

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini isinya terkait penjabaran dan uraian definisi yang berkesinambungan dengan:

2.1.1 Landasan Teori

Teori yang jadi dasar penelitian ini adalah *Job demands-Resources* (JD-R), yang menjadi landasan utama dalam psikologi kesehatan kerja. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh (Demerouti *et al.*, 2001) untuk menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kesejahteraan karyawan dan berbagai outcome organisasi. Model JD-R ini mempunyai dua komponen penting: sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan. Elemen pekerjaan yang memerlukan Upaya fisi atau mental yang berkelanjutan, seperti beban kerja yang berat atau ketidakjelasan peran, disebut sebagai tuntutan pekerjaan. Di sisi lain, sumber daya pekerjaan seperti otonomi, dukungan social, dan peluang untuk pengembangan pribadi ialah elemen tempat kerja yang membantu karyawan mencaai tujuan mereka, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, atau mendorong pengembangan pribadi.

Menurut Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel, (2023), *Job demands–Resources Theory*. Keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* menjadi faktor kunci dalam menentukan apakah karyawan akan tetap terlibat secara optimal atau justru mengalami penarikan diri dari pekerjaan.

Teori JD-R mengusulkan dua proses utama:

1. Proses kelelahan kesehatan (*health impairment process*): *Job demands* yang tinggi → Strain → *Burnout* → Kesehatan dan kesejahteraan menurun
2. Proses motivasional (*motivational process*): *Job resources* yang memadai → Motivasi → Keterlibatan kerja → Kinerja dan komitmen meningkat

Teori JD-R juga mengusulkan efek interaksi antara *job demands* dan *job resources*, di mana *job resources* dapat berfungsi sebagai buffer yang mengurangi dampak negatif *job demands*. Efek buffering ini *job resources* untuk melemahkan dampak negatif *job demands* terhadap *burnout*, terutama ketika tuntutan kerja berada pada tingkat tinggi.

2.1.2 Workload (Beban Kerja)

Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, pegawai dihadapkan pada beragam tugas dan tanggungan yang wajib dituntaskan dalam rentang masa yang ditentukannya. Tingkat tuntutan ini disebut sebagai beban kerja, yang merupakan perhatian penting dalam penelitian karena dapat memengaruhi kinerja perawat, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini menggambarkan definisi, dimensi, dan indikator dari *Workload* yang dipakai sebagai dasar untuk pengukuran.

2.1.2.1 Pengertian Workload (Beban Kerja)

Workload didefinisikan sebagai sebagai seperangkat tuntutan kerja yang wajib dipenuhi oleh individu dalam kurun waktu yang ditentukan, yang mencakup berbagai aspek pekerjaannya seperti jumlah tugas, tingkat intensitas, tekanan waktu, dan kompleksitas aktivitas kerja yang dijalankan (Samsul Reza & Retno Adiwati 2025).

Beban kerja bisa dipahami sebagai keadaan pekerjaan yang ditandai oleh sejumlah tanggung jawab dan aktivitas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu (Munandar, 2021: 383). Kondisi ini muncul sebagai hasil hubungan antara tuntutan tugas di lingkungan kerja, kemampuan serta keterampilan yang dimiliki individu, dan bagaimana pekerja memaknai pekerjaannya. Beban kerja dipengaruhi oleh banyaknya tugas, dan oleh tingkat usaha, konsentrasi, dan energi yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Secara konseptual, beban kerja mencakup berbagai aktivitas yang menuntut kemampuan tertentu dan harus dijalankan dalam periode waktu yang telah ditentukan, baik yang bersifat fisik maupun mental (Dhanita, 2020).

Workload dipandang sebagai tuntutan pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan dalam periode waktu tertentu dan berpotensi berfungsi sebagai sumber stres yang dapat memengaruhi sikap serta perilaku kerja karyawan (Mahawati et al. 2020: 80). Beban kerja tidak semata-mata dinilai dari banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, melainkan juga dari kualitas dan tingkat kesulitan tugas yang menuntut keterlibatan fisik, mental, dan emosional dalam pelaksanaannya (Aparna & Sahney, 2024).

Selain itu, beban kerja juga merefleksikan persepsi individu terhadap tuntutan pekerjaan yang diterima, termasuk kesesuaian distribusi pekerjaan, ketersediaan sumber daya pendukung, dan kecocokan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan yang dihadapi (Reza & Adiwati 2024). Apabila tuntutan pekerjaan yang dialami individu melampaui kapasitas yang dimilikinya, beban kerja tersebut dapat bertindak sebagai stresor yang berdampak pada menurunnya kesejahteraan psikologis, produktivitas, kerja karyawan (Afrianty & Dewi, 2025).

Maka dari pemaparan diatas bisa diambil kesimpulan bahwa beban kerja ialah akumulasi tuntutan pekerjaannya baik secara kuantitatif juga kualitatif, yang mencakup tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan persepsi individu terhadap kesesuaian antara tuntutan kerja dan kapasitas yang dipunyai. Apabila beban kerja tidak dikelola secara optimal, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan stres atau timbul kelelahan berlebihan yang berdampak pada sikap, kesejahteraan psikologis, dan efektivitas dan kualitas kinerja individu dalam organisasinya.

2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi *Workload*

Menurut Mahawati et al, (2021:5), beban kerja diberi pengaruh dua kategori utama, yakni:

1. Faktor *Eksternal*

Beban kerja eksternal adalah tuntutan dari luar diri pekerja akibat kondisi dan lingkungan kerja. Beban ini dapat menimbulkan tekanan fisik dan mental, dipengaruhi oleh faktor lingkungan, tugas, dan organisasi kerja sebagai sumber stres.

- a) Tugas fisik mencakup aspek desain dan kondisi kerja, seperti stasiun dan tata letak kerja, lingkungan serta postur kerja, metode transportasi, dan penanganan beban secara manual. Sementara itu, tugas mental berkaitan dengan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, tuntutan emosional, dan kebutuhan kognitif dan psikologis dalam pelaksanaan kerja.
- b) Beban kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti jam kerja, waktu istirahat, dan sistem shift. Pengaturan yang kurang seimbang dapat meningkatkan tuntutan fisik dan mental, terutama jika waktu kerja panjang dan

pemulihan terbatas, sehingga memicu kelelahan, khususnya pada pekerjaan yang membutuhkan fokus tinggi.

- c) Lingkungan kerja berperan penting dalam kemampuan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan. Fasilitas yang memadai meningkatkan efisiensi, sedangkan keterbatasan sarana dapat menambah tekanan. Selain itu, jenis layanan, kompleksitas tugas, serta koordinasi dan dukungan antar unit juga memengaruhi persepsi beban kerja.

2. Faktor Internal

Faktor ini merupakan respons terhadap beban kerja eksternal yang muncul sebagai ketegangan, baik secara fisiologis maupun psikologis. Secara internal, hal ini dipengaruhi oleh aspek psikologis seperti motivasi dan persepsi, serta aspek somatik seperti usia, jenis kelamin, dan kondisi kesehatan.

2.1.2.3 Jenis *Workload*

Sanjani & Putri, (2021) mengelompokkan beban kerja ke dalam 2 dua jenis utama, yakni:.

1. Beban Kerja Kuantitatif

Terjadi apabila pekerja dihadapkan pada volume pekerjaan yang sangat besar atau pengaturan waktu kerja yang sangat terbatas. Kondisi ini dapat ditandai oleh beberapa aspek, yakni:

- Keharusan untuk mempertahankan intensitas kerja yang tinggi sepanjang jam kerja.
- Banyaknya tugas serta variasi pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satu periode tertentu.

