

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Mengurai Hubungan Workload dan Quiet Quitting: Perspektif JD-R Model pada Karyawan Perusahaan Swasta di Yogyakarta

¹Ignatius Soni Kurniawan, ²Christina Heti Tri Rahmawati & ³Nonik Kusuma Ningrum

¹Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

^{1,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sajanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

²Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Santa Dharma, Yogyakarta

Email: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Abstract

The phenomenon of quiet quitting is increasingly relevant in the modern workplace, especially among younger generations, as it reflects the attitude of employees who work only within formal boundaries and take no extra initiative. This study aims to analyze the effect of workload on quiet quitting, considering the mediating roles of job satisfaction and cynicism within the Job Demands–Resources (JD–R) Model. The study was conducted among employees of private companies in Yogyakarta with at least 3 months of work experience. Using a quantitative approach, data were collected through accidental sampling by distributing questionnaires, resulting in 642 respondents. The collected data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS–SEM). The results showed that workload had a significant positive effect on cynicism and a significant adverse effect on job satisfaction. Furthermore, cynicism was shown to increase quiet quitting, while job satisfaction decreased the tendency to quiet quitting. The findings also confirmed that cynicism and job satisfaction act as mediators in the relationship between workload and quiet quitting. The implications of this research are significant for workplace management, as they emphasize the importance of workload management and increasing job satisfaction to minimize the emergence of cynical attitudes and quiet quitting among employees.

Keywords cynicism, JD-R model, job satisfaction, quiet quitting, workload.

1. Pendahuluan

Perusahaan swasta di Indonesia memiliki peran fundamental dalam perekonomian nasional, terutama melalui kontribusi pajaknya yang menjadi salah satu sumber utama penerimaan negara. Menurut laporan resmi kementerian keuangan, relisasi penerimaan pajak sepanjang tahun 2024 mencapai sebesar Rp. 1.932.4 triliun atau sekitar 82.43% dari total pendapatan negara, dimana sebagian besar bersumber dari sektor industri pengolahan, perdagangan, dan jasa keuangan yang didominasi oleh perusahaan swasta (Antara, 2025; Munazat, 2025). Hal ini memperlihatkan bahwa keberlangsungan kinerja sektor swasta tidak hanya penting bagi pertumbuhan swasta itu sendiri, melainkan berdampak langsung pada stabilitas diskal negara (Munazat, 2025). Namun, di balik kontribusi strategis tersebut, sektor swasta menghadapi dinamika ketenagakerjaan yang semakin kompleks. Tuntutan pasar yang tinggi, tekanan untuk mencapai target, serta iklim kompetisi yang ketat seringkali berimplikasi pada meningkatnya

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

beban kerja (*workload*) karyawan (Harris, 2024). Kondisi tersebut menimbulkan tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan kinerja, loyalitas, serta keterlibatan pegawai.

Fenomena ini juga terlihat jelas pada perusahaan-perusahaan swasta di Yogyakarta. Sebagai salah satu kota besar dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat di wilayah Jawa, Yogyakarta menjadi pusat aktivitas bisnis, pendidikan, dan pariwisata yang menuntut perusahaan swasta untuk beradaptasi secara cepat dengan kebutuhan pasar. Banyak perusahaan swasta di daerah ini menghadapi tekanan persaingan yang intens, baik dari perusahaan lokal maupun ekspansi perusahaan nasional maupun perusahaan internasional. Berdasarkan Direktori Industri Pengolahan Besar dan Sedang 2022–2023, terdapat sebanyak 602 perusahaan industri pengolahan berskala besar dan sedang yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta, tersebar di lima kabupaten/kota (BPS Provinsi DI Yogyakarta, 2023). Data ini diperbarui di Direktori Periode 2023/2024, yang menunjukkan peningkatan menjadi 617 perusahaan industri pengolahan besar dan sedang hingga akhir 2023 (BPS Provinsi DI Yogyakarta, 2024). Disisi lain, skala Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang merupakan tulang punggung ekonomi lokal yang tumbuh signifikan. Data Dinas Koperasi, UMKM DIY mencatat jumlah unit usaha UMKM yang tangguh dan mandiri di DIY mencapai 345.980 unit pada tahun 2024, dan diproyeksikan meningkat menjadi 346.144 unit pada tahun 2025 (Bappeda DIY, 2025).

Peran dominan sektor swasta ini sekaligus menandakan adanya tuntutan yang besar terhadap tenaga kerja di Yogyakarta. Pada tahun 2024, Pemerintah DIY menekankan bahwa persaingan global dan perkembangan ekonomi digital menuntut perusahaan-perusahaan swasta untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi (BPS Provinsi DI Yogyakarta, 2024). Tekanan ini berimplikasi langsung pada meningkatnya beban kerja karyawan, baik secara kuantitatif dalam bentuk target produksi dan penjualan, maupun secara kualitatif dalam hal kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan. Situasi tersebut semakin relevan memasuki tahun 2025, di mana perusahaan swasta di Yogyakarta menghadapi tantangan tambahan berupa ketidakpastian pasar, disrupsi teknologi, serta kebutuhan adaptasi terhadap preferensi generasi muda yang lebih menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Traumingkeng, 2025). Kondisi tersebut memaksa organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, yang sering kali dalam peningkatan beban kerja bagi karyawan. Tidak jarang karyawan dituntut untuk menyelesaikan target yang tinggi dalam waktu singkat, sementara sumber daya yang tersedia terbatas. Fenomena inilah yang menimbulkan risiko munculnya ketidakpuasan kerja, meningkatnya kelelahan psikologis, dan pada akhirnya memicu *quiet quitting* kalangan pekerja swasta Yogyakarta.

