

BAB V

SIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis dari permasalahan yang diangkat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka *job satisfaction* pegawai juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akan berdampak pada menurunnya *job satisfaction*.
2. *Red tape* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Artinya, semakin tinggi tingkat *red tape* yang dirasakan pegawai, maka *job satisfaction* pegawai cenderung menurun. Sebaliknya, semakin rendah *red tape* yang dirasakan, maka *job satisfaction* pegawai akan semakin meningkat.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan ASN, maka kecenderungan perilaku *quiet quitting* akan semakin

menurun. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi akan meningkatkan kecenderungan *quiet quitting* pada pegawai.

4. *Red tape* berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Artinya, semakin tinggi *red tape* yang dirasakan pegawai, maka kecenderungan perilaku *quiet quitting* juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah *red tape* yang dirasakan pegawai, maka kecenderungan *quiet quitting* akan menurun.
5. *Job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan ASN, maka kecenderungan untuk melakukan *quiet quitting* akan semakin rendah. Sebaliknya, rendahnya *job satisfaction* akan meningkatkan kecenderungan perilaku *quiet quitting*.
6. *Job satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting* dengan arah mediasi negatif signifikan. Artinya, rendahnya *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai akan menurunkan *job satisfaction*, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kecenderungan *quiet quitting*. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi variabel yang memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting*.
7. *Job satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *red tape* terhadap *quiet quitting* dengan arah mediasi positif signifikan pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Artinya, semakin tinggi *red tape* yang

dirasakan pegawai akan menurunkan *job satisfaction*, sehingga pada akhirnya meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi variabel yang memediasi pengaruh *red tape* terhadap *quiet quitting*.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti prosedur ilmiah yang berlaku secara sistematis dan terstruktur. Namun demikian, masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan penelitian selanjutnya, antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini mencakup dua variabel bebas dan satu variabel intervening sehingga belum mampu menggambarkan keseluruhan faktor-faktor yang memengaruhi *quiet quitting* pada ASN. Fenomena *quiet quitting* pada sektor publik merupakan persoalan yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor lain, sehingga pada penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, artinya data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu sehingga tidak dapat menangkap perubahan atau dinamika yang terjadi seiring berjalannya waktu. Kondisi tempat kerja, tingkat *red tape*, maupun *persepsi dukungan organisasi* bisa saja berubah secara signifikan dalam jangka panjang.

3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah, yaitu Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen, dengan jumlah responden yang terbatas, yaitu hanya 41 responden. Hal ini menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh instansi pemerintah daerah maupun instansi sektor publik lainnya, mengingat karakteristik organisasi, budaya kerja, dan tingkat birokrasi antar OPD berbeda.

5.3 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, berikut dikemukakan implikasi praktis dan teoritis :

5.3.1 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen dalam upaya menekan kecenderungan *quiet quitting* dan meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Implikasi *Perceived Organizational Support*

Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait keadilan distribusi pegawai yang tidak proporsional, kualitas dukungan atasan, sistem penghargaan, dan ketersediaan sarana kerja. Ketimpangan yang dirasakan mengakibatkan persepsi dukungan rendah di kalangan pegawai.

Dari empat aspek yang diukur, *fairness* tercatat sebagai indikator dengan skor rata-rata terendah, sedikit di bawah *job conditions*, *supervisor support*, dan *organizational support*, meski keempatnya berada pada kategori rendah.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, terdapat langkah konkret yang dapat segera diimplementasikan organisasi dalam lingkup regulasi yang berlaku. Pertama, terkait distribusi pegawai yang belum proporsional, dinas harus segera melaksanakan Analisis Beban Kerja (ABK) secara formal sebagaimana diamanatkan dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020. Hasil ABK dapat dijadikan dasar resmi untuk mengajukan usulan redistribusi pegawai kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kab. Kebumen melalui mekanisme tersedia. Kedua, terkait pola kepemimpinan yang berfokus pada aspek administratif, kepala dinas dapat mendorong setiap kepala bidang mengalokasikan waktu khusus, misalnya satu bulan sekali, untuk melaksanakan pertemuan informal dengan pegawai di bidangnya. Pertemuan ini bukan forum evaluasi kerja, melainkan ruang bagi pegawai untuk mendapat arahan dan solusi lebih personal. Kebijakan ini tidak memerlukan regulasi baru dan dapat langsung diterapkan melalui instruksi internal kepala dinas.

