

Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Cisilia Sartifa Sunur^{1*}, Dini Pudjiastuti¹, Nadya Ganis Angesti¹,
Muhammad Farhan¹, Nugroho Juli Setiadi¹

¹Program Studi Magister Manajemen, Binus Business School
Jl. Hang Lekir I No.6, Senayan, Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

*Email: Csunur@binus.edu

ABSTRAK.

Tujuan – Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator, pada dosen di perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Metode – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh dari 130 dosen di salah satu perguruan tinggi swasta melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Analisis dilakukan untuk menguji hubungan langsung antar variabel serta efek moderasi kepemimpinan melalui *interaction terms*.

Hasil – Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja secara signifikan meningkatkan *quiet quitting*, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Kepemimpinan terbukti memoderasi pengaruh beban kerja terhadap *quiet quitting*, namun tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*.

Originalitas – Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguji secara simultan pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*, serta menempatkan kepemimpinan sebagai variabel moderator. Studi ini memperluas literatur *quiet quitting* dengan menambahkan perspektif moderasi yang masih jarang digunakan pada konteks pendidikan tinggi di Indonesia.

Implikasi – Temuan ini menekankan bahwa pengelolaan beban kerja yang seimbang dan peningkatan kualitas kepemimpinan merupakan kunci dalam mencegah *quiet quitting*. Institusi pendidikan tinggi dapat menggunakan hasil ini sebagai dasar untuk merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang mampu meminimalkan efek negatif beban kerja dan memaksimalkan manfaat kepuasan kerja guna mempertahankan partisipasi aktif dosen.

Kata Kunci: *Quiet Quitting*, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Pendidikan Tinggi.

ABSTRACT

Purpose – This study aims to examine the influence of workload and job satisfaction on quiet quitting, with leadership as a moderating variable, among lecturers at private universities in Indonesia.

Methodology – A quantitative approach with survey method was employed. Data were collected from 130 lecturers at a private university using a structured questionnaire and analyzed with *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (PLS-SEM). Both direct relationships and the moderating effects of leadership were tested through interaction terms

Findings – The results show that workload significantly increases quiet quitting, while job satisfaction does not have a significant effect on quiet quitting. Leadership moderates the relationship between workload and quiet quitting, but does not moderate the relationship between job satisfaction and quiet quitting.

Originality/Value – By examining workload, job satisfaction, and leadership together, this study offers a fresh perspective on quiet quitting in higher education, introducing a moderation approach that remains rare in this context.

Practical Implications – The findings suggest that managing workload effectively and investing in strong, supportive leadership are critical to reducing quiet quitting. Universities can use these insights to design leadership programs that not only ease the strain of heavy workloads but also foster conditions where lecturers remain engaged and committed.

Keywords: *Quiet Quitting*, Job Satisfaction, Leadership Style, Workload, Higher Education.

DOI: <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26321>

Cara Sitasi:

Sunur, C.S., Pudjiastuti, D, Angesti, N.G., Farhan, M., Setiadi, N. J., (2025). Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 26(2), 93-111. <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26321>



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2025 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, ekspektasi kerja dan prioritas personal mengalami perubahan yang memengaruhi cara individu memaknai peran profesionalnya. Perubahan ini didorong oleh digitalisasi dan otomatisasi yang mengubah struktur kerja, termasuk penggunaan sistem berbasis teknologi, percepatan proses kerja, serta meningkatnya fleksibilitas dan intensitas kerja yang memengaruhi batas antara lingkup pekerjaan dan kehidupan personal (Allas & Baldocci, 2024).

Dalam konteks pendidikan tinggi, perubahan dinamika kerja tersebut tercermin pada meningkatnya tuntutan akademik dan administratif yang harus dijalankan secara bersamaan oleh dosen. Digitalisasi pendidikan pascapandemi menuntut dosen untuk terus beradaptasi dengan penggunaan platform pembelajaran daring, sistem pelaporan berbasis data, serta berbagai indikator kinerja institusi, yang secara bersamaan menambah kompleksitas dan beban kerja akademik (UNESCO-ICHEI, 2022). Di Indonesia, perguruan tinggi dituntut untuk terus berinovasi melalui teknologi digital sembari menjaga mutu akademik dan tata kelola administrasi (Effendi et al., 2025). Dosen sebagai pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab strategis dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Sugiarti, 2022; Purnomo, 2024). Peran tersebut kini meluas hingga mencakup publikasi ilmiah, pengelolaan riset, serta dukungan terhadap akreditasi dan penjaminan mutu (Suwarsi, 2025). Banyak dosen juga memegang jabatan manajerial yang menambah lapisan tanggung jawab profesional, khususnya di perguruan tinggi swasta dengan keterbatasan sumber daya (I'anah et al., 2025).

Akumulasi tuntutan tersebut menjadikan beban kerja sebagai salah satu determinan utama tekanan kerja dosen. Studi menunjukkan bahwa dosen di Indonesia bekerja antara 48–52 jam per minggu untuk menyeimbangkan tanggung jawab akademik dan administratif (Effendi et al., 2025). Beban kerja yang tinggi telah lama diidentifikasi sebagai pemicu stres kerja di kalangan pendidik (Kyriacou, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2016). Ketika tuntutan ini tidak diimbangi dengan dukungan institusional, dosen berpotensi mengalami kelelahan psikologis dan penurunan partisipasi profesional (Rusli et al., 2024). Dalam kondisi tersebut, sebagian individu membatasi kontribusinya pada kewajiban formal saja sebagai mekanisme penyesuaian, suatu pola yang dikenal sebagai *quiet quitting* (Hong et al., 2023; Galanis et al., 2023).

Selain beban kerja, kepuasan kerja turut memengaruhi partisipasi profesional dosen. Kepuasan kerja muncul ketika individu merasakan keadilan, pengakuan, dan kesesuaian antara ekspektasi pribadi dan praktik organisasi (Nilasari et al., 2024). Sebaliknya, kurangnya apresiasi dan ketidakseimbangan antara usaha dan penghargaan yang diterima dapat menurunkan motivasi kerja, sehingga individu cenderung membatasi kontribusinya hanya pada peran yang diwajibkan (Faridl & Sukmana, 2022; Nizam et al., 2025). Dalam konteks pendidikan tinggi swasta di Indonesia, tekanan akreditasi, target publikasi, dan tata kelola berbasis kinerja memperbesar tuntutan kerja dosen, yang apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, dapat mendorong penyesuaian perilaku kerja berupa pembatasan kontribusi yang bersifat non-esensial, sebagai bentuk respons terhadap tekanan kerja yang meningkat (PDDikti, 2023; Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi & BPS, 2024).