Beban kerja dipahami sebagai keseluruhan tuntutan tugas yang diterima karyawan, baik dalam aspek kuantitatif (jumlah pekerjaan, tenggat waktu) maupun kualitatif (kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan (Maslach *et al.*, 2001). Beban kerja dapat muncul dalam bentuk tugas yang berlebihan, tenggat waktu yang terlalu singkat, atau kompleksitas pekerjaan yang melampaui kompetensi yang dimiliki (Abdullah & Bangcola, 2024). Kondisi ini berpotensi menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis, yang dalam jangka panjang dapat mereduksi motivasi dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang berdampak pada munculnya fenomena *quiet quitting* (Galanis *et al.*, 2025; Kurniawan *et al.*, 2024). Istilah ini merujuk pada

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

perilaku karyawan yang tetap melaksanakan tugas pokok sesuai dengan kontrak kerja, tetapi enggan untuk memberikan kontribusi ekstra (Galanis *et al.*, 2024). *Quiet quitting* bukanlah bentuk pengunduran diri formal, melainkan penarikan diri secara psikologi dimana karyawan hadir secara fisik namun menarik diri dari keterlibatan emosional dan sosial dalam pekerjaannya (Kurniawan *et al.*, 2024). Fenomena ini dinilai berbahaya bagi keberlangsungan organisasi, sebab dapat menurunkan produktivitas, menghambat inovasi, serta melemahkan keunggulan kompetitif (Galanis *et al.*, 2025).

Pada penelitian terdahulu menunjukkan jika *c* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* (Galanis *et al.*, 2025; Kurniawan *et al.*, 2024; Ramadhi *et al.*, 2024), namun Nal *et al.* (2022) melaporkan bahwa beban kerja berlebih justru mendorong kebosanan kerja yang lebih dekat dengan niat *resign* dibanding *quiet quitting*. Inkonsistensi ini menegaskan perlunya menelaah faktor psikologis sebagai mekanisme mediasi. Dua faktor yang krusial adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan *cynicism*. Beban kerja tinggi tanpa penghargaan yang memadai dapat menurunkan kepuasan kerja, yang kemudian memicu perilaku *withdrawal*. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi terhadap pengalaman kerja, menjangkau aspek tugas, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan diri (Keltu, 2024). Ketika *workload* semakin meningkat tanpa diimbangi dengan penghargaan atau dukungan yang memadai, karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja dapat memicu munculnya perilaku *withdrawal*, yang dapat berbentuk *quiet quitting* (Galanis *et al.*, 2023). Pada penelitian Tentama *et al.* (2019) dan Batarfi *et al.* (2023) beban kerja dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun penelitian lain menunjukkan jika *workload* tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja (Devi *et al.*, 2025).

Sementara, *cynicism* merupakan salah satu dimensi utama dari *burnout*, yang ditandai dengan sikap apatis, negatif, dan sinis terhadap pekerjaan maupun organisasi (Leiter & Maslach, 1988). Karyawan yang mengalami *cynicism* cenderung merasa terlepas dari nilai, tujuan, dan identitas organisasi, sehingga kehilangan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih. Kondisi ini sering kali muncul sebagai mekanisme pertahanan diri terhadap tekanan kerja yang berlebihan, termasuk tingginya beban kerja (Demerouti *et al.*, 2001). Ketika kondisi ini berlangsung dalam waktu yang lama, perilaku *quiet quitting* menjadi pilihan adaptif bagi karyawan untuk mengurangi ketegangan psikologis yang dirasakan. Pada penelitian Galanis *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *burnout*, khususnya melalui dimensi *cynicism*, berkontribusi signifikan terhadap *quiet quitting*. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang mengalami tingkat *burnout* tinggi akan ditandai dengan kelelahan emosional dan sikap sinis terhadap pekerjaan maka akan menarik diri secara psikologis dan membatasi keterlibatan karyawan pada batas minimum kontraktual (Galanis *et al.* (2024). Selain itu, Rotenstein *et al.* (2023) menunjukkan bahwa beban kerja tinggi meningkatkan risiko munculnya sinisme kerja, yang pada akhirnya memicu perilaku *withdrawal*.

Hubungan antar variabel dalam riset ini dapat dijelaskan secara komprehensif dengan *Job demands–Resources Model* (JD–R) (Bakker & Demerouti, 2007) sebagai *grand theory*. JD–R mampu menjelaskan secara komprehensif hubungan antara tuntutan kerja, ketersediaan sumber

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

daya, kondisi psikologis, dan perilaku karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). JD–R menegaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua elemen inti, yaitu *job demands* berupa tuntutan fisik, kognitif, maupun emosional seperti *workload* yang tinggi, serta *job resources* berupa dukungan organisasi, penghargaan, dan otonomi yang menjaga motivasi serta keterikatan (Bakker & Demerouti, 2007). Ketidakseimbangan antara *demands* dan *resources* menghasilkan dua proses utama: *health impairment process*, di mana tuntutan berlebih memicu stres, *burnout*, dan berkembang menjadi sikap sinis (*cynicism*), serta *motivational process*, di mana keterbatasan sumber daya menurunkan kepuasan kerja dan keterikatan (Wu *et al.*, 2019). Pada penelitian Schaufeli & Taris (2014) menegaskan bahwa JD–R merupakan kerangka konseptual yang relevan untuk memahami fenomena *burnout*, sejalan dengan pemikiran Bakker & Demerouti (2007) yang mengembangkan model ini sebagai landasan dalam menjelaskan dinamika antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, serta konsekuensi psikologis yang ditimbulkannya. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa JD–R tidak hanya menjelaskan pengaruh langsung *workload* terhadap *quiet quitting*, tetapi juga menjelaskan mekanisme tidak langsung melalui peran mediasi *job satisfaction* dan *cynicism*. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini akan dilaksanakan pada karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Tinjauan Literatur

Workload. Workload atau beban kerja merujuk pada jumlah serta kompleksitas tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam kurun waktu tertentu (Spector & Jex, 1998). Beban kerja yang tinggi sering kali dikaitkan dengan tekanan psikologis, kelelahan, serta penurunan kinerja individu (Maslach *et al.*, 2001). Menurut Kurniawan *et al.* (2024), workload berlebih dapat memunculkan konflik peran dan stres kerja, yang pada akhirnya mengurangi kesejahteraan karyawan. Selain itu, beban kerja berlebihan terbukti meningkatkan risiko burnout, khususnya dalam bentuk kelelahan emosional (Xueyun *et al.*, 2024). Oleh karena itu, workload dipandang sebagai salah satu faktor krusial yang berimplikasi langsung terhadap sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Job satisfaction. Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan personal (Locke, 1976). Selain itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2015). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan, produktivitas, serta keinginan untuk memberikan kontribusi ekstra (Robbins & Judge, 2015). Sebaliknya, penelitian Tentama *et al.* (2019) menunjukkan bahwa beban kerja berlebih dapat menurunkan kepuasan kerja karena menimbulkan stres dan ketidakpuasan.

