



Pengaruh Lingkungan Kerja Toksik dan Beban Kerja Mental terhadap *Quiet Quitting* pada Pekerja Generasi Z

Li Yenni^{1*}, Tirin Hargyatni²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern, Indonesia

E-mail: cainili.yenni@gmail.com¹, titin@stekom.ac.id²

*Penulis Korespondensi: cainili.yenni@gmail.com

Abstract. *This study examines the effects of a toxic work environment and mental workload on quiet quitting among Generation Z employees at PT Intan Sejati Andalan Duri XIII. This research was conducted due to the increasing phenomenon of reduced employee engagement and withdrawal behavior in the workplace. A cross-sectional quantitative design was applied using a five-point Likert scale questionnaire. From a target population of 152 employees, 32 respondents provided valid and analyzable data. Data analysis involved descriptive statistics, item validity testing, reliability testing, Shapiro-Wilk normality tests, Spearman correlation analysis, and multiple linear regression. The findings indicate that a toxic work environment has a positive and significant effect on quiet quitting ($b = 0.595$; $p = 0.006$), while mental workload has a positive but nonsignificant partial effect ($b = 0.367$; $p = 0.126$). Simultaneously, the regression model is significant, $F(2, 29) = 12.238$; $p < 0.001$, with an R^2 value of 0.458 and adjusted R^2 of 0.420. Communication quality, workplace relationships, and leadership appear to be more consistent predictors of quiet quitting than mental workload. However, the small sample size and marginal reliability of the mental workload variable require cautious interpretation of the findings.*

Keywords: *Generation Z; Mental Workload; Quiet Quitting; Toxic Work Environment; Workers.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja toksik dan beban kerja mental terhadap *quiet quitting* pada pekerja Generasi Z di PT Intan Sejati Andalan Duri XIII. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional melalui penyebaran kuesioner skala Likert lima poin. Dari populasi sebanyak 152 pekerja, diperoleh 32 responden yang memberikan data dan dapat dianalisis. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, uji validitas item, uji reliabilitas, uji normalitas *Shapiro-Wilk*, korelasi Spearman, serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($b = 0,595$; $p = 0,006$), sedangkan beban kerja mental memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan secara parsial ($b = 0,367$; $p = 0,126$). Secara simultan, model penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai $F(2,29) = 12,238$; $p < 0,001$, serta nilai $R^2 = 0,458$ dan adjusted $R^2 = 0,420$. Kualitas komunikasi, hubungan kerja, dan kepemimpinan menjadi prediktor yang lebih konsisten terhadap *quiet quitting* dibandingkan beban kerja mental. Namun, ukuran sampel yang kecil dan reliabilitas variabel beban kerja mental yang marginal memerlukan interpretasi hasil secara hati-hati.

Kata kunci: Beban Kerja Mental; Generasi Z; Lingkungan Kerja Toksik; Pekerja; *Quiet Quitting*.

1. LATAR BELAKANG

Quiet quitting menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menggambarkan pekerja yang tetap berada dalam organisasi, tetapi membatasi kontribusinya pada kewajiban formal. Perilaku tersebut berbeda dari pengunduran diri karena pekerja tidak meninggalkan pekerjaannya secara fisik; yang menurun adalah keterlibatan psikologis, inisiatif, dan kesediaan menjalankan pekerjaan tambahan (Atalay & Daugistan, 2024; Formica & Sfodera, 2022). Dalam konteks Indonesia, *quiet quitting* juga dipahami sebagai usaha menetapkan batas kerja ketika harapan pekerja tidak seimbang dengan penghargaan, dukungan, dan kondisi organisasi (Hapsari & Dwianto, 2024; Nehemia & Wibowo, 2025).

Studi Indonesia memperlihatkan bahwa pekerja muda menempatkan kesejahteraan emosional, kesempatan berkembang, keadilan, dan keseimbangan kehidupan-kerja sebagai pertimbangan penting dalam mempertahankan keterlibatan (Narendra & A'yunnisa, 2025; Riyanto et al., 2025). Pengembangan skala *quiet quitting* bagi karyawan Gen Z Indonesia juga menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat dikenali melalui pembatasan keterlibatan, motivasi, dan kontribusi tambahan (Manullang et al., 2025). Dengan demikian, *quiet quitting* tidak tepat disederhanakan sebagai kemalasan, tetapi perlu dibaca sebagai perilaku kerja yang muncul dalam relasi antara tuntutan pekerjaan dan pengalaman organisasi.

