

DINAMIKA QUIET QUITTING DALAM PERSPEKTIF MSDM STRATEGIK: PERAN EMPLOYEE VOICE, WORKLOAD EQUITY, DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DI PT ABC DI SURABAYA

Burhan Stafrezar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya, Indonesia
email:burhan.stafrezar@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 28 - 04, 2026

Revised : 07 - 05, 2026

Accepted : 28 - 05, 2026

Keywords:

quiet quitting, MSDM strategik,
employee voice, workload
equity, perceived organizational
support, PT ABC Surabaya.

ABSTRACT

Fenomena quiet quitting menjadi isu penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik karena menunjukkan kondisi ketika karyawan tetap memenuhi kewajiban formal, tetapi menahan energi, inisiatif, dan kontribusi ekstra di luar deskripsi pekerjaan. Artikel ini bertujuan menganalisis dinamika quiet quitting pada PT ABC di Surabaya dengan menempatkan employee voice, workload equity, dan perceived organizational support sebagai faktor strategik yang memengaruhi keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Penelitian dirancang sebagai studi kuantitatif eksplanatori berbasis studi kasus. Karena data primer aktual belum disediakan, hasil analisis pada artikel ini menggunakan simulasi akademik terhadap 80 responden karyawan tetap PT ABC. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1-5 dan dianalisis melalui statistik deskriptif serta regresi linear berganda. Hasil simulasi menunjukkan bahwa employee voice, workload equity, dan perceived organizational support berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Workload equity menjadi prediktor paling kuat, diikuti perceived organizational support dan employee voice. Temuan ini menegaskan bahwa quiet quitting tidak semata-mata merupakan persoalan rendahnya motivasi individu, tetapi sinyal strategik mengenai kualitas sistem kerja, keadilan beban kerja, efektivitas kanal suara karyawan, dan dukungan organisasi. Implikasi praktis bagi PT ABC adalah perlunya audit beban kerja, mekanisme employee voice yang aman, serta penguatan dukungan organisasi berbasis kepemimpinan dan kebijakan SDM yang adil.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



*Corresponding Author:

Burhan Stafrezar*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya, Indonesia

Email: Burhan.stafrezar@stiemahardhika.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pascapandemi, percepatan digitalisasi, dan meningkatnya tuntutan produktivitas telah mengubah relasi psikologis antara organisasi dan karyawan. Dalam konteks tersebut, quiet quitting muncul sebagai istilah yang menggambarkan karyawan yang tetap hadir dan menyelesaikan tugas pokok, tetapi tidak lagi bersedia memberikan usaha tambahan, inisiatif sukarela, atau keterlibatan emosional yang tinggi. Quiet quitting berbeda dari resign secara formal karena karyawan tidak meninggalkan organisasi secara administratif; yang terjadi adalah penarikan kontribusi psikologis secara perlahan.

Dalam perspektif MSDM Strategik, quiet quitting tidak boleh dipahami sekadar sebagai perilaku pasif individu. Fenomena ini perlu dibaca sebagai indikator bahwa sistem kerja, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan kebijakan SDM mungkin tidak lagi mampu menjaga pertukaran sosial yang adil antara karyawan dan organisasi. Apabila dibiarkan, quiet quitting dapat menurunkan inovasi, memperlambat kolaborasi,

mengganggu pelayanan pelanggan, dan menimbulkan beban tambahan bagi karyawan yang masih menunjukkan komitmen tinggi.

PT ABC di Surabaya dijadikan konteks kajian karena organisasi yang beroperasi di kota besar umumnya menghadapi tekanan kompetisi, kebutuhan efisiensi, serta tuntutan layanan yang cepat. Dalam situasi seperti ini, praktik kerja yang menuntut responsivitas tinggi dapat mendorong karyawan untuk membatasi kontribusi apabila mereka merasa suaranya tidak didengar, beban kerja tidak dibagi secara adil, atau organisasi kurang memberi dukungan yang memadai. Oleh karena itu, quiet quitting menjadi isu strategis yang perlu dikelola melalui kebijakan SDM berbasis keadilan, komunikasi, dan dukungan organisasi.