Cynism. Cynicism didefinisikan sebagai sikap sinis, apatis, dan menjauh dari pekerjaan, yang merupakan bagian dari dimensi burnout (Maslach *et al.*, 2001). Cynicism sebagai mekanisme psikologis di mana karyawan mengurangi keterikatan emosional untuk melindungi diri dari tekanan pekerjaan (Prentice *et al.*, 2024). Portoghese *et al.*, (2014) menemukan bahwa beban kerja tinggi secara signifikan meningkatkan kecenderungan munculnya sinisme pada karyawan.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Sikap sinis ini sering berwujud pandangan negatif terhadap pekerjaan, organisasi, bahkan rekan kerja, yang pada akhirnya melemahkan motivasi dan keterlibatan (Leiter & Maslach, 2017).

Quiet quitting. Quiet quitting adalah fenomena organisasi modern yang merujuk pada sikap karyawan yang bekerja hanya sebatas memenuhi deskripsi formal pekerjaan tanpa memberikan kontribusi tambahan (Fernández-Arias et al., 2024). Fenomena ini dikategorikan sebagai bentuk withdrawal behavior yang lebih halus dibandingkan turnover, namun tetap merugikan organisasi dalam jangka panjang (Hom & Kiazad, 2024). Menurut Galanis et al. (2025), quiet quitting sering muncul ketika karyawan mengalami beban kerja berlebih, kepuasan kerja rendah, atau meningkatnya sinisme terhadap pekerjaan. Penelitian Xueyun et al. (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa quiet quitting merupakan manifestasi job demands yang disebabkan oleh faktor psikologis maupun organisasi. Dengan demikian, quiet quitting bukan sekadar tren generasi muda, melainkan konsekuensi nyata dari kondisi kerja yang tidak sehat.

Workload dan quiet quitting. Workload merupakan jumlah, intensitas, dan kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu, yang sering kali dipersepsikan sebagai tuntutan kerja berlebih (Spector & Jex, 1998). Dalam perspektif JD-R Model, workload dikategorikan sebagai job demand yang dapat memicu strain ketika tidak diimbangi dengan job resources yang memadai (Bakker & Demerouti, 2007). Beban kerja yang tinggi tidak hanya menimbulkan kelelahan fisik, tetapi juga mengikis aspek psikologis karyawan, seperti motivasi, keterikatan, dan kepuasan kerja, sehingga mendorong munculnya perilaku withdrawal. Fenomena quiet quitting, yang merefleksikan kecenderungan karyawan untuk bekerja sekadar memenuhi deskripsi formal tanpa memberikan usaha ekstra (Galanis et al., 2024), dapat dipandang sebagai salah satu bentuk job demands yang muncul akibat workload yang berlebihan. Beberapa penelitian mutakhir, seperti yang dilakukan oleh Galanis et al. (2025) mengonfirmasi adanya hubungan positif antara workload dan quiet quitting, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar kecenderungan karyawan menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis bahwa workload berpengaruh positif terhadap quiet quitting.

H1: Workload berpengaruh positif signifikan terhadap quiet quitting.

Workload dan cynicism. Cynicism, sebagai salah satu dimensi inti burnout, merefleksikan sikap negatif dan apatis terhadap pekerjaan (Maslach et al., 2001). Beban kerja yang tinggi secara konsisten diidentifikasi sebagai pemicu utama meningkatnya sinisme karena karyawan merasa tuntutan organisasi tidak seimbang dengan sumber daya yang tersedia (Serenko, 2024). Dalam kerangka JD-R, workload berlebihan mendorong proses kelelahan yang berakhir pada job demands, di mana cynicism muncul sebagai bentuk pertahanan psikologis. Penelitian Portoghese et al. (2014) menemukan bahwa workload memiliki hubungan positif signifikan dengan cynicism, yang memperlihatkan bahwa semakin berat beban kerja, semakin besar kecenderungan karyawan mengembangkan sikap sinis. Hal ini menunjukkan bahwa workload tidak hanya berdampak pada aspek performa dan kepuasan kerja, tetapi juga pada pembentukan sikap defensif yang berbahaya bagi keterlibatan jangka panjang. Oleh karena itu, hipotesis yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dapat diajukan adalah workload berpengaruh positif terhadap cynicism.

H2: Workload berpengaruh positif signifikan terhadap cynicism.

Workload dan job satisfaction. Job satisfaction atau kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi afektif maupun kognitif individu terhadap pengalaman kerjanya, yang muncul ketika ada kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan (Locke, 1976). Beban kerja yang berlebihan terbukti berimplikasi negatif terhadap kepuasan kerja karena menimbulkan stres, kelelahan emosional, serta persepsi bahwa upaya yang dikeluarkan tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima (Kurniawan et al., 2024). Dalam kerangka JD-R, workload sebagai job demand berlebihan mengurangi resources psikologis yang dimiliki karyawan, sehingga menurunkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2007). Penelitian Tentama et al. (2019) menemukan bahwa workload yang tinggi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja, sementara studi Batarfi et al. (2023) menguatkan bahwa tekanan kerja berlebih mengikis kualitas pengalaman kerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa workload tidak sekadar berdampak pada performa, melainkan juga pada aspek afektif yang menentukan keberlanjutan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis bahwa workload berpengaruh negatif terhadap job satisfaction.

H3: Workload berpengaruh negatif signifikan terhadap job satisfaction.

Cynicism dan quiet quitting. Cynicism berhubungan erat dengan job demands karena ditandai dengan rasa ketidakpedulian, apatisme, dan sikap menjauh dari pekerjaan (Maslach et al., 2001). Dalam perspektif JD-R, cynicism dipandang sebagai salah satu manifestasi negatif dari ketidakseimbangan job demands dan job resources (Goering et al., 2017). Penelitian Rotenstein et al. (2023) membuktikan bahwa cynicism berhubungan positif dengan quiet quitting, karena sikap sinis mendorong karyawan untuk hanya memenuhi tuntutan minimal tanpa adanya keinginan untuk berkontribusi lebih. Dengan kata lain, cynicism berfungsi sebagai prediktor job demands modern, yang relevan dalam menjelaskan fenomena quiet quitting. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa sikap negatif karyawan terhadap pekerjaan dapat menjadi pemicu munculnya withdrawal behavior yang lebih halus namun berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis bahwa cynicism berpengaruh positif terhadap quiet quitting.