Ketiga, terkait penghargaan yang masih bersifat simbolik, kepala dinas dapat menerbitkan surat keterangan predikat terbaik

secara resmi yang dapat disimpan sebagai dokumen prestasi pribadi serta memberikan apresiasi langsung lebih personal. Dari sisi pegawai, mereka perlu lebih aktif memanfaatkan saluran resmi yang tersedia untuk menyampaikan kebutuhan, pendapat, dan kendala kerja secara konstruktif, misalnya melalui rapat. Hal ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan karena pimpinan memiliki informasi memadai untuk evaluasi objektif, mengidentifikasi area perbaikan, dan memberikan dukungan tepat sasaran guna mendukung efektivitas kerja pegawai.

2. Implikasi *Red Tape*

Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen perlu melakukan evaluasi terhadap prosedur kerja yang kompleks, khususnya pada duplikasi antara proses manual dan digital dalam layanan CPMI, alur pengelolaan dokumen dan surat yang panjang, ketidakmampuan *paperless*, hingga dokumen yang tidak tertata rapi. Permasalahan ini menguras waktu dan energi pegawai setiap hari, tidak hanya menurunkan efisiensi layanan tetapi juga menimbulkan tekanan psikologis berkepanjangan bagi pegawai yang berhadapan dengan rutinitas administratif berulang tanpa rasa pencapaian berarti. Dari tiga aspek yang diukur, *complexity* tercatat sebagai indikator dengan skor rata-rata tertinggi, sedikit di atas *lack of efficacy* dan *time delay*, meski ketiganya berada

pada kategori tinggi. Tingginya skor *complexity* sejalan dengan kondisi lapangan, di mana duplikasi antara proses manual dan digital dalam layanan CPMI menjadi sumber kerumitan prosedur paling dirasakan pegawai.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, terdapat langkah konkret yang dapat segera diimplementasikan dinas dalam koridor regulasi berlaku. Pertama, terkait beban administratif dalam proses layanan CPMI yang mengharuskan pegawai mencocokkan dokumen digital di aplikasi Siap Kerja dengan berkas fisik secara bersamaan, kondisi ini tidak dapat diubah karena prosedur ditetapkan pusat. Namun yang masih berada dalam kendali dinas adalah pengelolaan berkas fisik setelah proses verifikasi selesai. Kepala bidang dapat menetapkan sistem penataan arsip fisik sederhana namun konsisten, misalnya setiap berkas CPMI yang sudah terverifikasi langsung diberi label identitas dan disimpan pada folder atau map khusus per periode layanan di hari yang sama, tidak ditunda hingga menumpuk. Langkah ini tidak memerlukan regulasi baru, tidak membutuhkan anggaran tambahan berarti, dan sepenuhnya berada dalam kewenangan kepala bidang untuk langsung diterapkan melalui arahan internal.

Kedua, terkait alur pengelolaan surat dan dokumen kerja yang meski sudah berjalan digital tetap melibatkan banyak

tahapan verifikasi dan persetujuan sehingga satu dokumen kerap memakan waktu sehari-hari sebelum selesai, kepala dinas dapat menetapkan standar waktu penyelesaian internal di setiap tahapan, misalnya setiap disposisi wajib ditindaklanjuti dalam satu hari kerja sejak diterima oleh masing-masing bidang. Standar ini tidak memangkas tahapan yang diatur pusat, melainkan memberikan batas waktu jelas di setiap simpul proses sehingga dokumen tidak menggantung tanpa kepastian.

Ketiga, terkait pengarsipan fisik yang belum tertata rapi dan masih belum bisa *papperles* meskipun pencatatan laporan di atas kertas tidak dapat dihindari karena menyangkut akuntabilitas dan kebutuhan bukti administrasi, kepala dinas dapat mendorong setiap bidang menerapkan sistem penataan arsip fisik sederhana namun seragam di seluruh bidang, misalnya dengan pelabelan berdasarkan jenis dokumen, bulan, dan tahun secara konsisten. Langkah ini tidak membutuhkan anggaran tambahan berarti dan tidak bersinggungan dengan regulasi pusat sama sekali, namun secara langsung mengurangi waktu terbuang akibat dokumen sulit ditemukan dan risiko kehilangan berkas yang selama ini menjadi sumber stres bagi pegawai. Selain langkah dari sisi organisasi, perubahan juga perlu didorong dari sisi pegawai. Pegawai perlu menyadari bahwa kebiasaan menunda penataan arsip hingga menumpuk yang selama ini terasa seperti hal sepele

justru merupakan sumber beban kerja yang mereka ciptakan sendiri. Oleh karena itu, setiap pegawai dapat mulai membangun kebiasaan sederhana namun berdampak besar untuk menata setiap berkas yang sudah selesai diproses pada hari yang sama sebelum jam kerja berakhir, tanpa menunggu instruksi dari atasan.