- Keterlibatan secara langsung dan berkelanjutan dengan klien atau pasien selama waktu kerja berlangsung.
- Ketidakseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah klien atau pasien yang harus dilayani.

2. Beban Kerja Kualitatif

Muncul ketika individu menilai bahwa pekerjaan yang diberikan menuntut kemampuan di luar kapasitas yang dipunyainya. Itu tercermin melalui beberapa kondisi berikut.

- Keterbatasan pengetahuan dan kompetensi yang tidak selaras dengan tingkat kompleksitas tugas.
- Tingginya tingkat tanggung jawab yang harus dipikul oleh pekerja.
- Ekspektasi pimpinan yang besar terhadap mutu dan hasil kerja yang maksimal.

2.1.2.4 Dampak *Workload* (Beban Kerja)

Workload yang melebihi kemampuan dapat memicu kelelahan fisik maupun mental, sedangkan beban yang terlalu rendah menimbulkan kebosanan karena pekerjaan monoton. Kedua kondisi ini dapat mengganggu kesejahteraan karyawan (Soleman, 2021:85). Selain itu, beban kerja berlebih juga berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti:

1. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental pada pekerja. Kondisi tersebut mempunyai pengaruh terhadap menurunnya tingkat konsentrasi, ketelitian, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas

secara optimal. Akibatnya, hasil pekerjaan menjadi kurang maksimal dan berpotensi meningkatkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Keluhan Pelanggan

Ketika pekerja menghadapi tekanan kerja yang berlebihan, pelayanan yang diberikan cenderung menjadi kurang responsif dan tidak konsisten. Itu dapat berdampak pada menurunnya kepuasan pelanggan, munculnya komplain, dan persepsi negatif terhadap kualitas layanan atau produk yang diberikan oleh organisasi.

3. Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja berlebih dalam jangka panjang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan gangguan kesehatan. Hal ini meningkatkan absensi karyawan dan berpotensi mengganggu kelancaran operasional organisasi.

2.1.2.5 Indikator *Workload* (Beban Kerja)

Adapun indikator untuk mengukur beban kerja menurut Budiasa (2021) ialah:

- a. Beban mental (*mental effort load*) ialah kondisi yang muncul sebagai akibat dari kegiatan kerja yang menuntut kemampuan mental dan psikologis individu. Beban ini muncul ketika karyawan harus menghadapi tuntutan kerja yang memerlukan konsentrasi tinggi, pemikiran kompleks, atau tekanan psikologis.
- b. Beban waktu (*time load*) ialah jumlah pekerjaan yang timbul akibat karyawan harus menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditentukan. Tekanan waktu dalam bentuk tenggat waktu pekerjaan, kecepatan kerja yang diharuskan, target kinerja, lembur, dan waktu istirahat yang tidak memadai merupakan contoh dari situasi ini.

- c. Beban fisik (*physical load*) yakni beban kerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Beban fisik ini muncul sebagai akibat dari kondisi dan lingkungan kerja, termasuk aktivitas kerja yang membutuhkan tenaga fisik secara terus-menerus. Salah satu faktor utama yang memengaruhi beban fisik ialah volume pekerjaan, yakni jumlah tugas yang wajib dituntaskan pada masa yang ditentukan.

Dalam dunia kerja, terdapat sejumlah faktor indikator yang dipakai untuk menentukan tingkat beban kerja yang diberikan pada pegawainya (Munandar 2020: 381) Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Beban Kerja Fisik

Menimbulkan dampak berupa gangguan kesehatan, yang tercermin pada terganggunya fungsi fisiologis tubuh, seperti system kerja jantung, pernapasan, dan fungsi alat indera, sebagai akibat dari kondisi pekerjaan yang dijalani

2. Biomekanika

Merupakan kapasitas fisik yang dimiliki manusia, yang mencakup tingkat kekuatan dan daya tahan tubuh saat melaksanakan aktivitas kerja.

3. Beban Mental

Merupakan beban kerja yang timbul saat pegawai melaksanakan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya.

4. Beban Waktu

Jenis beban kerja ini muncul dikala pegawai dituntut untuk menuntaskan tanggungannya selaras atas waktu yang ditentukannya.

Berdasar kepada Karasek (1997), Hart & Staveland melalui NASA-TLX (1988) Bakker & Demerouti (2023), indikator beban kerja yang dipakai dalam penelitian ini meliputi lima dimensi utama:

1. Beban Tugas, menggambarkan banyaknya kompleksitas tugas yang wajib dituntaskan didalam pekerjaannya.
2. Tekanan Waktu, kuantitas pekerjaannya atau aktivitas yang wajib dituntaskan dalam periode kerja yang ditentukan.
3. Beban Mental, yakni tuntutan kognitif yang dirasakan selama bekerja seperti tingkat konsentrasi, fokus, dan pemrosesan mental yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Beban Fisik, yakni tuntutan fisik yang dirasakan akibat aktivitas kerja termasuk kelelahan tubuh dan penggunaan tenaga secara terus-menerus.
5. Tuntutan Psikologis, menggambarkan tekanan emosional dan psikologis yang muncul akibat tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pelayanan.

2.1.3 *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam kaitan dengan kebijakan, praktik, dan perlakuan perusahaan mempunyai peran penting di tempat kerja. Karena hal ini memengaruhi sikap karyawan, kepuasan kerja, dan perilaku mereka, konsep yang dikenal sebagai *Organizational Justice* ini relevan dalam penelitian. Untuk memberikan landasan bagi pengukuran penelitian, bagian ini membahas definisi, dimensi, dan indikator *Organizational Justice*.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

Gita Syawla & Zulian Fikry (2025) Mengasumsikan *Organizational Justice* atau keadilan organisasi menjadi wujud penentuan langkah putusan atas kebijakan organisasi kemudian dipersepsikan dengan adil oleh karyawan. *Organizational Justice* adalah persepsi individu bahwa kejadian, tindakan, atau keputusan dalam suatu organisasi sesuai dengan standar fairness (keadilan yang dianggap wajar), dan

dimensi keadilan tersebut mencakup *distributive, procedural, interpersonal*, dan *informational justice* (Wisemen & Stillwel, 2022)

Menurut Adamovic, (2023) *Organizational Justice* ialah sudut pandang karyawannya mengenai adil tidaknya perlakuan yang didapat dalam organisasi. Berdasar kepada Equity Theory Adams, karyawan memperbandingkan input mereka seperti usaha, waktu, dan kompetensi dengan output yang diterima,. Ketika muncul ketidakadilan, karyawan dapat mengalami ketidakpuasan, motivasi menurun, bahkan perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*). Konsep keadilan organisasi ini melalui tiga dimensi klasik *distributive, procedural*, dan *interactional* dengan juga memperhatikan aspek moral, emosional, dan sosial. Maka keadilan organisasi bukan hanya soal aturan formal, tapi juga nilai budaya dan hubungan sosial yang memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan.

Di sisi lain, menurut Greenberg (2020), keadilan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan memperlakukan mereka secara adil serta konsisten. Ketidakadilan dapat memicu stres, menurunkan motivasi, hingga munculnya *quiet leaving*. Secara lebih luas, keadilan organisasi mencakup penilaian terhadap kebijakan, prosedur, dan interaksi yang diterapkan secara adil, transparan, dan menghargai karyawan, sehingga mendorong kepercayaan, kepuasan, dan komitmen (Nyoman Agustini, 2025).

