

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset yang menentukan arah organisasi di tengah lingkungan yang dinamis. Saat ini, organisasi tidak hanya mengandalkan kekuatan aset fisik dan keuangan, tetapi juga mengandalkan *human capital* yang berkualitas. Pengelolaan SDM yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru karena melekat pada perilaku dan kompetensi individu dalam organisasi (Schiemann, 2021). Mereka adalah investasi jangka panjang yang perlu dikembangkan melalui berbagai pelatihan dan membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung (Becker & Huselid, 1998). Namun, di sisi lain, perkembangan teknologi telah membawa perubahan besar pada pola kerja. Pola kerja saat ini menjadi lebih fleksibel sehingga mengharuskan organisasi menata ulang sumber daya manusianya agar mampu beradaptasi dengan perubahan. Organisasi yang mampu menggabungkan sumber dayanya dengan praktik organisasi yang tepat akan memiliki tenaga kerja yang lebih tahan terhadap disrupsi. Dalam sektor publik, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu langkah penting untuk menciptakan tata kelola yang baik dan mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Namun, birokrasi pemerintah menghadapi berbagai tantangan, salah satunya berupa meningkatnya tekanan kerja. Kondisi ini menyebabkan perlunya perhatian lebih terhadap kesejahteraan psikologis dan keterlibatan pegawai di tengah dinamika dunia kerja saat ini.

Dunia kerja saat ini tengah menghadapi permasalahan kompleks terkait bagaimana menjaga keterlibatan dan produktivitas pegawai di tengah tuntutan kerja yang terus meningkat. Permasalahan ini semakin kompleks pasca pandemi COVID-19. Pandemi membawa transformasi besar pada dunia kerja, di mana pegawai dituntut beradaptasi dengan sistem kerja baru, yaitu *hybrid*. Sebagian besar orang menganggap sistem kerja *hybrid* lebih sederhana karena dapat dilakukan di mana saja, namun sistem ini justru memicu hilangnya batasan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Pegawai merasa harus selalu siap sedia sepanjang hari untuk urusan pekerjaan. Bersamaan dengan itu, budaya kerja serba menuntut (*hustle culture*) semakin menguat. Pegawai diwajibkan lembur dan memaksimalkan target kerja. Sistem kerja ini mengakibatkan kelelahan fisik dan emosional yang memicu *burnout*. *Burnout* yang tidak ditangani tidak selalu menyebabkan *turnover*, karyawan tetap bertahan, namun mengalami penurunan keterlibatan kerja (Nugraha F. et al., 2025). Perilaku bertahan dengan membatasi keterlibatan kerja inilah yang kemudian dikenal sebagai *quiet quitting*.

Istilah *quiet quitting* sejatinya bukan fenomena yang sepenuhnya baru, karena sebelumnya telah dikenal dengan istilah *Tang Ping*. *Tang Ping* pertama kali muncul di Tiongkok pada tahun 2021 sebagai bentuk penolakan terhadap budaya kerja ekstrem dan tuntutan kerja yang berlebihan. Konsep ini merepresentasikan sikap menarik diri secara pasif dengan tetap bekerja sesuai batas minimum. Istilah *quiet quitting* kembali mendapat perhatian luas dan menjadi populer secara global melalui platform *TikTok* pada tahun 2022 saat

seorang *career coach* bernama Bryan Creely mencetuskan kalimat “bekerja secukupnya” sebagai bentuk penolakan terhadap budaya kerja berlebihan. Galanis et al., (2023) menyebutkan *quiet quitting* adalah fenomena di mana karyawan tidak berhenti dari pekerjaannya, tetapi dengan sengaja membatasi diri dari pekerjaan dan hanya melakukan pekerjaan minimal tanpa mau mengambil pekerjaan tambahan. Sederhananya, fenomena ini merupakan penarikan diri yang dilakukan secara diam-diam (*discretionary effort withdrawal*), berbeda dengan *resign*. Fenomena ini muncul sebagai respons terhadap ketidakselarasan antara tuntutan kerja, sumber daya dan kerumitan pekerjaan. Berdasarkan laporan Gallup (2023), proporsi pekerja di dunia menurut tingkat keterlibatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel I- 1 Proporsi Pekerja Dunia Menurut Tingkat Keterlibatan		
Kategori Keterlibatan	Deskripsi Singkat	Presentase
<i>Engaged</i>	Terlibat aktif dan antusias terhadap kerja	23%
<i>Quiet quitters</i>	Hadir dan bekerja minimal, tidak terlibat secara psikologis	58%
<i>Loud quitters</i>	Secara aktif tidak puas dan menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi	18%