3. Implikasi *Job Satisfaction*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen belum berada pada tingkat optimal. Kondisi ini tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari berbagai permasalahan internal organisasi, seperti ketimpangan beban kerja, prosedur kerja yang kurang efisien, komunikasi yang belum berjalan dua arah, serta lemahnya kerja sama antarrekan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja perlu difokuskan pada pembenahan aspek-aspek internal tersebut secara terarah dan berkelanjutan.

Dari seluruh indikator yang diukur, kepuasan terhadap rekan kerja tercatat sebagai indikator dengan skor rata-rata terendah, lebih rendah dibandingkan kepuasan terhadap atasan, organisasi, maupun kebijakan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas relasi kerja horizontal menjadi titik lemah utama yang secara langsung memengaruhi rendahnya

kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, perbaikan pada aspek hubungan antarrekan kerja perlu menjadi prioritas utama.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, dinas perlu melakukan penataan beban kerja secara lebih sistematis. Kepala bidang dapat menyusun pemetaan tugas setiap pegawai yang memuat jenis pekerjaan, frekuensi pelaksanaan, serta estimasi waktu penyelesaian. Pemetaan ini penting untuk memastikan distribusi kerja lebih transparan dan mencegah praktik pengalihan tugas secara sepihak. Jika ditemukan ketimpangan beban kerja yang terjadi secara konsisten, kepala bidang perlu melakukan redistribusi tugas secara proporsional tanpa harus mengubah struktur jabatan formal. Langkah ini tidak hanya meningkatkan keadilan kerja, tetapi juga mengurangi potensi konflik antarrekan kerja.

Selain itu, untuk memperkuat interaksi dan kepercayaan antarrekan kerja, dinas perlu memfasilitasi forum diskusi rutin dalam skala kecil di tingkat bidang. Forum ini dapat difokuskan pada pembahasan kendala kerja, pertukaran pengalaman, serta penyampaian masukan secara terbuka. Pendekatan ini efektif untuk mendorong pegawai yang selama ini pasif agar mulai berpartisipasi aktif dalam lingkungan yang lebih terbatas, sehingga secara bertahap membangun kepercayaan dan memperkuat kerja sama tim. Dari sisi hubungan vertikal, kualitas

komunikasi antara atasan dan bawahan juga perlu ditingkatkan. Selama ini komunikasi masih cenderung satu arah dan bersifat instruktif. Dinas dapat mengatasinya dengan menyediakan forum dialog terbuka secara berkala yang memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi, kendala, dan ide terkait pekerjaan. Komunikasi yang lebih terbuka dan responsif akan meningkatkan persepsi pegawai bahwa organisasi hadir dan peduli terhadap kondisi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Dinas juga perlu melakukan evaluasi terhadap prosedur kerja internal yang masih dapat disederhanakan. Meskipun sebagian prosedur bersumber dari regulasi pusat, terdapat prosedur internal yang terbentuk dari kebiasaan organisasi dan tidak selalu memberikan nilai tambah terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perlu dilakukan review berkala terhadap SOP internal untuk menilai relevansi setiap tahapan kerja. Penyederhanaan prosedur yang tidak esensial merupakan langkah realistis yang dapat langsung dilakukan oleh dinas untuk mengurangi beban administratif pegawai dan meningkatkan efisiensi kerja.

Dari sisi pegawai, diperlukan sikap yang lebih proaktif dalam membangun komunikasi, baik dengan atasan maupun rekan kerja. Pegawai perlu menyampaikan kendala, kapasitas

kerja, serta pembagian tugas secara terbuka untuk mencegah terjadinya ketimpangan beban kerja yang dapat memicu ketidakpuasan. Selain itu, pegawai juga perlu memperkuat pemahaman terhadap makna pekerjaannya dalam konteks pelayanan publik. Kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak langsung terhadap masyarakat di bidang ketenagakerjaan dapat memperkuat motivasi intrinsik, menjaga keterlibatan kerja, serta mengurangi kecenderungan untuk menarik diri dari pekerjaan.