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan bahwa *Organizational Justice* berkesinambungan dengan hasil kerja dan tahapan dan hubungan interpersonal. Persepsi keputusan, prosedur, dan interaksi dipandang adil mendorong motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen, dan keterlibatan dalam kerja, sekaligus mengurangi disengagement (Mustafa, Vinsent & Badri, 2023).

Berdasarkan pemaparan definisi diatas bisa dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi ialah penilaian subjektif individu mengenai tingkat kesesuaian antara kontribusi yang telah mereka berikan, dan cara organisasi memperlakukan mereka secara layak, proporsional, dan berlandaskan prinsip etika serta nilai moral dalam praktik manajemen perusahaannya.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi *Organizational Justice*

Pengukuran keadilan organisasi dapat dilakukan berdasarkan beberapa faktor (Jufrizen & Hamdani 2023), yakni :

- a. Karakteristik tugas. Berkaitan dengan kejelasan, variasi, tingkat kesulitan, dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Tugas yang terstruktur dengan baik, mempunyai pembagian peran yang jelas, dan sesuai dengan kemampuan individu akan meningkatkan persepsi keadilan karena karyawan merasa perlakuan yang diterima bersifat wajar dan proporsional.
- b. Tingkat kepercayaan bawahan. Kepercayaan bawahan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap integritas, kejujuran, dan konsistensi pimpinan. Makin tinggi tingkat kepercayaan karyawan kepada atasan, makin besar pula kemungkinan karyawan memandang keputusan dan kebijakan organisasi sebagai adil, meskipun hasil yang diterima tidak selalu menguntungkan.
- c. Frekuensi *feedback*. Yakni seberapa sering atasan memberikan evaluasi, arahan, dan informasi terkait kinerja karyawan. Umpan balik yang rutin, jelas, dan konstruktif membantu karyawan memahami standar penilaian yang dipakai, sehingga memperkuat persepsi bahwa proses penilaian dilaksanakan secara terbuka dan adil.

- d. Kinerja manajerial. yaitu kemampuan pimpinan dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan memperlakukan karyawan secara konsisten. Manajer yang kompeten dan profesional cenderung mampu menerapkan kebijakan secara objektif, sehingga meningkatkan rasa keadilan di lingkungan kerja.
- e. Iklim organisasi. yaitu suasana kerja yang terbentuk dari nilai, norma, dan pola interaksi dalam organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, saling menghargai, dan komunikasi yang sehat akan mendorong persepsi keadilan organisasi yang lebih positif di kalangan karyawan.

2.1.3.3 Indikator *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

Indikator keadilan organisasi dijabarkan oleh Colquitt (2001) diantaranya:

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Berkaitan dengan persepsi individu terhadap kewajaran alokasi hasil (*outcomes*) yang diterima, seperti pembagian tanggung jawab program, pengakuan atas kinerja, dan distribusi beban kerja administratif dibandingkan dengan kontribusi (*inputs*) yang telah diberikan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara usaha dan imbalan dapat menimbulkan rasa ketidakadilan yang berdampak pada penurunan motivasi dan kepuasan kerja.

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Yakni penilaian karyawan terhadap keadilan proses dan mekanisme yang dipakai organisasi dalam mengambil keputusan. Fokus utama indikator ini bukan pada hasil akhir, melainkan pada cara keputusan tersebut dibuat dan diterapkan. Prosedur yang dianggap adil biasanya bersifat konsisten, tidak memihak, transparan, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

menyampaikan pendapat atau keberatan. Ketika karyawan merasa bahwa proses penilaian kinerja, promosi, atau pemberian sanksi dilaksanakan melalui prosedur yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kepercayaan terhadap organisasi akan meningkat meskipun hasil yang diperoleh tidak selalu menguntungkan secara pribadi.

c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas perlakuan interpersonal antara karyawan dan atasan. Aspek ini menekankan komunikasi yang sopan, jujur, terbuka, dan menghargai, yang dapat memperkuat persepsi keadilan. Sebaliknya, sikap yang tidak menghormati atau kurang transparan dapat menimbulkan rasa tidak adil, meskipun prosedur dan hasil sudah sesuai.

d. Keadilan Interpersonal

Indikator ini berkaitan dengan cara atasan memperlakukan karyawan saat kebijakan dan keputusan dijalankan. Sikap yang sopan, menghargai, dan menjunjung martabat akan menumbuhkan rasa adil, sedangkan perilaku kasar atau diskriminatif dapat memicu persepsi ketidakadilan meski prosedur telah terpenuhi.

e. Keadilan Informasional

Indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi menyampaikan informasi secara jelas, jujur, dan transparan terkait kebijakan atau keputusan. Informasi yang akurat dan tepat waktu membuat karyawan lebih mudah menerima keputusan, sedangkan kurangnya keterbukaan dapat memicu kesalahpahaman dan persepsi ketidakadilan.

2.1.4 *Burnout*

Tekanan kerja yang berlanjut dapat mengakibatkan kelelahan yang bersifat fisik dan emosional dan mental bagi karyawan. Kondisi ini dikenal sebagai *burnout*, yang jadi fokus jembatan pada penelitian ini karena mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kualitas perilaku kerja. Penelitian ini menjelaskan konsep, dimensi, dan indikator *Burnout* yang dipakai sebagai dasar dalam mengukur variabel.

2.1.4.1 Pengertian *Burnout*

Maslach et al. (2001) dalam Putri, (2021) menjelaskan *burnout* ialah sebagai kondisi yang melibatkan kelelahan emosional, *depersonalisasi*, dan penurunan rasa penghargaan diri. Kondisi ini muncul akibat stress yang berulang, yang ditandai dengan kelelahan fisik, emosional, dan mental. *Burnout* merupakan perpanjangan dari respon psikologis yang muncul sebagai respon yang berkepanjangan terhadap stressor interpersonal yang kronis dari pekerjaan. *Burnout* juga disebut sebagai kelelahan kerja, dimana didefinisikan sebagai keadaan yang dialami individu berupa lelah fisik, mental, emosional yang terjadi diakibatkan stress yang dialami dalam jangka waktu yang Panjang (Sari R., 2020)

Burnout juga dapat didefinisikan sebagai sindrom kelelahan emosional, fisik, dan mental ditunjang oleh perasaan rendahnya *self esteem* dan *self efficacy*, yang dikarenakan penderitaan stress yang intens dan berkepanjangan. *Burnout* dapat muncul akibat dari kondisi internal seseorang yang diperparah dengan faktor lingkungan berupa stress yang berlarut-larut (Angraini, 2023).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, *Burnout* dapat dipahami sebagai sindrom psikologis yang muncul akibat tekanan pekerjaan, ditandai oleh kelelahan,

sikap sinis, dan menurunnya efektivitas kerja. Kondisi ini juga terkait dengan perasaan kewalahan menghadapi tanggung jawab, yang memicu stres, kelelahan, dan frustrasi jangka panjang bagi pekerja..