Namun demikian, respons dosen terhadap tekanan beban kerja dan dinamika kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan di lingkungan organisasi, karena pola kepemimpinan membentuk persepsi dukungan serta kecenderungan individu untuk berkontribusi secara aktif dalam pekerjaannya (Valen & Rostiana, 2021). Kepemimpinan yang suportif dan komunikatif terbukti meningkatkan keterikatan kerja serta membantu

karyawan mempertahankan partisipasi aktif meskipun menghadapi tuntutan kerja yang tinggi (Dunan & Arisma, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan yang menitikberatkan pengawasan administratif tanpa disertai dukungan interpersonal cenderung meningkatkan tekanan kerja, sehingga individu memilih untuk membatasi kontribusinya pada tugas-tugas yang bersifat wajib (Junengsih et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dosen yang merasa memperoleh dukungan dari atasan cenderung mempertahankan kontribusi aktifnya, sedangkan dosen yang merasa kurang dihargai lebih mungkin membatasi perannya hanya pada kewajiban utama dan tidak lagi terlibat dalam aktivitas tambahan (Valen & Rostiana, 2021).

Meskipun fenomena *quiet quitting* telah mendapat perhatian global (Gallup, 2023; Allas & Baldocci, 2024), penelitian empiris dalam konteks perguruan tinggi swasta Indonesia masih terbatas. Sebagian besar studi di Indonesia lebih berfokus pada stres atau burnout tanpa secara langsung mengkaji *quiet quitting* (Amin & Rafique, 2021; Mutia, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* pada dosen perguruan tinggi swasta, dengan kepemimpinan sebagai variabel moderator dalam model konseptual yang diusulkan.

Pengembangan Hipotesis

Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bakker dan Demerouti (2022) merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. JD-R membagi karakteristik pekerjaan ke dalam dua dimensi utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* mencakup aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik, kognitif, maupun emosional yang berkelanjutan, seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, dan tanggung jawab administratif. Tuntutan ini berpotensi menguras energi, menimbulkan stres, dan meningkatkan risiko *quiet quitting*. Sebaliknya, *job resources* merujuk pada sumber daya kerja yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan, mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, serta mendukung pengembangan pribadi, misalnya dukungan atasan, kesempatan pengembangan karier, dan otonomi dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

JD-R menekankan dua proses utama. Pertama, *health impairment process*, yaitu proses di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi mengakibatkan kelelahan emosional dan penurunan partisipasi kerja. Kedua, *motivational process*, yaitu mekanisme ketika ketersediaan sumber daya kerja mendorong keterlibatan, meningkatkan kepuasan kerja, serta menurunkan kecenderungan *quiet quitting*. Untuk memperdalam analisis motivasi kerja, JD-R dapat dipadukan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000). SDT berfokus pada pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy* (kebebasan dalam mengatur cara kerja), *competence* (perasaan mampu dan efektif), serta *relatedness* (hubungan sosial yang bermakna).

Pemenuhan ketiga kebutuhan ini mendorong terbentuknya motivasi intrinsik yang berkelanjutan, sedangkan kegagalannya dapat mengakibatkan *disengagement* dan *quiet quitting*. Penelitian Hong et al. (2023) terhadap dosen di Metro Manila mengungkap bahwa *quiet quitting* bukan hanya dipicu oleh upaya karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fenomena ini justru banyak didorong oleh kegagalan institusi dalam memenuhi kebutuhan psikologis dosen, seperti rasa dihargai, dukungan manajerial, dan peluang pengembangan diri. Dengan demikian, *quiet quitting* tidak sekadar berakar pada preferensi individu untuk melindungi kualitas hidupnya, melainkan juga merefleksikan kelemahan struktural organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang

sehat. Hal ini menegaskan relevansi integrasi JD-R dengan SDT dalam memahami perilaku *quiet quitting* pada dosen di Indonesia.

Beban kerja merupakan salah satu prediktor utama *quiet quitting*. Beban kerja berlebih dapat menguras energi dosen, menurunkan motivasi intrinsik, serta meningkatkan risiko *withdrawal behavior* (Safarudin et al., 2024; Yildirim & Aycan, 2008). Dalam konteks pendidikan tinggi, tuntutan tridharma perguruan tinggi yang dipadukan dengan tanggung jawab struktural menimbulkan tekanan yang signifikan. Studi Giliç (2025) menunjukkan bahwa beban kerja tinggi berkontribusi langsung terhadap meningkatnya perilaku *quiet quitting* di kalangan pendidik.

Kepuasan kerja secara tradisional dianggap sebagai faktor yang dapat menurunkan risiko *quiet quitting*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen dan partisipasi aktif yang lebih tinggi (Sitorus & Rachmawati, 2024). Namun, hasil empiris masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian melaporkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* (Gerstner & Day, 1997; Kaffashpoor, 2020), sedangkan penelitian pada dosen di Indonesia justru menemukan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi *quiet quitting* (Carolina & Panggabean, 2025). Ketidakkonsistenan tersebut membuka ruang perdebatan mengenai apakah kepuasan kerja lebih tepat diposisikan sebagai variabel pelengkap atau variabel kontekstual, bukan sebagai mediator utama.

Kepemimpinan dipandang sebagai salah satu bentuk *job resource* yang mampu memitigasi dampak negatif beban kerja terhadap *quiet quitting*. Gaya kepemimpinan transformasional dan suportif terbukti dapat meningkatkan keterikatan dosen dengan institusi, memperkuat rasa memiliki, serta menciptakan *psychological safety* (Arnold, 2017; Kim & Beehr, 2020).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai faktor protektif yang dapat melemahkan pengaruh beban kerja tinggi terhadap *disengagement* (Mostafa & Abed El-Motalib, 2021). Namun, pengaruh kepemimpinan terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* masih diperdebatkan. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan lebih kuat dalam menahan dampak negatif *job demands* (beban kerja) dibandingkan memperkuat pengaruh positif *job resources* lain, seperti kepuasan kerja

Workload dan Quiet Quitting

Meningkatnya perhatian terhadap fenomena *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika individu hanya menjalankan aspek pekerjaan yang esensial tanpa inisiatif tambahan, menunjukkan bahwa tuntutan kerja dan konteks organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku tersebut (Crawford et al., 2023). Berdasarkan JD-R Model, tuntutan kerja seperti beban kerja yang menuntut upaya fisik, kognitif, dan emosional, serta dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja ketika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017). Beban kerja merupakan salah satu *job demands* yang paling menonjol karena menuntut investasi waktu, energi, mental, dan keterlibatan emosional secara terus-menerus. Dalam konteks pendidikan tinggi, beban kerja dosen sering kali bersifat kumulatif akibat tumpang tindih antara tanggung jawab pengajaran, penelitian, dan administrasi, yang dapat memicu tekanan, kelelahan, serta konflik peran (Maslach & Leiter, 2016; Cahyaningrum et al., 2025). Dari perspektif stres kerja, kondisi ini menempatkan beban kerja sebagai stresor utama, terutama ketika tuntutan pekerjaan melampaui kapasitas individu atau sumber daya yang tersedia (Bakker & Demerouti, 2017).