4. Implikasi *Quiet quitting*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perilaku *quiet quitting* di kalangan pegawai ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen telah menjadi fenomena yang perlu mendapat perhatian serius. Perilaku ini ditandai dengan kecenderungan pegawai untuk hanya memenuhi kewajiban formal pekerjaan dan membatasi keterlibatan pada tingkat minimum, seperti menghindari tugas tambahan, mendelegasikan pelaksanaan program PATRIOT kepada rekan lain, lebih memilih aktivitas pribadi di jam kerja, hingga enggan menunjukkan kemampuan terbaik karena khawatir mendapat beban kerja tambahan. Kepasifan juga tampak dalam interaksi sehari-hari melalui minimnya inisiatif, rendahnya partisipasi dalam forum rapat, serta kurangnya minat pegawai muda untuk terlibat dalam

program pengembangan dan inovasi yang diselenggarakan Kementerian PANRB.

Dari tiga bentuk perilaku *quiet quitting* yang diukur, *lack of initiative* tercatat sebagai indikator dengan skor rata-rata tertinggi, jauh di atas *lack of motivation* dan *detachment*. Temuan ini menegaskan bahwa bentuk *quiet quitting* paling menonjol di kalangan ASN Disnaker Kebumen bukanlah rasa terlepas secara emosional dari pekerjaan, melainkan hilangnya inisiatif untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal, sebagaimana tercermin dari kecenderungan menghindari tugas tambahan, mendelegasikan tugas kepada rekan lain, dan rendahnya partisipasi dalam forum maupun program pengembangan.

Mengingat *lack of initiative* merupakan bentuk yang paling dominan, langkah perbaikan perlu dimulai dari pegawai itu sendiri, khususnya dalam mengubah cara pandang terhadap pekerjaan di luar tupoksi. Tugas tambahan seperti program PATRIOT dan kegiatan inovasi tidak seharusnya dipersepsikan sebagai beban, tetapi sebagai sarana pengembangan kompetensi dan perluasan pengalaman kerja. Keterlibatan aktif dalam kegiatan tersebut dapat meningkatkan kemampuan teknis, memperluas jejaring kerja, serta membangun rekam jejak kinerja yang relevan untuk pengembangan karier, terutama bagi pegawai

muda yang selama ini kurang tertarik mengikuti program pengembangan.

Selain itu, pegawai yang memiliki kompetensi lebih perlu mengubah pola respons terhadap potensi penambahan beban kerja. Kekhawatiran terhadap distribusi tugas yang tidak adil sering mendorong pegawai untuk menahan diri dalam menunjukkan kinerja optimal. Pola ini justru memperkuat perilaku *quiet quitting* karena pegawai secara sadar membatasi kontribusinya. Oleh karena itu, pegawai perlu membangun komunikasi kerja yang lebih terbuka dengan atasan langsung, khususnya terkait kapasitas kerja, prioritas tugas, dan batas beban kerja yang realistis, alih-alih memilih diam dan menahan diri secara pasif.

Pegawai juga perlu mendorong diri untuk lebih proaktif dalam forum-forum kerja, seperti rapat evaluasi atau diskusi tugas, dengan aktif menyampaikan pendapat dan usulan perbaikan, bukan sekadar hadir dan mendengarkan. Keberanian mengambil inisiatif kecil dalam keseharian kerja seperti menawarkan bantuan pada rekan yang kelebihan beban atau menyampaikan ide tanpa menunggu diminta dapat menjadi langkah awal yang efektif untuk membalikkan pola pasif yang selama ini terbentuk, sekaligus memperkuat citra diri pegawai sebagai kontributor aktif dalam organisasi.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi teoritis yang dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh penilaian terhadap tugas atau beban kerja, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai memersepsikan bahwa organisasi memperhatikan, mendukung, dan menghargai mereka. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964), hasil ini mengonfirmasi prinsip bahwa hubungan kerja bersifat timbal balik, ketika organisasi menyediakan dukungan sebagai sumber daya dalam bentuk perhatian, penghargaan, dan ketersediaan sarana, dan sebagainya, pegawai merespons dengan reaksi positif berupa peningkatan kepuasan kerja sebagai bentuk balasan. Sebaliknya, ketika dukungan organisasi dipersepsikan rendah, pegawai merespons dengan penurunan kepuasan kerja sebagai tanda ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran. Nilai tambah penelitian ini terletak pada pengujian *perceived organizational support* dan *red tape* secara simultan sebagai anteseden yang berlawanan arah dalam satu model, sehingga memungkinkan komparasi langsung antara faktor pendukung (POS) dan faktor penghambat (*red tape*) terhadap

kepuasan kerja. Pendekatan ini belum banyak dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Temuan ini konsisten dengan hasil Roji & Kurniawan (2024) pada karyawan swasta di Yogyakarta dan Harpawan & Apriono (2025) pada ASN di Kabupaten Lumajang, sehingga memperluas bukti bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan *job satisfaction* bersifat konsisten lintas sektor (swasta dan publik) serta lintas tingkat organisasi.