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Burnout*

Mayzell (2020) menjabarkan ada 2 faktor yang menjadikan *Burnout* yakni faktor internal dan eksternal yakni:

1) Faktor Internal

a) Jenis Kelamin

Awaliyah Ulfah et al, (2019) Jenis kelamin dapat memengaruhi kerentanan terhadap *burnout* karena perbedaan peran, tuntutan, dan cara mengelola stres. Individu dengan peran ganda lebih berisiko mengalami kelelahan emosional, sementara perbedaan gaya coping antara laki-laki dan perempuan turut memengaruhi tingkat *burnout* yang dirasakan.

b) Umur

Usia memengaruhi pengalaman, kematangan emosional, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja. Pekerja muda cenderung berisiko *burnout* karena ekspektasi tinggi dan coping terbatas, sedangkan pekerja lebih tua umumnya lebih adaptif, meski menghadapi tantangan kelelahan fisik (Rahmat & Sureskiarti, 2023).

c) Pendidikan

Tingkat pendidikan memengaruhi cara individu memahami tuntutan pekerjaan dan mengelola tekanan kerja. Individu dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya mempunyai ekspektasi karier yang besar serta tanggung jawab pekerjaan yang kompleks, yang dapat meningkatkan risiko *burnout* apabila

tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Sebaliknya, keterbatasan pendidikan juga dapat memicu *burnout* ketika individu merasa kurang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan. (Indiawati *et al.*, 2022)

d) Lama Bekerja

Masa kerja berkaitan erat dengan paparan stres kerja dalam jangka panjang. Karyawan dengan masa kerja yang singkat cenderung mengalami tekanan akibat proses adaptasi dan tuntutan pembuktian diri. Sementara itu, pekerja dengan masa kerja yang panjang berisiko mengalami kejenuhan, kelelahan kronis, dan penurunan motivasi apabila rutinitas kerja berlangsung monoton tanpa adanya pengembangan atau penghargaan yang memadai.

e) Status Pernikahan

Status pernikahan memengaruhi *burnout* melalui dukungan sosial dan keseimbangan kerja-hidup. Individu menikah mendapat dukungan emosional, tetapi juga menghadapi tambahan tanggung jawab, sedangkan yang belum menikah lebih fleksibel namun berpotensi kekurangan dukungan sosial (Ayudytha & Putri, 2019).

2) Faktor Eksternal

a) *Work Overload*

Work overload terjadi saat tuntutan kerja melampaui kapasitas fisik dan psikologis individu. Kondisi ini ditandai oleh beban tugas tinggi, tekanan waktu, dan minimnya waktu pemulihan, yang dalam jangka panjang dapat menyebabkan kelelahan emosional dan fisik, sehingga individu kehilangan energi, motivasi, dan kemampuan untuk menjalankan pekerjaannya secara optimal.

b) *Lock Of Control*

Lack of control mengacu pada kondisi ketika karyawan memiliki keterbatasan kendali atas pekerjaannya. Minimnya keterlibatan dalam keputusan dan kebebasan kerja menimbulkan rasa tidak berdaya, meningkatkan tekanan psikologis, dan memicu *burnout* karena individu merasa terjebak dalam situasi kerja yang tidak dapat dikendalikan.

c) *Insufficient Reward*

Insufficient reward terjadi ketika usaha karyawan tidak diimbangi penghargaan yang layak, baik finansial, pengakuan, maupun peluang karier. Ketidakseimbangan ini menurunkan motivasi, menimbulkan rasa tidak dihargai, dan dalam jangka panjang meningkatkan risiko *burnout* karena individu merasa jerih payahnya tidak mempunyai makna atau nilai bagi organisasi.

d) *Unfairness*

Unfairness berkaitan dengan persepsi ketidakadilan dalam organisasi, seperti pembagian tugas, penilaian, atau pemberian penghargaan. Perlakuan yang tidak konsisten dan tidak transparan dapat menimbulkan kekecewaan, menurunkan kepercayaan, dan menjadi sumber stres yang memicu *burnout*.

e) *Breakdown of Community*

Menggambarkan melemahnya hubungan sosial di tempat kerja, seperti kurangnya kerja sama, dukungan, dan komunikasi. Lingkungan yang individualistik atau penuh konflik membuat karyawan merasa terisolasi, meningkatkan tekanan kerja, dan memperbesar risiko *burnout*.

f) *Value Conflict*

Terjadi ketika nilai-nilai pribadi individu tidak selaras dengan nilai atau praktik yang diterapkan oleh organisasi. Ketidaksesuaian ini dapat menimbulkan dilema moral, ketidaknyamanan, dan konflik batin dalam menjalankan pekerjaan. Apabila konflik nilai berlangsung terus-menerus tanpa solusi, individu akan mengalami kelelahan emosional dan kehilangan makna kerja, yang pada akhirnya memicu *burnout*.

2.1.4.3 Indikator *Burnout*

Burnout meliputi dari tiga indikator pengukurannya, yakni (Umar, Ernawati., 2024).

1) *Emotional Exhaustion* (Kelelahan Emosi)

Gejala ini disebabkan karena energi seseorang yang terkuras habis dikarenakan pekerjaan yang terus menerus disertai dengan kelelahan fisik yang sangat berat. Seperti halnya pekerjaan dalam bidang pelayanan yang berhadapan dengan tuntutan dan keterlibatan emosional didalamnya. Hal ini jika dilakukan terus menerus dalam kurun waktu yang cukup lama, maka dapat menguras energi yang cukup besar, kelelahan emosi ini juga dapat ditandai dengan adanya gangguan pola tidur

2) *Depersonalization* (Depersonalisasi)

Depersonalisasi merupakan turunan dari kelelahan emosi, merupakan suatu proses ketimpangan antara tuntutan dan kemampuan yang dilakukan terhadap individu untuk mengatasi kelelahan emosi. Sikap ini seperti sikap negatif, kasar, menghindar dari lingkungan sekitar, tidak berperasaan, kurang perhatian dan tidak sensitif pada kebutuhan individu lainnya.

3) *Low Personal Accomplishment* (Rendahnya hasrat pencapaian prestasi diri)

Ditandai oleh menurunnya rasa percaya diri dan perasaan tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Individu merasa bahwa kinerja yang dihasilkan tidak bermakna dan tidak mencapai standar yang diharapkan, meskipun telah berusaha keras. Perasaan gagal dan tidak kompeten ini dapat mengurangi kepuasan kerja serta memperkuat pengalamannya.

Menurut penelitian yang dilaksanakan Wijaya (2019: 24) indikator *Burnout* meliputi:

1. Keterikatan emosional yang mengakibatkan pengurasan tenaga dan semangat kerja.
2. Cadangan energi pribadi yang habis akibat tuntutan satu jenis pekerjaan tertentu.
3. Munculnya pandangan yang tidak menyenangkan terhadap pasien.
4. Timbulnya emosi tidak positif dalam berinteraksi dengan pasien.
5. Kecenderungan mengevaluasi diri secara pesimistis.
6. Rasa ketidakpuasan terhadap hasil dan kualitas kinerja yang telah dicapai.

2.1.5 *Quiet quitting*

Perubahan perilaku kerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir memperlihatkan penurunan dalam keterlibatan kerja tanpa keputusan untuk meninggalkan organisasi. Fenomena ini dikenal sebagai *Quiet quitting*, yang telah menjadi fokus penelitian karena terkait dengan rendahnya inisiatif, komitmen, dan partisipasi di antara karyawan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pembahasan berikut akan menjelaskan definisi, dimensi, dan indikator *Quiet quitting* sebagai dasar untuk pengukuran dalam penelitian ini.

2.1.5.1 Pengertian *Quiet Quitting*

Quiet quitting merupakan perilaku disengagement karyawan yang membatasi usaha, motivasi, dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Karyawan tidak benar-benar keluar dari pekerjaannya, namun secara psikologis menarik diri dari pekerjaan dan organisasi meskipun mereka hadir secara formal ditempat kerja (Jalali, Fatahi and Kolehjoubi, 2026)

Quiet quitting menggambarkan kondisi ketika pekerja secara perlahan menarik keterlibatan dari peran kerjanya, membatasi kontribusi hanya pada tuntutan minimum, dan mengurangi komitmen terhadap organisasi tanpa menyatakan pengunduran diri secara terbuka, dengan maksud menekan upaya dan hasil kerja seminimal mungkin. (Atalay et al., 2023) Menurut Klotz dan Bolino (2022), *quiet quitting* menggambarkan kondisi ketika karyawan membatasi kontribusi mereka hanya pada apa yang secara formal dituntut oleh pekerjaan, tanpa komitmen ekstra atau keterlibatan emosional. Perilaku ini muncul sebagai respons terhadap kelelahan kerja, ketidakadilan organisasi, atau ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang dipunyai.

