
Quiet Quitting: Sintesis Literatur Sistematis Berbasis *Job Demands-Resources Theory* dan Agenda Riset Sektor Publik

Rengganis Nurmalasari^{1*}, Andre Dwijanto², Anang Kistyanto³

¹⁻³Program Studi S2 Manajemen, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Alamat: Kampus Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

*Korespondensi penulis: 24081295046@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *Quiet quitting* has emerged as an important issue in post-pandemic human resource management, reflecting employees' tendency to remain formally employed while limiting their contributions to minimum job requirements. This article aims to synthesize the literature on the relationships among role ambiguity, perceived organizational support, job burnout, and quiet quitting using the *Job Demands-Resources Theory*. This study employed a *Systematic Literature Review* guided by PRISMA 2020. Literature searches were conducted from February to May 2026, mainly through Scopus, complemented by other academic databases and snowballing. From 50 identified articles, 17 core articles were analyzed using thematic synthesis, while 8 articles were used as theoretical, methodological, and measurement references. The synthesis shows that quiet quitting is a withdrawal behavior distinct from actual quitting and turnover intention. Role ambiguity can be positioned as a hindrance job demand, while perceived organizational support functions as a job resource whose effectiveness may vary across work contexts. Job burnout appears as a potential psychological mechanism linking job demands, organizational support, and quiet quitting, although empirical evidence on its mediating role remains limited. Among the 17 core articles, only one directly examined public employees. Therefore, this article does not claim generalization to the public sector, but proposes a future research agenda on quiet quitting in public organizations.

Keywords: *Job Burnout; Job Demands-Resources Theory; Perceived Organizational Support; Quiet Quitting; Role Ambiguity.*

Abstrak. Fenomena *quiet quitting* menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia pascapandemi karena pegawai tetap bekerja secara formal, tetapi membatasi kontribusinya pada tuntutan minimum pekerjaan. Artikel ini bertujuan mensintesis literatur mengenai hubungan *role ambiguity*, *perceived organizational support*, *job burnout*, dan *quiet quitting* dengan menggunakan kerangka *Job Demands-Resources Theory*. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* yang mengacu pada PRISMA 2020. Pencarian literatur dilakukan sejak Februari sampai Mei 2026, terutama melalui Scopus, dilengkapi database akademik lain dan teknik *snowballing*. Dari 50 artikel yang teridentifikasi, 17 artikel inti dianalisis melalui *thematic synthesis*, sedangkan 8 artikel digunakan sebagai referensi pendukung teori, instrumen, dan metode. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan bentuk *withdrawal behavior* yang berbeda dari *actual quitting* dan *turnover intention*. *Role ambiguity* dapat diposisikan sebagai *hindrance job demand*, sedangkan *perceived organizational support* berperan sebagai *job resource* yang efektivitasnya dapat berbeda antar konteks kerja. *Job burnout* muncul sebagai mekanisme psikologis potensial yang menghubungkan tuntutan kerja, dukungan organisasi, dan *quiet quitting*, meskipun bukti empiris mengenai peran mediasinya masih terbatas. Dari 17 artikel inti, hanya satu artikel yang secara langsung menggunakan sampel pegawai publik. Oleh karena itu, artikel ini tidak mengklaim generalisasi pada sektor publik, melainkan menawarkan agenda riset masa depan mengenai *quiet quitting* dalam organisasi sektor publik.

Kata kunci: *Job burnout; Job Demands-Resources Theory; Perceived Organizational Support; Quiet Quitting; Role ambiguity.*

1. LATAR BELAKANG

Fenomena *quiet quitting* memperoleh perhatian luas dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena merepresentasikan bentuk penarikan diri kerja yang tidak selalu tampak sebagai pengunduran diri formal. Pegawai yang mengalami *quiet quitting* tetap menjalankan tugas pokoknya, tetapi tidak lagi bersedia melampaui tuntutan formal

pekerjaan, mengurangi inisiatif, serta membatasi keterlibatan psikologis dengan organisasi. Quiet quitting berbeda dari actual quitting karena pegawai tidak meninggalkan organisasi secara terbuka, tetapi menarik kontribusi ekstra dan membatasi keterlibatan kerja pada batas minimum (Talukder & Prieto, 2025). Dengan demikian, *quiet quitting* lebih tepat dipahami sebagai bentuk withdrawal behavior yang bersifat psikologis, bukan sebagai tindakan keluar dari organisasi secara nyata.

Secara konseptual, *quiet quitting* tidak dapat direduksi sebagai kemalasan kerja atau rendahnya loyalitas individu semata. Galanis *et al.* (2023) mengembangkan *Quiet Quitting Scale* yang memuat tiga dimensi, yaitu *detachment*, *lack of initiative*, dan *lack of motivation*. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa *quiet quitting* memiliki unsur psikologis dan perilaku sekaligus: pegawai tidak hanya mengurangi usaha kerja, tetapi juga mengalami keterpisahan psikologis dan penurunan inisiatif dalam menjalankan peran organisasi. Serenko (2023) juga menegaskan bahwa *quiet quitting* berkaitan dengan pembatasan aktivitas kerja pada deskripsi pekerjaan sekaligus prioritas terhadap kesejahteraan personal. Oleh karena itu, pembacaan terhadap *quiet quitting* perlu ditempatkan dalam relasi antara tuntutan kerja, sumber daya organisasi, dan kondisi psikologis pegawai.

Perkembangan literatur menunjukkan bahwa *quiet quitting* berkaitan erat dengan kondisi kerja yang menekan dan relasi organisasi yang dianggap tidak seimbang. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, tekanan kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang tersedia bagi pegawai. Salah satu tuntutan kerja yang relevan adalah *role ambiguity*, yaitu kondisi ketika pegawai tidak memiliki kejelasan mengenai tujuan, tanggung jawab, prosedur, atau ekspektasi pekerjaannya. Martínez Díaz *et al.* (2021) menempatkan *role ambiguity* sebagai impeding job demand bagi pegawai sektor publik karena dapat menurunkan *engagement* dan perilaku ekstra-peran pegawai. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran dapat menguras energi psikologis dan melemahkan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan formal.