H4: Cynicism berpengaruh positif signifikan terhadap quiet quitting.

Job satisfaction dan quiet quitting.

Job satisfaction atau kepuasan kerja memiliki implikasi yang luas terhadap keterlibatan karyawan, di mana karyawan yang merasa puas lebih cenderung memberikan komitmen ekstra terhadap pekerjaannya (Judge et al., 1997). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berpotensi menurunkan motivasi, menimbulkan job demands, dan mendorong perilaku withdrawal, termasuk quiet quitting. Dalam perspektif teori JD-R, job satisfaction dapat dipandang sebagai refleksi keseimbangan antara job demands dan job resources, sehingga ketika kepuasan menurun, kecenderungan untuk menarik diri dari peran organisasi semakin tinggi (Bakker & Demerouti, 2007). Galanis et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

menjadi prediktor kuat munculnya quiet quitting, karena karyawan merasa tidak lagi memiliki alasan emosional maupun instrumental untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diwajibkan. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya indikator kesejahteraan karyawan, tetapi juga faktor kunci yang menentukan keterlibatan dalam pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis bahwa job satisfaction berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.

H5: Job satisfaction berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.

Workload terhadap quiet quitting dimediasi cynicism. Cynicism dapat bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara workload dan quiet quitting. Workload yang berlebihan menimbulkan tekanan psikologis yang mendorong karyawan mengembangkan sikap sinis, dan pada akhirnya sinisme tersebut mengarah pada perilaku quiet quitting. Dalam JD-R, jalur ini menunjukkan bagaimana job demands memicu job demands melalui mekanisme psikologis berupa sinisme (Bakker & Demerouti, 2007). Penelitian empiris oleh Galanis et al. (2023) mendukung peran ini dengan menunjukkan bahwa cynicism dalam job burnout secara signifikan dapat memediasi pada quiet quitting. Dengan demikian, peran mediasi cynicism dapat menjelaskan secara lebih mendalam hubungan antara workload dan quiet quitting, serta memberikan wawasan bahwa beban kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memengaruhi perilaku withdrawal melalui mekanisme psikologis tertentu. Berdasarkan hal ini, hipotesis yang diajukan adalah cynicism memediasi hubungan antara workload dan quiet quitting.

H6: Cynicism memediasi hubungan antara workload dan quiet quitting.

Workload terhadap quiet quitting dimediasi job satisfaction. Job satisfaction dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara workload dan quiet quitting. Workload yang berlebihan menurunkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya kepuasan kerja yang rendah meningkatkan kecenderungan quiet quitting. Dalam kerangka JD-R, beban kerja yang tidak seimbang dengan sumber daya menyebabkan penurunan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada job demands (Bakker & Demerouti, 2007). Beberapa penelitian empiris mendukung peran mediasi ini, misalnya Batarfi et al., (2023) dan Tentama et al., (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan saluran utama melalui mana beban kerja berpengaruh terhadap perilaku withdrawal. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya konsekuensi dari workload, tetapi juga variabel perantara yang menjelaskan bagaimana workload dapat memicu quiet quitting. Oleh sebab itu, dirumuskan hipotesis bahwa job satisfaction memediasi hubungan antara workload dan quiet quitting.

H7: Job satisfaction memediasi hubungan antara workload dan quiet quitting.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan responden karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan siapa saja yang secara kebetulan ditemui peneliti dan memenuhi kriteria penelitian, yakni karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta dengan masa kerja

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

minimal tiga bulan (Sugiyono, 2018). Jumlah data responden yang berhasil terkumpul adalah 642 orang. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan kemudahan akses terhadap responden, meskipun memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi temuan (Creswell & Creswell, 2017). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SMARTPLS. Variabel *quiet quitting* diukur menggunakan 9 pernyataan misalnya, “Saya melakukan pekerjaan dasar atau minimum tanpa melakukan lebih dari itu” (diambil dari Galanis et al., 2023 yang diadopsi dari Galanis, Katsiroumpa, et al., 2023). Variabel *workload* diukur dengan 5 pernyataan, misalnya “Manajemen mengharuskan saya untuk bekerja sangat keras” (Patterson et al., 2005). Variabel *cynicism* diukur dengan 4 pernyataan, misalnya “Saya meragukan pentingnya pekerjaan saya” (Schaufeli & Salanova, 2016). Sementara itu, variabel *job satisfaction* menggunakan 6 pernyataan, misalnya “Saya merasa dihargai dalam pekerjaan saya” (Crow et al., 2012).

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden. Responden dalam penelitian ini berjumlah 642 orang, dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan (59,3%), berstatus sebagai pegawai tidak tetap (56,1%), serta didominasi oleh kelompok usia muda 21–30 tahun (81,6%), di mana sebagian besar masih berstatus belum menikah (82,1%). Dominasi kelompok usia muda menunjukkan bahwa mayoritas responden masih berada dalam tahap awal karier, dengan orientasi kerja yang cenderung fleksibel namun juga kritis terhadap kondisi organisasi. Generasi ini dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja-kehidupan dan lebih cepat mengekspresikan ketidakpuasan kerja dalam bentuk *cynicism* atau *quiet quitting*, alih-alih bertahan dalam kondisi yang dirasakan tidak ideal (Twenge, 2010). Dari sisi pendidikan, mayoritas merupakan lulusan SMA/ sederajat (64.0%), dan dilihat dari masa kerja, sebagian besar masih tergolong baru dengan pengalaman kerja <2 tahun (71.8%). Komposisi ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki latar pendidikan menengah, yang secara teoretis memengaruhi persepsi terhadap peluang karier dan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya menekankan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar pula ekspektasi terhadap pemenuhan intrinsik pekerjaan. Ketika *workload* tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, kelompok ini lebih rentan mengalami *cynicism* dan akhirnya menurunkan keterikatan kerja (Podsakoff et al., 2014). Profil responden penelitian ini menegaskan pentingnya menguji peran mediasi *job satisfaction* dan *cynicism* dalam hubungan antara *workload* dan *quiet quitting*. Dengan latar belakang tersebut, responden dalam penelitian ini dapat dianggap sebagai kelompok yang paling rentan terhadap dampak beban kerja berlebihan, sekaligus menjadi representasi nyata dari fenomena *job demands* karyawan di era kerja modern

