Tuntutan pekerjaan membuat saya terbebani,” yang menggambarkan aspek stres atau tekanan kerja.

Terakhir adalah variabel persepsi dukungan organisasi (POS). Variabel ini diukur dengan adaptasi dari skala (Shore & Tetrick, 2001). Skala ini terdiri atas 6 item pernyataan yang mencerminkan beberapa dimensi, antara lain apresiasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, pengakuan, keadilan dalam hubungan timbal balik, dukungan, serta perhatian organisasi terhadap permasalahan karyawan. Salah satu contoh pernyataan dalam skala ini adalah “Tempat kerja saya benar-benar menghargai kontribusi yang saya berikan,” yang merepresentasikan aspek apresiasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan pengujian model moderasi, penelitian ini terlebih dahulu melaksanakan analisis awal yang meliputi statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan analisis korelasi. Uji normalitas distribusi data dilakukan menggunakan uji Kolmogorov–Smirnov (K–S). Hasil pengujian menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,058 ($> 0,05$). Temuan ini juga didukung oleh hasil visualisasi *P–P plots* yang menunjukkan bahwa sebaran titik data mengikuti pola kurva distribusi normal.



Gambar 1. P-P Plot Menunjukkan bahwa Data Normal
Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, dengan nilai signifikansi *Sig.* (2-tailed) pada seluruh item berada di bawah 0,05. Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang kuat, dengan koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,835 untuk variabel beban kerja digital, 0,820 untuk persepsi dukungan organisasi, dan 0,947 untuk variabel *quiet quitting*. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70 (Hair et al., 2019).

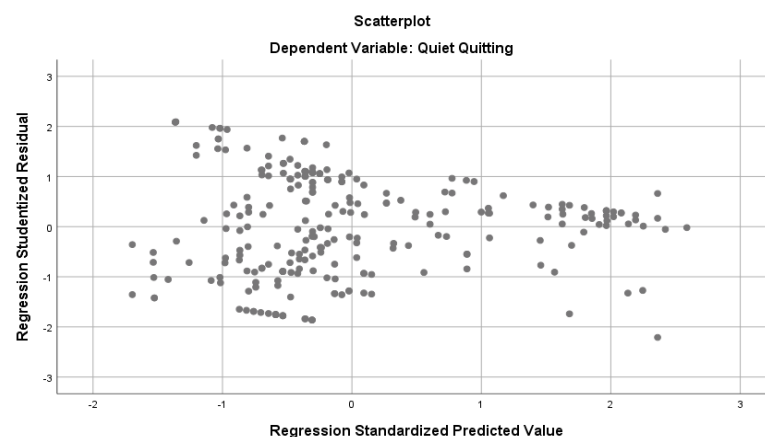
Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan tingkat masing-masing variabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata beban kerja digital yang dirasakan karyawan adalah sebesar 22,68 dengan standar deviasi 5,38, yang mengindikasikan bahwa karyawan cukup sering mengalami gangguan digital, tuntutan multitasking, serta kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Persepsi dukungan organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 22,46 dengan standar deviasi 5,23, yang menunjukkan bahwa responden merasakan tingkat dukungan organisasi pada kategori sedang. Sementara itu, variabel *quiet quitting* memiliki skor rata-rata sebesar 29,16 dengan standar deviasi 10,91, yang mencerminkan tingkat keterlibatan kerja yang sedang, di mana karyawan cenderung menjalankan tugas-tugas dasar tanpa disertai antusiasme atau inisiatif tambahan.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif, Reliabilitas dan Uji Matriks Korelasi

Variable	Mean (M)	Std. Deviation (SD)	Cronbach's α	1	2	3
Beban Kerja Digital (X1)	22.68	5.38	0.835	—		
Persepsi Dukungan organisasi (X2)	22.46	5.23	0.82	- 0.281**	—	
<i>Quiet quitting</i> (Y1)	29.16	10.91	0.947	0.342**	0.438**	—

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh uji asumsi klasik dalam penelitian ini telah terpenuhi. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,058 ($p > 0,05$), yang diperkuat oleh pola sebaran titik pada grafik P–P plot yang mengikuti garis diagonal (lihat Gambar 1), sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05, sedangkan uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada setiap variabel melebihi 0,70. Selanjutnya, uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,953 ($> 0,10$) dan nilai VIF sebesar 1,049 (< 10), yang mengindikasikan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menunjukkan sebaran titik yang acak pada grafik scatterplot (lihat Gambar 2), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 2. Scatterplot

Sumber: Data diolah (2025)



C.1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menguji hubungan yang diajukan antara beban kerja digital (X1), persepsi dukungan organisasi (X2), dan *quiet quitting* (Y1). Analisis ini terdiri atas tiga model yang digunakan untuk menguji pengaruh langsung serta peran moderasi antarvariabel.