Selain tuntutan kerja, literatur menekankan pentingnya sumber daya organisasi dalam menjelaskan kecenderungan pegawai untuk tetap terlibat atau menarik diri. *Perceived Organizational Support* merujuk pada keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Ketika dukungan organisasi dipersepsikan rendah, pegawai dapat menyesuaikan kontribusinya hanya pada batas minimum sebagai respons terhadap ketidakseimbangan relasi kerja. Namun, dukungan organisasi tidak selalu bekerja secara otomatis dalam semua konteks. Efektivitas dukungan organisasi dapat bergantung pada tingkat tekanan kerja,

kejelasan peran, otonomi, keadilan distributif, dan kualitas relasi antara pegawai dan organisasi.

Variabel lain yang sering muncul dalam literatur *quiet quitting* adalah *job burnout*. *Burnout* menggambarkan kondisi kelelahan psikologis akibat tekanan kerja berkepanjangan dan dapat mendorong pegawai mengurangi keterlibatan kerja sebagai strategi perlindungan diri. Trang & Trang (2024) menemukan bahwa *personal burnout*, *work-related burnout*, dan *client-related burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting* pada pegawai perbankan Vietnam. Gün *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa *burnout* memediasi sebagian hubungan antara *organizational support* dan *quiet quitting*. Meskipun demikian, klaim mengenai *burnout* sebagai mediator perlu disampaikan secara hati-hati karena tidak semua studi menguji mekanisme mediasi secara langsung. Dengan demikian, *burnout* lebih tepat diposisikan sebagai mekanisme psikologis potensial yang perlu diuji lebih lanjut dalam berbagai konteks organisasi.

Kajian *quiet quitting* berkembang pada berbagai sektor, seperti kesehatan, *hospitality*, perbankan, *startup digital*, akademisi, pertambangan, dan industri. Akan tetapi, studi yang secara langsung membahas *quiet quitting* pada sektor publik masih terbatas. Keterbatasan ini penting dicatat karena organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor swasta, seperti struktur birokrasi, regulasi formal, sistem karier, tuntutan pelayanan publik, serta norma kepatuhan terhadap hierarki. Dalam kondisi tersebut, *quiet quitting* mungkin tidak selalu muncul sebagai niat keluar dari organisasi, tetapi dapat tampak sebagai penurunan kontribusi ekstra, rendahnya inisiatif, kepatuhan administratif tanpa keterlibatan substantif, atau melemahnya minat terhadap pengembangan profesional.

Kebutuhan untuk mengembangkan agenda riset *quiet quitting* pada sektor publik semakin relevan karena beberapa studi terbaru mulai menunjukkan indikasi fenomena tersebut dalam organisasi publik dan semi-publik. Yilmaz *et al.* (2025), misalnya, meneliti guru dan administrator sekolah publik di Türkiye dan menemukan bahwa seluruh partisipan mengamati peningkatan perilaku *quiet quitting* di kalangan guru. Perilaku tersebut muncul dalam bentuk rendahnya kontribusi ekstra, performa yang menurun, minimnya komunikasi dan relasi sosial, motivasi rendah, serta kurangnya minat terhadap isu dan pengembangan profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* tidak hanya relevan dalam organisasi bisnis, tetapi juga dapat muncul dalam lingkungan pelayanan publik, khususnya ketika pegawai merasa tidak dihargai, menghadapi praktik yang tidak adil, atau mengalami tekanan sistemik dalam pekerjaan.

Di Indonesia, Agustinah *et al.* (2026) meneliti *quiet quitting* pada pegawai milenial di sektor pemerintah dan swasta dengan menggunakan kerangka *Job Demands-Resources*. Studi tersebut menemukan bahwa *job demands* secara signifikan meningkatkan *quiet quitting*, sedangkan *employee engagement* menurunkan kecenderungan *quiet quitting* dan meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun hasil multi-group analysis tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara sektor pemerintah dan swasta, temuan tersebut tetap penting karena menunjukkan bahwa mekanisme JD-R relevan untuk menjelaskan *quiet quitting* pada pegawai sektor pemerintah dan swasta di Indonesia. Selain itu, Sugandi *et al.* (2026) mulai mengadaptasi *Quiet Quitting Scale* ke di Indonesia dengan melibatkan responden dari sektor swasta dan pemerintah, sehingga memperkuat urgensi pengembangan instrumen dan penelitian empiris *quiet quitting* di Indonesia.

Berdasarkan perkembangan tersebut, artikel ini tidak menempatkan sektor publik sebagai ruang lingkup dominan dari seluruh artikel inti yang direview. Sebaliknya, artikel ini menyusun sintesis literatur umum mengenai hubungan *role ambiguity*, *perceived organizational support*, *job burnout*, dan *quiet quitting* dalam kerangka *Job Demands-Resources Theory*, lalu menggunakan hasil sintesis tersebut untuk merumuskan agenda riset masa depan pada sektor publik. Posisi ini penting agar artikel tidak memberikan klaim generalisasi yang berlebihan, mengingat sebagian besar literatur *quiet quitting* masih berasal dari sektor non-publik. Dengan demikian, kontribusi artikel ini terletak pada pemetaan konseptual *quiet quitting* sebagai *withdrawal behavior*, penempatan *role ambiguity* sebagai *job demand*, *perceived organizational support* sebagai *job resource*, serta *job burnout* sebagai mekanisme psikologis potensial yang perlu diuji lebih lanjut di bidang organisasi sektor publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Quiet Quitting sebagai Withdrawal Behavior

Quiet Quitting dipahami sebagai kondisi ketika pegawai tetap bertahan dalam organisasi, tetapi membatasi kontribusinya pada tuntutan minimum pekerjaan. Hamouche *et al.* (2023) menempatkan *quiet quitting* dalam relasi dengan konsep-konsep perilaku organisasi seperti *work withdrawal*, *employee cynicism*, *silence*, *organizational citizenship behavior*, *psychological contract*, *Job Demands-Resources Theory*, dan *Conservation of Resources Theory*. Boy & Sürmeli (2023) juga menekankan bahwa fenomena ini relevan di lingkup kesehatan global karena dapat mengancam kualitas pelayanan dan keberlanjutan tenaga kerja.

Perdebatan akademik mengenai *quiet quitting* terutama berkisar pada pertanyaan apakah konsep ini benar-benar baru atau merupakan penamaan baru atas perilaku lama seperti *disengagement* dan *work-to-rule*. Meski demikian, pengembangan instrumen spesifik oleh Galanis *et al.* (2023), Talukder & Prieto (2025), serta Park *et al.* (2025) memperlihatkan bahwa *quiet quitting* mulai diposisikan sebagai konstruk yang dapat diukur secara mandiri.