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Tabel 1. Karakteristik Responden

		Total	Persen
Jenis kelamin	Perempuan	381	59.3
	Laki-laki	261	40.7
Sttaus kepegawaian	Pegawai tetap	282	43.9
	Pegawai tidak tetap	360	56.1
Status pernikahan	Belum menikah	527	82.1
	Menikah	106	16.5
	Janda/duda	9	1.4
Umur (tahun)	<20	68	10.6
	21-30	525	81.8
	31-40	23	3.6
	41-50	20	3.1
	>50	6	0.9
Pendidikan terakhir	SD/Sederajat	3	0.5
	SMP/Sederajat	8	1.2
	SMA/Sederajat	411	64.0
	Diploma(D1/D2/D3/D4)	60	9.3
	S-1	153	23.8
Masa kerja	Pascasarjana(S-2/S-3)	7	1.1
	<2 tahun	461	71.8
	2-5 tahun	118	18.4
	5-10 tahun	42	6.5
	10-15 tahun	8	1.2
	15-20 tahun	5	.8
	>20 tahun	8	1.2

Hasil pengujian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) seluruh konstruk berada di atas ambang batas 0.70, yang menandakan adanya konsistensi internal instrumen yang kuat. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga melampaui 0.50 pada semua variabel, sehingga validitas konvergen dapat dipastikan. Lebih jauh, nilai *outer loadings* masing-masing indikator berada di atas 0.70, yang mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Tabel 2. *Outer Loadings, Reliability dan Validity*

<i>Var.</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>item</i>	<i>C</i>	<i>JOBS</i>	<i>QQ</i>	<i>W</i>
JOBS	0.789	0.800	0.862	0.611	JOBS1		0.760		
					JOBS4		0.779		
					JOBS5		0.765		
					JOBS6		0.820		
QQ	0.838	0.846	0.892	0.674	QQ4			0.768	
					QQ5			0.878	
					QQ6			0.838	
					QQ7			0.795	
W	0.714	0.715	0.841	0.638	W1				0.739
					W3				0.850
					W4				0.804
C	0.870	0.870	0.911	0.720	<i>Cynism1</i>	0.819			
					<i>Cynism2</i>	0.856			
					<i>Cynism3</i>	0.864			
					<i>Cynism4</i>	0.855			

Jobs: *Job satisfaction*; QQ: *Quiet quitting*; W: *Workload*; C: *Cynism*.

Tabel 3. *Model Fit*

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.067	0.103
d_ ULS	0.543	1.273
d_ G	0.167	0.182
Chi-Square	644.323	674.373
NFI	0.842	0.835

Hasil uji model fit pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai SRMR pada *Saturated Model* sebesar 0.067 dan pada *Estimated Model* sebesar 0.103. Nilai SRMR yang berada di bawah batas 0.10 (Henseler *et al.*, 2016) mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima. Selanjutnya, nilai d_ ULS sebesar 0.543 pada *Saturated Model* dan 1.273 pada *Estimated Model*, serta nilai d_ G sebesar 0.167 pada *Saturated Model* dan 0.182 pada *Estimated Model*, keduanya tetap dalam rentang yang wajar sehingga mendukung kecocokan model. Nilai *Chi-Square* sebesar 644.323 (*Saturated Model*) dan 674.373 (*Estimated Model*) menunjukkan adanya perbedaan yang relatif kecil antara model yang diestimasi dan data empiris. Selain itu, nilai NFI sebesar 0.842 (*Saturated Model*) dan 0.835 (*Estimated Model*) mendekati ambang batas 0.90, yang menurut Bentler & Bonett (1980) menunjukkan tingkat kecocokan model yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

cukup baik meskipun belum optimal. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model penelitian memenuhi kriteria *goodness of fit* yang dapat diterima untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4. *Path Coefficients*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
W → QQ	0.260	0.258	0.041	6.301	0.000
W → C	0.323	0.324	0.045	7.186	0.000
W → JOBS	0.145	0.141	0.065	2.226	0.026
C → QQ	0.497	0.499	0.042	11.964	0.000
JOBS → QQ	-0.123	-0.128	0.039	3.181	0.002
W → C → QQ	0.161	0.162	0.029	5.486	0.000
W → JOBS → QQ	-0.018	-0.017	0.009	2.053	0.041

Jobs: *Job satisfaction*; QQ: *Quiet quitting*; W: *Workload*; C: *Cynism*.

Hasil analisis jalur pada Tabel 4 menunjukkan bahwa *workload* (W) berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* (QQ) dengan koefisien 0.260 ($T = 6.301$; $p < 0.001$), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar kecenderungan karyawan melakukan *quiet quitting*. *Workload* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *cynicism* (C) ($\beta = 0.323$; $T = 7.186$; $p < 0.001$) dan *job satisfaction* (JOBS) ($\beta = 0.145$; $T = 2.226$; $p = 0.026$), yang berarti beban kerja berlebih tidak hanya memicu sikap sinis, tetapi juga menurunkan tingkat kepuasan kerja. Selanjutnya, *cynicism* berpengaruh kuat dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = 0.497$; $T = 11.964$; $p < 0.001$), sehingga dapat disimpulkan bahwa sinisme merupakan salah satu prediktor utama munculnya perilaku *quiet quitting*. Sebaliknya, *job satisfaction* justru berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting* ($\beta = -0.123$; $T = 3.181$; $p = 0.002$), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara psikologis. Analisis mediasi juga memperlihatkan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* melalui *cynicism* ($\beta = 0.161$; $T = 5.486$; $p < 0.001$), sedangkan mediasi melalui *job satisfaction* menghasilkan pengaruh negatif dengan koefisien kecil ($\beta = -0.018$; $T = 2.053$; $p = 0.041$).

Tabel 5. *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
C	0.105	0.103
JOBS	0.021	0.020
QQ	0.434	0.431

Jobs: *Job satisfaction*; QQ: *Quiet quitting*; W: *Workload*; C: *Cynism*.

Hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *cynicism* memiliki nilai *R Square* sebesar 0.105, yang berarti *workload* mampu menjelaskan sekitar 10.5% variasi

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



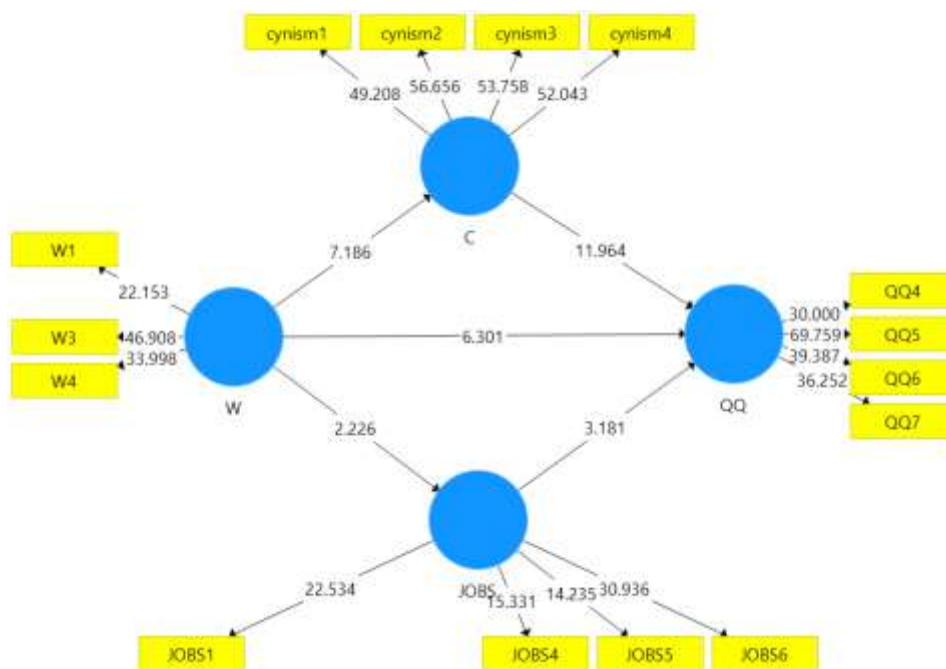
e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

pada *cynicism*. Selanjutnya, variabel *job satisfaction* memperoleh nilai *R Square* sebesar 0.021, yang menunjukkan bahwa *workload* hanya mampu menjelaskan 2.1% variasi kepuasan kerja, sehingga kontribusinya relatif kecil. Sementara itu, variabel *quiet quitting* memiliki nilai *R Square* sebesar 0.434, yang mengindikasikan bahwa variasi perilaku *quiet quitting* dapat dijelaskan sebesar 43.4% oleh variabel *workload*, *cynicism*, dan *job satisfaction* secara bersama-sama. Menurut Chin (1998) nilai *R Square* sebesar 0.19 dianggap lemah, 0.33 moderat, dan 0.67 kuat, sehingga hasil ini menempatkan *quiet quitting* dalam kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja, sinisme, dan kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap *quiet quitting*, masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang dapat memengaruhi perilaku tersebut. Gambar 1 menunjukkan hasil analisis SMARTPLS mengenai hubungan antarvariabel *workload*, *job satisfaction*, *cynicism*, dan *quiet quitting*.

Gambar 1. Hasil Pengolahan SMARTPLS



Workload terhadap *quiet quitting*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* (Tabel 4). Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kecenderungan karyawan untuk membatasi keterlibatan ekstra dalam pekerjaan dan hanya bekerja sesuai batas minimum yang disyaratkan organisasi, seperti halnya pada penelitian Galanis *et al.* (2025) yang menunjukkan jika beban kerja yang berlebihan akan meningkatkan *quiet quitting*. Hasil temuan ini menandakan dengan karakteristik responden (Tabel 1), mayoritas partisipan berada pada kelompok usia 21–30 tahun (81.6%) dengan masa kerja relatif singkat, yakni kurang dari dua tahun (71.8), yang merepresentasikan generasi muda yang lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja serta lebih rentan terhadap tekanan beban kerja. Kondisi ini semakin diperkuat oleh latar

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

belakang pendidikan responden, di mana sebagian besar berpendidikan SMA/ sederajat (64%), sehingga potensi keterbatasan dalam kapasitas menghadapi kompleksitas pekerjaan dapat mempercepat munculnya perilaku *withdrawal*. Temuan ini sejalan dengan *Job demands-Resources (JD-R) Model* yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa tingginya *job demands*, dalam hal ini *workload*, dapat menimbulkan stres kerja dan kelelahan emosional ketika tidak diimbangi dengan *job resources* yang memadai, sehingga meningkatkan risiko terjadinya *job demands* dan perilaku seperti *quiet quitting*.

Workload terhadap *cynism*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *cynism* (Tabel 4). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka mengalami sinisme, yakni sikap negatif terhadap pekerjaan yang ditandai dengan perasaan terlepas secara emosional dari tugas maupun organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan Portoghesse *et al.* (2014) yang menemukan bahwa *workload* berperan penting dalam memicu berkembangnya dimensi *cynicism* pada *burnout*. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Job demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007), yang menekankan bahwa tingginya *job demands* seperti *workload* akan menguras energi psikologis karyawan, memunculkan kelelahan emosional, dan pada akhirnya menimbulkan sinisme sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri.

Workload terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Tabel 4). Temuan ini menegaskan bahwa tingginya tuntutan kerja tidak hanya berdampak pada aspek fisik, tetapi juga pada persepsi karyawan mengenai kualitas pengalaman kerjanya. Berdasarkan *Job demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007), *workload* yang berlebihan berpotensi memicu strain, menguras energi, dan menghambat karyawan dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan kerja dan ketersediaan sumber daya. Ketidakseimbangan tersebut menyebabkan berkurangnya rasa puas terhadap pekerjaan karena karyawan merasakan adanya gap antara usaha yang dikeluarkan dengan imbalan atau penghargaan yang diterima. Hal ini sejalan dengan Tentama *et al.* (2019); Batarfi *et al.* (2023), yang mengonfirmasi bahwa beban kerja yang berlebihan secara konsisten menurunkan kepuasan kerja.