Ketika beban kerja tinggi terjadi terus-menerus, dosen biasanya mengatur energinya dengan fokus menyelesaikan tugas utama, seperti mengajar dan kewajiban administratif, serta mengurangi tugas tambahan di luar kewajiban formal sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap tekanan kerja (Bakker & Demerouti, 2017; Skaalvik & Skaalvik, 2020). Temuan di sektor pendidikan Indonesia juga menunjukkan pola yang sama, yaitu beban kerja yang berlebihan membuat tenaga pendidik cenderung mengurangi peran tambahan dan hanya berfokus pada kewajiban utama, yang mencerminkan perilaku *quiet quitting* (Widyastuti et al., 2025). Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H1: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap quiet quitting.

Kepuasan Kerja dan *Quiet Quitting*

Kepuasan kerja memiliki implikasi penting terhadap bagaimana individu berpartisipasi dalam perannya di organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kemauan yang lebih besar untuk berkontribusi, merasa selaras dengan tujuan organisasi, serta bersedia melakukan pekerjaan melampaui tugas dasar yang (Fidyah & Setiawati, 2020; Naveed et al., 2022). Sebaliknya, ketika kepuasan kerja menurun, individu cenderung membatasi keterlibatan mereka hanya pada persyaratan minimum pekerjaan, suatu pola yang sejalan dengan konsep *quiet quitting*.

Bukti empiris dalam konteks pendidikan menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja menurun, tenaga pendidik cenderung menjadi kurang peduli terhadap pekerjaannya dan enggan mengambil peran tambahan di luar kewajiban formal, yang mencerminkan *quiet quitting* (Widyastuti et al., 2025; Lu et al., 2023). Dalam profesi akademik, kondisi ini menjadi semakin relevan karena tuntutan intelektual dan emosional yang tinggi menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor utama dalam menjaga partisipasi aktif dosen. Dengan demikian, rendahnya kepuasan kerja dipandang dapat meningkatkan kecenderungan dosen untuk menarik diri dari keterlibatan ekstra-peran dan membatasi kontribusi profesional mereka. Berdasarkan argumentasi teoretis dan temuan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.

Peran Kepemimpinan sebagai Moderator antara Beban Kerja dan *Quiet Quitting*

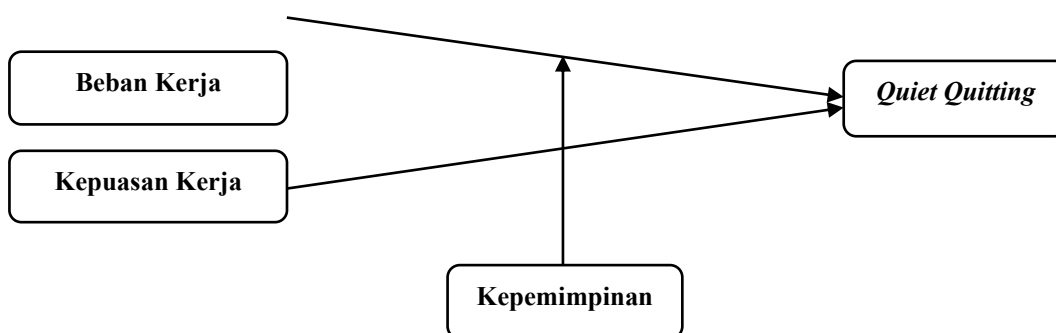
Dalam kerangka JD-R, kepemimpinan diposisikan sebagai *job resource* yang dapat melemahkan dampak negatif tuntutan kerja terhadap kesejahteraan dan perilaku karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Beban kerja yang tinggi terbukti meningkatkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya mendorong penarikan diri psikologis serta pembatasan kontribusi kerja (Maslach & Leiter, 2016; Skaalvik & Skaalvik, 2021). Namun, kepemimpinan yang suportif mampu menyediakan dukungan emosional, kejelasan peran, dan prioritas kerja yang realistis, sehingga membantu individu mempertahankan keterlibatan meskipun menghadapi tuntutan tinggi (Afşar & Umrani, 2020). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol dapat membuat tekanan kerja terasa semakin berat, sehingga karyawan cenderung membatasi kontribusinya hanya pada tugas utama (Junengsih et al., 2024). Oleh karena itu, kepemimpinan diperkirakan dapat berperan sebagai mekanisme *buffer* (yang meredam pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap respons negatif individu) dalam hubungan antara beban kerja dan *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2017).

H3: Peran kepemimpinan memoderasi hubungan antara beban kerja dan quiet quitting.

Peran Kepemimpinan sebagai Moderator antara Kepuasan Kerja dan *Quiet Quitting*

Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, karena pemimpin yang suportif dan memberikan pengakuan mampu meningkatkan rasa dihargai serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Bass & Riggio, 2006). Ketika kepuasan kerja menurun, dukungan kepemimpinan yang bersifat motivasional dapat membantu individu mengatasi hambatan kerja dan mempertahankan partisipasi profesional, sehingga mengurangi kecenderungan perilaku *quiet quitting* (Ergen et al., 2025). Sebaliknya, ketika dukungan kepemimpinan lemah, rendahnya kepuasan kerja lebih mudah mendorong individu untuk menarik diri dari peran di luar tugas utama dan hanya menjalankan kewajiban secara minimum (Bass & Riggio, 2006). Oleh karena itu, kepemimpinan diperkirakan berfungsi sebagai mekanisme *buffer* yang memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting*.