Pengembangan kajian *quiet quitting* di Indonesia juga mulai didukung oleh adaptasi instrumen pengukuran. Sugandi *et al.* (2026) mengadaptasi *Quiet Quitting Scale* ke di Indonesia dengan responden dari sektor swasta dan pemerintah, sehingga memberikan dasar awal bagi penelitian empiris yang membutuhkan instrumen kontekstual. Namun, karena sampelnya masih campuran dan beberapa item memerlukan penyempurnaan, penggunaan instrumen tersebut tetap perlu disertai pengujian validitas lanjutan pada populasi sektor publik.

Role Ambiguity dalam Kerangka Job Demands-Resources Theory

Role ambiguity merupakan salah satu bentuk *role stressor* yang muncul ketika pegawai tidak memperoleh informasi memadai mengenai tanggung jawab, tujuan kerja, batas kewenangan, dan ekspektasi perannya. Febriana *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *Role Stressor Scale* versi Indonesia valid dan reliabel untuk mengukur dimensi *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload* pada sampel pekerja Indonesia. Dalam kerangka JD-R, *role ambiguity* dapat dipahami sebagai *hindrance demand* karena menguras energi psikologis dan menghambat keterlibatan kerja.

Martínez Díaz *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *role ambiguity* pada pegawai publik berkaitan dengan penurunan *engagement* dan *extra-role behavior*, meskipun dukungan pemimpin dapat mengurangi dampak negatif tersebut. Zhang & He (2022) juga menemukan bahwa *role ambiguity* berkaitan dengan rendahnya *job satisfaction* dan meningkatnya *burnout* pada pekerja sosial di China.

Perceived Organizational Support sebagai Job Resource

Perceived Organizational Support atau POS menjelaskan keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Dalam hubungan pertukaran sosial, pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung membalas dengan komitmen, keterlibatan, dan kontribusi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi dapat mendorong pegawai membatasi kontribusi di luar tugas formal.

Dalam lingkup domestik, Syahputra *et al.* (2022) menunjukkan bahwa instrumen POS versi Indonesia memiliki potensi yang baik untuk mengukur persepsi dukungan organisasi. Temuan ini penting karena POS tidak hanya dipahami sebagai dukungan interpersonal, tetapi juga mencakup keadilan, kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, dan kesempatan pengembangan pegawai.

Job Burnout sebagai Mekanisme Psikologis

Job Burnout merupakan kondisi kelelahan psikologis akibat tekanan kerja berkepanjangan. Dalam JD-R Theory, *burnout* muncul ketika *job demands* tinggi tidak diimbangi *job resources* yang memadai. *Burnout* kemudian dapat mendorong pegawai mengurangi keterlibatan kerja dan membatasi kontribusi ekstra sebagai strategi konservasi energi. Studi Trang & Trang (2024), Park *et al.* (2025), serta Gün *et al.* (2025) memperlihatkan bahwa *burnout* konsisten berkaitan dengan *quiet quitting*.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* untuk mensintesis perkembangan kajian mengenai *quiet quitting*, khususnya dalam kaitannya dengan *role ambiguity*, *perceived organizational support*, dan *job burnout*. Pelaporan proses *review* mengacu pada *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* atau PRISMA 2020. PRISMA 2020 digunakan karena menyediakan pedoman pelaporan terbaru berupa *checklist* 27 item, *checklist* abstrak, dan diagram alur seleksi artikel yang diperbarui (Page *et al.*, 2021). *Review* ini tidak diarahkan sebagai *meta-analysis*, melainkan sebagai *thematic synthesis* atau *narrative synthesis* karena artikel yang dianalisis heterogen dari sisi sektor, desain, karakteristik sampel, instrumen, dan model analisis.

Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan terutama melalui database *Scopus* sejak Februari sampai dengan Mei 2026, kemudian dilengkapi dengan pencarian tambahan melalui Google Scholar, *ScienceDirect*, Emerald, Wiley, Taylor & Francis, MDPI, serta teknik *snowballing* dari referensi kunci. Strategi ini digunakan untuk memperoleh cakupan literatur yang lebih komprehensif, mengingat kajian mengenai *quiet quitting* masih relatif baru dan artikel relevan tersebar pada berbagai penerbit akademik.

Kombinasi kata kunci yang digunakan meliputi ("*quiet quitting*" OR "*quiet quitting intention*" OR "*silent resignation*") AND ("*burnout*" OR "*job burnout*" OR "*emotional*

exhaustion"); ("quiet quitting" OR "work withdrawal") AND ("role ambiguity" OR "role stress" OR "role stressor"); ("quiet quitting") AND ("perceived organizational support" OR "organizational support"); serta ("quiet quitting") AND ("public sector" OR "public employees" OR "civil servants" OR "government employees").

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel inti yang masuk sintesis diprioritaskan pada publikasi tahun 2021-2026 karena *quiet quitting* mulai memperoleh perhatian akademik secara luas setelah pandemi *Covid-19*. Artikel klasik atau metodologis, seperti teori *perceived organizational support* dan pedoman PRISMA, tetap digunakan sebagai rujukan pendukung, tetapi tidak dihitung sebagai artikel inti sintesis. Untuk menghindari generalisasi yang menyesatkan pada sektor publik, artikel dengan sampel campuran hanya digunakan sebagai dasar klaim sektor publik apabila data subkelompok pegawai publik dapat dipisahkan atau apabila proporsi pegawai publik melebihi 70%. Studi kualitatif dianalisis secara terpisah untuk memahami konteks dan mekanisme, sedangkan studi kuantitatif digunakan untuk memetakan arah hubungan dan estimasi efek. Meta-analisis tidak dilakukan karena artikel yang masuk sintesis memiliki heterogenitas tinggi dari sisi sektor, desain, pengukuran, dan model analisis.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Aspek	Inklusi	Eksklusi
Tahun publikasi	Artikel inti 2021-2026	Sebelum 2021, kecuali teori dasar/instrumen/metode
Jenis dokumen	Artikel jurnal empiris, <i>review</i> , konseptual, dan pengembangan skala	Blog, berita populer, opini non-akademik, dokumen tanpa <i>peer review</i>
Fokus topik	<i>Quiet quitting</i> , <i>role ambiguity</i> , POS, <i>job burnout</i> , <i>withdrawal behavior</i>	Tidak berkaitan dengan perilaku organisasi/MSDM
Konteks	Organisasi, sektor publik, kesehatan, pendidikan, perbankan, <i>hospitality</i> , industri	Konteks non-organisasi
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia	Bahasa lain yang tidak dapat dianalisis

Ketersediaan teks	<i>Full-text</i> tersedia	Hanya abstrak atau informasi metodologis tidak memadai
Sampel campuran untuk analisis sektor publik	Data subkelompok pegawai publik dapat dipisahkan atau proporsi pegawai publik >70%.	Sampel campuran yang tidak memisahkan data pegawai publik dan tidak melaporkan proporsi subkelompok publik untuk klaim sektor publik.
Jenis metodologi	Kuantitatif, kualitatif, <i>mixed-methods</i> , <i>review</i> , konseptual, dan pengembangan skala.	Artikel tanpa desain/metode yang jelas atau tanpa kontribusi konseptual yang dapat dianalisis.