Salah satu kondisi organisasi yang diduga mendorong *quiet quitting* adalah lingkungan kerja toksik. Lingkungan semacam ini ditandai oleh komunikasi yang tidak sehat, kepemimpinan menekan, konflik, politik kantor, serta rendahnya penghargaan antar karyawan. Lingkungan kerja toksik berkaitan dengan penurunan produktivitas dan keterlibatan (Anjum et al., 2018; Rasool et al., 2021). Temuan Indonesia juga menunjukkan bahwa *toxic workplace* memiliki konsekuensi terhadap kinerja dan iklim organisasi serta dapat menjadi alasan pekerja muda menarik diri atau berpindah (Syaifullah et al., 2024). Dukungan organisasi dan lingkungan kerja yang baik, sebaliknya, dapat meningkatkan *employee engagement* (Firnanda & Wijayati, 2021; Umihastanti & Frianto, 2022).

Faktor berikutnya adalah beban kerja mental. Pekerja menghadapi tuntutan perhatian, konsentrasi, tekanan waktu, usaha, evaluasi kinerja, dan frustrasi. NASA-TLX menempatkan mental demand, *physical demand*, temporal demand, *performance*, *effort*, dan *frustration* sebagai dimensi beban kerja subjektif (Hart & Staveland, 1988). Literatur nasional menunjukkan bahwa beban kerja dapat berkaitan dengan stres, burnout, kepuasan, kinerja, dan niat bertahan (Cahyathi & Riana, 2023; Rahmadyah, 2021; Sulastri & Onsardi, 2020). Putri & Marwansyah (2025) bahkan menemukan pengaruh positif beban kerja terhadap *quiet quitting* pada karyawan Gen Z di industri fashion. Namun, hasil penelitian tentang beban kerja tidak selalu konsisten karena bergantung pada konteks, sumber daya kerja, karakteristik pekerjaan, dan kualitas instrumen.

Hubungan antarvariabel dijelaskan menggunakan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model. Model ini menyatakan bahwa job demands menguras energi dan dapat memicu strain, sedangkan *job resources* mendukung motivasi serta keterlibatan (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan kerja toksik dan beban kerja mental dapat bertindak sebagai tuntutan psikososial. Ketika tuntutan tidak diimbangi komunikasi sehat, dukungan, keadilan, dan kepemimpinan suportif, pekerja dapat mengurangi energi yang diberikan kepada organisasi. Sebaliknya,

engagement yang kuat berkaitan dengan vigor, dedication, dan absorption Schaufeli et al. (2002) serta berhubungan negatif dengan intensi keluar (Cahyana & Prahara, 2020).

Penelitian quiet quitting di Indonesia berkembang, tetapi sebagian studi berfokus pada *work-life balance*, *job flourishing*, kepuasan kerja, budaya organisasi, atau kajian kualitatif (Attamimi & Palupi, 2024; Narendra & A'yuninnisa, 2025; Nehemia & Wibowo, 2025; Sitorus & Rachmawati, 2024). Masih terbatas penelitian yang menguji lingkungan kerja toksik dan beban kerja mental secara bersamaan pada pekerja Generasi Z dalam konteks operasional perusahaan. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menguji pengaruh parsial dan simultan kedua variabel terhadap quiet quitting pada PT Intan Sejati Andalan Duri XIII.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap quiet quitting, menganalisis pengaruh beban kerja mental terhadap quiet quitting, dan menguji pengaruh keduanya secara simultan. Kontribusi penelitian terletak pada penyediaan bukti awal mengenai faktor psikososial *quiet quitting* dalam konteks perusahaan Indonesia, dengan tetap menempatkan hasil sesuai ukuran sampel dan kualitas pengukuran yang tersedia.

