

**WORKLOAD, WORK ENVIRONMENT, DAN QUIET QUITTING  
DI PUBLIK SEKTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Christofel J A Roringkon<sup>1</sup>, Dewi Susita<sup>2</sup>, Hania Aminah<sup>3</sup>  
Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta  
[christofeljar@gmail.com](mailto:christofeljar@gmail.com)

**Abstract**

*Quiet quitting has attracted growing attention due to its implications for employee engagement and organizational sustainability, including in the public sector. Increasing public service demands, limited human resources, and post-pandemic work changes may reduce employee engagement in government organizations. This study aims to systematically synthesize empirical evidence on the roles of workload and work environment in explaining quiet quitting in the public sector. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted following the PRISMA 2020 guidelines and the Theory-Context-Characteristics-Methodology (TCCM) framework. Literature searches were performed using Publish or Perish with Crossref as the data source, covering publications from 2020 to 2026. A total of 50 articles met the inclusion criteria and were thematically analyzed. The findings indicate that high and multidimensional workload significantly contributes to quiet quitting. Moreover, the work environment, particularly managerial support and organizational justice, plays a crucial role in shaping employees' responses to job demands. This review highlights quiet quitting as a systemic response to imbalanced working conditions in the public sector.*

**Keywords:** *quiet quitting; workload; work environment; public sector; systematic literature review*

**Abstrak**

Fenomena quiet quitting semakin mendapat perhatian dalam kajian ketenagakerjaan karena dampaknya terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi, termasuk di sektor publik. Peningkatan tuntutan pelayanan, keterbatasan sumber daya manusia, serta perubahan pola kerja pascapandemi berpotensi menurunkan keterlibatan kerja aparatur publik. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis temuan empiris mengenai peran workload dan work environment dalam menjelaskan fenomena quiet quitting di sektor publik. Studi ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 dan kerangka Theory-Context-Characteristics-Methodology (TCCM). Penelusuran literatur dilakukan melalui Publish or Perish dengan sumber Crossref pada periode 2020-2026, menghasilkan 50 artikel yang dianalisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa workload yang tinggi dan bersifat multidimensi berkontribusi signifikan terhadap quiet quitting. Selain itu, work environment, khususnya dukungan manajerial dan keadilan organisasi, berperan penting dalam membentuk respons pegawai. Quiet quitting dipahami sebagai respons sistemik terhadap ketidakseimbangan kondisi kerja di sektor publik.

**Kata Kunci:** *quiet quitting; beban kerja; lingkungan kerja; sektor publik; systematic literature review*

**Article history**

Received : Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

**Copyright : author**

**Publish by : musytari**



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## 1. Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, organisasi sektor publik menghadapi tekanan struktural yang semakin kompleks akibat meningkatnya tuntutan pelayanan, transformasi digital, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Kondisi ini diperparah oleh perubahan pola kerja pascapandemi yang memunculkan ketegangan baru antara tuntutan organisasi dan kapasitas psikologis pegawai. Literatur administrasi publik menunjukkan bahwa ketidakseimbangan tersebut berkontribusi terhadap menurunnya keterlibatan kerja dan meningkatnya berbagai bentuk disengagement di kalangan aparatur negara (Sadiq, 2020; Public Administration Review, 2023).

Salah satu bentuk disengagement yang belakangan banyak dibahas adalah *quiet quitting*, sebuah fenomena ketika pegawai secara sadar membatasi kontribusi kerja hanya pada tuntutan formal tanpa menarik diri secara fisik dari organisasi. Konsep ini dipopulerkan sebagai respons terhadap ekspektasi kerja yang tidak realistis dan kegagalan organisasi dalam menyediakan kondisi kerja yang berkelanjutan. Yildiz (2022) menegaskan bahwa *quiet quitting* bukanlah bentuk deviasi perilaku, melainkan refleksi dari kontrak psikologis yang melemah antara pegawai dan organisasi.