H4: Peran kepemimpinan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan quiet quitting.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal (*causal research*) untuk menguji hubungan sebab-akibat antara beban kerja sebagai variabel independen, *quiet quitting* sebagai variabel dependen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta peran kepemimpinan sebagai variabel moderator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya melalui pengukuran numerik dan analisis statistik (Siyoto & Sodik, 2015; Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan horizon waktu, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, di mana data dikumpulkan dalam satu periode untuk menangkap persepsi responden terhadap kondisi kerja yang dialami.

Populasi penelitian adalah dosen aktif pada perguruan tinggi swasta di Indonesia. Konteks perguruan tinggi swasta dipilih karena sektor ini menghadapi tuntutan akademik dan administratif yang tinggi, sehingga relevan untuk mengkaji kecenderungan *quiet quitting*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria responden meliputi: (1) dosen aktif pada perguruan tinggi swasta, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan (3) terlibat dalam aktivitas akademik maupun administratif. Sebanyak 130 dosen berpartisipasi dalam penelitian ini. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis SEM-PLS berdasarkan aturan *10-times rule*, yaitu

jumlah sampel minimal sepuluh kali dari jumlah jalur struktural terbesar yang mengarah pada konstruk endogen dalam model (Kock & Hadaya, 2018).

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan *Google Forms* yang disebarakan satu kali pengisian kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Seluruh item diukur menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Skala ini umum digunakan dalam penelitian perilaku organisasi karena memberikan kemudahan interpretasi dan reliabilitas respons yang baik (Joshi et al., 2015). Sebelum pengisian kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta jaminan kerahasiaan data sebagai bentuk *informed consent*. Partisipasi bersifat sukarela dan anonim.

Penelitian ini mengukur empat variabel utama. Beban Kerja diukur menggunakan 7-item *General Work Stress Scale* (GWSS) yang dikembangkan oleh De Bruin (2006) untuk merepresentasikan persepsi tekanan dan tuntutan kerja. Kepuasan kerja diukur menggunakan 6-item skala yang diadaptasi dari Schriesheim dan Tsui (1980), yang mengukur tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Leadership diukur menggunakan 7-item *Global Transformational Leadership Scale* (GTL) yang dikembangkan oleh Carless, Wearing, dan Mann (2000), yang mencerminkan dimensi kepemimpinan transformasional seperti inspirasi, dukungan, dan pemberdayaan. *Quiet quitting* diukur menggunakan 9-item instrumen yang dikembangkan oleh Galanis et al. (2023), yang mengukur kecenderungan individu untuk membatasi kontribusi pada tugas formal dan mengurangi keterlibatan ekstra-peran. Seluruh instrumen telah digunakan dalam penelitian sebelumnya dan memiliki validitas serta reliabilitas yang teruji.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model yang melibatkan hubungan langsung, mediasi, dan moderasi secara simultan dalam satu kerangka struktural (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2022). Analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi *measurement model* dan *structural model*. Pada tahap *measurement model*, dilakukan pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* ($>0,70$), *Average Variance Extracted* (AVE $>0,50$), dan *Composite Reliability* ($>0,70$). Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT $<0,90$) (Henseler et al., 2015). Pada tahap *structural model*, dilakukan pengujian multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF <5), pengujian signifikansi jalur menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 resampling, serta evaluasi koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2). Analisis mediasi dan moderasi dilakukan melalui pengujian efek tidak langsung dan interaksi antar variabel dalam model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1, yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama masa kerja, dan jabatan. Secara umum, responden didominasi oleh dosen dengan pengalaman kerja relatif panjang dan posisi struktural tertentu, yang memberikan konteks terhadap beban kerja dan dinamika peran dalam institusi.

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	n	(%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	62	48%
Perempuan	68	52%
Umur		
20-30 Tahun	12	9%
31-40 Tahun	48	37%
41-50 Tahun	53	41%
> 50 Tahun	17	13%
Latar Belakang Pendidikan		
Magister (S2)	73	56%
Doktoral (S3)	57	44%
Lama Masa Kerja		
1-3 Tahun	14	11%
>3-5 Tahun	13	10%
>5-7 Tahun	12	9%
> 7 Tahun	91	70%
Jabatan		
Staff - Officer	13	10%
Supervisor	33	25%
Associate Manager - Manager	72	55%
Senior Manager - General Manager	8	6%
Associate Director - Director	4	3%

Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR). Validitas konvergen juga diuji menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Seperti ditunjukkan pada tabel di bawah, seluruh konstruk menunjukkan konsistensi internal yang kuat, dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan CR melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70 serta nilai AVE melebihi ambang batas minimum yang dapat diterima sebesar 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar varians berhasil dijelaskan oleh konstruk laten.

Tabel 2. Tabel Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	<i>Composite Reliability</i> (rho_c)	AVE
JS	0.724	0.767	0.840	0.637
LD	0.963	0.972	0.969	0.818
QQ	0.826	0.831	0.885	0.658
WL	0.898	0.899	0.925	0.711

Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya, heingga menunjukkan adanya perbedaan yang memadai antar konstruk. Dengan demikian, validitas diskriminan berdasarkan kriteria ini terpenuhi. Pengujian HTMT digunakan untuk mengonfirmasi

validitas diskriminan dengan membandingkan rasio korelasi heterotrait-monotrait. Nilai $HTMT \leq 0,85$ mengindikasikan validitas diskriminan yang baik.

Hasil analisis menunjukkan sebagian besar pasangan konstruk berada di bawah batas 0,85. Namun, hubungan antara peran kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0,934, yang melebihi batas rekomendasi, sehingga menunjukkan potensi masalah diskriminan pada kedua konstruk tersebut. Meskipun demikian, seluruh confidence interval 95% berada di bawah 1, yang berarti perbedaan antar konstruk termasuk signifikan secara statistik.

Tabel 3. Tabel Validitas Diskriminan

	HTMT	5%	95%
LD↔JS	0.934	0.882	0.989
QQ↔JS	0.435	0.245	0.714
QQ↔LD	0.337	0.176	0.549
WL↔JS	0.516	0.318	0.734
WL↔LD	0.372	0.205	0.543
WL↔QQ	0.812	0.704	0.901

Evaluasi Model Struktural

Untuk menguji hipotesis, dilakukan analisis signifikansi hubungan antar konstruk melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 *resampling*. Prosedur ini menghasilkan estimasi koefisien jalur terstandarisasi (β) yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan, nilai t yang menunjukkan kekuatan bukti terhadap hipotesis, serta nilai p yang digunakan untuk menentukan signifikansi statistik dari hubungan tersebut.

