

## **Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Quiet Quitting* pada Guru di Yayasan X**

**Farah Syadza Salsabila<sup>1</sup>, Rima Rahmayanti<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Widyatama

farah.salsabila@widyatama.ac.id<sup>1</sup> rima.rahmayanti@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*The phenomenon of quiet quitting has recently gained increasing attention in human resource management studies as it reflects a decline in work engagement without formal resignation. In the context of foundation-based educational organizations, teachers as professional workers face complex job demands, including academic, administrative, and emotional responsibilities. These conditions may influence teachers' work behavior, particularly their tendency toward quiet quitting. This study aims to examine the effects of workload, job stress, and job satisfaction on quiet quitting among teachers at Foundation X. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all teachers at Foundation X, totaling 92 respondents; therefore, a census sampling technique was applied. Data were collected through an online questionnaire using a six-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS software. The results indicate that workload has a positive and significant effect on quiet quitting, job stress has a negative but insignificant effect on quiet quitting, and job satisfaction has a negative and significant effect on quiet quitting. Furthermore, workload, job stress, and job satisfaction simultaneously influence quiet quitting among teachers at Foundation X. These findings suggest that high job demands without adequate job resources may encourage teachers to limit their work engagement as an adaptive response. Therefore, managing workload proportionally and enhancing job satisfaction are crucial strategies to reduce quiet quitting tendencies in foundation-based educational institutions.*

**Keywords:** *workload, job stress, job satisfaction, quiet quitting, teachers, SEM-PLS.*

### **ABSTRAK**

Fenomena *quiet quitting* semakin banyak dibahas dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan penurunan keterlibatan kerja tanpa diikuti dengan pengunduran diri secara formal. Dalam konteks organisasi pendidikan berbasis yayasan, guru sebagai pekerja profesional dihadapkan pada tuntutan kerja yang kompleks, baik secara akademik, administratif, maupun emosional. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi perilaku kerja guru, termasuk kecenderungan *quiet quitting*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada guru di Yayasan X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh guru di Yayasan X yang berjumlah 92 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sensus*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form dengan skala Likert enam poin. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*, stres kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *quiet quitting*, serta

kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Selain itu, secara simultan beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap *quiet quitting* guru di Yayasan X. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya tuntutan kerja yang tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai dapat mendorong guru membatasi keterlibatan kerja sebagai bentuk respons adaptif. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional dan peningkatan kepuasan kerja menjadi aspek penting dalam upaya menekan kecenderungan *quiet quitting* di lingkungan pendidikan berbasis yayasan.

**Kata kunci:** beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, *quiet quitting*, guru, SEM-PLS.

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja dalam satu dekade terakhir menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam cara individu memaknai pekerjaan, keterlibatan profesional, serta batasan antara tuntutan organisasi dan kesejahteraan personal, dan perubahan ini juga semakin terasa dalam sektor pendidikan. Guru pada dasarnya merupakan tenaga profesional, namun dalam praktiknya peran guru tidak lagi terbatas pada aktivitas pembelajaran di kelas, melainkan juga dituntut untuk menguasai teknologi pembelajaran, menyusun berbagai dokumen administratif, mengikuti pelatihan berkelanjutan, serta terlibat aktif dalam berbagai kegiatan kelembagaan, sehingga akumulasi tuntutan ini berpotensi meningkatkan beban kerja guru secara kuantitatif maupun kualitatif.

Salah satu fenomena perilaku kerja yang semakin banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap memenuhi kewajiban formal pekerjaannya, namun menghentikan usaha ekstra dan membatasi keterlibatan emosional (Ochis, 2024). Dalam perspektif perilaku organisasi, *quiet quitting* dipahami sebagai bentuk *disengagement* atau *withdrawal behavior* yang bersifat pasif dan dalam kerangka *Exit-Voice-Loyalty-Neglect (EVLN)* dikategorikan sebagai *neglect* (Hirschman, 1970; Attamimi & Palupi, 2025). Fenomena ini menjadi semakin relevan dalam konteks pascapandemi COVID-19, ketika guru dituntut beradaptasi dengan perubahan sistem kerja dan peningkatan tekanan kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap munculnya *quiet quitting*, terutama ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya dan dukungan yang memadai (Galanis et al., 2025; Ersari Taşkesen et al., 2025). Selain beban kerja, stres kerja juga berperan dalam menjelaskan kecenderungan *quiet quitting* pada guru, terutama ketika tekanan kerja tidak terkelola dan berlangsung secara berkelanjutan (Dilekçi et al., 2025). Sebaliknya, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor yang dapat menekan munculnya *quiet quitting*, karena individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mempertahankan keterlibatan kerja dan menurunkan perilaku *disengagement* (Margaretha & Panggabean, 2025; Parsasi & Prawitowati, 2025).