Sumber : Gallup, 2023

Persentase ini cukup mengkhawatirkan karena menunjukkan bahwa sebagian pekerja di dunia hanya menjalankan tugas sebatas kewajiban minimum saja. Menariknya di sini, *quiet quitting* tidak hanya terjadi pada pekerja di sektor swasta, tetapi juga bisa terjadi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) (Arfiati & Riyono, 2024).

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis dalam melaksanakan berbagai fungsi pemerintahan, termasuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga dalam menjalankan tugasnya ASN diharapkan menunjukkan integritas dan komitmen yang tinggi demi tercapainya tujuan pembangunan nasional. Namun, dalam pelaksanaan tugasnya, ASN cenderung membatasi keaktifan dalam bekerja untuk menghindari beban di luar tugas utama, suatu pola yang terindikasi sebagai bentuk *quiet quitting* (Arfiati & Riyono, 2024). Dalam praktiknya, mereka menghadapi berbagai tantangan seperti beban administrasi, tekanan capaian target, dan adaptasi dengan sistem digital. Kondisi ini semakin rumit karena ASN kerap menjadi sasaran *bureaucracy bashing*, yaitu praktik mencela birokrasi yang dilakukan oleh para aktor politik atau pihak lain untuk membentuk persepsi publik yang negatif terhadap kinerja birokrasi (Wulandari & Sukmana, 2025). Berbagai faktor lain yang mendorong munculnya *quiet quitting* pada ASN antara lain beban kerja berlebih, jenjang karir yang stagnan, kurangnya penghargaan, budaya kerja yang stagnan, *work life balance* yang tidak tercapai, dan ketidakpuasan kerja (Sitorus & Rachmawati, 2024).

Mengingat kompleksitas situasi ini, fenomena *quiet quitting* mulai terlihat pada instansi pemerintahan, salah satunya Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. *Quiet quitting* pada dasarnya dapat dipahami sebagai bentuk pertahanan psikologis yang wajar, di mana pegawai memilih membatasi keterlibatan kerja sebagai respons terhadap tekanan yang mereka rasakan, tanpa harus mengambil keputusan untuk mengundurkan diri (Basha &

Pathania, 2025). Dalam batas tertentu, perilaku ini bahkan dapat membantu pegawai mempertahankan kestabilan emosional di tengah tingginya beban kerja yang dihadapi (Prentice et al., 2024). Meski demikian, toleransi terhadap perilaku ini menjadi lebih terbatas pada konteks ASN, mengingat posisinya sebagai penyedia layanan publik. Apabila dibiarkan berlangsung terus-menerus tanpa penanganan yang memadai, *quiet quitting* berpotensi meluas dampaknya dari individu pegawai hingga ke kualitas pelayanan ketenagakerjaan yang menjadi tanggung jawab utama instansi ini.

Mengingat besarnya risiko tersebut, pemahaman yang memadai mengenai bagaimana *quiet quitting* terbentuk dan berkembang di kalangan ASN menjadi krusial untuk dimiliki. Sayangnya, kajian mengenai *quiet quitting* sejauh ini masih didominasi oleh riset pada sektor swasta dan profesi tertentu, sehingga manifestasinya dalam keseharian ASN pemerintah daerah belum banyak tergambarkan secara empiris. Kesenjangan ini menjadikan pengkajian fenomena ini pada ASN pemerintah daerah menjadi penting, mengingat perannya yang langsung bersentuhan dengan pelayanan publik. Ketika sebagian besar ASN memasuki pola kerja sekadarnya, kualitas layanan dan kinerja birokrasi secara keseluruhan berisiko menurun, sehingga faktor-faktor pendorongnya perlu dipahami agar dapat dicegah dan dikelola melalui kebijakan kepegawaian yang lebih tepat (Raufan, 2025).

Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen merupakan instansi yang berperan dalam pengelolaan ketenagakerjaan dan pengembangan sumber daya manusia, dengan fungsi utama meliputi hubungan industrial, penyediaan dan

pelatihan tenaga kerja, memfasilitasi penempatan tenaga kerja di dalam dan luar negeri, serta perlindungan hak dan kesejahteraan pekerja. Instansi ini memiliki 58 pegawai dengan status kepegawaian yang terdiri dari :

Tabel I- 2 Komposisi Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen Berdasarkan Status Kerja

No	Status Kepegawaian	Jumlah
1.	PNS	33
2.	CPNS	5
3.	P3K	9
4.	Non ASN	11

Sumber : Data Kepegawaian Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen

Untuk memaksimalkan fungsi dan tugas agar lebih terarah, pegawai Dinas Tenaga Kerja di distribusikan ke dalam beberapa divisi. Berikut ini adalah tabel yang menjelaskan divisi, anggota divisi beserta tupoksi di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen :

Tabel I- 3 Distribusi Pegawai dan Tupoksi Setiap Bidang pada Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen

No	Bidang	Jumlah Pegawai	Tupoksi
1.	Sekretariat	14	Perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksana kebijakan, pemantauan, evaluasi, serta pelaporan yang meliputi pembinaan ketatausahaan, kerumahtanggaan, kerja sama, kearsipan dokumen, keorganisasian dan ketatalaksanaan, kehumasan, kepegawaian, administrasi penanganan aduan, serta pelayanan administrasi lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
2.	Bidang Pelatihan, Produktivitas dan Hubungan Industrial (Lattas)	24	Melaksanakan perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelatihan kerja, produktivitas, hubungan industrial, jaminan sosial tenaga kerja, serta energi dan sumber daya mineral, menyelenggarakan pelatihan kerja berbasis kompetensi, pembinaan, dan pengawasan

No	Bidang	Jumlah Pegawai	Tupoksi
			lembaga pelatihan kerja, peningkatan produktivitas tenaga kerja, pelayanan hubungan industrial dan perjanjian kerja, serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang pelatihan dan produktivitas.
3.	Bidang Penempatan Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Pentatrans)	8	Melaksanakan perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penempatan tenaga kerja, perluasan kesempatan kerja, dan transmigrasi., memberikan pelayanan informasi pasar kerja, penempatan tenaga kerja dan pekerja migran Indonesia, pengelolaan program transmigrasi, pelayanan perjanjian kerja, pemberdayaan tenaga kerja, serta monitoring dan evaluasi kegiatan di bidang penempatan tenaga kerja dan transmigrasi.
4.	Keuangan	12	Administrasi keuangan meliputi penyusunan anggaran, pembayaran gaji, penatausahaan barang milik daerah dan menyusun laporan keuangan.

Sumber : Data Kepegawaian Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen, 2025

Keragaman tupoksi tersebut menuntut koordinasi dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Namun, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pegawai cenderung membatasi keterlibatan kerja dengan hanya melaksanakan pekerjaan minimal sesuai ketentuan, tanpa mengambil aktivitas tambahan. Patel et al., (2025) menyatakan bahwa bentuk pembatasan keterlibatan kerja tersebut merupakan manifestasi dari perilaku *quiet quitting*, di mana tugas pokok tetap dilakukan namun semangat untuk berkontribusi menurun akibat motivasi yang rendah. Fenomena *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh (Blau, 1964). Teori ini memandang hubungan kerja sebagai hubungan

pertukaran sosial yang bersifat timbal balik antara organisasi dan pegawai. Saat hubungan pertukaran tersebut dipersepsikan tidak seimbang, pegawai cenderung merespons dengan menarik diri secara emosional dari keterlibatan kerja, yang tercermin dalam perilaku *quiet quitting*.