2. KAJIAN TEORITIS

Lingkungan Kerja Toksik

Lingkungan kerja toksik merupakan kondisi sosial-organisasional yang berulang dan merugikan kesejahteraan pekerja. Kondisi tersebut dapat muncul melalui informasi yang tidak jelas, konflik interpersonal, perlakuan tidak adil, kepemimpinan otoriter, dan politik kantor. Lingkungan toksik mengurangi rasa aman serta menguras sumber daya psikologis pekerja (Anjum et al., 2018; Rasool et al., 2021). Dalam konteks Indonesia, *toxic workplace* terbukti berkaitan dengan iklim dan kinerja organisasi (Syaifullah et al., 2024). Ketika pekerja merasa suara mereka tidak didengar dan hubungan kerja tidak sehat, mereka mungkin tetap memenuhi kewajiban dasar tetapi menghentikan kontribusi ekstra. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan:

H1: Lingkungan kerja toksik berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*.

Beban Kerja Mental

Beban kerja mental menunjukkan besarnya sumber daya kognitif dan psikologis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Enam dimensi NASA-TLX menggambarkan tuntutan mental, fisik, waktu, persepsi kinerja, usaha, dan frustrasi (Hart & Staveland, 1988). Studi nasional menghubungkan beban kerja dengan stres dan burnout (Rahmadyah, 2021; Sulastri & Onsardi, 2020), sedangkan (Cahyathi & Riana, 2023) menekankan peran

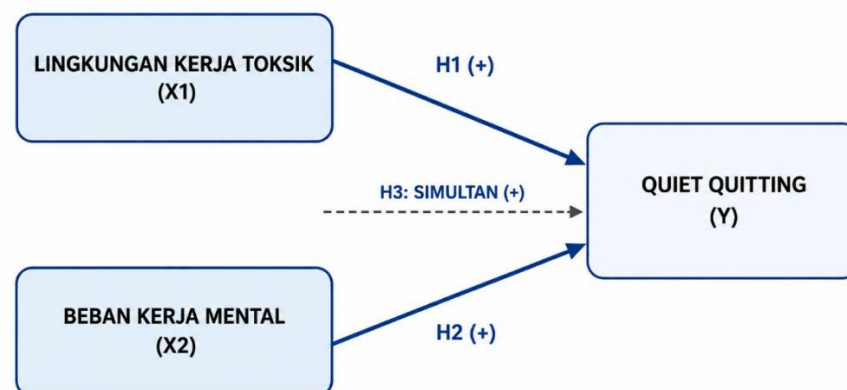
keseimbangan kehidupan-kerja dalam hubungan beban dan stres. Dalam penelitian quiet quitting Indonesia, beban kerja ditemukan sebagai prediktor positif pada konteks tertentu (Putri & Marwansyah, 2025). Berdasarkan JD-R, tuntutan mental yang tinggi diperkirakan mendorong pekerja mengurangi keterlibatan untuk menjaga energi.

H2: Beban kerja mental berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*.

Pengaruh Simultan

Quiet quitting tidak muncul dari satu faktor tunggal. Relasi sosial yang toksik dapat menguras energi emosional, sedangkan beban mental meningkatkan penggunaan sumber daya kognitif. Apabila terjadi bersamaan tanpa dukungan yang memadai, keduanya berpotensi memperkuat penarikan diri psikologis. Penelitian nasional menunjukkan pentingnya hubungan dengan atasan, motivasi, dukungan organisasi, kepuasan, dan kondisi kerja dalam membentuk sikap kerja (Devi et al., 2025; Pramesti & Yuniawan, 2025; Septiani & Frianto, 2023).

H3: Lingkungan kerja toksik dan beban kerja mental secara simultan berpengaruh terhadap *quiet quitting*.



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang. Lokasi penelitian adalah PT Intan Sejati Andalan Duri XIII. Populasi sasaran berjumlah 152 pekerja Generasi Z. Pengumpulan data berlangsung ketika kondisi perusahaan kurang kondusif akibat aksi pekerja terkait kebijakan mutasi, sehingga hanya 32 pekerja yang bersedia memberikan respons lengkap. Tingkat respons sebesar 21,1%. Sampel efektif bersifat nonprobabilitas berbasis kesediaan berpartisipasi; oleh sebab itu, hasil tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh populasi secara luas.

Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, yaitu sangat tidak setuju = 1 hingga sangat setuju = 5. Lingkungan kerja toksik diukur dengan 12 item pada dimensi komunikasi tidak sehat, kepemimpinan otoriter, dan politik kantor. Beban kerja mental diukur dengan 18 item pada enam dimensi NASA-TLX. Tiga item performance (I22-I24) telah diberi reverse scoring satu kali agar arah skor konsisten. Quiet quitting diukur dengan 12 item pada dimensi *detachment*, *lack of motivation*, dan *lack of initiative*. *Audit coding* memastikan kesesuaian jawaban mentah dengan angka yang dianalisis.