Sumber: Hasil sintesis penulis (2026).

Prosedur Seleksi Artikel

Prosedur seleksi artikel dilakukan melalui tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel yang masuk sintesis. Pada tahap identifikasi diperoleh 50 artikel, terdiri atas 42 artikel dari *Scopus* dan 8 artikel tambahan dari database akademik lain serta teknik *snowballing*. Setelah pemeriksaan, sebanyak 8 artikel duplikat dihapus, sehingga tersisa 42 artikel untuk disaring berdasarkan judul dan abstrak.

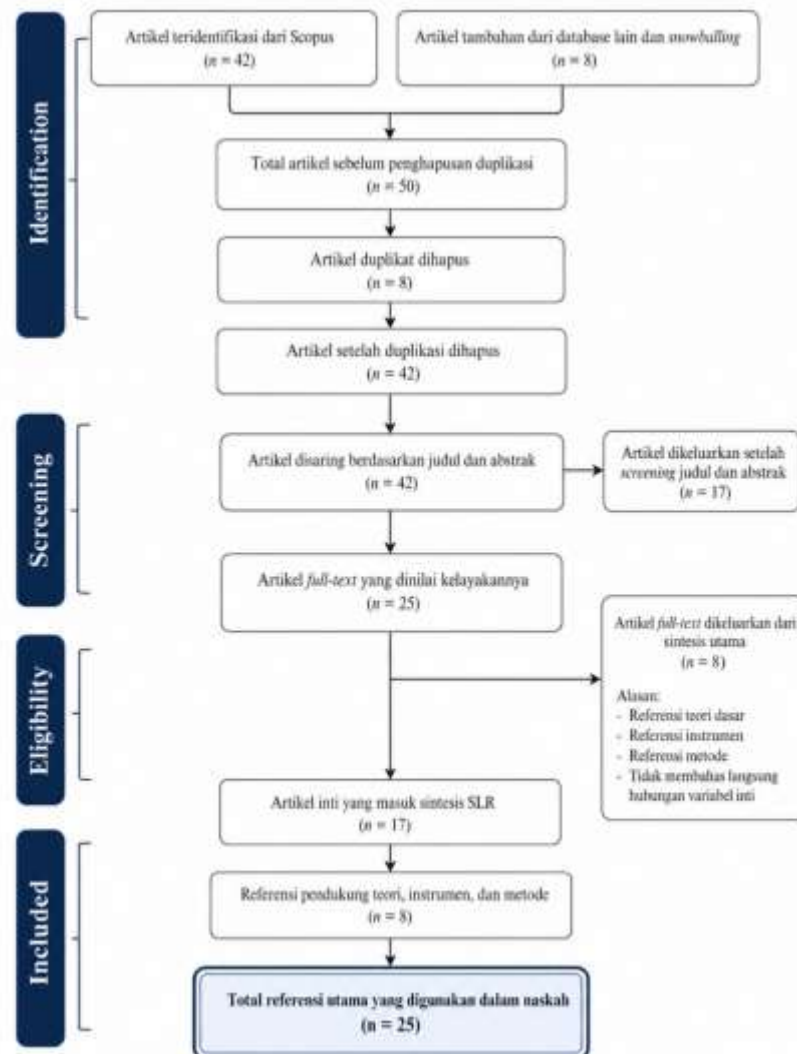
Pada tahap penyaringan, 17 artikel dikeluarkan karena tidak secara langsung membahas *quiet quitting*, *role ambiguity*, *perceived organizational support*, *job burnout*, atau perilaku penarikan diri kerja di lingkup organisasi. Selanjutnya, 25 artikel dinilai melalui pembacaan *full-text*. Dari jumlah tersebut, 8 artikel tidak dimasukkan dalam sintesis utama karena berfungsi sebagai referensi teori, instrumen, atau metode. Dengan demikian, 17 artikel ditetapkan sebagai artikel inti yang dianalisis dalam sintesis SLR, sedangkan 8 artikel digunakan sebagai referensi pendukung teori, instrumen, dan metode.

Pada tahap revisi, beberapa referensi tambahan digunakan secara selektif untuk memperkuat konteks agenda riset sektor publik dan pengukuran *quiet quitting* di Indonesia, khususnya Agustinah *et al.* (2026), Sugandi *et al.* (2026) dan Yilmaz *et al.* (2025). Referensi tambahan tersebut diposisikan sebagai literatur pendukung *pascareview*, bukan sebagai artikel inti dalam sintesis PRISMA, sehingga jumlah artikel inti tetap 17.

Tabel 2. Alur Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA

Tahap PRISMA	Keterangan	Jumlah
<i>Identification</i>	Artikel teridentifikasi dari <i>Scopus</i>	42
<i>Identification</i>	Artikel tambahan dari database lain dan <i>snowballing</i>	8
Total awal	Total artikel sebelum penghapusan duplikasi	50
<i>Duplicate removal</i>	Artikel duplikat dihapus	8
<i>Screening</i>	Artikel setelah duplikasi dihapus	42
<i>Screening</i>	Artikel dikeluarkan setelah <i>screening</i> judul dan abstrak	17
<i>Eligibility</i>	Artikel <i>full-text</i> yang dinilai kelayakannya	25
<i>Eligibility</i>	Artikel <i>full-text</i> dikeluarkan dari sintesis utama	8
<i>Included</i>	Artikel inti yang masuk sintesis SLR	17
<i>Supporting references</i>	Referensi pendukung teori, instrumen, dan metode	8
<i>Final references</i>	Referensi utama dalam protokol SLR sebelum tambahan pendukung <i>pascareview</i>	25

Sumber: Hasil sintesis penulis (2026).