2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *red tape* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964), temuan ini memperluas penerapan SET dari yang semula banyak menyoroti hubungan interpersonal (misalnya dengan atasan atau rekan kerja) menjadi mencakup dimensi struktural organisasi seperti prosedur birokrasi, regulasi, dan alur administratif. Artinya, dalam konteks teori ini, sumber daya yang dipertukarkan antara organisasi dan pegawai tidak hanya berupa perhatian dan dukungan interpersonal, tetapi juga sistem kerja yang efektif dan tidak memberatkan. *Red tape* yang berlebihan menguras waktu, energi, dan sumber daya pegawai tanpa memberikan nilai balik yang sepadan terhadap efektivitas kerja. Dalam perspektif pertukaran sosial, kondisi ini dipersepsikan sebagai ketidakseimbangan, ketika pegawai sudah memberikan usaha besar tetapi tidak memperoleh dukungan sistem yang memadai dari organisasi, sehingga memicu respons afektif negatif

berupa penurunan kepuasan kerja. Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada penguatan bukti bahwa *red tape* secara konsisten berdampak negatif terhadap *job satisfaction* dalam berbagai konteks organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Muylaert et al. (2022) pada kepala perawat panti jompo di Belgia dan Li & George (2025) pada guru *lower secondary education* di 48 negara, yang menunjukkan bahwa beban prosedural dan aturan yang berlebihan menekan kepuasan kerja di sektor pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai dampak negatif *red tape* terhadap kepuasan kerja dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia, dan mengindikasikan bahwa masalah *red tape* merupakan tantangan yang relevan lintas sektor dan lintas negara, bukan hanya pada birokrasi tertentu.

3. Persepsi dukungan organisasi tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Kontribusi penting penelitian ini adalah bahwa pengaruh tersebut tetap signifikan meskipun *job satisfaction* telah dimasukkan dalam model yang sama, sehingga menunjukkan bahwa mekanisme timbal balik terhadap persepsi dukungan organisasi tidak selalu harus melalui jalur afektif kepuasan kerja terlebih dahulu, melainkan dapat langsung tercermin pada perilaku kerja. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964),

temuan ini memberikan perspektif bahwa prinsip resiprositas dapat berlangsung melalui lebih dari satu jalur secara simultan. Pegawai dapat merespons persepsi dukungan yang rendah dengan menurunkan komitmen dan keterlibatan kerja (*quiet quitting*) sebagai strategi bertahan, tanpa harus menunggu terbentuknya ketidakpuasan kerja yang stabil. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gün et al. (2025) pada perawat di rumah sakit di Turki, yang menemukan bahwa hubungan negatif antara *perceived organizational support* dan *quiet quitting* dimediasi oleh *job burnout*, bukan *job satisfaction*. Perbedaan sektor pekerjaan dan variabel mediasi yang digunakan menunjukkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting* relatif konsisten dan tidak terbatas pada satu profesi maupun satu mekanisme psikologis tertentu.

4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *red tape* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* secara langsung. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964), temuan ini memperlihatkan bahwa prinsip timbal balik tidak hanya berlaku pada perlakuan interpersonal (misalnya dari atasan atau rekan kerja), tetapi juga pada elemen struktural organisasi seperti prosedur birokrasi, regulasi, dan alur administratif. *Red tape* yang memberatkan menguras waktu, energi, dan sumber daya pegawai tanpa memberikan manfaat yang sepadan. Ketidakseimbangan

tersebut dipersepsikan sebagai bentuk perlakuan yang tidak adil, sehingga pegawai merespons dengan mengurangi kontribusi kerja, membatasi keterlibatan, dan hanya bekerja pada batas minimum kewajiban sebagai bentuk balasan dalam hubungan pertukaran sosial. Respons ini dapat muncul langsung pada level perilaku tanpa harus didahului oleh proses afektif yang panjang, sehingga *quiet quitting* berfungsi sebagai strategi mempertahankan diri untuk melindungi energi kerja dari prosedur yang dirasakan tidak efektif. Kontribusi teoritis penelitian ini adalah memberikan dukungan empiris bahwa *red tape* berhubungan dengan *quiet quitting* dalam konteks birokrasi publik. Temuan ini melengkapi kajian konseptual seperti yang diuraikan oleh Sarahadil (2024) pada manajer di Filipina, yang menggambarkan bahwa *red tape* memicu stres dan demotivasi sehingga karyawan membatasi keterlibatan kerja dalam pola yang mirip *quiet quitting*, namun belum diuji secara kuantitatif. Hasil penelitian ini memberikan bukti kuantitatif pada konteks ASN Indonesia bahwa *red tape* tidak hanya menurunkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong perilaku menarik diri secara diam-diam, sehingga memperkaya penerapan *Social Exchange Theory* pada fenomena *quiet quitting* di sektor public.