Analisis meliputi statistik deskriptif, korelasi item-total, *Cronbach's alpha*, uji Shapiro-Wilk, korelasi Spearman, serta regresi linear berganda dengan model $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Spearman digunakan karena X_1 dan Y tidak berdistribusi normal. Pengujian regresi mencakup uji t, uji F, R^2 , adjusted R^2 , normalitas residual, tolerance/VIF, Breusch-Pagan, dan Durbin-Watson. Taraf signifikansi ditetapkan sebesar 0,05. Seluruh item dipertahankan sesuai data audit; item dengan korelasi rendah atau negatif dilaporkan sebagai keterbatasan pengukuran.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 32 responden dianalisis. Mayoritas responden laki-laki dan berusia 17-26 tahun. Sebagian besar telah bekerja lebih dari satu tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sampel didominasi pekerja muda laki-laki dengan pengalaman kerja relatif memadai di perusahaan.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	28	87,50
Jenis kelamin	Perempuan	4	12,50
Usia	17-26 tahun	30	93,75
Usia	27-36 tahun	2	6,25
Masa kerja	< 1 tahun	9	28,13
Masa kerja	> 1 tahun	23	71,88

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Statistik Deskriptif

Rata-rata lingkungan kerja toksik sebesar 3,615, beban kerja mental 3,439, dan *quiet quitting* 3,349. Nilai rata-rata digunakan untuk menggambarkan posisi skor sampel dan tidak langsung ditafsirkan sebagai bukti pengaruh.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel.

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Lingkungan kerja toksik (X1)	32	3,167	4,333	3,615	0,355
Beban kerja mental (X2)	32	2,889	4,222	3,439	0,306
Quiet quitting (Y)	32	2,750	4,417	3,349	0,429

Sumber: Hasil Olah Data 32 Responden.

Validitas dan Reliabilitas

Dengan r tabel 0,349, sebanyak 29 dari 42 item memenuhi kriteria dan 13 item memerlukan peninjauan. Item yang belum memenuhi kriteria adalah I3, I9-I11 pada X1; I22-I25 dan I28-I30 pada X2; serta I35-I36 pada Y. Audit menunjukkan reverse scoring I22-I24 telah diterapkan dengan benar. Item tidak dihapus secara post hoc agar konstruk dan hasil utama tidak berubah hanya untuk meningkatkan statistik.

Tabel 3. Ringkasan Uji Validitas Item.

Variabel	Item valid	Item ditinjau	Nomor item ditinjau
X1	8 dari 12	4 dari 12	I3, I9-I11
X2	11 dari 18	7 dari 18	I22-I25, I28-I30
Y	10 dari 12	2 dari 12	I35-I36

Kriteria: $r \text{ hitung} \geq 0,349$; $n = 32$; $\alpha = 0,05$.

Cronbach's alpha X1 sebesar 0,781 dan Y sebesar 0,747, sehingga keduanya memiliki konsistensi internal yang dapat diterima. Nilai alpha X2 sebesar 0,651 bersifat marginal dan harus menjadi perhatian ketika menafsirkan koefisien X2.

Tabel 4. Uji Reliabilitas.

Variabel	Jumlah item	Cronbach's alpha	Interpretasi
X1	12	0,781	Dapat diterima
X2	18	0,651	Marginal
Y	12	0,747	Dapat diterima

Sumber: Hasil Olah Data 32 Responden.

Normalitas dan Korelasi

X1 dan Y tidak berdistribusi normal, sedangkan X2 berdistribusi normal. Residual regresi memenuhi normalitas karena $p = 0,252$. Oleh karena itu, korelasi bivariat dilaporkan menggunakan Spearman's rho.

Tabel 5. Uji Shapiro-Wilk.

Data	W	p	Keputusan
X1	0,928	0,034	Tidak normal
X2	0,980	0,788	Normal
Y	0,869	0,001	Tidak normal
Residual	0,959	0,252	Normal

Sumber: Hasil Olah Data 32 Responden.

Korelasi menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara X1 dan X2, X1 dan Y, serta X2 dan Y. Hubungan X1 dengan Y merupakan korelasi terkuat. Korelasi X2-Y yang signifikan tidak otomatis menjadikan X2 signifikan dalam regresi karena regresi menilai kontribusi unik setelah X1 dikendalikan.