Fenomena tersebut tampak jelas dalam keseharian pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen. Pegawai tetap hadir dan menyelesaikan tugas utama sesuai dengan tupoksi, namun secara sadar memilih untuk tidak mengambil keterlibatan di luar pekerjaan pokok. Tugas tambahan seperti mewakili atasan dalam rapat dengan OPD lain atau pihak swasta, membantu penyusunan laporan evaluasi dan pengumpulan data, menginput data ke aplikasi, hingga turun langsung ke lapangan untuk menangani permasalahan ketenagakerjaan cenderung di hindari meski pegawai sebenarnya memiliki kapasitas untuk menjalankannya. Hal serupa juga terlihat pada program pelayanan karier bergerak PATRIOT (Pelayanan AK1, Karier, dan Info Loker Terpadu) yang dilaksanakan sebulan sekali pada Hari Minggu setiap bulan ketiga. Pelayanan tetap berjalan, namun sebagian pegawai memilih mendelegasikan tugas ini kepada rekan lain atau melaksanakannya hanya sebatas memenuhi tuntutan pekerjaan karena menganggap kegiatan tersebut mengurangi waktu istirahat. Dalam jam kerja reguler, sebagian pegawai juga menggunakan waktu untuk aktivitas pribadi seperti bermain handphone, sehingga pekerjaan tidak diselesaikan secara optimal.

Dalam interaksi sehari-hari, sebagian pegawai tampak pasif. Kepasifan ini ditunjukkan melalui pegawai yang memilih untuk tidak mengambil inisiatif,

tidak menunjukkan antusiasme, dan tidak mengusulkan ide baru dalam pelaksanaan tugas, serta dalam forum rapat pegawai lebih memilih diam dan hanya mendengarkan meski secara aktif diminta untuk menyampaikan pendapat atau usulan. Pegawai juga cenderung menunggu arahan atasan sebelum memulai pekerjaan, tanpa dorongan untuk bergerak lebih proaktif. Beberapa pegawai yang sebenarnya kompeten pun menjadi enggan menunjukkan kemampuan terbaiknya karena khawatir akan mendapat tambahan beban kerja, sehingga memilih untuk tidak menonjol meskipun memiliki potensi. Pada saat yang sama, pegawai muda tidak banyak yang tertarik mengikuti program pengembangan, termasuk program inovasi yang diselenggarakan Kementerian PANRB.

Dari sisi organisasi, *quiet quitting* tercermin pada terbatasnya kontribusi pegawai yang berdampak pada proses kerja secara keseluruhan. Pegawai tidak menunjukkan semangat untuk meningkatkan hasil kerja secara optimal, hal ini tercermin dari penyelesaian laporan dan tugas administratif yang kerap tidak tepat waktu, sehingga tidak jarang menjadi bahan evaluasi pimpinan dalam forum apel. Kondisi ini mencerminkan rendahnya motivasi pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi kewajiban minimum. Kerja sama antar sesama pegawai dalam menyelesaikan tugas teknis tidak selalu terbangun dengan kuat, dan proses pengambilan keputusan kerap kurang dinamis karena pegawai pasif dalam menyampaikan pendapat atau perbaikan. Jika kondisi ini terus berlanjut, organisasi berisiko mengalami penurunan kinerja dan kualitas pelayanan yang dirasakan langsung oleh

masyarakat. Fenomena tersebut menunjukkan kecenderungan *quiet quitting*, pegawai tetap hadir menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksi namun secara sadar membatasi keterlibatan pada pekerjaan dan menghindari usaha tambahan diluar tugas minimum. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *quiet quitting* menurut Galanis et al. (2023), yaitu pegawai yang tetap bekerja tetapi menurunkan keterlibatan dan usaha tanpa mengundurkan diri. *Perceived organizational support* dalam konteks ini menjadi penentu apakah ASN berhenti pada pola kerja minimal atau tetap terikat dan bersedia memberikan kontribusi lebih. Semakin rendah dukungan yang mereka rasakan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menarik diri, membatasi usaha hanya pada tugas pokok, dan masuk ke pola *quiet quitting* dalam keseharian kerja birokrasi (Akin & Kurtuldu, 2025).