Tabel 4. Tabel Evaluasi Model Struktural

Hipotesis	Jalur	β	t-value	p-value	Hasil
H1	WL → QQ	0.690	7.782	<0.001	Diterima
H2	JS → QQ	0.032	0.236	0.407	Ditolak
H3	LDxWL → QQ	0.198	1.720	0.043	Diterima
H4	LDxJS → JQQ	0.126	1.250	0.106	Ditolak

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan proporsi varians pada konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 antara 1 hingga 0 mengkuantifikasi proporsi varians pada variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Sebagai contoh, nilai R^2 sebesar 0,75 berarti model menjelaskan 75% variasi pada variabel dependen, yang berarti bahwa 75% perubahan pada variabel dependen dapat diatribusikan pada perubahan variabel independen.

Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = 0.690, p < 0.001$), sehingga mengonfirmasi hipotesis pertama. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja mendorong dosen untuk mengalokasikan upaya kerjanya terutama pada pemenuhan tanggung jawab yang bersifat

wajib. Secara demografis, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 31–50 tahun serta memiliki masa kerja lebih dari tujuh tahun, menunjukkan bahwa meskipun berpengalaman, dosen tetap rentan terhadap *quiet quitting* ketika menghadapi tuntutan kerja yang berlebihan.

Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan Teori JD-R yang menjelaskan bahwa beban kerja berfungsi sebagai *job demand* yang menguras energi fisik dan psikologis apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks pendidikan tinggi, akumulasi tanggung jawab pengajaran, penelitian, dan administrasi berpotensi memicu kelelahan emosional, sehingga dosen merespons dengan menarik diri dari keterlibatan ekstra-peran. Temuan ini sejalan dengan Safarudin et al. (2024) serta Yildirim dan Aycan (2008), yang menemukan bahwa beban kerja tinggi dapat mendorong kecenderungan individu untuk menghindari peran tambahan dan bekerja sebatas kewajiban utama saat dukungan organisasi terbatas.

Meskipun demikian, intensitas *quiet quitting* dalam penelitian ini relatif rendah, yang dapat dijelaskan oleh karakteristik responden yang didominasi dosen berpengalaman. Pengalaman kerja yang panjang memungkinkan individu mengembangkan strategi adaptif dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan mengantisipasi siklus beban akademik, seperti periode pengajaran dan evaluasi, sehingga respons kerja menjadi lebih teratur (Kinman & Wray, 2018; Jayanti & Dewi, 2021). Selain itu, status kepegawaian yang relatif stabil turut memengaruhi respons terhadap tekanan kerja, di mana dosen dengan kepastian status kerja yang tinggi lebih cenderung menyesuaikan ritme kerja dibandingkan membatasi peran pekerjaannya secara drastis (Sverke et al., 2019; Wolomasi & Werang, 2022).

Dengan demikian, meskipun beban kerja terbukti sebagai prediktor signifikan *quiet quitting*, hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan stabilitas profesional dapat menahan eskalasi perilaku tersebut. Namun, apabila tuntutan kerja terus meningkat tanpa dukungan yang proporsional, *quiet quitting* berpotensi menjadi strategi adaptif yang semakin umum di kalangan dosen.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* ($\beta = 0.032$, $p = 0.407$), sehingga hipotesis kedua tidak didukung. Secara deskriptif, tingkat kepuasan kerja responden berada pada kategori tinggi, sementara *quiet quitting* berada pada kategori relatif rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun dosen secara umum merasa puas terhadap pekerjaannya, variasi kepuasan kerja yang ada tidak cukup besar untuk menjelaskan variasi perilaku *quiet quitting* secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor langsung terhadap bagaimana individu menyesuaikan perilaku kerjanya, khususnya dalam konteks profesi akademik (Serenko, 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan rendahnya niat keluar dari pekerjaan serta menurunnya perilaku seperti bolos kerja atau keputusan meninggalkan organisasi (Karatepe et al., 2020; Kim & Sohn, 2024). Namun, *quiet quitting* memiliki karakteristik berbeda karena individu tetap hadir dan menjalankan tugas inti, tetapi secara bertahap menghentikan kontribusi tambahan di luar kewajiban utamanya (Zenger & Folkman, 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja tampaknya lebih berperan dalam keputusan besar seperti keluar dari organisasi, dibandingkan dalam pilihan sehari-hari untuk bekerja sebatas kewajiban utama. Dalam konteks dosen, *quiet quitting* juga dapat dipahami sebagai bentuk *boundary setting*, yaitu upaya individu untuk mengatur batas antara tuntutan profesional dan kehidupan personal agar stamina kerja tetap terjaga dalam

jangka panjang (Allen et al., 2021; Park et al., 2022). Karena pekerjaan dosen relatif fleksibel dan tidak memiliki batas kerja yang jelas, memilih untuk tidak mengambil tugas tambahan dapat menjadi cara beradaptasi terhadap tuntutan kerja, meskipun dosen masih merasa cukup puas dengan pekerjaannya (Johnson, 2023).

Karakteristik responden turut memperjelas temuan ini. Mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari tujuh tahun dan berlatar belakang pendidikan magister serta doktoral, yang menunjukkan identitas profesional yang matang. Literatur menunjukkan bahwa pada tahap karier menengah hingga lanjut, sikap kerja individu cenderung lebih stabil dan tidak mudah terpengaruh oleh perubahan kondisi kerja yang bersifat sementara atau situasional, seperti lonjakan beban kerja maupun tekanan administratif (Steffens et al., 2014). Selain itu, banyak responden juga memegang jabatan struktural, sehingga mereka tetap harus menjalankan tanggung jawab dan terlibat dalam aktivitas institusi, terlepas dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Lee et al., 2019; Wang et al., 2022). Identitas profesional yang kuat dan kepastian status kerja yang relatif tinggi mendorong orientasi jangka panjang, sehingga perilaku kerja lebih banyak dipandu oleh tanggung jawab profesional dan institusional dibandingkan oleh perubahan kepuasan kerja yang bersifat sementara (Daumiller et al., 2020; Akkermans et al., 2018; Selenko et al., 2017). Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa pada populasi dosen yang berpengalaman, berpendidikan tinggi, dan memiliki stabilitas karier, *quiet quitting* lebih merefleksikan regulasi peran dan manajemen batas kerja dibandingkan reaksi langsung terhadap tingkat kepuasan kerja.