Tabel 6. Korelasi Spearman.

Pasangan	rho	p	Interpretasi
X1-X2	0,540	0,001	Positif, sedang
X1-Y	0,645	< 0,001	Positif, kuat
X2-Y	0,532	0,002	Positif, sedang

Sumber: Hasil Olah Data 32 Responden.

Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = -0,063 + 0,595X_1 + 0,367X_2$. Model signifikan, $F(2, 29) = 12,238$; $p < 0,001$. Nilai R^2 sebesar 0,458 menunjukkan bahwa model menjelaskan 45,8% variasi quiet quitting pada sampel, sedangkan adjusted R^2 sebesar 0,420 merupakan estimasi yang telah dikoreksi terhadap jumlah prediktor dan ukuran sampel.

Tabel 7. Ringkasan Regresi dan Uji Asumsi.

Komponen	Nilai	p	Keputusan
Konstanta	-0,063	0,930	Tidak signifikan
X1 (b1)	0,595	0,006	H1 didukung
X2 (b2)	0,367	0,126	H2 tidak didukung
F (2,29)	12,238	< 0,001	H3 didukung
R^2 / Adj. R^2	0,458 / 0,420	-	Model
Tolerance / VIF	0,676 / 1,480	-	Tidak multikolinear
Breusch-Pagan	-	0,116	Homoskedastis
Durbin-Watson	2,036	-	Tidak ada indikasi kuat

Sumber: Hasil Olah Data 32 Responden.

Pembahasan

Lingkungan Kerja Toksik terhadap Quiet quitting

Hasil uji parsial menunjukkan lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* ($b = 0,595$; $p = 0,006$). Setelah beban kerja mental dikendalikan, peningkatan satu unit X1 berkaitan dengan peningkatan 0,595 Unit Y. Temuan mendukung H1 dan menunjukkan bahwa pengalaman sosial-organisasional menjadi faktor paling konsisten dalam model.

Hasil tersebut selaras dengan JD-R karena komunikasi buruk, kepemimpinan otoriter, konflik, dan politik kantor dapat menjadi tuntutan psikososial yang menguras energi. Ketika sumber daya berupa dukungan, keadilan, dan rasa aman tidak memadai, pekerja dapat mempertahankan pekerjaannya tetapi membatasi kontribusi tambahan. Rasool et al. (2021) menghubungkan *toxic workplace* dengan *engagement*, sedangkan Syaifullah et al. (2024) menunjukkan konsekuensinya bagi iklim dan kinerja organisasi. Dalam konteks nasional,

dukungan organisasi dan lingkungan yang kondusif berperan dalam membangun engagement (Firnanda & Wijayati, 2021; Umihastanti & Frianto, 2022).

Temuan juga konsisten dengan studi quiet quitting pada pekerja Indonesia. Hapsari & Dwianto (2024) menggambarkan *quiet quitting* sebagai pembatasan kontribusi pada tuntutan formal, sedangkan Nehemia & Wibowo (2025) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap lingkungan, apresiasi, dan kesesuaian imbalan mendorong pekerja Gen Z bekerja pada batas minimum. Narendra & A'yunnisa (2025) menekankan pentingnya kesejahteraan emosional dalam menurunkan *quiet quitting*. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bahwa perbaikan lingkungan kerja bukan hanya persoalan fasilitas, tetapi juga komunikasi, kualitas kepemimpinan, dan relasi interpersonal.

Secara praktis, perusahaan perlu membangun saluran komunikasi dua arah, mekanisme pengaduan yang aman, standar perilaku saling menghargai, serta evaluasi kepemimpinan. Hubungan dengan atasan dan motivasi telah terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja Devi et al. (2025), sedangkan lingkungan kerja dan kejelasan peran perlu diperhatikan untuk mencegah penarikan diri dan niat keluar (Pramesti & Yuniawan, 2025).

Beban Kerja Mental terhadap Quiet quitting

Beban kerja mental memiliki koefisien positif 0,367, tetapi tidak signifikan secara parsial ($p = 0,126$); H2 tidak didukung. Hasil ini tidak berarti beban kerja mental tidak relevan. X2 tetap berkorelasi positif dengan Y ($\rho = 0,532$; $p = 0,002$), tetapi kontribusi uniknya tidak cukup kuat setelah lingkungan kerja toksik dimasukkan ke model.