Model pertama menguji pengaruh langsung beban kerja digital terhadap *quiet quitting* (H1). Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = 0,354$; $t = 2,792$; $p = 0,006 < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas beban kerja digital, seperti notifikasi yang terus-menerus dan rapat daring tanpa jeda, semakin tinggi pula kecenderungan terjadinya *quiet quitting* pada karyawan. Hasil ini sejalan dengan analisis korelasi yang menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel ($r = 0,342$), yang menandakan adanya keterkaitan yang cukup kuat antara tekanan kerja digital dan penarikan diri karyawan dari keterlibatan kerja.

Model kedua menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *quiet quitting* (H2). Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan ($\beta = -0,708$; $t = -5,693$; $p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi melalui penghargaan, perlakuan yang adil, serta empati dari atasan cenderung memiliki tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah. Persepsi dukungan organisasi berperan sebagai jaminan psikologis yang meningkatkan rasa dihargai, rasa memiliki, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, sehingga mampu menekan kecenderungan terjadinya *quiet quitting*.

Model ketiga menguji peran moderasi persepsi dukungan organisasi dalam hubungan antara beban kerja digital dan *quiet quitting* dengan memasukkan variabel interaksi antara beban kerja digital dan persepsi dukungan organisasi (H3). Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi tersebut berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = -0,008$; $t = -2,041$; $p = 0,042 < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mampu memperlemah pengaruh positif beban kerja digital terhadap *quiet quitting*.

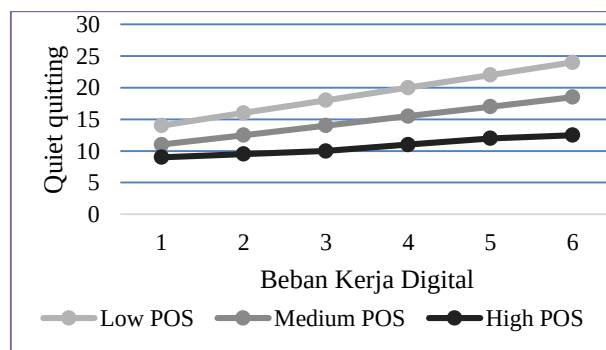
Dengan kata lain, pada tingkat dukungan organisasi yang tinggi, dampak negatif beban kerja digital terhadap kecenderungan *quiet quitting* menjadi lebih lemah. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja digital dan tetap mempertahankan keterlibatan kerja meskipun berada dalam lingkungan kerja dengan tuntutan digital yang tinggi.

Selanjutnya, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,487 atau 48,7%. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja digital, persepsi dukungan organisasi, serta interaksi keduanya secara simultan mampu menjelaskan 48,7% variasi *quiet quitting* pada karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan tuntutan kerja digital serta penguatan dukungan organisasi sebagai strategi untuk menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan di lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

Table 3. Hasil Uji Regresi Moderasi

Model	Predictor	β (Beta)	t	Sig. (p)	R^2	F	Interpretasi
1	Beban Kerja Digital (X1) → <i>Quiet quitting</i> (Y1)	0.354	2.792	0.006	0.12	7.798	Positif Signifikan
2	PDO (X2) → <i>Quiet quitting</i> (Y1)	-0.708	-5.693	0	0.41	18.26	Negatif Signifikan
3	Interaksi (X1 × X2) → <i>Quiet quitting</i> (Y1)	-0.008	-2.041	0.042	0.49	23.11	Moderasi Signifikan

Sumber: Data diolah (2025)



Gambar 3. Plot Moderasi Memperlihatkan Interaksi antara Beban Kerja Digital dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Quiet quitting*

Sumber: Data diolah (2025)



Beban kerja digital terbukti memprediksi peningkatan *quiet quitting* melalui mekanisme tekanan kerja yang bersifat langsung, seperti notifikasi yang berkelanjutan dan intensitas rapat daring, yang pada akhirnya memicu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Paparan gangguan digital secara terus-menerus mengurangi kesempatan karyawan untuk melakukan pemulihan energi mental (*recovery*), sehingga secara bertahap mendorong terjadinya keterpisahan emosional (*detachment*) dari pekerjaan. Pola ini sejalan dengan kerangka *Job Demands–Resources Model* (JD-R) yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi, apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, akan mengarah pada kelelahan dan penurunan keterlibatan kerja.