Selaras dengan itu, Rousseau (2023) menjelaskan bahwa *quiet quitting* merupakan bentuk *psychological withdrawal*, yakni penarikan diri psikologis dari pekerjaan, tercemrinkan atas turunnya motivasi, antusiasme, dan rasa mempunyai terhadap organisasi, meskipun karyawan secara fisik masih hadir dan menjalankan tugasnya. Dalam konteks organisasi layanan kesehatan, *quiet quitting* dapat terlihat dari perilaku tenaga kesehatan yang bekerja sekadar menyelesaikan tugas rutin, menghindari inisiatif tambahan, dan minim keterlibatan emosional dalam pelayanan, tanpa melanggar aturan kerja secara formal.

Berdasarkan pemaparan dari beberapa definisi diatas, *quiet quitting* ialah perilaku diri secara psikologis dari pekerjaan, dimana karyawan tetap memenuhi tuntutan kerja formal tapi membatasi keterlibatan emosional, motivasi dan kontribusi ekstra terhadap organisasinya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Quiet quitting*

Serenko (2024) menjabarkan ada beberapa faktor yang mendorong terjadinya perilaku *Quiet quitting* pada pegawai diantaranya yakni:

- a. Karyawan yang mengadopsi perilaku *quiet quitting* dipengaruhi rendahnya motivasi intrinsik serta menurunnya keterlibatan kerja karyawan, dimana mereka merasa tidak termotivasi secara ekstrinsik untuk meluangkan waktu dan paya tambahan dalam mengerjakan atau menyelesaikan tugas utamanya hal ini disebabkan oleh ketidak sesuaian upah lembur dengan kinerja yang mereka lakukan. Persepsi para karyawan akan mudah tergantikan makin mengurangi motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.
- b. Karyawan memilih mengadopsi perilaku *quiet quitting* karena tingginya biaya psikologis yang harus dikeluarkan untuk mengatasi masalah Kesehatan mental mereka: pengadopsian ini dapat menjaga Kesehatan mental mereka, mengurangi stress, menghilangkan tekanan baik mental maupun fisik dan untuk menghindari kelelahan serta dapat meningkatkan kesejahteraan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- c. Karyawan yang memilih mengadopsi perilaku *Quiet quitting* disebabkan adanya dendam pada organisasi tempat mereka bekerja. Itu mungkin saja terjadi, misalnya dipengaruhi oleh konflik dengan rekan kerja, atau manajer

atau adanya perasaan tidak dihargai dan tidak mendapat promosi atas kontribusi yang telah mereka berikan pada organisasi

Yikilmaz (2022) menjabarkan bahwa penyebab dari *Quiet quitting* yakni *Hustle Culture* yang dialami pegawai, *Quiet quitting* yaitu penarikan pegawai dengan memperlihatkan ketertarikan kerjanya yang minim serta ketidakpuasaan, dikarenakan:

1. Stress
2. *Anxiety*
3. Beban Kerja (*Workload*)
4. Kurangnya dukungan
5. Kemarahan

Anand (2023) menjabarkan bahwa penyebab pegawai melaksanakan usaha minimum dalam pekerjaannya disebabkan:

1. Kurangnya dukungan Organisasi.
2. Permasalahan Upah.
3. Ketidakstabilan pekerjaan.

Pada penelitiannya Liu-Lastres et al., (2024) muncul berbagai alasan diidentifikasi Gerakan *Quiet quitting* yakni:

1. Munculnya anggapan bahwa perusahaan tidak memberikan kepedulian terhadap karyawan.
2. Terbatasnya peluang untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan karier.
3. Melemahnya keterikatan serta relasi antara karyawan dan organisasi.
4. Dorongan untuk menjalani pekerjaan secara jangka panjang tanpa aspirasi perkembangan.

5. Bertambahnya rasa tidak puas serta perasaan kecewa terhadap kepemimpinan atasan.

2.1.5.3 Indikator *Quiet quitting*

Galanis, Moisoglou, et al., (2025) menjabarkan bahwa *Quiet quitting* dapat dipahami melalui sejumlah indikator yang menjadi ciri terbentuknya perilaku yang diuraikan dalam beberapa item diantaranya;

1. *Detachment* (Detasemen Emosional)

Dimensi ini merefleksikan pemutusan ikatan psikologis individu dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya (a) hanya menyelesaikan tugas inti tanpa kontribusi tambahan; (b) memanfaatkan waktu istirahat secara maksimal tanpa pertimbangan urgensi kerja; (c) memperlihatkan ketidakacuhan dengan membiarkan rekan kerja menanggung beban tugas; (d) tidak responsif terhadap komunikasi atau permintaan di luar jam kerja formal; (e) mempunyai kecenderungan untuk datang terlambat atau pulang lebih awal; serta (f) menarik diri dari interaksi sosial dan kegiatan non-formal di tempat kerja.

2. *Lack of Initiative* (Kurang Inisiatif)

Dimensi ini memperlihatkan keengganan untuk mengambil peran atau tanggung jawab yang bersifat sukarela dan proaktif (a) secara sistematis menghindari penawaran untuk mengerjakan tugas tambahan atau proyek khusus; (b) tidak mengajukan ide, saran, atau solusi untuk perbaikan proses kerja; dan (c) menolak untuk terlibat dalam inisiatif, program, atau rapat yang dianggap berada di luar ruang lingkup pekerjaannya.

3. *Lack of Motivation* (Kurang Motivasi)

Dimensi ini menggambarkan hilangnya dorongan intrinsik dan antusiasme terhadap pekerjaan, (a) sikap apatis dan tidak peduli terhadap pencapaian visi, misi, atau target organisasi; (b) penurunan standar kualitas kerja hingga pada batas minimal yang dapat diterima untuk menghindari teguran; serta (c) ketidakpedulian terhadap dampak dan konsekuensi dari pekerjaannya bagi pengguna layanan, kolega, atau organisasi secara keseluruhan.

Adapun menurut Anand, Doll and Ray, (2024) konsepsi *Quiet quitting* mempunyai berbagai indikator, yakni:

1. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal sebagai tanda ketidakpuasan dan komitmen kerja rendah.
2. Menghindari kerja lembur tanpa upah tambahan karena merasa diperlakukan tidak adil.
3. Melaksanakan pekerjaan seminimal mungkin untuk menjaga keseimbangan hidup dan kesehatan.
4. Kurangnya kesempatan belajar dan berkembang menyebabkan karyawan menjalankan tugas rutin tanpa semangat.
5. Pekerjaan dianggap kurang bermakna sehingga keterlibatan kerja rendah.
6. Kurang minat menghadiri rapat karena dianggap tidak memberikan nilai atau mengganggu waktu istirahat.
7. Semangat kerja menurun akibat beban kerja berlebihan dan kurangnya penghargaan.
8. Kurangnya hubungan dan dukungan dari atasan menurunkan keterlibatan dan moral kerja.