Sumber: Hasil sintesis penulis (2026), diadaptasi dari PRISMA 2020.

Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA 2020

Teknik Ekstraksi dan Sintesis Data

Data dari artikel terpilih diekstraksi menggunakan tabel ekstraksi yang memuat penulis dan tahun publikasi, negara serta latar sektoral penelitian, desain penelitian, sampel atau objek penelitian, variabel utama, metode analisis, temuan utama, dan relevansi artikel terhadap fokus SLR. Proses ekstraksi bertujuan memastikan setiap artikel dianalisis secara konsisten dan dapat dibandingkan berdasarkan kontribusinya terhadap tema *review*.

Sintesis data dilakukan menggunakan pendekatan *thematic synthesis*. Pendekatan ini dipilih karena artikel yang dianalisis memiliki keragaman desain, sektor, sampel, dan model hubungan antarvariabel. Empat tema utama digunakan dalam proses sintesis, yaitu

konseptualisasi dan pengukuran *quiet quitting*, *role ambiguity* sebagai *job demand*, *perceived organizational support* sebagai *job resource*, serta *job burnout* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani tuntutan kerja, dukungan organisasi, dan *quiet quitting*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Artikel yang Direview

Berdasarkan proses seleksi literatur, sebanyak 17 artikel inti ditetapkan sebagai sumber utama dalam sintesis *systematic literature review*. Artikel yang dianalisis mencakup studi kuantitatif, studi pengembangan skala, studi kualitatif, dan artikel konseptual berbasis *review*. Sebagian besar artikel menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM atau PLS-SEM, sedangkan artikel lain berfokus pada pengembangan instrumen *quiet quitting*, pemodelan konseptual, serta eksplorasi kualitatif mengenai dinamika *quiet quitting* dalam organisasi.

Secara sektoral, artikel yang dianalisis tersebar pada bidang kesehatan, perbankan, *hospitality*, *startup digital*, pertambangan, akademisi, pekerja sosial, pegawai publik, dan karyawan lintas industri. Keragaman ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena lintas sektor. Namun, hasil pemetaan juga memperlihatkan bahwa hanya satu dari 17 artikel inti yang benar-benar menggunakan sampel pegawai publik, sehingga klaim terkait sektor publik harus dibaca sebagai celah dan agenda riset, bukan sebagai generalisasi empiris yang sudah mapan.

Tabel 3. Karakteristik 17 Artikel Inti yang Dianalisis dalam SLR

No	Penulis	Konteks	Desain/Sampel	Temuan Utama	Relevansi
1	Galanis <i>et al.</i> (2023)	Karyawan lintas sektor	<i>Scale development</i>	QQS: <i>detachment</i> , <i>lack of initiative</i> , <i>lack of motivation</i>	Dasar pengukuran <i>quiet quitting</i>
2	Talukder & Prieto (2025)	USA/berbagai industri	<i>Scale development</i> ; 1.430 responden	Skala QQ berbasis OST, SET, dan LMX	Rujukan skala QQ dan POS-QQ
3	Georgiadou <i>et al.</i> (2025)	Yunani	Kualitatif; HR <i>managers</i>	QQ sebagai fenomena multilevel	Memperkuat QQ sebagai fenomena sosial-organisasional

4	Gone <i>et al.</i> (2025)	Literatur organisasi	Conceptual paper berbasis SLR	Mengusulkan model integratif bahwa <i>hindrance demands</i> dan kurangnya sumber daya memicu QQ melalui <i>burnout</i> , dengan TAT menjelaskan perbedaan individual.	Pembanding kerangka konseptual
5	Sitorus & Rachmawati (2024)	Indonesia/perbankan	Kuantitatif; 405 pegawai	<i>Work engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> memediasi kecenderungan <i>quiet quitting intention</i> dalam industri perbankan Indonesia.	Bukti empiris QQ di Indonesia
6	Kim & Sohn (2024)	Korea Selatan	<i>Time-lagged survey</i> ; 258 karyawan	QQ menurunkan <i>satisfaction</i> dan <i>commitment</i> lalu menaikkan <i>turnover intention</i>	QQ sebagai tahap awal <i>withdrawal</i>
7	Suhendar <i>et al.</i> (2023)	Indonesia/ <i>startup digital</i>	PLS-SEM; 269 pegawai	<i>Job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> berkaitan dengan OCB dan kecenderungan <i>quiet quitting</i> pada pegawai <i>startup digital</i> .	Bukti QQ pada organisasi Indonesia

8	Trang & Trang (2024)	Vietnam/perbankan	PLS-SEM; 405 pegawai	Tiga dimensi <i>burnout</i> berpengaruh positif terhadap QQ	Bukti <i>burnout</i> -QQ
9	Chadarisma n <i>et al.</i> (2025)	Indonesia/pertambangan	PLS-SEM; 310 pegawai	Workload meningkatkan <i>burnout</i> dan <i>quiet quitting intention</i> , sedangkan POS tidak signifikan dalam konteks tekanan kerja tinggi.	Variasi pengaruh POS
10	Xueyun <i>et al.</i> (2025)	China/akademisi	PLS-SEM; 629 akademisi	<i>Job satisfaction</i> menurunkan QQ <i>intention</i>	Menunjukkan peran faktor organisasi dan psikologis dalam membentuk <i>quiet quitting intention</i> .
11	Park <i>et al.</i> (2025)	USA/restoran	<i>Scale development</i> + PLS-SEM; 352 pekerja	<i>Role ambiguity</i> dan <i>burnout</i> berkontribusi terhadap QQ	Jalur RA- <i>burnout</i> -QQ
12	Priambodo & Putra (2025)	Indonesia	PLS-SEM; 208 karyawan	RA memengaruhi <i>work-leisure conflict</i> dan QQ	Bukti langsung RA-QQ di Indonesia
13	Martínez Díaz <i>et al.</i> (2021)	Pegawai publik	Moderated mediation; 315 pegawai	RA sebagai <i>impeding job demand</i> ; <i>leader support</i> sebagai <i>buffer</i>	Relevan untuk ASN/sektor publik
14	Zhang & He (2022)	China/pekerja sosial	SEM; 5.965 pekerja	RA dan <i>role conflict</i> menurunkan	Menguatkan RA- <i>burnout</i>

				satisfaction dan meningkatkan burnout	
15	Wu & Wei (2024)	Hospitality	PLS-SEM; 563 responden	RA memicu stres dan deviance terkait mekanisme QQ	RA sebagai pemicu withdrawal/deviance
16	Kang et al. (2025)	Korea/perawat	Path analysis; 323 perawat	Satisfaction dan justice memediasi fatigue-QQ, RA tidak menjadi mediator	Temuan pembanding RA-QQ
17	Gün et al. (2025)	Türkiye/perawat	Mediation; 383 perawat	Burnout memediasi sebagian hubungan support-QQ	Bukti POS-burnout-QQ

Sumber: Hasil sintesis penulis (2026).