Tiga faktor utama yang dianalisis dalam artikel ini adalah employee voice, workload equity, dan perceived organizational support. Employee voice merujuk pada kemauan karyawan menyampaikan ide, kritik, kekhawatiran, dan saran perbaikan kepada organisasi. Workload equity menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan distribusi beban kerja antarindividu atau antardivisi. Perceived organizational support merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah: (1) bagaimana tingkat quiet quitting karyawan PT ABC di Surabaya; (2) bagaimana peran employee voice dalam menekan quiet quitting; (3) bagaimana pengaruh workload equity terhadap quiet quitting; dan (4) bagaimana perceived organizational support berkontribusi dalam mengurangi kecenderungan quiet quitting. Tujuan artikel ini adalah membangun analisis konseptual dan simulatif mengenai faktor-faktor strategis yang dapat digunakan PT ABC untuk mengelola quiet quitting secara lebih sistematis.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Quiet Quitting dalam Perspektif MSDM Strategik

Quiet quitting dapat dipahami sebagai perilaku pembatasan usaha kerja pada tingkat minimum yang diwajibkan oleh kontrak kerja atau deskripsi jabatan. Karyawan tidak selalu menunjukkan perlawanan terbuka, tetapi mengurangi kesediaan untuk melakukan extra-role behavior, seperti membantu rekan kerja, mengajukan ide, atau mengambil tanggung jawab tambahan. Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan meaningfulness, safety, dan availability; ketika ketiga kondisi psikologis tersebut melemah, karyawan cenderung menarik diri dari peran kerjanya.

Magrizos et al. (2026) menegaskan bahwa quiet quitting bersifat multidimensional karena dapat muncul sebagai protes terhadap ketidakadilan, respons terhadap kelelahan, bentuk pembatasan kerja yang rasional, atau ketidakpedulian terhadap organisasi. Oleh karena itu, pendekatan MSDM Strategik perlu menghindari simplifikasi bahwa quiet quitting semata-mata merupakan kemalasan. Quiet quitting lebih tepat dilihat sebagai sinyal kegagalan organisasi dalam mengelola keseimbangan kontribusi, dukungan, keadilan, dan makna kerja.

Dalam konteks strategis, MSDM berperan menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan manusia di dalam organisasi. Praktik rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, desain pekerjaan, dan kepemimpinan harus saling mendukung agar karyawan merasa kontribusinya bermakna. Ketika praktik-praktik tersebut tidak konsisten, karyawan dapat mengembangkan sikap transaksional sempit: bekerja hanya sebatas kewajiban formal dan menghindari keterlibatan tambahan.

2.2 Employee Voice

Employee voice adalah perilaku karyawan dalam menyampaikan saran, pendapat, kritik, atau informasi penting yang bertujuan memperbaiki fungsi organisasi. Morrison (2011) memandang voice sebagai perilaku prososial yang dipengaruhi oleh persepsi keamanan psikologis, efektivitas menyampaikan suara, dan respons atasan. Van Dyne dan LePine (1998) juga menempatkan voice sebagai perilaku ekstra peran yang dapat mendukung pembaruan organisasi.

Dalam kaitannya dengan quiet quitting, employee voice berfungsi sebagai mekanisme pelepasan ketegangan organisasi. Karyawan yang memiliki ruang aman untuk menyampaikan aspirasi cenderung tidak perlu menarik diri secara diam-diam. Sebaliknya, ketika organisasi tidak menyediakan kanal voice yang kredibel, karyawan dapat memilih silence, apatis, atau pembatasan kontribusi. Dengan demikian, employee voice diprediksi berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.

2.3 Workload Equity

Workload equity merujuk pada persepsi karyawan bahwa distribusi beban kerja, target, tanggung jawab, dan tekanan waktu dilakukan secara proporsional. Konsep ini berakar pada equity theory yang menyatakan bahwa individu membandingkan rasio input dan output dirinya dengan orang lain (Adams, 1965). Dalam organisasi, ketidakadilan beban kerja dapat muncul ketika karyawan berkinerja tinggi terus menerima pekerjaan tambahan, sementara karyawan lain menerima beban yang lebih ringan tanpa konsekuensi jelas.

Colquitt (2001) menjelaskan bahwa persepsi keadilan organisasi mencakup dimensi distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Workload equity terutama berkaitan dengan keadilan distributif dan prosedural, yaitu apakah beban kerja dibagikan secara seimbang dan apakah proses penentuannya

transparan. Apabila karyawan merasa beban kerja tidak adil, mereka dapat mengurangi usaha ekstra sebagai bentuk pemulihan keseimbangan psikologis. Karena itu, workload equity diprediksi menurunkan quiet quitting.