Meskipun diskursus awal *quiet quitting* banyak berkembang di sektor swasta, studi-studi terbaru menekankan bahwa sektor publik memiliki kerentanan yang sama, bahkan lebih tinggi, terhadap fenomena ini. Struktur birokrasi yang hierarkis, keterbatasan otonomi kerja, serta tekanan akuntabilitas yang tinggi menciptakan kondisi kerja yang rentan terhadap kelelahan psikologis. Dalam konteks ini, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai bentuk penyesuaian rasional pegawai publik terhadap sistem kerja yang menuntut kepatuhan tinggi namun minim dukungan psikososial (Scheyett, 2021).

Salah satu determinan utama yang berkontribusi terhadap munculnya *quiet quitting* adalah *workload* yang berlebihan dan berkepanjangan. Perspektif *Job Demands-Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi, ketika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, akan menguras energi psikologis dan menurunkan keterlibatan kerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa tekanan waktu, intensitas kerja, dan tuntutan mental yang terus-menerus meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menarik diri secara emosional dan membatasi usaha kerja (Ng et al., 2023).

Di sektor publik, beban kerja sering kali bersifat struktural dan kronis, dipengaruhi oleh kekurangan pegawai, kompleksitas administrasi, serta tuntutan pelayanan yang tidak fleksibel. Studi lintas sektor menunjukkan bahwa *workload* yang tinggi tidak hanya meningkatkan *burnout*, tetapi juga mendorong munculnya strategi coping pasif, termasuk penurunan inisiatif dan keterlibatan kerja minimum yang sejalan dengan karakteristik *quiet quitting* (Stacey et al., 2023).

Selain *workload*, *work environment* berperan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan dampak tuntutan kerja terhadap perilaku pegawai. Lingkungan kerja yang ditandai oleh rendahnya dukungan pimpinan, ketidakadilan organisasi, serta komunikasi yang tidak efektif terbukti menurunkan keterikatan kerja dan meningkatkan disengagement. Dalam organisasi publik, lingkungan kerja yang kaku dan kurang partisipatif sering kali membatasi ruang ekspresi dan kontribusi pegawai, sehingga memperbesar kecenderungan *quiet quitting* sebagai bentuk resistensi pasif (Lu et al., 2023).

Meskipun hubungan antara *workload*, *work environment*, dan berbagai outcome kerja telah banyak dikaji, penelitian yang secara sistematis memetakan keterkaitan kedua faktor tersebut dengan *quiet quitting* di sektor publik masih terbatas dan terfragmentasi. Selain itu, literatur menunjukkan variasi definisi dan operasionalisasi *quiet quitting*, mulai dari penekanan

pada emotional detachment, penurunan extra-role behavior, hingga minimnya usaha kerja, yang menyulitkan integrasi temuan empiris secara komprehensif (Wei & Li, 2022).

Oleh karena itu, Systematic Literature Review (SLR) ini dilakukan untuk menyintesis secara sistematis temuan-temuan empiris terkait peran workload dan work environment dalam menjelaskan fenomena quiet quitting di sektor publik. Kajian ini berfokus pada identifikasi konseptualisasi dan pengukuran variabel, dimensi utama quiet quitting yang dilaporkan, serta implikasi kebijakan yang relevan bagi manajemen sumber daya manusia sektor publik. Dengan pendekatan sistematis, studi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih terintegrasi dan menjadi dasar pengembangan kebijakan kerja yang berorientasi pada keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan aparatur publik.

## 2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara workload, work environment, dan quiet quitting di sektor publik. Fokus kajian diarahkan pada penelitian empiris dan konseptual yang dilakukan pada institusi pemerintahan, termasuk kementerian, lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah. Metode SLR dipilih karena memiliki tingkat ketelitian metodologis, transparansi, serta replikabilitas yang tinggi, sehingga efektif untuk mensintesis literatur yang masih terfragmentasi dan meminimalkan potensi bias dalam proses penelusuran dan seleksi studi (Clark et al., 2021; García-Peñalvo, 2022).