Perceived organizational support merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, termasuk melalui dukungan, keadilan kebijakan, pengakuan, peran atasan, serta ketersediaan sumber daya yang memadai (Luthans, 2008). Namun, dalam praktik di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi masih belum terbentuk dengan kuat, karena dinamika kerja sehari-hari menunjukkan adanya aspek-aspek yang belum sepenuhnya mencerminkan perhatian dan dukungan tersebut. Dari sisi keadilan, pegawai menilai bahwa distribusi pegawai antar bidang belum merata. Bidang dengan beban kerja tinggi seperti Pentatrans hanya di dukung oleh delapan pegawai, sedangkan bidang dengan beban kerja

relatif rendah seperti Keuangan justru memiliki dua belas pegawai. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa alokasi pegawai belum sepenuhnya disesuaikan dengan volume pekerjaan pada masing-masing bidang.

Dari sisi dukungan atasan, banyak pegawai merasa bahwa dukungan dari atasan belum sepenuhnya mereka rasakan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Atasan lebih sering menekankan kelengkapan laporan dan pencapaian target administratif dibandingkan meluangkan waktu untuk mendengarkan kesulitan pegawai dan memberi arahan yang jelas. Ketika pegawai menghadapi beban kerja menumpuk atau masalah di lapangan, bantuan yang mereka terima hanya sebatas instruksi singkat, tanpa diikuti upaya untuk menata ulang beban kerja atau mencari solusi bersama. Dari sisi penghargaan yang diberikan organisasi, pegawai menilai bahwa penghargaan dari organisasi masih bersifat simbolik. Penghargaan terhadap pegawai biasanya disampaikan secara singkat dalam apel atau forum resmi. Dari sisi kondisi kerja, pegawai merasakan bahwa beban administrasi dan pelayanan kepada masyarakat cukup berat, sementara pembagian dan pengaturan tugas belum sepenuhnya mendukung pekerjaan mereka. Di banyak situasi, mereka harus mengikuti alur dan prosedur yang cukup panjang sehingga pekerjaan mereka tidak efisien. Pada saat yang sama, dukungan sarana kerja belum memadai. Suasana kerja sebenarnya relatif aman dan tertib, namun aturan kerja yang kaku dan komunikasi satu arah membuat sebagian pegawai merasa tidak sepenuhnya leluasa dalam menyampaikan pendapat.

Akibat dari rendahnya persepsi dukungan organisasi terlihat pada perilaku ASN yang memilih tetap bertahan demi keamanan status, tetapi hanya bekerja sesuai *jobdesc* dan membatasi diri dari tugas di luar *jobdesc*. Ketika pegawai merasa organisasi kurang peduli terhadap kesejahteraan mereka, tingkat keterlibatan kerja dan dorongan untuk memberikan usaha lebih akan menurun (Anwar & Yuniasanti, 2024). Penurunan keterlibatan ini menunjukkan bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi memiliki konsekuensi serius, dan temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa kurangnya *organizational support* memicu meningkatnya *quiet quitting* (Gün et al., 2025). Selain persepsi dukungan organisasi yang rendah, faktor lain yang turut membentuk perilaku *quiet quitting* pada pegawai adalah *red tape*.

Secara historis, *red tape* adalah dokumen-dokumen penting di administrasi pemerintah diikat dengan pita merah (*red tape*) sebagai penanda agar segera dibaca dan ditindaklanjuti oleh dewan atau pejabat tinggi. Seiring waktu, istilah ini berubah makna menjadi sinonim untuk semua hal yang berkaitan dengan birokrasi yang kaku dan lamban. Bozeman (2000) mengungkapkan *red tape* merujuk pada aturan, regulasi, dan prosedur birokrasi yang secara formal masih berlaku, tetapi menimbulkan beban kepatuhan yang tinggi sementara manfaat fungsionalnya hampir tidak ada. Aturan semacam ini menguras waktu, energi, dan sumber daya tanpa memberikan kontribusi yang sepadan terhadap efektivitas, akuntabilitas, maupun kualitas pelayanan. Dalam banyak kasus, aturan tersebut mungkin masih memiliki alasan normatif tetapi

dalam praktik sehari-hari tambahan manfaatnya hampir tidak terasa dibandingkan beban yang ditimbulkannya.