Indikasi munculnya perilaku *quiet quitting* juga ditemukan dalam konteks

Yayasan X. Berdasarkan wawancara awal dengan pihak manajemen sumber daya manusia, terdapat kecenderungan guru tetap menjalankan tugas mengajar sesuai jadwal, namun menunjukkan penurunan inisiatif, keterlibatan emosional, serta partisipasi dalam kegiatan tambahan yayasan. Untuk memperkuat gambaran fenomena tersebut, berikut disajikan hasil wawancara kuesioner dengan HRD Yayasan X pada bulan Desember.

**Tabel 1. Hasil Wawancara Kuesioner Terkait Indikasi Quiet quitting pada Guru Yayasan X**

Sumber: Hasil wawancara awal dengan HRD Yayasan X (Desember, 2025)

No	Indikator Perilaku <i>Quiet quitting</i>	Temuan Wawancara
1	Penurunan inisiatif kerja	Guru cenderung menjalankan tugas sesuai kewajiban dasar tanpa menunjukkan inisiatif tambahan.
2	Pembatasan keterlibatan emosional	Guru terlihat kurang terlibat secara emosional dalam kegiatan yayasan di luar tugas mengajar.
3	Pengurangan partisipasi kegiatan tambahan	Partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan sekolah dan program tambahan yayasan cenderung menurun.
4	Pembatasan peran kerja	Guru membatasi peran hanya pada tugas formal sesuai deskripsi kerja.
5	Penurunan antusiasme kerja	Antusiasme guru dalam menjalankan tugas dan berkontribusi pada kegiatan institusi relatif berkurang.

Selain itu, fenomena *quiet quitting* secara global juga menunjukkan tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Data dari *Gallup State of the Global Workplace Report* menunjukkan meningkatnya persentase karyawan yang mengalami *disengagement*, yang sejalan dengan karakteristik *quiet quitting* (Gallup, 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar fenomena individual, melainkan isu organisasi yang perlu mendapat perhatian serius.

Untuk memperkuat kerangka konseptual penelitian, hubungan antara beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan *quiet quitting* dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources (JD-R) Model*. Dalam model ini, beban kerja dan stres kerja diposisikan sebagai *job demands* yang berpotensi meningkatkan kelelahan dan *disengagement*, sedangkan kepuasan kerja dipahami sebagai *job resource* yang mampu menekan dampak negatif tuntutan kerja terhadap perilaku penarikan diri (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Kerangka ini memberikan dasar teoretis yang kuat dalam menjelaskan mekanisme munculnya *quiet quitting* pada guru.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diidentifikasi adanya *research gap*.

Pertama, masih terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *quiet quitting*, khususnya pada sektor pendidikan. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada konteks non-pendidikan, sehingga pemahaman mengenai fenomena *quiet quitting* pada guru di lembaga pendidikan berbasis yayasan masih terbatas. Ketiga, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten, terutama terkait kekuatan pengaruh masing-masing variabel terhadap *quiet quitting* (Galanis et al., 2025; Ersari Taşkesen et al., 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini dipandang relevan untuk mengkaji secara empiris pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada guru di Yayasan X. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan, serta menjadi dasar pertimbangan praktis bagi pengelola yayasan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research* yang bertujuan menjelaskan hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara empiris. Penelitian dilakukan di Yayasan X Padalarang dengan populasi seluruh guru aktif sebanyak 93 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara awal dengan pihak HRD dan penyebaran kuesioner terstruktur secara daring menggunakan Google Form dengan skala Likert lima poin. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator variabel beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan *quiet quitting* serta telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS untuk mengevaluasi *outer model*, *inner model*, serta pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap *Quiet Quitting***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada guru di lembaga pendidikan berbasis yayasan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar kecenderungan guru membatasi keterlibatan kerja dan usaha ekstra di luar kewajiban formal. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, beban kerja diposisikan sebagai *job demands* yang membutuhkan energi fisik dan psikologis tinggi sehingga, ketika tidak diimbangi dengan *job resources* yang memadai, individu cenderung mengalami kelelahan dan mengembangkan strategi penarikan diri secara psikologis berupa *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan

dengan Galanis et al. (2025) serta Falah dan Palupi (2025) yang menunjukkan bahwa *work overload* berkontribusi terhadap perilaku *withdrawal* dan *disengagement*.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap *Quiet Quitting***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*, meskipun arah hubungan menunjukkan kecenderungan negatif. Dalam kerangka *JD-R Model*, stres kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap perilaku kerja, melainkan bergantung pada kemampuan individu dalam mengelola tekanan serta keberadaan *job resources* yang bersifat protektif (Bakker & Albrecht, 2018). Temuan ini sejalan dengan Xiong et al. (2022) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak selalu memicu *withdrawal behavior* ketika individu masih memiliki kontrol terhadap pekerjaannya dan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja guru, semakin rendah kecenderungan melakukan *quiet quitting*. Dalam *JD-R Model*, kepuasan kerja diposisikan sebagai bagian dari *job resources* yang berfungsi menekan dampak negatif *job demands* dan menjaga keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini konsisten dengan Margaretha dan Panggabean (2025) serta Parsasi dan Prawitowati (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menurunkan *disengagement* dan perilaku penarikan diri.