Sebaliknya, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support/POS*) terbukti memprediksi penurunan *quiet quitting* melalui peningkatan komitmen afektif (*affective commitment*). Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka cenderung membalasnya dengan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Temuan ini konsisten dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip saling memberi dan membalas. Rasa dihargai tersebut membentuk ikatan psikologis yang kuat dan berfungsi sebagai penghambat terjadinya penarikan diri secara emosional dalam bekerja.

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara signifikan melemahkan hubungan positif antara beban kerja digital dan *quiet quitting* ($\beta = -0,008$; $p < 0,05$). Pada tingkat POS yang tinggi, kemiringan garis regresi menjadi lebih landai, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berfungsi sebagai penyangga psikologis (*buffer*). Secara lebih spesifik, POS meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya (*self-efficacy*) dalam menghadapi tuntutan kerja digital, memperkuat rasa kontrol (*perceived control*), serta meningkatkan ketahanan mental (*resilience*). Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk tetap terlibat dalam pekerjaan meskipun berada dalam situasi dengan beban kerja digital yang tinggi.



Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana transformasi digital memengaruhi sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Sesuai dengan model *Job Demands and Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007) dan banyak temuan mereka di kemudian hari yang menyatakan bahwa beban kerja digital dapat dikategorikan sebagai tuntutan pekerjaan yang menyita waktu, perhatian, dan energi emosional karyawan (Rahmadara & Rachmawati, 2025). Paparan yang berlebihan terhadap interaksi digital, seperti *email*, pesan instan, dan rapat daring, berpotensi menimbulkan stres teknologi, kelelahan, serta kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya menurunkan keterlibatan kerja dan memicu *quiet quitting* (Finstad & Giorgi, 2021; Tarafdar et al., 2019). Ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya personal dan organisasi yang tersedia, karyawan cenderung melindungi diri dengan cara mengurangi keterlibatan psikologis dalam pekerjaannya (Demerouti et al., 2001).

Persepsi dukungan organisasi berperan sebagai sumber daya penting yang membantu karyawan dalam menghadapi tekanan tersebut. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, serta komitmen kerja yang lebih tinggi. Hubungan negatif antara persepsi dukungan organisasi dan *quiet quitting* dalam penelitian ini menegaskan bahwa perhatian, keadilan, dan dukungan organisasi mampu memperkuat ikatan emosional karyawan dan mengurangi kecenderungan perilaku kerja yang pasif.

Hasil moderasi menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak hanya menurunkan *quiet quitting* secara langsung, tetapi juga mengurangi dampak negatif beban kerja digital. Karyawan dengan tingkat dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan kerja digital yang intens (Gone et al., 2025; Shore & Tetrick, 2001). Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi berfungsi sebagai pelindung emosional yang membantu mencegah kelelahan mental akibat kelebihan beban kerja.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, temuan ini memiliki implikasi yang signifikan. *Quiet quitting* tidak semestinya dipandang semata-mata



sebagai bentuk ketidakpedulian individu, melainkan sebagai refleksi dari ketidakseimbangan struktural antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya organisasi (Bhatt et al., 2024; Gün et al., 2025; Lu et al., 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025; Toska et al., 2025). Pengembangan budaya kerja yang suportif melalui komunikasi terbuka, sistem penghargaan yang adil, serta kebijakan kerja digital yang fleksibel dapat menjadi strategi efektif untuk menjaga keterlibatan karyawan dan mencegah perilaku penarikan diri secara diam-diam yang berpotensi menurunkan produktivitas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat relevansi *Job Demands–Resources Model* dan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan dinamika keterlibatan karyawan di era digital. Meskipun beban kerja digital merupakan fenomena yang sulit dihindari dalam lingkungan kerja modern, dukungan organisasi yang kuat terbukti mampu mengurangi dampak negatifnya serta mendorong keterlibatan dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasinya cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang didukung. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang suportif menjadi faktor krusial dalam menjaga kesejahteraan psikologis serta keterlibatan karyawan. Bentuk dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui distribusi beban kerja yang adil, penyediaan akses terhadap sumber daya profesional yang memadai, program mentoring, manajemen stres, serta kegiatan berbagi pengalaman (*sharing session*) antar karyawan guna mengurangi tekanan emosional dan meningkatkan motivasi kerja.