Hasil ini berbeda dari (Putri & Marwansyah, 2025) yang menemukan beban kerja berpengaruh positif terhadap quiet quitting pada karyawan Gen Z industri fashion. Perbedaan dapat muncul karena karakteristik pekerjaan, ukuran sampel, budaya organisasi, dan pengukuran. Studi nasional juga menunjukkan bahwa beban kerja dapat berdampak melalui stres atau burnout dan tidak selalu langsung pada perilaku kerja (Cahyathi & Riana, 2023; Sulastri & Onsardi, 2020). Dengan kata lain, beban mental mungkin memerlukan mediator atau moderator sebelum berkembang menjadi *quiet quitting*.

Reliabilitas X2 sebesar 0,651 turut membatasi kemampuan mendeteksi pengaruh. Beberapa item performance dan frustration berkorelasi rendah atau negatif dengan skor total. Walaupun coding telah diaudit, ketidakseragaman item dapat melemahkan koefisien regresi. Pengembangan instrumen quiet quitting di Indonesia menunjukkan pentingnya validasi isi, uji keterbacaan, dan analisis faktor sebelum skala digunakan secara luas (Manullang et al., 2025). Instrumen beban kerja dalam penelitian mendatang juga memerlukan prosedur validasi serupa.

Secara manajerial, hasil tidak boleh dijadikan alasan untuk mengabaikan beban kerja. Evaluasi tuntutan mental, fisik, temporal, usaha, persepsi kinerja, dan frustrasi tetap dibutuhkan. Haribowo et al. (2025) memperlihatkan bahwa dampak beban kerja terhadap hasil kerja dipengaruhi konteks dan insentif. Pengaturan beban yang proporsional juga merupakan bagian perlindungan kesehatan mental pekerja (Mustamin et al., 2022).

Pengaruh Simultan dan Kontribusi Model

Lingkungan kerja toksik dan beban kerja mental secara simultan menghasilkan model signifikan, $F(2, 29) = 12,238$; $p < 0,001$, sehingga H3 didukung. Signifikansi uji F berarti sekurang-kurangnya terdapat satu koefisien prediktor yang berbeda dari nol; hasil tersebut tidak berarti kedua prediktor sama-sama signifikan secara parsial. Dalam model ini, pengaruh parsial terutama berasal dari lingkungan kerja toksik.

R^2 sebesar 0,458 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang cukup berarti pada sampel, tetapi tidak boleh ditafsirkan bahwa 54,2% sisanya secara pasti disebabkan variabel tertentu. Faktor yang layak diuji pada penelitian berikutnya antara lain kepuasan kerja, work-life balance, dukungan organisasi, kesejahteraan emosional, burnout, komitmen, dan work engagement. Studi Indonesia telah menunjukkan hubungan faktor-faktor tersebut dengan quiet quitting dan sikap kerja (Attamimi & Palupi, 2024; Riyanto et al., 2025; Septiani & Frianto, 2023; Sitorus & Rachmawati, 2024).

Temuan memperlihatkan *quiet quitting* sebagai respons terhadap konfigurasi pengalaman kerja, bukan karakter personal Generasi Z semata. Perspektif ini penting agar organisasi tidak memberi label negatif kepada pekerja muda. Strategi yang lebih tepat adalah memperbaiki kondisi kerja, memastikan beban dan penghargaan seimbang, memperkuat dukungan, serta menyediakan ruang partisipasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada pekerja Generasi Z PT Intan Sejati Andalan Duri XIII. Beban kerja mental menunjukkan arah positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, kedua prediktor membentuk model yang signifikan dan menjelaskan 45,8% variasi *quiet quitting* pada sampel. Dengan demikian, upaya mengurangi *quiet quitting* perlu memprioritaskan kualitas komunikasi, relasi kerja, keadilan interaksi, dan kepemimpinan, sambil tetap mengelola beban mental secara proporsional.

Perusahaan disarankan melakukan survei iklim kerja anonim, memperkuat komunikasi dua arah, melatih atasan dalam kepemimpinan suportif, menyediakan mekanisme penyelesaian konflik, serta meninjau distribusi beban dan tekanan waktu. Efektivitas tindakan perlu dipantau melalui indikator engagement, keluhan, absensi, konflik, dan retensi.