### **Pembahasan Pengaruh Simultan Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting***

Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *quiet quitting* dengan nilai *R-Square* sebesar 0,481. Temuan ini memperkuat asumsi *JD-R Model* bahwa perilaku kerja individu merupakan hasil interaksi antara *job demands* dan *job resources*, serta menegaskan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal (Bakker & Demerouti, 2017; Hair et al., 2022).

### **Implikasi Teoretis**

Penelitian ini memperkuat relevansi *Job Demands-Resources (JD-R) Model* dalam menjelaskan mekanisme munculnya *quiet quitting* pada sektor pendidikan, yaitu ketika *job demands* meningkat sementara *job resources* tidak cukup kuat untuk menjaga keterlibatan kerja guru. Temuan ini memperluas kajian *quiet quitting* ke konteks profesi guru di lembaga pendidikan berbasis yayasan serta menegaskan peran kepuasan kerja sebagai determinan penting dalam keterlibatan dan perilaku penarikan diri (Bakker & Demerouti, 2017; Robbins & Judge, 2022).

## **Implikasi Praktis**

Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya evaluasi distribusi beban kerja, penguatan *job resources* yang berkaitan dengan kepuasan kerja, serta pendekatan manajerial yang bersifat preventif dalam mengelola *quiet quitting*. Pengelolaan beban administratif, sistem apresiasi yang adil, serta dukungan organisasi yang konsisten menjadi strategi penting untuk menjaga keberlanjutan keterlibatan dan kinerja guru di lembaga pendidikan berbasis yayasan (Armstrong, 2020; Bakker & Demerouti, 2017).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap perilaku *quiet quitting* pada guru di Yayasan X, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan guru, baik dari aspek jumlah tugas, tekanan waktu, maupun kompleksitas pekerjaan, semakin besar kecenderungan guru untuk membatasi keterlibatan kerja dan hanya menjalankan kewajiban formalnya.

Selanjutnya, stres kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Hasil ini mengindikasikan bahwa stres kerja yang dialami guru belum secara langsung mendorong munculnya perilaku *quiet quitting*, yang kemungkinan dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi guru, komitmen profesional, serta nilai tanggung jawab moral dalam menjalankan peran sebagai pendidik.

Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru, semakin rendah kecenderungan perilaku *quiet quitting*. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor protektif yang mampu menjaga keterlibatan kerja dan menekan perilaku penarikan diri secara psikologis.

Secara simultan, beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi perilaku *quiet quitting* pada guru dengan daya jelaskan model sebesar 48,1%. Temuan ini menegaskan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja. Dengan demikian, *quiet quitting* pada guru tidak dapat dipahami sebagai bentuk penurunan etos kerja semata, melainkan sebagai respons adaptif terhadap kondisi kerja yang dirasakan tidak seimbang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Attamimi, A. N., & Palupi, M. (2025). Quiet quitting sebagai bentuk perilaku withdrawal dalam perspektif perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 45–58.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career*

*Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bush, T., & Middlewood, D. (2019). *Leading and managing people in education* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dilekçi, Ü., Kara, M., & Yıldız, B. (2025). Job stress and quiet quitting behavior among teachers. *International Journal of Educational Management*, 39(2), 210–225.
- Ersarı Taşkesen, S., Yıldırım, H., & Aydın, E. (2025). Work overload and employee disengagement: Evidence from education sector. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 12(1), 33–47.
- Falah, R., & Palupi, M. (2025). Work overload dan withdrawal behavior pada tenaga profesional. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(1), 61–75.
- Galanis, P., Vraika, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2025). Quiet quitting among employees: The role of workload and job resources. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 1–15.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Margaretha, M., & Panggabean, M. (2025). Kepuasan kerja dan kecenderungan quiet quitting karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 25(1), 77–91.
- Ochis, C. (2024). Quiet quitting: Understanding disengagement at work. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100923. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100923>
- Parsasi, M., & Prawitowati, E. (2025). Job satisfaction as a protective factor against employee disengagement. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi*, 13(2), 101–115.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Xiong, J., Zhou, Y., & Li, J. (2022). Job stress, job control, and employee withdrawal behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 845321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845321>