2.1.5.4 Karakteristik *Quiet quitting*

Menurut Dessler (2020) mengidentifikasi karakteristik umum dari individu yang mengalami *Quiet quitting*, yakni

1. Penurunan inisiatif dan usaha ekstra,
2. Pembatasan ketat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi,
3. Penarikan diri dari aktivitas sosial organisasi,
4. Resistensi terhadap perubahan atau inovasi,
5. Sikap apatis dan sinis terhadap organisasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penulis meninjau penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai salah satu acuan untuk mendukung penelitian ini, sehingga membantu memperkuat teorinya yang dipakai. Dibawah ini berbagai penelitian terdahulu yang dipertimbangkan pada penelitian

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	Aprilia Selfani, Nur Wahyunianti Dahri, Muhammad Rivai (2026), Pengaruh <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i> terhadap Perilaku <i>Quiet quitting</i> karyawan pada klinik Hayyat Medical and Wellness Center Mamuju	Terdapat Variabel <i>Workload</i> <i>Organizational Justice</i> , dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat variabel <i>Burnout</i> sebagai mediasi	<i>Workload</i> dan <i>Organization al Justice</i> mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap perilaku <i>Quiet quitting</i>	Jurnal Economic Resource, 9(1), 37-47.

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
2	Elliza Noor Prabandhini & Widi Fajar Widyatmoko (2025), <i>Pengaruh Job Burnout Terhadap Quiet quitting Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada Industri Perhotelan Gen Z di Yogyakarta</i>	Terdapat Variabel <i>Burnout</i> , dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat variabel <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i>	<i>Job Burnout</i> dan <i>Turnover Intention</i> mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap <i>Quiet quitting</i>	Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(5), 3573-3578.
3	Petros Galanis, Aglaia Katsiroumpa, Irene Viraka, Olga Siskou, Olympia Konstantakopoulou, Ioannis Moisoglou, Paris Gallos, Daphne Kaitelidou (2023) <i>The Quiet quitting Scale: Development and Initial Validation</i>	Terdapat Variabel <i>Quiet quitting</i> dan <i>Burnout</i>	Tidak terdapat variabel <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i>	<i>Burnout</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Quiet quitting</i>	<i>AIMS Public Health</i> , 10(4), 828-848
4	Petros Galanis, Ioannis Moisoglou, Aglaia Katsiroumpa, Paris Gallos, Maria Kalogeropoulou, Evangelia Meimeti, Irene Vraka (2025) <i>Workload increases nurses' Quiet quitting,</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> , <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat variabel <i>Organizational Justice</i>	<i>Workload</i> meningkatkan <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	<i>AIMS Public Health</i> , 12(1): 44-55

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>turnover intention and job Burnout</i>				
5	Roxana Mihaela Claponea, Magdalena Iorga (2023) <i>Burnout, Organizational Justice, Workload, and Emotional Regulation among Medical and Non-Medical Personnel Working in Romanian Healthcare Units</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> , <i>Organizational Justice</i> , dan <i>Burnout</i>	Tidak terdapat variabel <i>Quiet quitting</i>	<i>Organizational Justice</i> rendah meningkatkan <i>emotional exhaustion</i>	Behavioral Sciences, 13(3), 225
6	Lisa S. Rostenstein, Cynthia A. Macy, Douglas E. Levy (2023) <i>The Association of Work Overload with Burnout and Intent to Leave the Job Across the Healthcare Workforce During COVID-19</i>	Terdapat variable <i>Workload</i> dan <i>Burnout</i> di tenaga kesehatan	Tidak terdapat variabel <i>Organizational Justice</i> dan <i>Quiet quitting</i> : focus inten to leave, bukan mediasi <i>Burnout</i>	Work Overload tingkatan risiko <i>Burnout</i> hingga 2.90 kali dan itent to leave hingga 2.10 kali	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 19(16), 10350
7	İbrahim Gün, Habip Balsak, Fatma Ayhan (2025), <i>Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet quitting in Nurses</i>	Terdapat <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i>	<i>Burnout</i> berfngsi sebagai mediator antara <i>organizational support</i> dan <i>Quiet quitting</i>	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 30(1), 45–59.

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
8	Jing Zhou, Hooi Sin Soo, Azelin Binti Aziz,. (2025) <i>Person-Organization Fit And Job Burnout As Predictors Of Quiet quitting In Vocational Education</i>	Terdapat model dan variabel <i>Workload, Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat <i>Organizational Justice</i> , Konteks Pendidikan	<i>Burnout</i> memediasi penuh pengaruh <i>workload</i> terhadap <i>Quiet quitting</i>	<i>Bangladesh Journal Of Multidisciplinary Scientific Research</i> 10(4) (2025), 30-41
9	Nugraha F.A, Mawarti H, Wangi N, Sutedja A, (2025) <i>Fenomena Quiet quitting pada Tenaga Kesehatan dalam Konteks Lingkungan Kerja dan Motivasi Intrinsik: Scoping Review.</i>	Terdapat variabel <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i> ditenaga kesehatan	Tidak terdapat <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i> ; review bukan empiris	Beban kerja berlebihan dan <i>Burnout</i> memicu <i>Quiet quitting</i>	Jurnal Kesehatan Amanah, Vol. 9, No. 2, Oktober 2025, Hal. 69-83.
10	Ario Bagus Nugroho, Siti Mujanah, I Dewa Ketut Raka Ardiana (2025) <i>The Effect of Workload, Distributive Injustice and Job Burnout on Employee Performance with Quiet quitting as an Intervening Variable in Employees at Public Works and Highways Department of East Java Province</i>	Terdapat <i>Workload</i> , <i>Organizational Justice</i> , <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Konteks departemen public, bukan Kesehatan; intervening <i>Quiet quitting</i> , bukan mediasi <i>Burnout</i>	<i>Workload</i> dan <i>injustice</i> tingkatan <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i> secara signifikan	<i>Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues</i> , 4(2), 321-338.

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
11	Nuryanti Taufik, Agi Rosyadi, Muhammad Aliyuddin, (2024) <i>Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'Quiet quitting' trend</i>	Terdapat variabel <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat variabel <i>Burnout</i> & <i>Organizational Justice</i> .	<i>Work overload</i> menurunkan kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan <i>Quiet quitting</i>	Jurnal Ekonomi Manajemen, 6(5), 3573–3578
12	Galanis,P., Moisoglou, Katsiroumpa,Gallo s,Kalogeropoulou, M., Meimeti, E., & Vraka, I. (2025) <i>Workload increases nurses' Quiet quitting, turnover intention, and job Burnout: evidence from Greece</i>	Terdapat <i>Workload</i> , <i>Quiet quitting</i> dan <i>Burnout</i>	Tidak terdapat <i>Organizational Justice</i>	<i>Workload</i> yang tinggi secara signifikan meningkatkan <i>Quiet quitting</i> , turnover intention dan job <i>Burnout</i> .	AIM Public Health, 12(1), 44-55
13	Gün, Çetinkaya Kutun and Söyük, (2025) <i>Mediating Effect of Turnover Intention on the Relationship Between Job Burnout and Quiet quitting in Nurses</i>	Terdapat <i>Burnout</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat <i>Workload</i> dan <i>Organizational Justice</i>	<i>Burnout</i> meningkat, niat berhenti kerja makin kuat dan signifikan terhadap <i>Quiet quitting</i>	Journal of Advanced Nursing
14	Binward & Abdalkhair (2022), <i>Organizational justice and its impact on reducing the sense of job burnout</i>	Terdapat <i>Organizational Justice</i> dan <i>Burnout</i>	Tidak terdapat <i>Workload</i> dan <i>Quiet Quitting</i>	<i>Organizational Justice</i> mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menurunkan tingkat <i>Burnout</i> pada	<i>Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences</i> Vol. 6 No. 26 (2022)