Sintesis Tematik Hasil Review

Hasil sintesis menunjukkan lima tema utama. Pertama, *quiet quitting* dikonseptualisasikan sebagai bentuk penarikan kontribusi kerja tanpa pengunduran diri formal. Kedua, *role ambiguity* muncul sebagai tuntutan kerja yang menghambat dan berpotensi meningkatkan tekanan psikologis. Ketiga, *perceived organizational support* berperan sebagai sumber daya pekerjaan, tetapi efektivitasnya tidak selalu konsisten dalam seluruh kondisi kerja. Keempat, *job burnout* muncul sebagai mediator potensial dalam beberapa studi, namun bukti masih terbatas dan sebagian besar bersifat *cross-sectional*. Kelima, kajian *quiet quitting* pada sektor publik/ASN masih terbatas dan belum cukup untuk menghasilkan generalisasi yang kuat.

Tabel 4. Sintesis Tematik Hubungan Antarvariabel

Tema	Pola Temuan	Artikel Pendukung	Implikasi
Konseptualisasi dan pengukuran QQ	QQ adalah pembatasan kontribusi kerja pada tugas minimum tanpa keluar dari organisasi.	Galanis; Talukder; Georgiadou; Kim	QQ perlu dibedakan dari <i>actual quitting</i> , <i>turnover intention</i> , dan <i>disengagement</i> biasa

	Instrumen QQ masih berkembang.		
RA sebagai <i>job demand</i>	RA mengaburkan tujuan, tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja; meningkatkan stres, <i>burnout</i> , dan penarikan kontribusi.	Park; Priambodo; Martínez-Díaz; Zhang; Wu & Wei; Kang	RA layak diposisikan sebagai <i>hindrance job demand</i> dalam JD-R
POS sebagai <i>job resource</i>	POS umumnya menekan <i>burnout</i> dan QQ, tetapi tidak selalu signifikan dalam kondisi tekanan tinggi.	Gün; Chadarisman; Talukder; Sitorus	POS perlu dibahas kritis, bukan diasumsikan otomatis menurunkan <i>burnout</i> /QQ
<i>Burnout</i> sebagai mekanisme psikologis	<i>Burnout</i> konsisten muncul sebagai prediktor atau mediator menuju QQ.	Trang; Gün; Park; Chadarisman; Gone	<i>Burnout</i> lebih aman disebut mediator potensial atau mekanisme dominan
Gap sektor publik/ASN	Studi QQ banyak di kesehatan, <i>hospitality</i> , perbankan, startup, akademisi, dan industri; sektor publik masih terbatas.	Martínez-Díaz; Yılmaz; Agustinah; Sugandi	Kontribusi artikel terletak pada agenda riset sektor publik Indonesia dengan dukungan awal dari studi publik dan semi-publik.

Sumber: Hasil sintesis penulis (2026).

Sintesis Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*

Tabel 5. Sintesis Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*

Komponen JD-R	Variabel	Penjelasan Sintesis	Artikel Pendukung
<i>cross-sectional</i>	<i>Role ambiguity</i>	Ketidakjelasan tujuan, tanggung jawab, prosedur, dan ekspektasi kerja menuntut energi psikologis	Martínez-Díaz; Park; Zhang; Priambodo; Wu & Wei

		tambahan dan menghambat keterlibatan pegawai.	
<i>Job resource</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	Persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai; efek protektifnya bergantung pada tingkat formalisasi birokrasi dan jenis tuntutan kerja yang dihadapi pegawai.	Eisenberger; Talukder; Gün; Chadarisman; Sitorus
<i>Strain process</i>	<i>Job burnout</i>	Respons psikologis terhadap tuntutan kerja berkepanjangan, ditandai kelelahan, sinisme/ <i>detachment</i> , dan penurunan efektivitas.	Trang; Gün; Park; Zhang; Chadarisman
<i>Withdrawal outcome</i>	<i>Quiet quitting</i>	Penarikan diri kerja berupa pembatasan kontribusi pada tugas minimum tanpa keputusan formal keluar dari organisasi.	Galanis; Talukder; Kim; Georgiadou

Sumber: Hasil sintesis penulis (2026).

***Quiet Quitting* sebagai Bentuk Penarikan Diri Kerja yang Bersifat Psikologis**

Hasil *review* menunjukkan bahwa *quiet quitting* tidak dapat dipahami secara sempit sebagai kemalasan kerja atau rendahnya etos kerja. Literatur menunjukkan bahwa *quiet quitting* lebih tepat diposisikan sebagai bentuk *work withdrawal* yang bersifat psikologis, yaitu ketika pegawai tetap menjalankan tugas formal, tetapi membatasi kontribusi ekstra, menurunkan inisiatif, dan menarik keterikatan emosional dari pekerjaan (Galanis *et al.*, 2023; Talukder & Prieto, 2025).

Temuan ini penting karena mengoreksi asumsi umum bahwa *quiet quitting* semata-mata merupakan persoalan moral individu. Jika *quiet quitting* hanya dibaca sebagai rendahnya komitmen personal, solusi organisasi cenderung normatif, seperti imbauan loyalitas, pengawasan, atau peningkatan disiplin. Padahal, literatur menunjukkan bahwa

quiet quitting sering kali merupakan respons terhadap relasi kerja yang dianggap tidak seimbang, tekanan kerja yang meningkat, rendahnya dukungan organisasi, atau melemahnya kontrak psikologis (Georgiadou *et al.*, 2025; Hamouche *et al.*, 2023).

***Role Ambiguity* sebagai *Job Demand*: Relevan, tetapi Tidak Berdiri Sendiri**

Sintesis literatur mendukung posisi *role ambiguity* sebagai *job demand* yang bersifat menghambat. Martínez Díaz *et al.* (2021) secara eksplisit menempatkan *role ambiguity* sebagai *impeding job demand* pada pegawai publik karena ketidakjelasan peran dapat menurunkan *engagement* dan perilaku ekstra-peran. Temuan ini relevan dengan organisasi publik yang sering menghadapi perubahan regulasi, prosedur berlapis, serta ekspektasi dari berbagai pemangku kepentingan.