Cynism terhadap *quiet quitting*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *cynicism* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* (Tabel 4), yang berarti semakin tinggi tingkat sinisme karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk hanya bekerja sesuai batas minimum tanpa kontribusi ekstra. *Cynicism* sebagai dimensi *burnout* (Maslach *et al.*, 2001), merefleksikan sikap menjauh dari pekerjaan akibat tekanan dan ketidakpuasan, sehingga menurunkan motivasi untuk terlibat secara aktif. Temuan ini konsisten dengan penelitian Rotenstein *et al.* (2023) mengonfirmasi bahwa sinisme mendorong perilaku *quiet quitting*. Dalam perspektif JDR Model, sinisme dapat dipandang sebagai konsekuensi dari ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang tinggi dengan sumber daya yang terbatas (Bakker & Demerouti, 2007). Ketidakseimbangan ini mempercepat *job demands* sehingga memperkuat kecenderungan *quiet quitting*. Kondisi ini semakin relevan dengan profil responden penelitian yang mayoritas berusia muda, sehingga cenderung lebih sensitif terhadap ketidakselarasan antara ekspektasi dan realitas kerja. Selain itu, status karyawan yang relatif baru bekerja (<2

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

tahun) menjadikan mereka lebih rentan terhadap munculnya sikap sinis ketika tuntutan kerja dirasa berlebihan.

Job satisfaction terhadap *quiet quitting*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *quiet quitting* (Tabel 4), yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*. Kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai evaluasi emosional dan kognitif terhadap pengalaman kerja (Locke, 1976), menjadi faktor penting dalam mendorong keterikatan dan motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terdorong untuk memberikan kontribusi ekstra, sehingga tidak sekadar bekerja pada batas minimum. Temuan ini sejalan dengan penelitian Batarfi *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja meningkatkan *job demands* dan perilaku *withdrawal* seperti *quiet quitting*. Dalam kerangka JD-R Model, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya psikologis yang menekan dampak negatif tuntutan kerja, sehingga melindungi karyawan dari kecenderungan *job demands* (Bakker & Demerouti, 2007). Menariknya, profil responden dalam penelitian ini yang sebagian besar berusia muda menunjukkan bahwa kelompok generasi tersebut lebih menekankan keseimbangan hidup dan kualitas pengalaman kerja, sehingga ketika kepuasan kerja tercapai, mereka lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan *quiet quitting*.

Workload terhadap *quiet quitting* dimediasi *cynism*. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi tidak secara langsung mendorong karyawan untuk melakukan *quiet quitting*, melainkan lebih dahulu menimbulkan sikap sinis terhadap pekerjaan maupun organisasi. *Cynism*, yang merupakan salah satu dimensi inti *burnout*, ditandai dengan sikap negatif, menjauh secara emosional, dan munculnya perasaan tidak peduli terhadap pekerjaan (Maslach *et al.*, 2001). Ketika karyawan menghadapi *workload* berlebih, akan mengalami kelelahan emosional yang kemudian berkembang menjadi sinisme sebagai mekanisme pertahanan diri (Maslach *et al.*, 2001). Sikap sinis ini pada akhirnya menurunkan motivasi intrinsik dan keterlibatan, sehingga mendorong munculnya *quiet quitting*, di mana karyawan hanya menjalankan pekerjaan sesuai batas minimum yang dipersyaratkan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Portoghese *et al.* (2014), yang menunjukkan bahwa *workload* berhubungan erat dengan meningkatnya *cynism*, serta didukung oleh studi Galanis *et al.* (2025), yang menemukan bahwa sinisme yang menjadi indikator *job burnout* berperan sebagai mediator penting dalam menjelaskan perilaku *withdrawal modern*, termasuk *quiet quitting*. Dengan demikian, hasil ini memperkuat kerangka *Job demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007), bahwa *job demands* yang berlebihan dapat memicu *burnout* melalui dimensi *cynism*, yang kemudian berimplikasi pada *job demands* dan perilaku *withdrawal* karyawan seperti *quiet quitting*.

Workload terhadap *quiet quitting* dimediasi *job satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *workload* dengan *quiet quitting* (Tabel 4). Temuan ini memperlihatkan bahwa beban kerja yang tinggi tidak serta-merta membuat karyawan melakukan *quiet quitting*, melainkan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasakan *workload* yang berlebihan, persepsi terhadap pekerjaannya cenderung

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

menjadi negatif karena adanya ketidakseimbangan antara usaha yang dicurahkan dengan imbalan, penghargaan, maupun kesempatan pengembangan yang diberikan organisasi. Rendahnya *job satisfaction* tersebut pada akhirnya menurunkan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, yang kemudian termanifestasi dalam perilaku *quiet quitting*. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Job demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007), di mana tingginya *workload* akan menguras energi psikologis dan menghambat pemenuhan kebutuhan dasar karyawan, sehingga menurunkan kepuasan kerja dan memicu *job demands*. Hasil ini konsisten dengan temuan Batarfi *et al.* (2023) yang menegaskan bahwa beban kerja berlebih menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar. Maka hasil penelitian ini menegaskan peran *job satisfaction* sebagai jalur mediasi kritis yang menghubungkan *workload* dengan *quiet quitting*, sekaligus memberikan implikasi bahwa strategi organisasi dalam mengurangi perilaku *withdrawal* tidak cukup hanya menurunkan beban kerja, tetapi juga harus berfokus pada peningkatan kualitas pengalaman kerja karyawan untuk menjaga kepuasan kerja mereka.

5. Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta dengan syarat minimal tiga bulan masa kerja, sehingga responden yang terlibat telah memiliki pengalaman nyata dalam menghadapi tuntutan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme psikologis *job satisfaction* dan *cynism*. Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada aspek kuantitatif tugas, tetapi juga menggerus kepuasan kerja, meningkatkan sinisme, dan pada akhirnya mendorong perilaku *withdrawal* modern seperti *quiet quitting*. Hal ini sejalan dengan JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2007), yang menekankan bahwa ketidakseimbangan antara *job demands* dan *job resources* akan berimplikasi pada meningkatnya *strain*, penurunan keterlibatan, serta melemahnya *well-being* karyawan. Sehingga, penelitian ini menegaskan pentingnya mengelola beban kerja tidak hanya dari perspektif produktivitas, tetapi juga dari sisi psikologis karyawan yang berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan kinerja organisasi.