Fenomena *red tape* di Dinas Tenaga Kerja tampak jelas dalam proses pelayanan Calon Pekerja Migran Indonesia (CPMI). Sebelum berangkat ke negara tujuan, CPMI harus melalui rangkaian persyaratan yang panjang dan rumit, baik secara digital maupun manual. Data dan dokumen diwajibkan diunggah ke aplikasi *Siap Kerja*, tetapi pada tahap verifikasi mereka tetap harus datang langsung membawa berkas fisik yang telah diunggah ke sistem. Berkas-berkas tersebut kemudian dikumpulkan dan diarsipkan secara manual, sehingga tumpukan dokumen terus bertambah dan berisiko terselip atau hilang. Pegawai layanan setiap hari berhadapan dengan pekerjaan administratif yang berulang, mulai dari memeriksa unggahan di sistem, mencocokkannya dengan berkas fisik, hingga menyusun arsip yang belum sepenuhnya tertata, sehingga pekerjaan terasa semakin berat.

Di luar layanan CPMI, kerumitan *red tape* juga tampak pada alur pengelolaan berbagai surat dan dokumen kerja. Surat atau dokumen yang masuk terlebih dahulu dicatat dan diberi nomor agenda, kemudian diajukan kepada pimpinan untuk dimintai disposisi, sebelum akhirnya didistribusikan kembali ke beberapa divisi sesuai arahan. Setelah itu, tiap divisi wajib menindaklanjuti instruksi, menyusun draf balasan atau laporan, lalu mengembalikan dokumen untuk diarsipkan. Seluruh rangkaian ini memang sudah dijalankan secara digital, tetapi tetap melibatkan banyak tahapan verifikasi dan persetujuan sehingga prosesnya kerap memakan waktu sehari-

hari sebelum satu dokumen benar-benar dinyatakan selesai ditangani. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa pegawai juga merasa *stress* akibat beberapa pekerjaan yang tidak bisa *papperless*. Beberapa laporan harus tercatat di kertas, namun masih ditemukan penyusunan dokumen yang tidak rapi. Situasi tersebut menunjukkan adanya prosedur administratif yang berlapis dan membebani pegawai,

Untuk memahami lebih jauh bagaimana kondisi tersebut berdampak pada perilaku pegawai, perlu melihat temuan empiris yang menjelaskan konsekuensi psikologis dari *red tape*. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *red tape* menjadi hambatan signifikan yang dapat menguras pikiran, meningkatkan stres, serta melemahkan motivasi kerja pegawai sektor publik (Bozeman, 2020). Temuan ini konsisten dengan studi lain yang menyatakan bahwa prosedur yang tidak fleksibel berdampak negatif langsung pada kondisi psikologis pegawai (George et al., 2021). Ketika aturan dan proses kerja terlalu kaku, pegawai kehilangan ruang gerak dan mengalami tekanan berkepanjangan (Houtgraaf & Borst, 2025). Dalam kondisi tersebut, muncul respons alamiah berupa menarik diri dari pekerjaan secara diam-diam atau *quiet quitting* sebagai cara melindungi diri dari kelelahan mental. *Red tape* juga memicu kebosanan kerja (*job boredom*) yang mendorong pegawai mengurangi usaha di tempat kerja, sehingga mereka cenderung menarik diri dan menunjukkan perilaku *quiet quitting* (Harju, 2017). Situasi ini menjadi lebih serius saat terjadi bersamaan dengan rendahnya persepsi dukungan organisasi. Pegawai merasa ditekan oleh prosedur yang rumit tetapi tidak merasakan persepsi

dukungan dari instansi. Kombinasi tekanan ini pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja dan memperkuat kecenderungan *quiet quitting* sebagai strategi bertahan secara psikologis.