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
				dosen Khalid University.	
15	Carolina Margaretha & Hana Panggabean (2025) <i>The Impact of Job Satisfaction on Quiet quitting with Organizational Justice</i>	Terdapat Variabel <i>Organizational Justice</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak terdapat <i>Workload</i> dan <i>Burnout</i>	<i>Organizational Justice</i> mempunyai pengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh job satisfaction terhadap <i>Quiet quitting</i>	Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi, Volume 64, Issue 3.
16	Saeed, A., Syed, N., Rabbi, F., & Farrukh, M (2025) <i>The impact of Organizational Justice on job burnout</i>	Terdapat <i>Organizational Justice</i> dan <i>Burnout</i> sebagai variabel yang berkaitan dengan kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan.	Tidak ada variabel <i>Workload</i> dan tidak meneliti <i>Quiet quitting</i> ,	<i>Organizational Justice</i> mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>burnout</i> .	<i>Scholars Journal of Economics, Business and Managem</i> ent, 2(5B), 519–522
17	Vural Deniz (2025) <i>Organizational Justice and Quiet quitting: A Mediation Model Based on Relative Deprivation Theory</i>	Terdapat variabel <i>Organizational Justice</i> dan <i>Quiet quitting</i>	Tidak ada <i>Workload</i> dan <i>Burnout</i>	Persepsi keadilan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku <i>Quiet quitting</i> pada tenaga kesehatan	Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(29), 446–474 (2025).
18	Syahrullah & Rizaldi (2024), <i>The Influence of Workload on Employee Burnout: The Moderation Role of Family Support</i>	Terdapat variabel <i>Workload</i> & <i>Burnout</i>	Tidak terdapat variabel <i>Organizational Justice</i> & <i>Quiet quitting</i>	<i>Workload</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Burnout</i>	<i>Jurnal Economic Resource</i> , 24:270

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>in Indonesian Heritage Center</i>				
19	Zainal, Maladi, Hanifah, Erini, Ernania, (2025) Pengaruh Persepsi Keadilan, Dan Work Life Balance Terhadap Work Enggament Melalui Quiet Qutting Dan Kepuasan Kerja	Terdapat <i>Organizational Justice burnout</i>	Tidak ada <i>Workload & Quiet quitting</i>	Persepsi keadilan organisasi mempunyai pengaruh pada perilaku <i>Quiet quitting</i>	Jurnal Geokonomi Vol. 16 No. 2 (2025)
20	Ji, H., Xia, K., (2025) <i>Relationship of teachers' perception of Organizational Justice, Burnout and organizational citizenship behavior.</i>	Terdapat Variabel <i>Burnout</i> , mirip <i>Workload</i> via role conflicts	Tidak ada variabel <i>Organizational Justice</i>	<i>Organizational Justice</i> mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap <i>burnout</i>	BMC Psychology, 13:160

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk memberikan Gambaran teoritis mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti, serta mendasari arah analisis yang akan dilakukan penulis. Dalam konteks ini akan dijelaskan hubungan antara *Workload*, *Organizational Justice*, *Burnout*, dan *Quiet quitting*. Penelitian ini memiliki kerangka berpikir sebagai berikut.

Penelitian ini menggunakan *Job demands-Resources (JD-R) Theory* dan *Conservation of Resources (COR) Theory*. Kedua teori ini menjelaskan bahwa perilaku kerja individu dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Ketika tuntutan kerja

tinggi dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, individu berisiko mengalami kelelahan psikologis (*burnout*), yang mendorong munculnya perilaku penarikan diri dari pekerjaan dalam bentuk *Quiet quitting*.

Workload dalam penelitian ini diposisikan sebagai *job demands*, yaitu merupakan akumulasi tanggung jawab berupa kewajiban tugas yang harus dikerjakan karyawan dalam batas waktu yang ditentukan (Retno Adiwati et al., 2025). Tingkat *workload* pada perawat dapat diukur menggunakan indikator dari Hart & Staveland melalui NASA-TLX yang mencakup tiga dimensi : (1) beban tugas: volume, kesulitan, dan berat tugas harian; (2) tekanan waktu: batas waktu ketat, istirahat terbatas, dan target tugas; (3) beban mental: konsentrasi tinggi, kesesuaian kompetensi, tanggung jawab keselamatan pasien, serta penggunaan energi fisik dan mental (Falah, 2024). Tingginya *workload* menuntut konsentrasi tinggi, tanggung jawab besar terhadap keselamatan pasien, serta penggunaan energi fisik dan mental secara terus-menerus.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, didapat bahwa beban kerja yang berlebihan berhubungan positif signifikan dengan meningkatnya kelelahan kerja pada tenaga kesehatan. *Workload* yang tinggi secara signifikan meningkatkan *job burnout* (Galanis et al., 2025) Dalam penelitian lainnya pun *Workload* yang tinggi dan rendahnya *Organizational justice* meningkatkan kemungkinan perawat membatasi keterlibatan psikologis mereka dalam pekerjaan (Selfani et al., 2026).

Selain memengaruhi *burnout*, *workload* juga memiliki pengaruh terhadap penarikan diri dari pekerjaan. Penelitian lain membuktikan bahwa *Workload* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *Quiet quitting* (Nugroho, Mujanah

and Ardiana, 2025) Namun penelitian lainnya menemukan bahwa *workload* tidak berpengaruh langsung terhadap *Quiet quitting*, melainkan melalui mediasi *burnout* (Zhou et al. 2025). Dalam operasionalisasinya *Workload* dapat diukur dengan tuntutan konsentrasi, kesesuaian kompetensi, tanggung jawab keselamatan pasien, serta penggunaan energi fisik dan mental.

Selain tuntutan kerja, faktor organisasi yang turut memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja perawat adalah *Organizational justice* (keadilan organisasi). *Organizational justice* sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil di tempat kerja, yang mencakup keadilan dalam distribusi hasil, proses pengambilan keputusan, dan kualitas interaksi interpersonal (Gita Syawla & Zulian Fikry, 2025).

Indikator *Organizational Justice* meliputi (1) *Distributive justice* tercermin dari persepsi keadilan dalam pembagian tugas, kesetaraan beban kerja yang diterima, dan keadilan pembagian jadwal shift di antara perawat, (2) *Procedural justice* berkaitan dengan kesetaraan penerapan aturan kerja, pemberian kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, serta keadilan dalam pengambilan keputusan organisasi, (3) *Interactional justice* ditandai dengan sikap sopan dari atasan dan keadilan atasan dalam berinteraksi dengan bawahan, (4) *Informational justice* tercermin dari ketepatan waktu penyampaian informasi terkait pekerjaan dan kejelasan komunikasi mengenai perubahan kebijakan organisasi. Persepsi keadilan dalam keempat dimensi tersebut berperan sebagai *job resources* yang mampu memperkuat ketahanan psikologis individu (Colquitt, 2001)

Dalam JD-R Theory, *Organizational Justice* dipandang sebagai *job resources* yang berfungsi memperkuat ketahanan psikologis individu dan mengurangi

dampak negatif tuntutan pekerjaan (Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel, 2023) Persepsi keadilan organisasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan respons psikologis perawat. Ketika perawat merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki rasa aman, kepercayaan, dan keterikatan yang lebih positif terhadap organisasi. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat mempercepat hilangnya sumber daya psikologis, sebagaimana dijelaskan dalam COR Theory bahwa ancaman atau kehilangan sumber daya akan meningkatkan stres dan kelelahan kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa *Organizational justice* berpengaruh negatif signifikan terhadap *burnout* (Claponea & Iorga.,2023), yang berarti semakin rendah persepsi keadilan organisasi, semakin tinggi tingkat *Burnout* yang dialami. Penelitian lainnya pun menemukan bahwa person organization fit yang mencakup persepsi keadilan nilai organisasi memiliki efek negatif yang kuat terhadap *burnout* (Zhou et al. 2025). Perawat yang merasa tidak diperlakukan adil cenderung menurunkan inisiatif, motivasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya.