Moderasi Peran Kepemimpinan pada Pengaruh Beban Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan memoderasi secara signifikan hubungan antara beban kerja dan *quiet quitting* ($\beta = 0.198$, $p = 0.043$), yang mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan memengaruhi bagaimana dosen merespons tekanan beban kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja meningkat, keberadaan pemimpin yang suportif dapat mengurangi kecenderungan dosen untuk mengurangi kontribusi di luar tugas utama. Dalam kerangka JD-R, kepemimpinan atasan dapat membantu dosen menghadapi beban kerja melalui dukungan emosional, kejelasan peran, serta penguatan kondisi psikologis seperti rasa percaya diri, motivasi, dan ketahanan mental (Bakker & Demerouti, 2017). Dukungan tersebut membantu individu mempertahankan energi kerja serta mengurangi kelelahan emosional yang sering muncul akibat beban kerja berlebih. Dari sisi kebutuhan psikologis, kepemimpinan yang memberikan pengakuan dan penghargaan membantu memenuhi kebutuhan dasar dosen untuk merasa diterima dan dihormati, sehingga motivasi kerja tetap terjaga meskipun tekanan kerja tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Arnold (2017), Kim dan Beehr (2020), serta Mostafa (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan empowering leadership dapat membantu mengurangi dampak stres kerja dan menekan kecenderungan dosen untuk membatasi kontribusi dalam bekerja. Dalam konteks pendidikan tinggi, peran ini menjadi semakin penting karena dosen sering menjalankan peran ganda sebagai tenaga akademik sekaligus pemegang fungsi struktural, yang meningkatkan kompleksitas tuntutan pekerjaan. Pemimpin yang mampu mengelola distribusi tugas secara adil, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan *psychological safety* dapat membantu dosen menafsirkan beban kerja sebagai tantangan yang dapat dikelola, bukan tekanan yang harus dihindari. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi juga memiliki peran psikososial yang krusial dalam menjaga keterlibatan profesional dosen. Tanpa dukungan kepemimpinan yang

memadai, beban kerja yang tinggi lebih berpotensi mendorong perilaku *quiet quitting* dan begitu juga sebaliknya, kepemimpinan yang efektif dapat mempertahankan partisipasi aktif meskipun tuntutan kerja meningkat.

Moderasi Peran Kepemimpinan pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara peran kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* tidak signifikan ($\beta = 0.126, p = 0.106$), sehingga hipotesis keempat tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan kecenderungan *quiet quitting* pada dosen. Dengan kata lain, pengaruh kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* relatif independen dari variasi gaya kepemimpinan yang dirasakan responden. Secara teoretis, SDT menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar, yaitu kemandirian dalam bekerja, perasaan sanggup untuk menjalankan tugas, serta hubungan sosial yang positif dengan lingkungan kerja (Deci & Ryan, 2000). Ketika kepuasan kerja bersumber dari faktor intrinsik dan identitas profesional, maka pengaruh faktor eksternal seperti kepemimpinan tidak selalu mampu memperkuat dampaknya terhadap perilaku kerja. Dalam konteks profesi akademik, dosen dengan masa kerja panjang dan latar belakang pendidikan tinggi cenderung memiliki identitas profesional yang matang, sehingga perilaku kerja mereka lebih dipandu oleh standar profesional dan tanggung jawab institusional dibandingkan variasi gaya kepemimpinan (Daumiller et al., 2020; Lankveld et al., 2017).

Sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja lebih dari tujuh tahun dan berada pada tahap karier menengah, yang menurut literatur cenderung menunjukkan stabilitas sikap kerja dan tidak mudah dipengaruhi oleh perubahan situasional (Steffens et al., 2014). Selain itu, individu dengan keamanan kerja tinggi dan posisi struktural cenderung mempertahankan kinerja berdasarkan komitmen jangka panjang, bukan semata-mata berdasarkan tingkat kepuasan atau dukungan pimpinan yang dirasakan (Akkermans et al., 2018; Lee et al., 2019). Hal ini dapat menjelaskan mengapa kepemimpinan tidak memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* dalam penelitian ini. Temuan ini berbeda dengan penelitian Podsakoff et al. (1990) dan Pierro (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan partisipasi aktif karyawan melalui kepuasan kerja. Namun, dalam konteks dosen perguruan tinggi swasta, kepemimpinan lebih berfungsi membantu dosen menghadapi tekanan struktural dan beban kerja, dibandingkan memperkuat pengaruh perasaan puas terhadap pekerjaan. Dengan demikian, moderasi kepemimpinan lebih relevan dalam kondisi tekanan tinggi dibandingkan dalam kondisi yang berkaitan dengan evaluasi kepuasan individu.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *workload* merupakan prediktor dominan *quiet quitting*, sementara kepuasan kerja tidak terbukti signifikan dalam memengaruhi perilaku tersebut. Kepemimpinan memiliki peran penting sebagai variabel moderator, terutama dalam melemahkan dampak negatif beban kerja tinggi terhadap *quiet quitting*, meskipun tidak berfungsi untuk memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting*. Temuan ini memperkuat kerangka teori JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), yang menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang berlebihan tanpa adanya sumber daya memadai akan mendorong kelelahan emosional, penurunan motivasi, dan partisipasi aktif karyawan. Kondisi ini sangat relevan pada dosen di perguruan tinggi swasta Indonesia, yang tidak hanya menghadapi beban tridharma perguruan tinggi, tetapi juga tanggung jawab

administratif akibat peran struktural. Beban ganda ini menjadikan mereka rentan mengalami *quiet quitting* sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri dari tekanan yang berlebihan.

Integrasi dengan Teori SDT (Deci & Ryan, 2000) memberikan penjelasan tambahan mengenai peran motivasi intrinsik dalam menjaga partisipasi aktif seorang dosen. Menurut SDT, motivasi yang berkelanjutan terbentuk ketika individu merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, mampu menjalankan tugas dengan baik, dan memiliki hubungan yang positif dengan lingkungan kerjanya. Beban kerja yang tidak terkendali dapat menghambat pemenuhan kebutuhan tersebut, sehingga membuat individu semakin kurang bersemangat dan menjaga jarak dari pekerjaannya. Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja, yang bersumber dari perasaan pribadi terhadap pekerjaan, tidak secara langsung memengaruhi *quiet quitting*. Hal ini dapat dijelaskan oleh budaya Indonesia yang bersifat kolektif, di mana rasa loyalitas, norma profesional, dan kedekatan emosional dengan institusi membuat dosen tetap menjalankan perannya meskipun tingkat kepuasan kerja rendah.