2.4 Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). POS dibangun melalui pengalaman karyawan terhadap keadilan organisasi, dukungan atasan, penghargaan, keamanan kerja, kesempatan berkembang, serta perhatian terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Teori dukungan organisasi menjelaskan bahwa karyawan yang merasa didukung cenderung membalas organisasi melalui komitmen, keterlibatan, dan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya POS dapat memperkuat kesan bahwa organisasi hanya menuntut produktivitas tanpa memberikan dukungan yang sepadan. Dalam situasi tersebut, quiet quitting dapat menjadi strategi psikologis karyawan untuk melindungi energi dan kesejahteraan diri.

2.5 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, quiet quitting pada PT ABC diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh tiga variabel independen, yaitu employee voice, workload equity, dan perceived organizational support. Secara konseptual, semakin kuat employee voice, semakin adil distribusi beban kerja, dan semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin rendah kecenderungan quiet quitting karyawan.

1. H1: Employee voice berpengaruh negatif terhadap quiet quitting karyawan PT ABC di Surabaya.
2. H2: Workload equity berpengaruh negatif terhadap quiet quitting karyawan PT ABC di Surabaya.
3. H3: Perceived organizational support berpengaruh negatif terhadap quiet quitting karyawan PT ABC di Surabaya.
4. H4: Employee voice, workload equity, dan perceived organizational support secara simultan berpengaruh terhadap quiet quitting karyawan PT ABC di Surabaya

3. METODE PENELITIAN

3.1. 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan studi kasus pada PT ABC di Surabaya. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh employee voice, workload equity, dan perceived organizational support terhadap quiet quitting. Studi kasus digunakan karena fokus artikel diarahkan pada pemahaman dinamika MSDM Strategik dalam satu organisasi tertentu.

3.2. 3.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel

Lokasi penelitian adalah PT ABC di Surabaya. Populasi penelitian adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal enam bulan, sehingga diasumsikan telah memiliki pengalaman memadai untuk menilai sistem kerja, dukungan organisasi, dan pola komunikasi internal. Dalam artikel ini, sampel simulatif terdiri atas 80 karyawan yang dipilih menggunakan purposive sampling. Jumlah tersebut digunakan untuk menggambarkan contoh analisis akademik dan bukan data lapangan aktual.

3.3. 3.3 Variabel dan Indikator Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1-5, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Definisi operasional variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama
Employee Voice (X1)	Kesediaan karyawan menyampaikan ide, masukan, kritik, dan kekhawatiran demi perbaikan organisasi.	Keberanian menyampaikan saran; keamanan psikologis; respons atasan; efektivitas kanal aspirasi; partisipasi perbaikan proses.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama
Workload Equity (X2)	Persepsi karyawan mengenai keadilan distribusi beban kerja, target, waktu, dan tanggung jawab.	Keseimbangan beban antarpegawai; transparansi pembagian tugas; keadilan target; koreksi beban berlebih; kesesuaian beban dengan kapasitas.
Perceived Organizational Support (X3)	Keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka.	Penghargaan kontribusi; dukungan atasan; kesempatan berkembang; perhatian pada kesejahteraan; keadilan kebijakan SDM.
Quiet Quitting (Y)	Kecenderungan karyawan membatasi usaha kerja hanya pada kewajiban minimum dan mengurangi kontribusi ekstra.	Bekerja sebatas deskripsi jabatan; menolak tugas tambahan tidak jelas; rendahnya inisiatif; keterlibatan emosional rendah; pembatasan energi kerja.

3.4. 3.4 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, korelasi, serta regresi linear berganda. Model analisis yang digunakan adalah:

$$QQ = \alpha + \beta 1EV + \beta 2WE + \beta 3POS + \varepsilon$$

Keterangan: QQ = quiet quitting; EV = employee voice; WE = workload equity; POS = perceived organizational support; α = konstanta; β = koefisien regresi; ε = error. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis simulatif untuk menggambarkan bagaimana penelitian dapat dilaporkan dalam format artikel ilmiah. Angka-angka berikut bukan hasil survei aktual PT ABC, melainkan contoh analisis yang perlu diganti dengan data empirik apabila penelitian benar-benar dilakukan.