Ketidakadilan organisasi juga terbukti memengaruhi perilaku *Quiet quitting*. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menemukan bahwa karyawan yang memandang *Organizational justice* tidak berjalan efektif cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan menarik diri untuk terlibat berdedikasi aktif, yang dampaknya terjadi perilaku *Quiet quitting* (Pratama et al.,2023). Penelitian lainnya pun mengonfirmasi bahwa bahwa *person-organization fit* yang mencakup persepsi keadilan) berpengaruh negatif terhadap *Quiet quitting*, semakin tinggi persepsi keadilan, semakin rendah kecenderungan *Quiet quitting* (Zhou et al. 2025)

menjelaskan arah hubungan yang diinterpretasikan sebagai gap antara ekspektasi dan realitas keadilan organisasi ketika ekspektasi keadilan tinggi namun tidak terpenuhi, justru meningkatkan kekecewaan dan mendorong *Quiet quitting* (Selfani et al., 2026).

Namun perlu dipahami bahwa sebelum mencapai tahap *burnout*, perawat terlebih dahulu mengalami fase stres kerja yang terus menumpuk. Stres yang terus menumpuk seperti ini membuat perawat sulit pulih sepenuhnya. Energi mereka terkuras, konsentrasi menurun, dan tekanan kerja terasa berulang setiap hari. Jika kondisi ini tidak ditangani dengan baik, stres berkepanjangan dapat berkembang menjadi *burnout*, di mana kelelahan fisik dan emosional bukan lagi bersifat sementara, tetapi mulai memengaruhi kemampuan perawat untuk bekerja produktif dan menjaga kesejahteraan diri.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi dan rendahnya keadilan organisasi berpotensi memicu *burnout*. *Burnout* didefinisikan sebagai sindrom psikologis yang muncul akibat tekanan kerja berkepanjangan. Perasaan lelah, hampa dan merasa tidak mampu mengatasinya akibat gaya hidup atau aktivitas dibawah tekanan yang ekstrim yang dapat menyebabkan gejala fisik dan mental (Angraini, 2023). *Burnout* yang dialami perawat tidak berhenti pada penurunan kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak pada perilaku kerja. Perawat yang mengalami *burnout* cenderung menarik diri secara psikologis, menurunkan inisiatif, serta membatasi keterlibatan emosional dalam pekerjaan.

Indikator *burnout* dalam penelitian ini mencakup tiga dimensi utama. (1) *Emotional exhaustion* (kelelahan emosional) yang ditandai dengan tingkat kelelahan fisik yang tinggi, terkurasnya energi emosional, perasaan frustrasi yang

intens, serta perasaan tertekan yang berlebihan dalam menjalankan tugas pelayanan. (2) *Depersonalization* (depersonalisasi) yang tercermin dari menurunnya empati terhadap pasien, sikap acuh tak acuh dalam memberikan pelayanan, serta kecenderungan bekerja tanpa keterlibatan emosional yang mendalam. (3) *Low personal accomplishment* (rendahnya pencapaian pribadi) yang ditunjukkan melalui penurunan persepsi terhadap kemampuan hasil kerja, ketidakmampuan mencapai target yang ditetapkan, rendahnya kepuasan kerja, serta menurunnya kepercayaan diri dalam menjalankan tugas profesional (Maslach et al.,2021),

Burnout pada perawat tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berimplikasi pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. *Burnout* selanjutnya memengaruhi munculnya perilaku kerja yang dikenal sebagai *Quiet quitting*. Peran *burnout* sebagai variabel mediasi sering kali digunakan dalam beberapa penelitian salah satunya penelitian (Roxana et al.,2024) yang menemukan bahwa *burnout* berperan penting dalam mendorong munculnya *Quiet quitting*, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan. Penelitian lainnya pun menemukan bahwa *Burnout* memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja terhadap *Quiet quitting*. Penelitian lainnya pun menemukan bahwa *burnout* merupakan prediktor paling kuat terhadap *quiet quitting* di sektor *hospitality* (Zhou et al. 2025).

Selain itu, *burnout* juga memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *Quiet quitting*, yang menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan organisasi meningkatkan *burnout*, lalu berujung pada penarikan diri dari pekerjaan (Gün, Balsak and Ayhan, 2025) pada perawat membuktikan bahwa *burnout* memediasi pengaruh stress terhadap *Quiet quitting* (Prentice et al.,2024).

Quiet quitting merupakan fenomena perilaku yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. *Quiet quitting* merupakan perilaku karyawan yang secara sadar membatasi keterlibatan psikologis dan emosional dalam pekerjaan, menjalankan tugas sebatas kewajiban formal, serta menghindari kontribusi tambahan di luar deskripsi kerja yang ditetapkan (Harunavamwe et al., 2023). Dalam konteks penelitian ini, *Quiet quitting* merupakan fenomena perilaku perawat yang ditandai dengan pembatasan usaha, keterlibatan minimal, dan penurunan motivasi kerja, tanpa pengunduran diri secara formal dari pekerjaan.

Indikator *Quiet quitting* meliputi (1) *Detachment* (terdapat penarikan diri emosional dari pekerjaan), (2) *Lack of initiative* (terdapat keengganan mengambil peran tambahan di luar tugas utama), (3) *Lack of motivation* terdapat penurunan motivasi serta kepedulian terhadap hasil kerja (Galanis et al. 2023). Penelitian Penelitian yang lainnya pun menunjukkan *Burnout* berpengaruh positif *Quiet quitting* di kalangan perawat (Gün, Çetinkaya Kutun and Söyük, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Workload* dan *Organizational justice* memiliki pengaruh terhadap *Quiet quitting*, baik secara bertahap melalui *burnout*. *Workload* yang tinggi sebagai *job demands* dan rendahnya *Organizational justice* sebagai *job resources* yang tidak memadai meningkatkan risiko *Burnout* pada perawat, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku *Quiet quitting*. Penelitian lainnya pun membuktikan bahwa *Workload* dan ketidakadilan meningkatkan *Burnout* dan *Quiet quitting* secara signifikan, dengan *Quiet quitting* berperan sebagai variabel mediasi (Nugroho, Mujanah and Ardiana, 2025)

Oleh karena itu, *Burnout* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara *Workload* dan *Organizational justice* dengan perilaku *Quiet quitting* secara bertahap melalui *Burnout*. Dengan demikian, pola pembagian *Workload* dari atasan dan adanya *Organizational justice* yang baik, akan mengurangi perilaku *Quiet quitting* tenaga kesehatan.

2.3 Hipotesis

Berdasar kepada kerangka pemikirannya, kemudian dibuat beberapa hipotesis penelitian ini diantaranya:

H₁ : *Workload* berpengaruh positif terhadap *Burnout*

H₂ : *Organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*

H₃ : *Burnout* berpengaruh positif terhadap *Quiet quitting*

H₄ : *Workload* berpengaruh positif terhadap *Quiet quitting*

H₅ : *Organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*

H₆ : *Burnout* memediasi pengaruh positif *Workload* terhadap *Quiet quitting*

H₇ : *Burnout* memediasi pengaruh negatif *Organizational justice* terhadap *Quiet quitting*