Dari sisi praktis, implikasi utama penelitian ini adalah bahwa institusi pendidikan tinggi perlu menaruh perhatian serius pada pengelolaan beban kerja dosen. Distribusi tanggung jawab akademik dan administratif harus dilakukan secara proporsional dengan kapasitas individu, serta diiringi dengan sistem *monitoring* berbasis teknologi yang mampu memberikan peringatan dini terhadap potensi *overload*. Selain itu, peran kepemimpinan transformasional dan suportif menjadi sangat krusial. Pemimpin akademik yang mampu memberikan dukungan emosional, komunikasi terbuka, serta pengakuan atas kontribusi dosen akan menjadi *buffer* yang efektif terhadap tekanan kerja yang berlebihan. Dukungan semacam ini tidak hanya mengurangi risiko *quiet quitting*, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan *psychological safety* di lingkungan kerja.

Lebih jauh lagi, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dosen harus menjadi bagian dari strategi kelembagaan. Forum komunikasi dua arah yang memungkinkan dosen menyampaikan hambatan kerja, kebijakan penghargaan yang adil terhadap pencapaian akademik maupun administratif, serta fasilitas yang membantu keseimbangan kerja-kehidupan adalah langkah penting dalam mempertahankan motivasi dan keterlibatan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara pengelolaan beban kerja, kepemimpinan yang efektif, dan pemenuhan kebutuhan psikologis dosen merupakan kunci untuk mencegah *quiet quitting* di sektor pendidikan tinggi swasta Indonesia.

SIMPULAN

Penelitian ini berangkat dari persoalan dasar mengenai meningkatnya fenomena *quiet quitting* di kalangan dosen, yang berimplikasi pada kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengelolaan akademik. Tujuan utama penelitian adalah menguji pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting*, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator. Hasil analisis memperlihatkan bahwa beban kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting*, sedangkan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang berarti. Selain itu, kepemimpinan berperan penting dalam melemahkan dampak negatif beban kerja, meskipun tidak mampu memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting*.

Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja merupakan faktor dominan yang mendorong terjadinya *disengagement*, terutama ketika tidak diimbangi oleh dukungan sumber daya kerja yang memadai. Sebaliknya, kepuasan kerja yang dalam literatur sering dianggap sebagai prediktor keterlibatan namun ternyata tidak secara langsung berhubungan

dengan *quiet quitting* dalam konteks dosen Indonesia. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konteks budaya kolektivis, di mana loyalitas terhadap institusi dan norma profesional menahan ekspresi *disengagement* meskipun tingkat kepuasan kerja rendah. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional dan suportif menjadi semakin penting karena mampu menyediakan *buffer* terhadap tekanan kerja berlebihan sekaligus menciptakan *psychological safety* yang menjaga partisipasi aktif dosen.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa institusi pendidikan tinggi perlu merancang strategi pengelolaan beban kerja yang lebih seimbang dengan memperhatikan distribusi tanggung jawab akademik dan administratif secara proporsional. Selain itu, penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional harus menjadi prioritas, karena gaya kepemimpinan ini mampu memperkuat motivasi, rasa memiliki, dan komitmen dosen. Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis, sebagaimana dijelaskan oleh *Self-Determination Theory*, juga penting untuk diciptakan, agar motivasi intrinsik tetap terjaga dan risiko *quiet quitting* dapat diminimalisasi.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ukuran sampel dan fokus institusional yang sempit, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas ke seluruh konteks pendidikan tinggi di Indonesia. Penelitian mendatang perlu memperluas cakupan dengan melibatkan berbagai jenis institusi dan wilayah, menambahkan variabel psikologis lain seperti *resilience*, *self-efficacy*, atau *perceived organizational support*, serta menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika *quiet quitting* dari waktu ke waktu. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat integrasi *Job Demands–Resources Theory* dan *Self-Determination Theory* dalam menjelaskan fenomena *quiet quitting*. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa mengelola beban kerja, memperkuat kepemimpinan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis bukan sekadar pilihan, tetapi kebutuhan strategis untuk menjaga kualitas akademik dan keberlangsungan institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

REFERENSI

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Allas, T., & Baldocci, M. M. (2024, February 28). *The hidden costs of quiet quitting, quantified*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work–nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Amin, S., Rafique, S., Khan, B. A., & Altaf, A. (2021). Effectiveness of organizational culture on teacher performance at secondary school level in Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Ilkogretim Online – Elementary Education Online*, 20(6), 627–632. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.06.067>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>

- Badan Pusat Statistik. (2023, Februari 20). *Jumlah perguruan tinggi, dosen, dan mahasiswa di bawah kementerian pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi menurut provinsi, 2022*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/Y21kVGRHNXZVMEI3S3pCRlIyMHJRbnB1WkVZemR6MDkjMw==>
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory: Development, application, and outlook. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(3), 321–339. <https://doi.org/10.1037/ocp0000304>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carolina, M., & Panggabean, H. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap quiet quitting dengan keadilan organisasional sebagai mediator. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi, 30*(2), 199-214. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol30.iss2.art8>
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2023). Quiet quitting: A conceptual analysis and empirical investigation. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 35–54.
- Daumiller, M., Dickhäuser, O., & Dresel, M. (2019). University instructors' achievement goals for teaching. *Journal of Educational Psychology, 111*(1), 131–148. <https://doi.org/10.1037/edu0000271>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Bruin, G. P. (2006). The dimensionality of the General Work Stress Scale: A hierarchical exploratory factor analysis. *South African Journal of Psychology, 36*(4), 869–885. <https://doi.org/10.4102/sajip.v32i4.239>
- Dunan, H., & Arisma, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee engagement Karyawan PTPN VII Kedaton Bandar Lampung. *Jurnal EMT KITA, 7*(2), 538-546. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i2.1179>
- Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & Dikdik, A. (2025). Beyond workload: Uncovering the link between supervisor support, work–life balance, and lecturer productivity. *Education Sciences, 15*(9), 1122. <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/9/1122>
- Ergen, E., Demirel, H., & Keser, A. (2025). Rigid leadership and employee disengagement: The mediating role of work alienation. *Management Research Review, 48*(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2023-0550>
- Faridl, M., & Sukmana, E. D. (2022). Pengaruh work life balance terhadap job satisfaction dimediasi oleh affective commitment. *Psychological Journal: Science and Practice, 10*(2), 72–78. DOI:10.22219/pjsp.v2i1.19953
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research, 9*(4), 64–81.