5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964), temuan ini menegaskan bahwa

ketika pegawai mengalami ketidakpuasan kerja sebagai respons afektif terhadap pertukaran sosial yang tidak seimbang, mereka cenderung menurunkan usaha kerja sebagai bentuk timbal balik. Artinya, ketidakpuasan kerja mendorong pegawai untuk membalas dengan mengurangi keterlibatan, membatasi kontribusi, dan hanya bekerja pada batas minimum kewajiban. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja tinggi, pegawai lebih terdorong untuk menjaga komitmen dan menghindari perilaku *quiet quitting*. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Margaretha & Panggabean (2025) pada karyawan Generasi Z di Indonesia, Paranamana & Kaluarachchige (2025) pada pekerja manufaktur baterai di Sri Lanka, serta Taufik et al. (2024) pada Generasi Milenial dan Generasi Z di Indonesia, yang sama-sama menunjukkan bahwa penurunan kepuasan kerja berkaitan dengan meningkatnya kecenderungan *quiet quitting* atau perilaku menarik diri dari upaya ekstra. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut yang berfokus pada pekerja muda di sektor swasta dan manufaktur, penelitian ini dilakukan pada ASN dengan rentang usia yang lebih beragam. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas bukti bahwa hubungan negatif antara *job satisfaction* dan *quiet quitting* tidak hanya terjadi pada pekerja muda sektor swasta, tetapi juga relevan dalam konteks manajemen kepegawaian di sektor publik.

6. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting* secara signifikan dan bersifat parsial. Hal ini berarti bahwa rendahnya dukungan organisasi tidak hanya memengaruhi *quiet quitting* melalui penurunan kepuasan kerja, tetapi juga memiliki jalur pengaruh langsung yang tetap konsisten secara terpisah. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Blau (1964), temuan ini menunjukkan bahwa proses timbal balik terhadap ketidakseimbangan dukungan organisasi dapat berlangsung melalui dua mekanisme yang berjalan secara simultan, yaitu respons afektif berupa ketidakpuasan kerja dan respons perilaku langsung berupa penurunan keterlibatan kerja (*quiet quitting*). Penelitian ini memperkuat sekaligus melengkapi temuan Singh et al. (2025) yang dilakukan pada guru sekolah di sepuluh kota besar di Uttar Pradesh, India, dengan sampel 603 responden. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *quiet quitting*. Pola mediasi yang serupa dalam konteks profesi dan negara yang berbeda (guru di India dan ASN di Indonesia) memperluas bukti bahwa *job satisfaction* berperan sebagai jembatan afektif yang penting antara dukungan organisasi dan *quiet quitting*, sekaligus menegaskan bahwa jalur langsung yang menyertainya tetap relevan untuk diteliti.

7. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *red tape* terhadap *quiet quitting*. Tingginya *red tape* terbukti tetap berpengaruh langsung terhadap *quiet quitting*, sekaligus juga berpengaruh secara tidak langsung melalui penurunan kepuasan kerja, dan kedua jalur ini terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *red tape* terhadap *quiet quitting* cukup kuat, karena mampu bekerja melalui dua jalur sekaligus, baik secara langsung maupun melalui penurunan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat apa yang sebelumnya disinggung secara konseptual oleh Sarahadil (2024), yang menemukan bahwa tekanan birokrasi pada manajer pemerintah dan korporat di Filipina memicu stres dan demotivasi, sehingga karyawan cenderung membatasi keterlibatan kerjanya, sebuah pola yang dianggap menyerupai *quiet quitting* meski belum diuji secara statistik. Penelitian ini melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan secara kuantitatif bahwa penurunan *job satisfaction* akibat *red tape* memang berperan sebagai jalur penghubung menuju *quiet quitting* pada ASN Disnaker Kebumen, sekaligus menegaskan bahwa pengaruh langsungnya juga tetap signifikan.