

HUBUNGAN ANTARA PSYCHOLOGICAL SAFETY DENGAN QUIET QUITTING PADA STAF PERPUSTAKAAN NASIONAL RI

Maulidar Putri Rahayu¹, Harlina Nurtjahjanti¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: maulidarputri13@gmail.com

ABSTRAK

Quiet quitting merupakan fenomena penarikan diri staf dari keterlibatan kerja melebihi tuntutan formal, yang dapat muncul akibat rendahnya rasa aman psikologis (*psychological safety*) di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara *psychological safety* dan *quiet quitting* pada staf Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas RI), mengingat fenomena ini belum banyak diteliti pada konteks lembaga pemerintah di Indonesia. Populasi penelitian berjumlah 741 pegawai Perpusnas RI Salemba, yang setelah diseleksi berdasarkan kriteria inklusi (masa kerja minimal satu tahun dan bertugas di Perpusnas RI Salemba) diperoleh populasi target sebanyak 275 staf pada tujuh dari dua puluh tujuh unit kerja. Sampel penelitian berjumlah 163 staf, ditentukan menggunakan rumus Slovin dan dipilih melalui teknik *multistage sampling*, yaitu kombinasi *cluster sampling* (pemilihan tujuh unit kerja secara acak) dan *simple random sampling* (pemilihan staf pada tiap unit kerja terpilih). Pengumpulan data menggunakan Skala *Psychological Safety* (19 aitem; $\alpha = 0,907$) yang diadaptasi dari O'Donovan dkk. (2020) dan Skala *Quiet Quitting* (9 aitem; $\alpha = 0,849$) yang diadaptasi dari Galanis dkk. (2023). Data dianalisis menggunakan teknik korelasi Spearman karena data tidak berdistribusi normal. Hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara *psychological safety* dan *quiet quitting* ($\rho = -0,293$; $p < 0,001$) dengan kekuatan hubungan tergolong sedang, sehingga hipotesis penelitian diterima. Artinya, semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan staf, semakin rendah kecenderungan *quiet quitting*. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi literatur psikologi industri dan organisasi sektor publik, serta implikasi praktis bagi Perpusnas RI untuk memperkuat iklim psikologis yang aman sebagai upaya preventif terhadap *quiet quitting* pada staf.

Kata kunci: *psychological safety*; *quiet quitting*; staf; sektor publik

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL SAFETY AND QUIET QUITTING AMONG STAFF OF THE NATIONAL LIBRARY OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

Maulidar Putri Rahayu¹, Harlina Nurtjahjanti¹

¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: maulidarputri13@gmail.com

ABSTRACT

Quiet quitting refers to employees' withdrawal from work engagement beyond formal job requirements, which can emerge from low psychological safety in the workplace. This study examined the relationship between psychological safety and quiet quitting among staff of the National Library of the Republic of Indonesia (Perpusnas RI), a phenomenon still underexplored within Indonesian government institutions. The population comprised 741 Perpusnas RI employees, yielding a target population of 275 staff across seven of twenty-seven work units after screening based on inclusion criteria (minimum one year of tenure, assigned at Perpusnas RI Salemba). The sample consisted of 163 staff, determined using the Slovin formula and selected through multistage sampling, combining cluster sampling (random selection of seven work units) and simple random sampling (random selection of staff within each unit). Data were collected using the Psychological Safety Scale (19 items; $\alpha = .907$), adapted from O'Donovan et al. (2020), and the Quiet Quitting Scale (9 items; $\alpha = .849$), adapted from Galanis et al. (2023), and analyzed using Spearman's rank-order correlation due to non-normal data distribution. Results revealed a significant negative relationship between psychological safety and quiet quitting ($\rho = -.293$, $p < .001$), with a medium effect size, supporting the research hypothesis: higher perceived psychological safety was associated with lower tendencies toward quiet quitting. These findings contribute theoretically to industrial and organizational psychology literature in the public sector, and offer practical implications for Perpusnas RI to strengthen psychological safety as a preventive measure against quiet quitting among its staff.

Keywords: psychological safety; quiet quitting; staff; public sector

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun terakhir dunia kerja menghadapi tantangan serius terkait menurunnya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin banyak karyawan yang secara sengaja membatasi usaha mereka hanya pada batas kewajiban minimal pekerjaan tanpa bersedia melakukan upaya lebih (Kordowicz, 2022). Fenomena penarikan diri ini dikenal dengan istilah *quiet quitting* (Galanis dkk., 2023). Laporan Gallup dalam *State of the Global Workplace* (2023) mencatat bahwa 59% pekerja di dunia tergolong *not engaged*, yakni bekerja sekadar untuk memenuhi kewajiban tanpa adanya investasi emosional terhadap organisasi (Gallup, 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa lebih dari separuh pekerja secara global sedang melakukan perilaku *quiet quitting*, yang diestimasikan menyebabkan kerugian produktivitas mencapai 8,8 triliun dolar Amerika Serikat (Gallup, 2023).