Pendekatan SLR dinilai relevan dalam penelitian administrasi publik karena konsep *quiet quitting* masih memiliki beragam interpretasi, pengukuran, dan konteks penerapan, khususnya ketika dikaitkan dengan beban kerja dan lingkungan kerja aparatur sipil negara. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kajian yang sistematis untuk memungkinkan analisis komparatif antarpengelitian dan identifikasi pola temuan yang konsisten dalam konteks sektor publik (Gaffar et al., 2015). Untuk menjamin proses identifikasi dan seleksi literatur yang sistematis, tinjauan ini dilakukan melalui lima tahap utama, yaitu:

1. Perencanaan tinjauan, dengan menetapkan tujuan penelitian, pertanyaan penelitian, serta kriteria inklusi dan eksklusi studi;
2. Identifikasi literatur, melalui penelusuran artikel ilmiah menggunakan kombinasi kata kunci seperti “quiet quitting”, “workload”, “work environment”, dan “public sector” yang diterapkan pada judul, abstrak, dan kata kunci dalam basis data Scopus;
3. Penyaringan dan seleksi studi, berdasarkan relevansi topik, jenis dokumen (artikel jurnal), bahasa publikasi (bahasa Inggris), serta status akses terbuka;
4. Ekstraksi dan pengodean data, dengan mendokumentasikan metadata utama seperti penulis, tahun publikasi, jurnal, tujuan penelitian, variabel yang dikaji, serta metode penelitian yang digunakan; dan
5. Sintesis hasil, melalui pengelompokan tematik dan analisis bibliometrik untuk mengidentifikasi pola penelitian, kesenjangan pengetahuan, serta kontribusi teoretis dan praktis dari literatur yang ditinjau (Rozanc, 2018).

Proses tinjauan literatur ini secara ketat mengikuti pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020, yang merupakan standar internasional dalam pelaporan systematic review (Moher et al., 2009; Page et al., 2021). Kerangka PRISMA membagi proses SLR ke dalam empat tahap utama, yaitu identification, screening, eligibility, dan inclusion, serta didukung oleh daftar periksa 27 item dan diagram alir

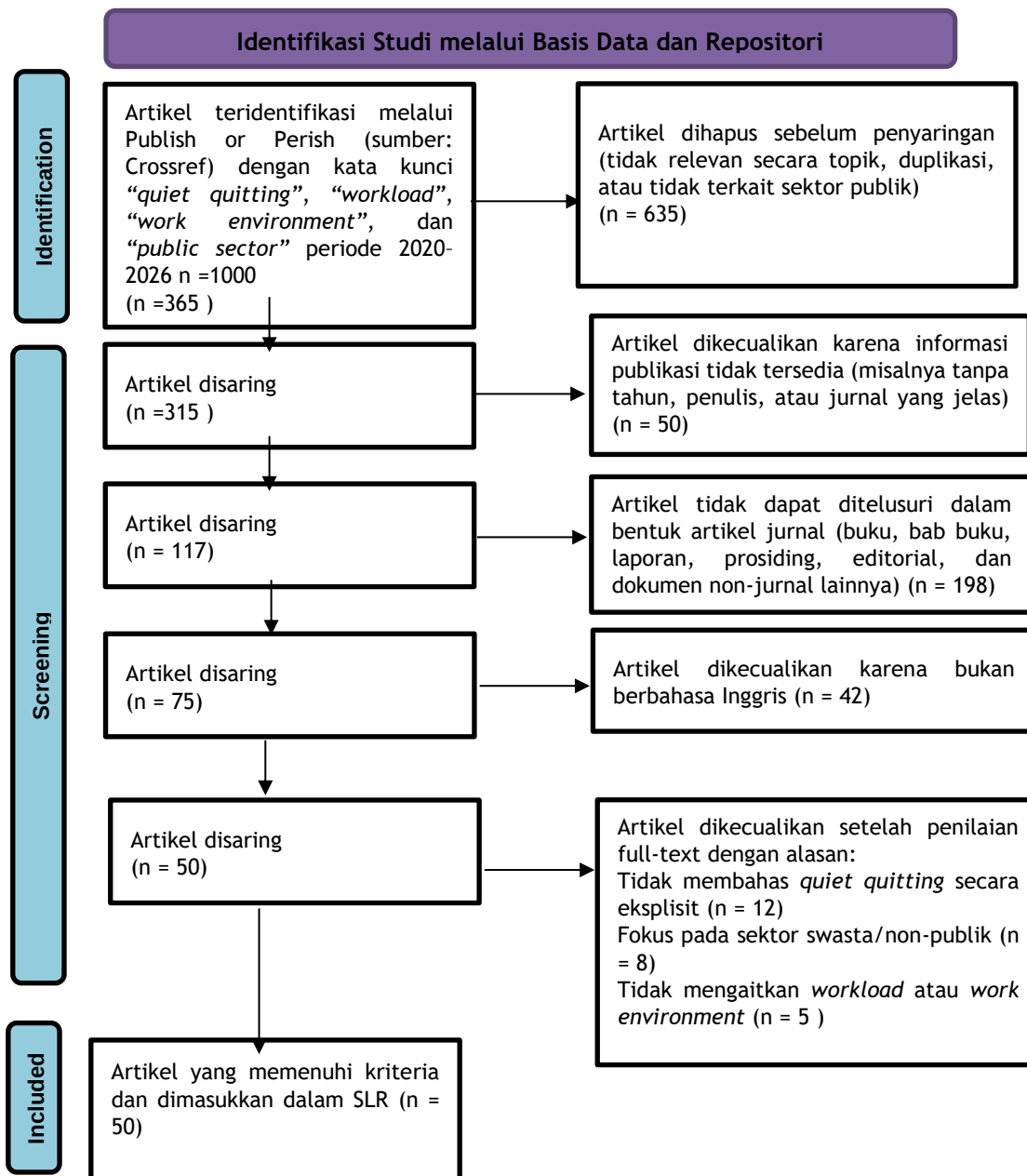
empat tahap untuk meningkatkan kualitas pelaporan, transparansi, dan replikabilitas penelitian.