- Galanis, P., Sourtzi, P., & Theodorou, M. (2023). Quiet quitting in the workplace: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0247>
- Galanis, P., Sourtzi, P., & Theodorou, M. (2025). The impact of unbalanced work demands on employee engagement: Evidence from a cross-industry survey. *European Management Journal*, 43(1), 56–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.05.004>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Giliç, F., Yucel, N. B., & Inandi, Y. (2024). The relationship between workload, job satisfaction, and quiet quitting: Evidence from higher education. *Journal of Educational Issues*, 10(2), 159–170. <https://doi.org/10.47750/pegegog.15.01.15>
- Harter, J. (2022, September 6). *Is quiet quitting real?*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx?>
- Hair, J. F., Jr., 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, Inc. https://www.researchgate.net/publication/354331182_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_PLS-SEM
- HRD Connect. (2024, June 12). *Quiet quitting – the silent threat to modern workplaces*. HRD Connect.
- Hong, A., et al. (2023). Silent disengagement: Quiet quitting among professors in private HEIs. *BMU Journal of Management*, [online]. Available at: <https://journal.bmu.edu.in>
- I’annah, N., Sawitri, D. R., Purba, D. E., & Riantoputra, C. D. (2025). Uncovering the emotional exhaustion of PTN-BH lecturers: The impact of workload, interpersonal relationships, and change-related communication. *Jurnal Psikologi*, 24(2), 165–183. <https://doi.org/10.14710/jp.24.2.165-183>
- Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). Dampak masa kerja, pengalaman kerja, kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75–84.
- Junengsih, I., Putri, D. E., & Lestari, H. P. (2024). The role of transformational leadership and personality traits in lecturer engagement: Evidence from Indonesian private universities. *Asian Journal of Business and Accounting*, 17(1), 101–120. <https://doi.org/10.22452/AJBA.vol17no1.5>
- Johnson, R. P. (2023). What’s new about quiet quitting (and what’s not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what>
- Kaffashpoor, A., Sadeghian, S., & Ghaffari, M. (2020). The effect of ethical leadership on job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2019-0133>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on employees’ work withdrawal behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.

- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1548051818824522>
- 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. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kinman, G., & Wray, S. (2018). Presenteeism in academic employees: Occupational and individual factors. *Occupational Medicine*, 68(1), 46–52. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx191>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 736–763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(485). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2021). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior: The moderating role of job resources. *International Journal of Manpower*, 42(5), 827–848. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2019-0227>
- Mutia, C. (2025). *Kinerja dosen, budaya organisasi dan kinerja organisasi perguruan tinggi di Indonesia*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 14–25. <https://www.bsmjournal.com/index.php/bsmj/article/view/132/93>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and effectiveness through innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Nilasari, R., Pradana, R. M., & Hartono, B. (2024). The influence of job satisfaction on employee performance of educational staff. *European Journal of Business and Management Research*, 9(1), 2326. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2326>
- Nizam, A. A. M., Jamal, A., & Muhsin, I. A. (2025). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between work-related stress, productivity and turnover intention among employees of private higher learning institution. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 4151–4164. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2025.90300331>
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2022). Daily work–home boundary management and its implications for employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 123–137.

- Personio. (2025, n.d.). Quiet Quitting: A proper guide to a very real trend. Personio. <https://www.personio.com/hr-lexicon/quiet-quitting/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2014). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.733398>
- Purnomo, A. D. (2024). *Implementation of Tridharma of Higher Education through the Role of Lecturers in Scientific Publications*. Abdisoshum, <https://journal.literasisains.id/index.php/abdisoshum/article/view/4056>
- Rachmawati, T., & Sitorus, T. A. (2024). Job satisfaction as a mediator between work stress and quiet quitting in the banking industry. *Journal of Applied Business and Economics*, 26(2), 93–102. ISSN: 2775-3727
- Rusli, N. H., Anua, S. M., Endarti, A. T., Wan Mohd Amin, W. S. H., Mazlan, N., & Ibrahim, T. A. E. (2023). Occupational stress among academicians between two selected universities in Malaysia and Indonesia during the COVID-19 pandemic: A comparative study. *Kesmas: National Public Health Journal*, 18(1), 105–111. <https://scholarhub.ui.ac.id/kesmas/vol18/iss5/19/>
- Safarudin, M., Yulianto, A., & Purnomo, R. (2024). Workload, burnout, and employee disengagement: Evidence from Indonesian manufacturing sector. *Journal of Business and Management Research*, 16(2), 55–70. <https://doi.org/10.1108/JBMR-02-2024-0012>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 407–429.
- Schriesheim, C. A., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. Unpublished manuscript, University of Miami.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing. https://www.researchgate.net/publication/314093441_Dasar_Metodologi_Penelitian
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856–875. <https://doi.org/10.1002/job.2172>
- Sitorus, R., & Rachmawati, E. (2024). Job satisfaction and engagement among lecturers: Evidence from private universities in Indonesia. *Journal of Education and Learning*, 18(1), 45–57. DOI:10.59188/eduvest.v4i1.44765
- Sugiarti, E. (2022). *The Impact of Tri Dharma Performance on Higher Education Institutions in Indonesia*. Jurnal Manajemen & Hukum. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/download/476/383>
- Suwarsi, S., Ridwana, R., & Fauzana, N. (2025). Evaluating workload impacts on lecturer mental health and productivity in Indonesian private universities: A case study from

- Bandung. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(e2025045).
<https://doi.org/10.31893/multiscience.2025045>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy: Relations and consequences. *Teaching and Teacher Education*, 59, 102–111.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.003>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7–8), 602–616.
<https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>
- Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 39(6), 664–690. <https://doi.org/10.1177/1059601114553512>
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: Testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2536.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>
- UNESCO-ICHEI. (2022). *Digital transformation of higher education in Southeast Asia*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395325>
- Valen, V., & Rostiana, R. (2021). Pengaruh engaging leadership terhadap komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasional, dan keterikatan kerja di PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2).
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i2.11222>
- Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X., & Wang, D. (2022). Effects of ambidextrous leadership on employees' work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 862799.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862799>
- Werang, B. R., Agung, A. A., & Asfian, P. (2021). Emotional exhaustion and organizational commitment among primary school teachers in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(4), 327–342. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14419a>
- Widyastuti, I., Rahmiati, S., Esdhona, H., & Rusnaini, S. (2025). Quiet quitting di kalangan guru TK swasta: Analisis faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 91–96.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.1935>
- Yildirim, D., & Aycan, Z. (2008). Nurses' work demands and work–family conflict: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(9), 1366–1378.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.10.010>