Job satisfaction merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Handoko, 2014). Kepuasan kerja muncul dari pengalaman pegawai dalam bekerja, baik itu puas dengan tugas, hubungan dengan rekan kerja, dukungan organisasi, dan sebagainya (Locke, 1969). Fenomena di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya puas. Ketidakseimbangan beban kerja dan prosedur yang kaku serta berlapis membuat pekerjaan terasa melelahkan dan kurang efisien, sehingga menurunkan kepuasan terhadap kebijakan dan bagaimana cara organisasi dijalankan. Kepuasan terhadap atasan pun rendah karena pegawai merasa dukungan yang diberikan masih kurang, fokus atasan lebih pada pemenuhan aspek administratif. Pola komunikasi yang cenderung satu arah semakin memperkuat kesan hubungan kerja yang kaku. Pada saat yang sama, relasi antar pegawai memang cukup harmonis, tetapi kerja sama yang saling menunjang belum menguat. Sebagian pegawai melempar tugas tambahan kepada rekan lain dan pasif menyampaikan pendapat, sehingga beban menumpuk pada beberapa individu. Kepercayaan dan dukungan antarpegawai belum cukup berkembang untuk mendorong kolaborasi yang baik. Kondisi-kondisi tersebut secara akumulatif membuat pegawai mempertanyakan

kenyamanan mereka sebagai bagian dari organisasi ini, sehingga kepuasan terhadap organisasi secara keseluruhan pun ikut menurun.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *perceived organizational support* dan *red tape* memengaruhi perilaku pegawai. Ketika persepsi dukungan yang dirasakan pegawai masih rendah, kepuasan kerja akan menurun dan pegawai mulai menjaga jarak secara psikologis dari pekerjaannya. Kondisi ini konsisten dengan penelitian Singh et al. (2025) yang menunjukkan bahwa ketika *perceived organizational support* menurun, kepuasan kerja juga menurun dan pada gilirannya kecenderungan *quiet quitting* menjadi lebih tinggi. Di sisi lain, ketika organisasi dipenuhi prosedur kompleks, tugas administratif yang melelahkan, dan birokrasi yang menyita waktu. *Red tape* mengikis kendali pegawai atas pekerjaannya dan menimbulkan kelelahan mental, lalu memicu rendahnya kepuasan kerja dan mendorong mereka menjaga jarak secara psikologis dari pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh Sarahadil (2024) yang menjelaskan bahwa *red tape* memicu frustrasi, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya mereduksi kepuasan kerja hingga pegawai memilih *quiet quitting* sebagai bentuk perlindungan diri. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya sekadar dampak dari kondisi organisasi, tetapi juga menjadi jembatan penting yang menentukan bagaimana dukungan organisasi dan kompleksitas birokrasi berujung pada perilaku kerja pegawai di lingkungan publik.

Berdasarkan uraian fenomena tersebut menunjukkan adanya dinamika penting dalam dukungan organisasi, kompleksitas birokrasi, serta kepuasan kerja yang berpotensi memengaruhi munculnya *quiet quitting* di lingkungan ASN. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian yang lebih mendalam untuk memahami hubungan antar variabel tersebut secara empiris. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Red Tape* Terhadap *Quiet quitting* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena *quiet quitting* di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen semakin terlihat melalui menurunnya keterlibatan pegawai dan munculnya kecenderungan untuk bekerja sekadarnya. Gejala ini tidak muncul secara terpisah, melainkan dipengaruhi oleh dinamika internal organisasi yaitu rendahnya persepsi dukungan organisasi dan tingginya *red tape* yang melemahkan kepuasan kerja. Situasi tersebut mengindikasikan adanya masalah serius dalam lingkungan kerja yang dapat berdampak pada penurunan kinerja dan kualitas pelayanan publik apabila tidak ditangani. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana dukungan organisasi dan *red tape* berkontribusi terhadap munculnya *quiet quitting* melalui kepuasan kerja. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
2. Apakah *red tape* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
4. Apakah *red tape* berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *quiet quitting* melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?
7. Apakah *red tape* berpengaruh terhadap *quiet quitting* melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian, dilakukan pembatasan masalah agar penelitian yang dilakukan lebih fokus dan hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan awal yang ditetapkan. Adapun batasan masalah penelitian ini adalah untuk membatasi populasi penelitian pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.