Meskipun PRISMA awalnya dikembangkan untuk penelitian klinis dan biomedis, kerangka ini semakin banyak digunakan dan diakui relevansinya dalam bidang manajemen dan administrasi publik karena kemampuannya dalam menstrukturkan proses penelusuran dan seleksi literatur secara sistematis (Abdullah et al., 2023; Uquillas Granizo et al., 2024). Namun demikian, PRISMA memiliki keterbatasan dalam mengorganisasi temuan konseptual secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini juga mengadopsi kerangka Theory-Context-Characteristics-Methodology (TCCM) yang dikembangkan oleh Paul dan Rialp (Paul et al., 2019; Paul & Rialp, 2020) untuk menganalisis secara kritis artikel-artikel terpilih. Kerangka TCCM digunakan untuk mensintesis literatur berdasarkan empat dimensi utama, yaitu:

1. **Theory (T):** yang mengkaji landasan teoretis yang digunakan dalam penelitian *quiet quitting*, seperti *job demands-resources theory*, *burnout theory*, *social exchange theory*, dan *public service motivation*;
2. **Context (C):** yang menganalisis konteks geografis, institusional, dan temporal penelitian, dengan penekanan pada sektor publik dan perbandingan antarnegara;
3. **Characteristics (C):** yang mengidentifikasi konstruk, variabel, indikator dominan, serta bentuk-bentuk *quiet quitting* seperti *emotional detachment*, *minimal effort*, dan *absenteeism*; dan
4. **Methodology (M):** yang menelaah desain penelitian, sumber data, serta teknik analisis yang digunakan, mulai dari survei kuantitatif, studi kasus kualitatif, hingga pendekatan *mixed methods* (Lin et al., 2019).

Kombinasi antara pendekatan SLR, pedoman PRISMA, dan kerangka TCCM memungkinkan penelitian ini tidak hanya memetakan literatur secara sistematis dan transparan, tetapi juga menghasilkan sintesis konseptual yang mendalam serta implikasi kebijakan yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memahami dinamika *quiet quitting* serta faktor-faktor yang memengaruhinya dalam konteks organisasi pemerintahan.

Gambar 1. Hasil Identifikasi PRISMA



Berdasarkan hasil penelusuran literatur yang dilakukan melalui perangkat Publish or Perish dengan sumber basis data Crossref, pencarian artikel dilakukan menggunakan kata kunci "quiet quitting", "workload", "work environment", dan "public sector". Kata kunci tersebut diterapkan pada judul, abstrak, dan kata kunci artikel. Rentang tahun publikasi yang digunakan adalah 2020-2026. Dari proses identifikasi awal tersebut, diperoleh sebanyak 1.000 artikel (lihat Gambar 1).