Namun, argumen bahwa *role ambiguity* otomatis menyebabkan *quiet quitting* perlu dibaca secara hati-hati. Park *et al.* (2025) menemukan bahwa *role ambiguity* dan *burnout* berkontribusi terhadap *quiet quitting*, sedangkan Priambodo & Putra (2025) menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh terhadap *work-leisure conflict* dan *quiet quitting* pada karyawan Indonesia. Meski demikian, Kang *et al.* (2025) menemukan bahwa *role ambiguity* tidak memediasi hubungan *infection control fatigue* dan *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan bahwa efek *role ambiguity* dapat bergantung pada kondisi kerja, kualitas kepemimpinan, keadilan organisasi, serta sumber daya kerja yang tersedia.

***Perceived Organizational Support* sebagai *Job Resource*: Penting, tetapi Tidak Selalu Cukup**

Perceived Organizational Support merupakan *job resource* yang relevan untuk menjelaskan mengapa pegawai tetap terlibat atau mulai menarik diri. Dalam perspektif *social exchange*, ketika pegawai merasa didukung, mereka cenderung membalas dengan komitmen, keterlibatan, dan kontribusi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika dukungan organisasi rendah, pegawai dapat menyesuaikan kontribusinya hanya pada batas minimum (Kang *et al.*, 2025; Talukder & Prieto, 2025).

Temuan Gün *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *organizational support* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting*, sedangkan *job burnout* memediasi sebagian hubungan antara *organizational support* dan *quiet quitting*. Namun, POS tidak boleh diperlakukan sebagai solusi tunggal. Chadarisman *et al.* (2025) menemukan bahwa POS tidak signifikan menurunkan *burnout* di bidang pertambangan Indonesia yang memiliki tekanan kerja tinggi. Hal ini menandakan bahwa dukungan organisasi mungkin kehilangan daya protektif ketika tuntutan kerja terlalu berat atau tekanan struktural tidak diselesaikan. Dukungan organisasi

perlu dilengkapi dengan kejelasan peran (*role clarity*), otonomi, dan keadilan distributif agar lebih efektif menekan *quiet quitting*.

***Job Burnout* sebagai Mekanisme Psikologis: Mediator Potensial**

Burnout muncul sebagai mediator potensial dalam beberapa studi Trang & Trang (2024); Gün *et al.* (2025); Chadarisman *et al.* (2025), namun bukti masih terbatas dan sebagian besar bersifat *cross-sectional*. Trang & Trang (2024) menemukan bahwa *personal burnout*, *work-related burnout*, dan *client-related burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*. Park *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa *burnout* bersama *role ambiguity* berkontribusi terhadap *quiet quitting*, sedangkan Gün *et al.* (2025) memperkuat peran *burnout* sebagai mediator parsial.

Meski pola temuannya cukup kuat, artikel ini menghindari klaim bahwa *burnout* adalah mediator penuh. Literatur yang direview menunjukkan bahwa jalur menuju *quiet quitting* beragam, termasuk *job satisfaction*, *organizational justice*, *work-leisure conflict*, *affective commitment*, *psychological safety*, *optimism*, dan LMX. Oleh karena itu, menyebut *burnout* sebagai mekanisme psikologis dominan atau mediator potensial lebih akurat secara akademik.

Kontribusi *JD-R Theory* dan Relevansi Sektor Publik

Kontribusi utama artikel ini adalah penggunaan *JD-R Theory* untuk mengintegrasikan literatur mengenai *role ambiguity*, POS, *burnout*, dan *quiet quitting*. Dalam model sintesis ini, *role ambiguity* diposisikan sebagai *job demand*, POS sebagai *job resource*, *burnout* sebagai *strain process*, dan *quiet quitting* sebagai *withdrawal outcome*. Struktur ini membuat hubungan antarvariabel lebih sistematis dan tidak sekadar berupa kumpulan temuan empiris dari berbagai sektor.

Agenda riset sektor publik dalam artikel ini diperkuat oleh referensi pendukung *pascareview*. Yilmaz *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *quiet quitting* pada guru sekolah publik dapat muncul melalui rendahnya kontribusi ekstra, performa yang menurun, minimnya komunikasi, motivasi rendah, dan rendahnya minat pada pengembangan profesional. Agustinah *et al.* (2026) menunjukkan bahwa mekanisme JD-R relevan untuk menjelaskan *quiet quitting* pada pegawai sektor pemerintah dan swasta di Indonesia, sementara Sugandi *et al.* (2026) menyediakan dukungan awal bagi adaptasi instrumen *quiet quitting* di Indonesia. Namun, ketiga referensi tersebut digunakan untuk memperkuat agenda riset, bukan untuk mengubah kesimpulan PRISMA bahwa bukti sektor publik masih terbatas.

Implikasi

Secara teoretis, *review* ini memperluas penggunaan *Job Demands-Resources Theory* dalam menjelaskan *quiet quitting*. Artikel ini menempatkan *quiet quitting* sebagai *withdrawal outcome* yang dipengaruhi oleh kombinasi *job demand*, *job resource*, dan *strain process*. Dengan demikian, *quiet quitting* tidak hanya dipahami sebagai perilaku individu, tetapi sebagai hasil interaksi antara kondisi kerja, dukungan organisasi, dan kondisi psikologis pegawai.

Secara praktis, organisasi sektor publik perlu mengelola *quiet quitting* melalui pendekatan sistemik, bukan hanya melalui pengawasan atau penegakan disiplin. Organisasi perlu memperjelas peran, memperkuat dukungan organisasi yang benar-benar dirasakan pegawai, serta mencegah *burnout* melalui pengelolaan beban kerja, kepemimpinan suportif, komunikasi yang jelas, dan keadilan sistem karier.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Systematic literature review ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena penarikan diri kerja yang bersifat psikologis dan perilaku, ditandai dengan pembatasan kontribusi pada tugas minimum, menurunnya inisiatif, dan melemahnya keterikatan terhadap pekerjaan. *Quiet quitting* berbeda dari *actual quitting* karena pegawai tetap berada dalam organisasi, tetapi tidak lagi menunjukkan kesediaan untuk melampaui tuntutan formal pekerjaannya.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *role ambiguity* dapat diposisikan sebagai *job demand* yang berpotensi meningkatkan tekanan psikologis dan mendorong penarikan kontribusi kerja. *Perceived Organizational Support* berperan sebagai *job resource* yang dapat menekan *burnout* dan *quiet quitting*, meskipun efektivitasnya tidak selalu konsisten dalam kondisi kerja dengan tekanan tinggi. *Job burnout* muncul mediator potensial dalam beberapa studi, tetapi bukti mediasi masih terbatas dan sebagian besar bersifat *cross-sectional*.