Selain itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang bersifat holistik, yang tidak hanya berfokus pada tuntutan pekerjaan, tetapi juga mencakup perhatian terhadap kesehatan mental, pengelolaan beban kerja, pemberian pengakuan atas kontribusi karyawan, serta penyediaan peluang pengembangan



karier. Berdasarkan hasil penelitian ini, manajemen sumber daya manusia disarankan untuk mengimplementasikan strategi yang komprehensif, seperti membangun komunikasi yang terbuka, menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, menyusun sistem penghargaan yang adil, serta mengembangkan program kesejahteraan mental yang berkelanjutan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan agar dapat menggunakan desain longitudinal dan melakukan pengamatan pada berbagai sektor industri guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme persepsi dukungan organisasi dalam memengaruhi *quiet quitting* pada beragam konteks kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bhatt, M., Tevatia, R., & Joshi, C. (2024). The Whispered Farewell: Understanding The Phenomenon of Quiet Quitting and Its Organizational Implication. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 178–188.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Libera, F. G., & Gabriele, G. (2021). The Technostress Questionnaire: A Pilot Study. *Journal of Advanced Health Care*, 3(3), 1–11. <https://doi.org/10.36017/jahc2111-001>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report The Voice of The World's Employees. *Gallup, Inc.*, 1–96. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>



- Gallup. (2025). State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders. *Gallup, Inc.*, 1–122. [http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E)
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2025). Sounding The Silence: Examining The Antecedents and Outcomes of Quiet Quitting. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 165-184. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4794>
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (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>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use and How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet Quitting During COVID-19: The Role of Psychological Empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Novitasari, L. (2023, December 22). Fenomena Quiet-Quitting, Apa Sih Itu? *Direktorat Jenderal Kekayaan Negara*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-malang/baca-artikel/16717/Fenomena-Quiet-Quitting-Apa-Sih-Itu.html>
- Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A Multidimensional Quiet Quitting Scale: Development and Test of A Measure of Quiet Quitting. *PLOS ONE*, 20(4), 1-47. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations : An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future*, 8(2), 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. (2025). Quiet Quitting: Impact of Performance and Well-Being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(2), 1181–1195. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03821>



- PwC. (2024). Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. *Www.Pwc.Com/People*, 2018(5), 1–42. https://www.pwc.com/id/en/publications/consulting/hopes-and-fears-2024-indonesia.pdf%0Ahttps://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html?WT.mc_id=GMO-BMR-NA-FY24-RFTF-HFS24-T78-CI-XLOS-WBP-GMOCSA0007-EN-PSEGL-T1&gclid=CjwKCAjwhvi0BhA4EiwAX25
- PwC Indonesia. (2023). *Asia Pacific Hopes and Fears Indonesia 2023*. May, 1–1. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/pwc-asia-pasifik-hopes-and-fears-2023-karyawan-indonesia-optimis-tentang-potensi-ai-dalam-karier-mereka.html>
- Rafuan, A. (2025, June 28). Tren Quiet Quitting dan Bagaimana ASN Menyikapinya. *MARINews*. <https://marinews.mahkamahagung.go.id/artikel/tren-quiet-quitting-dan-bagaimana-asn-menyikapinya-0m8>
- Rahmadara, B., & Rachmawati, R. (2025). Exploratory Study of the Phenomenon Quiet Quitting: Manager's Perspective in a Digital Company. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 18(1), 156–167. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.68397>
- Samnani, A. K., & Robertson, K. (2025). More Than a Personal Decision: A Relational Theory of Quiet Quitting. *Human Resource Management*, 64(5), 1321–1335. <https://doi.org/10.1002/hrm.22314>
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (2001). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology Airlangga*, 76(5), 637–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., Sarafis, P., Malliarou, M., & Saridi, M. (2025). Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support, and Professional Engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2), 1–13. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- 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), 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>