Pada tahap identifikasi, dilakukan penghapusan terhadap artikel yang tidak relevan secara topik dan duplikasi, sehingga menyisakan 365 artikel. Selanjutnya, pada tahap penyaringan (screening) berdasarkan judul dan abstrak, sebanyak 50 artikel dikeluarkan karena tidak memiliki informasi publikasi yang memadai (misalnya tidak mencantumkan tahun terbit, penulis, atau nama jurnal). Dengan demikian, terdapat 315 artikel yang lolos tahap penyaringan awal.

Tahap kelayakan (eligibility) dilakukan dengan menelaah teks lengkap artikel. Pada tahap ini, dokumen yang bukan merupakan artikel jurnal ilmiah, seperti buku, bab buku,

laporan, prosiding konferensi, dan dokumen non-artikel lainnya, dikecualikan. Proses ini menghasilkan 117 artikel jurnal yang dinilai kelayakannya. Selanjutnya, sebanyak 42 artikel dikeluarkan karena tidak menggunakan bahasa Inggris, sehingga tersisa 75 artikel untuk penilaian teks lengkap.

Setelah dilakukan penelaahan teks lengkap, 25 artikel dikecualikan dengan alasan: (1) tidak membahas *quiet quitting* secara eksplisit, (2) berfokus pada sektor non-publik, dan/atau (3) tidak mengaitkan variabel *workload* maupun *work environment*. Pada akhirnya, sebanyak 50 artikel dinyatakan memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan dalam Systematic Literature Review (SLR) ini.

Untuk merumuskan pertanyaan penelitian dan memastikan ketelitian proses penelusuran literatur, penelitian ini menggunakan kerangka PICOC (Population, Intervention, Comparison, Outcome, Context) (Scells et al., 2017; Zong et al., 2024). Kerangka PICOC memungkinkan perumusan fokus kajian secara sistematis dan terstruktur, sehingga meningkatkan relevansi dan ketepatan analisis literatur. Meskipun awalnya dikembangkan dalam penelitian klinis, kerangka PICOC semakin banyak diadaptasi dalam bidang manajemen, pendidikan, dan administrasi publik karena fleksibilitas dan sensitivitas kontekstualnya (Feldner & Dutka, 2024; Nishikawa-Pacher, 2022; Sharma & Panja, 2025).

Berdasarkan proses identifikasi literatur dan PICOC, penelitian ini dirancang untuk menjawab empat pertanyaan penelitian utama sebagai berikut:

RQ1. Bagaimana workload dikonseptualisasikan dan dioperasionisasikan dalam studi yang mengkaji quiet quitting di sektor publik?

RQ2. Dimensi work environment apa yang paling sering dikaitkan dengan quiet quitting dalam organisasi sektor publik?

RQ3. Bentuk dan dimensi quiet quitting apa yang paling dominan dilaporkan dalam literatur sektor publik?

RQ4. Implikasi kebijakan dan manajerial apa yang dapat ditarik dari temuan penelitian terkait workload, work environment, dan quiet quitting bagi organisasi sektor publik?

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil Penelitian

##### RQ1 Konseptualisasi dan Pengukuran Workload dalam Studi Quiet Quitting di Sektor Publik

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa workload dalam sektor publik dikonseptualisasikan sebagai tuntutan kerja multidimensi yang mencakup tekanan waktu, intensitas kerja, serta tuntutan kognitif dan emosional. Penelitian pada organisasi publik menekankan bahwa workload tidak hanya dipahami sebagai jumlah tugas, tetapi juga sebagai akumulasi tuntutan struktural yang bersifat kronis dan sering kali tidak diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai (Mousa et al., 2023).

Dalam studi-studi terkini, workload umumnya diukur melalui persepsi subjektif pegawai, seperti tingkat kelelahan, tekanan kerja, dan ketidakmampuan memenuhi tuntutan pekerjaan secara berkelanjutan. Galanis et al. (2025) menunjukkan bahwa workload yang tinggi secara signifikan berkorelasi dengan burnout dan quiet quitting pada tenaga kesehatan di sektor publik, khususnya dalam konteks pelayanan kesehatan yang mengalami tekanan sistemik. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa workload berperan sebagai pemicu utama strategi penarikan diri, di mana pegawai tetap bertahan dalam organisasi tetapi membatasi keterlibatan kerja mereka (Galanis et al., 2025; Galanis, Katsiroumpa, et al., 2023; Galanis, Moisoglou, et

al., 2023; Galanis, Moisoglou, Katsiroumpa, Malliarou, et al., 2024; Galanis, Moisoglou, Katsiroumpa, Vraka, et al., 2024; Moisoglou et al., 2024, 2025).