4.1. 4.1 Profil Responden

Tabel 2. Profil Responden Simulatif

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	45	56,25%
Jenis kelamin	Perempuan	35	43,75%
Usia	< 30 tahun	26	32,50%
Usia	30-40 tahun	34	42,50%
Usia	> 40 tahun	20	25,00%
Masa kerja	6 bulan-2 tahun	18	22,50%
Masa kerja	3-5 tahun	32	40,00%
Masa kerja	> 5 tahun	30	37,50%
Unit kerja	Operasional	38	47,50%
Unit kerja	Administrasi/Keuangan	20	25,00%
Unit kerja	Pemasaran/Layanan	22	27,50%

Profil responden simulatif menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada rentang usia 30-40 tahun dan memiliki masa kerja 3-5 tahun. Komposisi tersebut relevan untuk menilai quiet quitting karena karyawan dengan masa kerja menengah biasanya telah memahami pola kerja organisasi, tetapi masih memiliki ekspektasi terhadap pengembangan karier, keadilan beban kerja, dan dukungan manajerial.

4.2. 4.2 Statistik Deskriptif Variabel

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Employee Voice	3,18	0,62	Sedang

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Workload Equity	2,91	0,68	Sedang cenderung rendah
Perceived Organizational Support	3,05	0,71	Sedang
Quiet Quitting	3,42	0,59	Sedang cenderung tinggi

Nilai rata-rata quiet quitting sebesar 3,42 menunjukkan adanya kecenderungan pembatasan kontribusi pada tingkat sedang cenderung tinggi. Employee voice berada pada kategori sedang, mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya yakin bahwa suara mereka didengar dan ditindaklanjuti. Workload equity memiliki rata-rata paling rendah, sehingga persepsi ketidakadilan beban kerja menjadi perhatian utama. POS yang berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa dukungan organisasi telah dirasakan, tetapi belum cukup kuat untuk membentuk keterikatan yang optimal.

4.3. 4.3 Uji Reliabilitas dan Korelasi

Tabel 4. Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Employee Voice	0,86	Reliabel
Workload Equity	0,84	Reliabel
Perceived Organizational Support	0,89	Reliabel
Quiet Quitting	0,82	Reliabel

Tabel 5. Korelasi Antarvariabel

Variabel	EV	WE	POS	QQ
Employee Voice (EV)	1,00	0,46	0,51	-0,41
Workload Equity (WE)	0,46	1,00	0,55	-0,52
Perceived Organizational Support (POS)	0,51	0,55	1,00	-0,48
Quiet Quitting (QQ)	-0,41	-0,52	-0,48	1,00

Seluruh nilai Cronbach Alpha berada di atas 0,70, sehingga instrumen simulatif dinyatakan reliabel. Korelasi menunjukkan hubungan negatif antara employee voice, workload equity, dan POS dengan quiet quitting. Korelasi terkuat terjadi antara workload equity dan quiet quitting, yang mengindikasikan bahwa persepsi keadilan beban kerja merupakan faktor yang sangat relevan dalam memahami kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi.

4.4. 4.4 Hasil Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Koefisien B	Beta Standar	t-hitung	Sig.	Kesimpulan
Konstanta	5,102	-	9,214	0,000	-
Employee Voice	-0,218	-0,23	-2,516	0,014	Signifikan
Workload Equity	-0,336	-0,37	-3,982	0,001	Signifikan
Perceived Organizational Support	-0,297	-0,31	-3,012	0,004	Signifikan

Variabel Independen	Koefisien B	Beta Standar	t-hitung	Sig.	Kesimpulan
R ²	0,48	-	-	-	Model menjelaskan 48% variasi quiet quitting
F-hitung	23,39	-	-	0,000	Model signifikan

Hasil regresi simulatif menunjukkan bahwa employee voice, workload equity, dan perceived organizational support berpengaruh negatif dan signifikan terhadap quiet quitting. Nilai R² sebesar 0,48 menunjukkan bahwa 48% variasi quiet quitting dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan 52% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, peluang karier, budaya organisasi, kelelahan kerja, dan kondisi personal karyawan.

4.5. 4.5 Pembahasan

Pertama, employee voice berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa karyawan yang memiliki ruang aman untuk menyampaikan gagasan dan keluhan cenderung tidak memilih penarikan diri secara diam-diam. Voice yang efektif membuat karyawan merasa memiliki pengaruh terhadap kondisi kerja. Namun, voice hanya akan menekan quiet quitting apabila organisasi tidak sekadar menyediakan kotak saran atau forum formal, tetapi juga menindaklanjuti masukan karyawan secara nyata. Apabila voice tidak menghasilkan perubahan, kanal komunikasi justru dapat dipersepsi sebagai simbolik dan memperkuat sinisme.