Penelitian dibatasi oleh 32 responden, tingkat respons 21,1%, respons sukarela, desain potong lintang, dan penggunaan self-report. Sebanyak 13 item belum memenuhi kriteria korelasi item-total dan reliabilitas X2 masih marginal. Penelitian lanjutan perlu menggunakan sampel lebih besar, pengumpulan data yang lebih kondusif, instrumen hasil validasi faktor, dan desain longitudinal atau multisumber. Hasil penelitian ini karena itu dipahami sebagai bukti awal pada konteks perusahaan yang diteliti dan tidak digeneralisasikan secara berlebihan.

DAFTAR REFERENSI

- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Attamimi, I., & Palupi, M. (2024). Quiet quitting due to work stress, mediated by job satisfaction and affective commitment. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(1), 1301–1321. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5727>
- 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>
- Cahyana, K. S., & Prahara, S. A. (2020). Work engagement dengan intensi turnover pada karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3), 285–294. <https://doi.org/10.15294/intuisi.v12i3.24073>
- Cahyathi, I. G. A. W. A., & Riana, I. G. (2023). Peran work-life balance memediasi beban kerja terhadap stres kerja karyawan Bank BRI Gatsu Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(9), 1866–1874.
- Devi, S. P., Haribowo, S. F., & Sopiah. (2025). Pengaruh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 13–22. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p13-22>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh perceived organizational support, self-efficacy, dan lingkungan kerja terhadap employee engagement karyawan PT Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- 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>

- Hapsari, R. N., & Dwianto, A. S. (2024). Quiet quitting phenomenon at SMP The Indonesia Natural School teachers as a formal educational institution that carries a Merdeka Belajar system. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 17(1). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i1.465>
- Haribowo, S. F., Soetjipto, B. E., & Wardana, L. W. (2025). Meneliti hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 106–117. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p106-117>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). North-Holland. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)
- Manullang, Y. C., Ramadhan, Y. A., Purwaningrum, E. K., Azizah, P. N., Fitriana, H., & Pinanda, D. A. R. (2025). Penyusunan skala quiet quitting pada karyawan Gen Z di Indonesia. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(3), 984–996. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i3.1142>
- Mustamin, W., Santoso, B., & Sajidin. (2022). Perlindungan kesehatan mental pekerja di Indonesia: Suatu urgensi? *Journal of Judicial Review*, 24(2), 273–288. <https://doi.org/10.37253/jjr.v24i2.7231>
- Narendra, Z. A., & A'yunnisa, R. N. (2025). Emotional well-being matters most: How job flourishing reduces quiet quitting among Generation Z in Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.25077/jip.9.1.1-19.2025>
- Nehemia, E., & Wibowo, D. H. (2025). Antara realita dan ekspektasi: Narasi quiet quitting pada Generasi Z di Kota Yogyakarta. *Manajemen: Jurnal Ekonomi USI*, 7(3), 786–796. <https://doi.org/10.36985/67w43w15>
- Pramesti, F. I., & Yuniawan, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan konflik peran terhadap niatan berhenti. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 199–207. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p199-207>
- Putri, Z. Q. F., & Marwansyah. (2025). Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap quiet quitting pada karyawan Generasi Z di industri fashion Kota Bandung. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 8(3), 302–311. <https://doi.org/10.32493/drj.v8i3.48984>
- Rahmadyah, A. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui burnout syndrome pada PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Tjoekir. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 355–366. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p355-366>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment affects employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Riyanto, B., Supartha, W. G., Rahyuda, A. G., & Wibawa, I. M. A. (2025). Pedang bermata dua dari quiet quitting bagi karyawan: Tinjauan literatur sistematis. *E-Jurnal Manajemen*, 14(3), 176–189. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i3.p04>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh work-life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 266–277.
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 4(11), 2673–2684. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- Sulastri, S., & Onsardi, O. (2020). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Business*, 2(1), 83–98. <https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1215>
- Syaifullah, S., Suryosukmono, G., & Susetyo, S. (2024). The influence of spiritual leadership, organizational climate and toxic workplace on employee performance in the South Bengkulu District Health Office. *Management Analysis Journal*, 13(1), 21–32. <https://doi.org/10.15294/maj.v13i1.1198>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232. <https://doi.org/10.35829/magisma.v10i2.231>