Dengan demikian, literatur yang ditinjau memosisikan workload sebagai faktor struktural yang berkontribusi langsung terhadap munculnya quiet quitting, terutama ketika tuntutan kerja terus meningkat tanpa dukungan lingkungan kerja yang memadai (Sadiq, 2020; Mousa et al., 2023).

## **RQ2 Dimensi Work Environment yang Paling Sering Dikaitkan dengan Quiet Quitting**

Hasil SLR menunjukkan bahwa work environment merupakan determinan penting quiet quitting di sektor publik. Dimensi lingkungan kerja yang paling sering dikaitkan meliputi dukungan manajerial, kualitas hubungan kerja, keadilan organisasi, serta partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Studi yang dilakukan oleh Moisoglou et al. (2023) pada institusi kesehatan publik menemukan bahwa rendahnya dukungan atasan dan buruknya iklim kerja meningkatkan kecenderungan perawat untuk melakukan quiet quitting.

Selain aspek relasional, literatur juga menyoroti pentingnya keadilan organisasi dan kejelasan sistem kerja. Pegawai sektor publik yang memersepsikan ketidakadilan dalam distribusi beban kerja dan penghargaan cenderung menurunkan komitmen kerja dan membatasi usaha hanya pada kewajiban minimum (Micacchi et al., 2023). Lingkungan kerja yang kaku dan hierarkis juga dilaporkan memperkuat dampak negatif workload terhadap keterlibatan kerja.

Secara keseluruhan, temuan literatur menegaskan bahwa quiet quitting lebih sering muncul sebagai respons rasional terhadap lingkungan kerja yang tidak suportif, bukan sebagai akibat dari rendahnya etos kerja individu (Moisoglou et al., 2023; Serenko, 2023).

### **3.3 Bentuk dan Dimensi Quiet Quitting yang Paling Dominan**

Literatur yang ditinjau secara konsisten menggambarkan quiet quitting sebagai bentuk penarikan diri psikologis dan perilaku yang bersifat pasif. Bentuk yang paling dominan adalah emotional detachment, yaitu menurunnya keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. Selain itu, quiet quitting juga termanifestasi dalam minimal effort, di mana pegawai bekerja sekadar memenuhi tuntutan formal tanpa inisiatif tambahan (Serenko, 2023).

Pengembangan Quiet Quitting Scale (QQS) menunjukkan bahwa quiet quitting terdiri dari beberapa dimensi utama, termasuk kurangnya motivasi, rendahnya inisiatif, dan sikap disengagement terhadap tujuan organisasi (Galanis et al., 2025; Galanis, Katsiroumpa, et al., 2023). Dalam konteks sektor publik, perilaku ini sering kali muncul sebagai strategi bertahan ketika pegawai menghadapi tuntutan kerja tinggi dan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Beberapa studi juga mengaitkan quiet quitting dengan absenteeism terselubung dan penurunan partisipasi dalam aktivitas organisasi non-wajib. Fenomena ini dinilai berbahaya karena sulit terdeteksi oleh sistem penilaian kinerja formal, namun berdampak signifikan terhadap kualitas layanan publik (Mousa et al., 2023; Serenko, 2023).

### **3.4 Implikasi kebijakan apa yang dapat ditarik bagi organisasi sektor publik?**

Hasil kajian menunjukkan bahwa quiet quitting memiliki implikasi kebijakan yang serius bagi organisasi sektor publik. Literasi empiris menegaskan bahwa quiet quitting bukan sekadar persoalan sikap individu, melainkan indikator kegagalan sistem kerja dalam mengelola workload dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Oleh karena itu, pendekatan kebijakan yang bersifat individualistik atau berbasis kontrol kinerja dinilai tidak efektif (Serenko, 2023).