Kedua, workload equity menjadi prediktor terkuat dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa quiet quitting pada PT ABC secara strategik dapat dikaitkan dengan pengalaman karyawan mengenai beban kerja yang tidak seimbang. Karyawan yang merasa terus-menerus menjadi tempat pelimpahan pekerjaan dapat mengurangi usaha ekstra untuk memulihkan rasa keadilan. Dalam perspektif equity theory, perilaku membatasi kontribusi dapat dipahami sebagai upaya mengembalikan keseimbangan antara input yang diberikan dan output yang diterima.

Ketiga, perceived organizational support berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki alasan psikologis untuk mempertahankan keterikatan. POS bukan hanya soal fasilitas atau kompensasi, tetapi juga mencakup pengalaman sehari-hari seperti dukungan atasan saat beban kerja meningkat, kejelasan prioritas, penghargaan atas kontribusi, dan kesempatan berkembang. Dengan kata lain, dukungan organisasi perlu hadir dalam kebijakan formal sekaligus perilaku manajerial harian.

Keempat, hasil simultan menunjukkan bahwa quiet quitting merupakan fenomena sistemik. Employee voice, workload equity, dan POS saling melengkapi. Voice memberi jalan bagi karyawan untuk menyampaikan masalah; workload equity memastikan sistem kerja terasa adil; dan POS membangun keyakinan bahwa organisasi peduli. Jika hanya salah satu aspek diperbaiki, upaya menekan quiet quitting mungkin tidak optimal. Misalnya, organisasi dapat membuka kanal aspirasi, tetapi karyawan tetap menarik diri apabila distribusi pekerjaan tetap tidak adil.

Dalam perspektif MSDM Strategik, temuan ini menunjukkan bahwa strategi mengatasi quiet quitting harus terintegrasi dengan desain pekerjaan, penilaian kinerja, kepemimpinan, komunikasi internal, dan manajemen talenta. Quiet quitting perlu diperlakukan sebagai indikator risiko organisasi, bukan sekadar masalah disiplin. Pendekatan represif seperti memperketat pengawasan tanpa memperbaiki akar masalah dapat meningkatkan kepatuhan jangka pendek, tetapi memperburuk keterikatan jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Quiet quitting pada PT ABC di Surabaya dalam simulasi ini berada pada kategori sedang cenderung tinggi, yang menunjukkan adanya risiko penarikan kontribusi psikologis karyawan.
2. Employee voice berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Semakin efektif kanal suara karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan menarik diri secara diam-diam.
3. Workload equity merupakan prediktor paling kuat. Ketidakadilan beban kerja dapat mendorong karyawan membatasi usaha ekstra sebagai respons terhadap ketidakseimbangan pertukaran sosial.
4. Perceived organizational support berpengaruh negatif terhadap quiet quitting. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan memperkuat komitmen dan keterikatan.

5. Quiet quitting perlu dikelola sebagai isu MSDM Strategik yang berkaitan dengan desain kerja, keadilan, kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan organisasi.

5.2 Saran

1. PT ABC perlu melakukan audit beban kerja secara berkala untuk memastikan pembagian tugas, target, dan tanggung jawab berjalan proporsional.
2. Manajemen perlu memperkuat employee voice melalui forum dialog rutin, kanal aspirasi anonim, mekanisme perlindungan dari retaliasi, dan publikasi tindak lanjut aspirasi.
3. Atasan langsung perlu dilatih untuk memberikan dukungan emosional, instrumental, dan informasional kepada karyawan, terutama saat terjadi kenaikan beban kerja.
4. Departemen SDM perlu memasukkan indikator quiet quitting ke dalam survei engagement agar organisasi dapat mendeteksi penurunan keterlibatan sebelum berdampak pada kinerja.
5. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan data primer aktual, memperluas jumlah responden, serta menguji variabel lain seperti kepemimpinan inklusif, burnout, kompensasi, psychological safety, dan peluang karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, hlm. 267-299). New York: Academic Press.
- 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>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Gallup. (2023). Is Quiet Quitting Real? Gallup Workplace. Diakses 27 Juni 2026 dari <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Gallup. (2026). State of the Global Workplace: Indonesia Country-Level Data. Gallup Workplace. Diakses 27 Juni 2026 dari <https://www.gallup.com/workplace/705674/state-global-workplace-indonesia-country-level-data.aspx>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boğan, E. (2025). Quiet quitting behaviours: Investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation and inclusive leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(8), 2520-2542. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748>
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>

- Magrizos, S., Aydinliyim, L. E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M., & Delery, J. E. (2026). The Disquiet of Quiet Quitting: Definitional clarity, theoretical pathways, and future research. *Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/hrm.70061>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>