1. *Quiet Quitting*

Menurut Galanis et al., (2023) *quiet quitting* merupakan fenomena dalam dunia kerja ketika karyawan tidak benar-benar mengundurkan diri dari pekerjaannya, tetapi membatasi keterlibatan kerja mereka dengan hanya menjalankan tugas minimal tanpa bersedia mengambil aktivitas tambahan. Berikut merupakan indikator *Quiet quitting* yang dikembangkan oleh Galanis et., al (2023) adalah sebagai berikut :

- a. *Detachment* (melepaskan diri dari pekerjaan)
- b. *Lack of Initiative* (minim inisiatif)
- c. *Lack of Motivation* (motivasi rendah)

2. *Job Satisfaction*

Handoko, (2014) mendefinisikan *job satisfaction* (kepuasan kerja) sebagai kondisi emosional karyawan yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan realitas yang mereka rasakan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator *job satisfaction* menurut Macdonald & MacIntyre (1997) adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan terhadap kebijakan organisasi
- b. Kepuasan dengan atasan
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja
- d. Kepuasan terhadap organisasi itu sendiri

3. *Perceived Organizational Support*

Eisenberger et al., (1986) menyatakan *perceived organizational support* adalah keyakinan yang dimiliki oleh karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Indikator *Perceived organizational support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002) adalah sebagai berikut :

- a. *Fairness* (keadilan)
- b. *Supervisor support* (Dukungan Atasan)
- c. *Organizational rewards* (Penghargaan)
- d. *Job conditions* (Kondisi Kerja)

4. *Red Tape*

Bozeman (2000) menyatakan *red tape* merujuk pada aturan, regulasi, dan prosedur birokrasi yang secara formal masih berlaku, tetapi menimbulkan beban kepatuhan yang tinggi sementara manfaat fungsionalnya hampir tidak ada. Aturan semacam ini menguras waktu, energi, dan sumber daya tanpa memberikan kontribusi yang sepadan terhadap efektivitas, akuntabilitas, maupun kualitas pelayanan. Dalam banyak kasus, aturan tersebut mungkin masih memiliki alasan normatif tetapi dalam praktik sehari-hari tambahan manfaatnya hampir tidak terasa dibandingkan beban yang ditimbulkannya. Berikut ini adalah indikator *red tape* menurut Jacobsen & Jakobsen (2018) adalah sebagai berikut :

- a. *Complexity* (kerumitan)
- b. *Time delay* (keterlambatan waktu)
- c. *Lack of Efficacy* (ketidakefektifan)

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai *perceived organizational support* dan *red tape* berpengaruh terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *red tape* terhadap *job satisfaction* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *red* terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *quiet quitting* pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *quiet quitting* melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.

7. Untuk mengetahui pengaruh *red tape* terhadap *quiet quitting* melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening pada ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan baik secara teoritis maupun praktis, di antaranya :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam beberapa hal berikut :

- a. Memperkaya literatur mengenai fenomena *quiet quitting* di sektor pemerintahan. Sejauh ini penelitian mengenai fenomena ini masih berfokus pada karyawan pada sektor swasta sehingga penelitian ini diharapkan dapat membuka pandangan baru bagaimana fenomena *quiet quitting* termanifestasi dalam lingkup pemerintahan daerah.
- b. Penelitian ini menggabungkan konsep *perceived organizational support* dan *red tape* dalam satu kerangka penelitian. Penggabungan konsep ini jarang ditemukan dalam studi sebelumnya. Temuan ini dapat digunakan sebagai rujukan bagi pengembang teori perilaku organisasi terutama dalam sektor pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi beberapa pihak :

a. Bagi ASN Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen

Penelitian ini dapat membantu ASN, khususnya di lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen, untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja serta tingkat kepuasan mereka. Pemahaman tersebut dapat menjadi dasar bagi pegawai untuk lebih aktif mengomunikasikan kebutuhan dan kondisi yang diperlukan guna mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

b. Bagi Dinas Tenaga Kerja Kab. Kebumen

Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *quiet quitting* pada ASN. Dengan memahami peran *perceived organizational support*, *red tape*, dan *job satisfaction*, instansi dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat guna meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian berikutnya yang berfokus pada fenomena *quiet quitting* dan *red tape*, khususnya dalam konteks sektor publik.