Sebaliknya, penelitian merekomendasikan kebijakan yang berfokus pada penyeimbangan workload, penguatan dukungan manajerial, serta peningkatan keadilan dan partisipasi pegawai. Galanis et al. (2025) menekankan bahwa intervensi pada level organisasi, seperti penyesuaian

beban kerja dan perbaikan iklim kerja, lebih efektif dalam menekan quiet quitting dibandingkan intervensi individual.

Dengan demikian, quiet quitting perlu diposisikan sebagai early warning signal bagi pembuat kebijakan publik untuk melakukan reformasi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan pegawai sektor publik (Moisoglou et al., 2023; Mousa et al., 2023).

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR) terhadap 50 artikel terpilih, penelitian ini menyimpulkan bahwa quiet quitting merupakan fenomena yang nyata dan relevan dalam konteks organisasi sektor publik, serta tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan sikap atau motivasi individu. Literatur menunjukkan bahwa quiet quitting lebih tepat diposisikan sebagai respons adaptif pegawai terhadap ketidakseimbangan struktural antara tuntutan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang dihadapi secara berkelanjutan.

Hasil kajian mengungkapkan bahwa workload dikonseptualisasikan sebagai tuntutan kerja multidimensi, yang mencakup tekanan waktu, intensitas kerja, serta tuntutan kognitif dan emosional. Beban kerja yang tinggi dan bersifat kronis, khususnya ketika tidak diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai, terbukti berkontribusi signifikan terhadap munculnya quiet quitting melalui mekanisme kelelahan psikologis dan penurunan keterlibatan kerja. Dengan demikian, workload berperan sebagai faktor struktural utama yang mendorong pegawai publik untuk membatasi kontribusi kerja mereka pada level minimum yang dipersyaratkan.

Selain workload, work environment ditemukan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat atau memperlemah kecenderungan quiet quitting. Dimensi lingkungan kerja yang paling sering dikaitkan meliputi dukungan manajerial, kualitas hubungan kerja, keadilan organisasi, serta tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang tidak suportif, hierarkis, dan kurang partisipatif cenderung mempercepat terjadinya penarikan diri psikologis, terutama ketika pegawai menghadapi beban kerja yang tinggi dan tekanan akuntabilitas yang kuat.

Terkait bentuk dan dimensi quiet quitting, literatur secara konsisten mengidentifikasi emotional detachment, minimal effort, serta penurunan keterlibatan dalam perilaku ekstra-peran sebagai manifestasi yang paling dominan di sektor publik. Perilaku-perilaku ini bersifat pasif dan sering kali sulit terdeteksi melalui sistem penilaian kinerja formal, namun memiliki dampak kumulatif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi pemerintahan.

Dari perspektif kebijakan dan manajerial, temuan SLR ini menegaskan bahwa pendekatan individualistik dalam menangani quiet quitting tidak memadai. Sebaliknya, upaya penanganan perlu diarahkan pada perbaikan desain kerja, penyeimbangan workload, penguatan dukungan pimpinan, serta penciptaan lingkungan kerja yang adil dan partisipatif. Dalam konteks ini, quiet quitting dapat dipandang sebagai early warning signal bagi organisasi sektor publik untuk melakukan reformasi manajemen sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan aparatur.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyajikan sintesis konseptual yang terintegrasi mengenai hubungan antara workload, work environment, dan quiet quitting di sektor publik. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan penelitian lanjutan, khususnya studi empiris yang menguji hubungan kausal antarvariabel serta eksplorasi konteks institusional dan budaya yang lebih spesifik dalam organisasi pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdullah, P. P., Raharjo, T., Hardian, B., & Simanungkalit, T. (2023). Challenges and Best Practices Solution of Agile Project Management in Public Sector: A Systematic Literature Review. *International Journal on Informatics Visualization*, 7(2), 606-614. <https://doi.org/10.30630/joiv.7.2.1098>
- [2] Clark, W. R., Clark, L. A., Raffo, D. M., & Williams, R. I. (2021). Extending Fisch and Block's (2018) tips for a systematic review in management and business literature. *Management Review Quarterly*, 71(1), 215-231. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00184-8>
- [3] Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- [4] Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., Meimeti, E., & Vraha, I. (2025). Workload increases nurses' quiet quitting, turnover intention, and job burnout: evidence from Greece. *AIMS Public Health*, 12(1), 44-55. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2025004>
- [5] Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Vraha, I., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., & Papathanasiou, I. V. (2024). Impact of Workplace Bullying on Quiet Quitting in Nurses: The Mediating Effect of Coping Strategies. *Healthcare*, 12(7), 797. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070797>
- [6] Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010020>
- [7] Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare*, 12(1), 79. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- [8] Gaffar, A., Deshpande, A., Bandara, W., & Mathiesen, P. (2015). Importance of literature profiling: An archival analysis with illustrative examples for is researchers. *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2015 - Proceedings*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85011028271&partnerID=40&md5=223775ba9ecb11dc7806bbbe4c99619a>
- [9] García-Peñalvo, F. J. (2022). Developing robust state-of-the-art reports: Systematic Literature Reviews. *Education in the Knowledge Society*, 23, E28600. <https://doi.org/10.14201/eks.28600>
- [10] Lin, C.-Y., Huang, C.-K., & Zhang, H. (2019). Enhancing Employee Job satisfaction via E-learning: The Mediating Role of an Organizational Learning Culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 584-595. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1480694>
- [11] Lu, M., Mamun, A. Al, Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- [12] Ma'mari, Q. A. L., Sharour, L. A., & Omari, O. Al. (2020). Fatigue, burnout, work environment, workload and perceived patient safety culture among critical care nurses. *British Journal of Nursing*, 29(1), 28-34. <https://doi.org/10.12968/bjon.2020.29.1.28>
- [13] Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815-840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- [14] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V.,

- Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- [15] Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O., & Galanis, P. (2025). Poor Nurses' Work Environment Increases Quiet Quitting and Reduces Work Engagement: A Cross-Sectional Study in Greece. *Nursing Reports*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.3390/nursrep15010019>
- [16] Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Prasini, I., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., & Galanis, P. (2024). Innovation Support Reduces Quiet Quitting and Improves Innovative Behavior and Innovation Outputs among Nurses in Greece. *Nursing Reports*, 14(4), 2618-2628. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040193>
- [17] Mousa, M., Tarba, S., Arslan, A., & Cooper, S. C. (2023). When extreme work becomes the norm: an exploration of coping strategies of public sector nurses. *Public Management Review*, 27(1), 297-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2246493>
- [18] Ng, I. K. S., Goh, W. G. W., Thong, C., & Teo, K. S. H. (2025). 'Quiet quitting' among medical practitioners: a hallmark of burnout, disillusionment and cynicism. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 118(3), 73-77. <https://doi.org/10.1177/01410768241311059>
- [19] Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- [20] Paul, J., College, R., Park, W., & Rosado-serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global / International new venture models A review and research agenda. *Gradual Internationalization*, 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- [21] Paul, J., & Rialp, A. (2020). The art of writing literature review : What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- [22] Rozanc, I. (2018). Effective collection and selection of research articles for a systematic review. 2018 41st International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, MIPRO 2018 - Proceedings, 1394-1399. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2018.8400251>
- [23] Sadiq, M. (2020). Policing in pandemic: Is perception of workload causing work-family conflict, job dissatisfaction and job stress? *Journal of Public Affairs*, Query date: 2026-01-13 20:58:46. <https://doi.org/10.1002/pa.2486>
- [24] Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- [25] Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2022-0792>
- [26] Stacey, M., McGrath-Champ, S., & Wilson, R. (2023). Teacher attributions of workload increase in public sector schools: Reflections on change and policy development. *Journal of Educational Change*, 24(4), 971-993. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09476-0>
- [27] Uquillas Granizo, G. G., Mostacero, S. J., & Puente Riofrío, M. I. (2024). Exploring the Competencies, Phases and Dimensions of Municipal Administrative Management towards Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, 16(14). <https://doi.org/10.3390/su16145991>
- [28] Wei, W., & Li, L. (2022). The Impact of Artificial Intelligence on the Mental Health of

Manufacturing Workers: The Mediating Role of Overtime Work and the Work Environment. Frontiers in Public Health, 10(Query date: 2026-01-13 20:58:46). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.862407>

[29] Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences And Suggestions. Social Mentality And Researcher Thinkers Journal, 70(70), 3180-3190. <https://doi.org/10.29228/smryj.69426>