Secara praktis, perusahaan swasta di Yogyakarta disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap distribusi beban kerja agar tidak menimbulkan *overload*, serta memperkuat *job resources* melalui dukungan manajerial, penghargaan *non-finansial*, fleksibilitas kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Upaya ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, menekan sinisme, dan mengurangi kecenderungan *quiet quitting*. Selain itu, implementasi program kesejahteraan karyawan dapat menjadi langkah strategis dalam menjaga keterlibatan dan loyalitas. Dari sisi akademik, penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas konteks ke sektor lain di luar perusahaan swasta di Yogyakarta, serta mempertimbangkan variabel lain seperti *perceived organizational support*, dengan pendekatan longitudinal guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara *workload*, *job satisfaction*, *cynism*, dan *quiet quitting*.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Referensi

- Abdullah, A., & Bangcola, A. (2024). Investigating the Perspectives of Millennial and Gen Z Nurses on Quiet Quitting in Marawi City, Lanao del Sur, Philippines. *Malaysian Journal of Nursing*, 16(1), 135–148. <https://doi.org/10.31674/mjn.2024.v16i01.014>
- Antara. (2025). *Penerimaan Pajak 2024 capai Rp 1.932,4 Triliun, Tumbuh 3,5 persen* (p. 1). <https://www.antaranews.com/berita/4565906/penerimaan-pajak-2024-capai-rp19324-triliun-tumbuh-35-persen>
- 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>
- Bappeda DIY. (2025). *Unit Usaha UMKM yang Tangguh dan Mandiri*. https://bapperida.jogjapro.go.id/dataku/data_dasar/chart/15974?
- Batarfi, R. F., Bakhsh, A. M. A., Alghamdi, I. D., & Alotaibi, F. A. (2023). Revealing the relation between job satisfaction and workload: a cross-sectional study in the emergency department. *Annals of Medicine & Surgery*, 85(5), 1667–1672. <https://doi.org/10.1097/ms9.0000000000000600>
- BPS Provinsi DI Yogyakarta. (2023). *Direktori Industri Pengolahan Besar dan Sedang Daerah Istimewa Yogyakarta 2022/2023*.
- BPS Provinsi DI Yogyakarta. (2024). *Direktori Industri Pengolahan Besar dan Sedang Daerah Istimewa Yogyakarta 2023/2024*.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling, Modern Methods for Business Research. In G. Marcoulides (ed.), *Erlbaum Associates*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Organizational Justice and Commitment*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- 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.
- Devi, M. S., Nastiti, R., Bachtar, Y., & Daud, I. (2025). Work environment, career development, and workload: determinants of job satisfaction in the civil service police unit of barito kuala regency. *Enrichment: Journal of Management*, 15(2), 111–120.
- Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Antona, C. J., & Vergara, D. (2024). Post-pandemic Work Motivation, Work Behavior and Psychic Structure in University Professors. *Psychology in Russia: State of the Art*, 17(4), 126–141. <https://doi.org/10.11621/pir.2024.0407>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., Meimeti, E., & Vraha, I. (2025). Workload increases nurses' quiet quitting, turnover intention, and job burnout: evidence from Greece. *AIMS Public Health*, 12(1), 44–55. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2025004>

Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era. *Nursing Reports*, 14(1), 254–266. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010020>

Galanis, Petros, Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023a). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 1–23. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>

Galanis, Petros, Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023b). The Influence of Job Burnout on Quiet Quitting Among Nurses: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Research Square*, 1–14.

Galanis, Petros, Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1111/inr.12931>

Galanis, Petros, Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention : Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare*, 12(79), 1–11.

Goering, D. D., Shimazu, A., Zhou, F., Wada, T., & Ryutaro Sakai. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research*, 5(November 2016), 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.003>

Harris, L. C. (2024). Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 64(2), 1–19. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>

Hom, P. W., & Kiazad, K. (2024). New Directions for Theories for Why Employees Stay or Leave. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 185–213. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-033733>

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>

Kurniawan, I. S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F. D., Pamungkas, E. K., Alfikri, H. N.,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

& Prasetyo, A. B. (2024). Mediating Emotional Exhaustion on the Effect of Workload on Quiet Quitting. *15th International Conference on Advances in Computing, Control, and Telecommunication Technologies, ACT 2024*, 2, 2732–2739.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5(April), 55–57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Munazat, A. (2025). *Tax Shortfall: 2024 Revenue Collection Reaches Only 97.2% of Target*. MUC Consulting. <https://muc.co.id/en/article/tax-shortfall-2024-revenue-collection-reaches-only-972-of-target>

Nal, M., Sevim, E., Bektas, G., Dirican, U., & Sahin, E. (2022). Mediating Role of Burnout in the Effect of Nurses' Workload on Turnover Intention during COVID-19 Pandemic. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 77, 37–50.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: The moderating role of job control. *Safety and Health at Work*, 5(3), 152–157. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.05.004>

Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 34(1), 24–45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>

Ramadhi, Fikriando, E., Ortega, D., Yunas, B., Relifra, & Lestari, D. A. (2024). Unpacking the Quiet Quitting Phenomenon: The Role of Work Stress in the Workload and Work-Life Balance. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 4(02), 7823–7830.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour*. Pearson Education.

Rotenstein, L. S., Brown, R., Sinsky, C., & Linzer, M. (2023). The Association of Work Overload with Burnout and Intent to Leave the Job Across the Healthcare Workforce During COVID-19. *Journal of General Internal Medicine*, 38(8), 1920–1927. <https://doi.org/10.1007/s11606-023-08153-z>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2016). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs Efficacy or inefficacy , that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Routledge Taylor & Francis Group*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>

Sugiyono, D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. CV Alfabeta.

Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The effect and implications of work stress and workload on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 2498–2502.

Traumingkeng, R. C. (2025). *Pengembangan SDM dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang*. RUDYCT e-PRESS.

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Xueyun, Z., Mamun, A. Al, 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>

Xueyun, Z., Yang, Q., & Al Mamun, A. (2024). Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2024.2393336>.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)