Review ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah artikel inti yang dianalisis masih terbatas pada 17 artikel karena *quiet quitting* merupakan topik yang relatif baru. Kedua, hanya satu artikel inti yang benar-benar menggunakan sampel pegawai publik, sehingga temuan pada sektor publik dan ASN harus dipahami sebagai agenda riset, bukan generalisasi final. Ketiga, dominasi literatur dari sektor non-publik menuntut kehati-hatian tingkat tinggi ketika menggeneralisasikan temuan ke populasi ASN. Keempat, sebagian besar studi empiris menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hubungan kausal

antarvariabel belum dapat dipastikan secara kuat. Kelima, instrumen pengukuran *quiet quitting* masih berkembang dan belum sepenuhnya tervalidasi lintas budaya.

Agenda riset lanjutan perlu diarahkan pada pengujian empiris model *role ambiguity*, *perceived organizational support*, *job burnout*, dan *quiet quitting* pada ASN Indonesia. Pengembangan agenda ini memperoleh dukungan awal dari studi pada sekolah publik di Türkiye, perbandingan sektor pemerintah dan swasta di Indonesia, serta adaptasi skala *quiet quitting* di Indonesia (Agustinah *et al.*, 2026; Sugandi *et al.*, 2026; Yilmaz *et al.*, 2025). Penelitian mendatang disarankan menguji peran *organizational justice*, *leader support*, *career development opportunity*, *psychological safety*, dan *work engagement* sebagai variabel mediasi atau moderasi untuk menjelaskan kapan dan dalam kondisi apa *perceived organizational support* efektif menekan *burnout* dan *quiet quitting* pada ASN.

DAFTAR REFERENSI

- Agustinah, Susena, K. C., & Kresnawati. (2026). Quiet Quitting Among Millennials : Causing Factors And Its Impact On Employees ' Performance In The Public And Private Sectors. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 2109–2124. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i2>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Chadarisman, A., Ginting, A., Marpaung, U. J. M. P., & Rohman, A. (2025). Quiet Quitting and Burnout in the Mining Industry: Leadership Dynamics in Support of SDG 8 and SDG 3. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(6), e06897. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n06.pe06897>
- Díaz, A. M., Rodríguez, M. A. M., Fúnez, P. D., & Parra, J. M. A. (2021). Leading the Challenge : Leader Support Modifies the Effect of Role Ambiguity on Engagement and Extra-Role Behaviors in Public Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8408. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168408>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, 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>
- Febriana, S. K. T., Fajrianti, & Suhariadi, F. (2022). Adaptasi dan validasi Skala Stres Peran (Role Stressor Scale) dalam budaya Indonesia : Eksplorasi ekuivalensi konstruk dan analisis faktor konfirmatori. *Jurnal Psikologi Sosial*, 20(01), 72–86. <https://doi.org/10.7454/jps.2022.09>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., & Siskou, O. (2023). The quiet quitting scale : Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(August), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Georgiadou, A., Vezyridis, P., & Glaveli, N. (2025). “You Pretend to Pay Me I Pretend to Work”: A Multi-Level Exploration of Quiet Quitting in the Greek Context. *Human*

- Resource Management*, 64, 923–941. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*, October. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4794>
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2025). Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 4644–4652. <https://doi.org/10.1111/jan.16599>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting : relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35, 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Kang, J., Jeong, W., & Kim, S. (2025). The Mediating Effects of COVID-19 Infection Control Fatigue on Quiet Quitting: Focusing on Organisational Justice, Role Ambiguity and Job Satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 81(7), 3952–3961. <https://doi.org/10.1111/jan.16865>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems*, 12, 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, J., Okumus, B., Piao, Z., & Mistry, T. G. (2025). Scale Development on the Phenomenon of Quiet Quitting in the Restaurant Sector. *Journal of Culinary Science & Technology*, 8052. <https://doi.org/10.1080/15428052.2025.2548432>
- Priambodo, A., & Putra, O. P. B. (2025). Overcoming Quiet Quitting by Reducing Role Ambiguity and Work- Leisure Conflict to Promote Decent Work. *Journal of Business & Applied Management*, XVIII(2), 155–168. <https://doi.org/10.30813/jbam.v18i2.9138>
- Serenko, A. (2023). 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>
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement and Job Satisfaction as mediators, Study of Employees in Indonesia Banking Industry. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(11), 10671–10793. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- Sugandi, J., Mahbubulhaq, I. Z., Murni, N. A., & Rinaldi. (2026). Adaptasi Skala Quiet Quitting (QQS) pada Karyawan di Indonesia. *Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 4(2026), 82–89. <https://doi.org/10.61132/observasi.v4i1.2026>
- Suhendar, A., Setiadi, R., Artati, A., & Rohman, A. (2023). The New Trend: Why

- Indonesian Digital Start-Up Employees are Opting for Quiet Quitting? *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, 166–180. <https://doi.org/10.37394/232018.2023.11.15>
- Syahputra, W., Yundianto, D., & Indrawardhana, E. (2022). Instrument validation of perceived organizational support (POS) indonesian version: A rasch model analysis. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 19(2), 423–436. <https://doi.org/10.18860/psikoislamika.v19i2.15985>
- Talukder, M. F., & Prieto, L. (2025). A “ quiet quitting ” scale : development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4182>
- Trang, P. T., & Trang, N. T. T. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549>
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees’ workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management*, 119(February). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>
- Xueyun, Z., Mamun, A. Al, Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2025). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yilmaz, K., Mustafa ÇelİK, & Serkan Arik, R. (2025). Quiet Quitting Behaviors of Teachers Working in Public Schools in Türkiye: A Qualitative Research. *Educational Planning | Winter*, 32(1), 79–96.
- Zhang, N., & He, X. (2022). Role Stress, Job Autonomy, and Burnout: The Mediating Effect of Job Satisfaction among Social Workers in China. *Journal of Social Service Research*, 48(3), 365–375. <https://doi.org/10.1080/01488376.2022.2048289>