Istilah *quiet quitting* pertama kali dikemukakan oleh Mark Boldger pada tahun 2009 dalam forum ekonomi di Texas A&M University untuk menjelaskan penurunan semangat berprestasi pada karyawan, namun fenomena ini baru menjadi perhatian global pada tahun 2022 (Yikilmaz, 2022). Penelitian ini merujuk pada definisi Galanis dkk. (2023) yang

merumuskan *quiet quitting* sebagai kondisi di mana karyawan tidak mengundurkan diri secara fisik, melainkan membatasi usaha hanya pada tugas inti, menolak mengambil tanggung jawab tambahan, dan tidak bersedia memberikan kinerja melebihi ekspektasi minimum. Galanis dkk. (2023) mengidentifikasi tiga dimensi utama dari perilaku ini: *detachment* (penarikan diri secara psikologis dan emosional), *lack of initiative* (menurunnya inisiatif di luar tanggung jawab formal), dan *lack of motivation* (menurunnya dorongan internal untuk berkontribusi lebih).

Perilaku *quiet quitting* dipicu oleh berbagai faktor di lingkungan kerja. Öztürk, Arıkan, dan Ocak (2023) mengidentifikasi lima penyebab utama *quiet quitting*: ketidakseimbangan kehidupan kerja, budaya kerja yang toksik, gaji yang tidak memadai, kurangnya peluang karier, dan beban kerja berlebih. Di antara kelima faktor tersebut, budaya kerja toksik memiliki peran yang cukup besar karena secara langsung memperburuk komunikasi dan dukungan sosial di tempat kerja (Öztürk dkk., 2023). Hal ini sejalan dengan temuan Anjum dkk. (2021) bahwa budaya kerja toksik berhubungan negatif dengan keterlibatan karyawan karena menurunkan kesejahteraan psikologis dan persepsi dukungan organisasi. Sull, Sull, dan Zweig (2022) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang toksik membuat karyawan enggan menyampaikan ide karena khawatir akan mendapatkan kritik, pengucilan, atau hambatan karir.

Keengganan karyawan untuk berpartisipasi aktif karena rasa takut tersebut berkaitan erat dengan konsep *psychological safety* (O'Donovan dkk., 2020), Mengacu pada O'Donovan dkk. (2020), *psychological safety* didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa mereka dapat mengambil risiko interpersonal seperti mengemukakan pendapat, mengajukan pertanyaan, atau mengakui kesalahan tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, maupun karir mereka. Keyakinan ini dibentuk oleh kualitas hubungan pada tiga tingkatan, yaitu hubungan dengan atasan langsung, dengan rekan kerja, dan dengan tim secara keseluruhan (O'Donovan dkk., 2020). Ketika rasa aman ini tidak terpenuhi, karyawan cenderung memilih untuk diam, menahan diri, dan menghentikan inisiatif kerja, yang pada akhirnya mengarah pada kecenderungan *quiet quitting* (Mahand & Caldwell, 2023).

Selain faktor lingkungan kerja, karakteristik generasi pekerja juga penting untuk diperhatikan dalam memahami fenomena *quiet quitting*, mengingat angkatan kerja saat ini semakin didominasi oleh Generasi Milenial dan Generasi Z (Xueyun dkk., 2023). Sebuah studi di Inggris membuktikan bahwa penurunan jam kerja dan munculnya perilaku penarikan diri setelah masa pandemi paling banyak terjadi pada Generasi Z dan Milenial dibandingkan generasi sebelumnya (Hamilton, Jolles, & Lordan, 2025). Pada pekerja Generasi Z di Tiongkok, Xueyun dkk. (2023) juga menemukan bahwa faktor lingkungan kerja dan dukungan

organisasi sangat memengaruhi niat *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan bahwa generasi pekerja yang lebih muda, yang cenderung lebih mengutamakan kesehatan mental dan keseimbangan kerja, lebih rentan merespons ketidaknyamanan di tempat kerja dengan cara menarik diri (Hamilton dkk., 2025). Karakteristik dan ekspektasi generasi pekerja saat ini pada dasarnya bermuara pada satu kebutuhan esensial yang sama, yakni pentingnya ketersediaan *psychological safety* di tempat kerja (Xueyun dkk., 2023). Oleh karena itu, membangun lingkungan yang aman secara psikologis menjadi kunci krusial untuk mencegah meluasnya *quiet quitting* pada angkatan kerja modern (Frazier dkk., 2017), yang signifikansinya telah banyak dibuktikan secara empiris oleh berbagai penelitian terdahulu.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa lingkungan kerja yang suportif, termasuk adanya *psychological safety*, dapat menekan kecenderungan karyawan untuk menarik diri. Frazier dkk. (2017) menemukan bahwa *psychological safety* berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan dan inovasi. Newman dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* terbukti mampu menekan perilaku diam (*employee silence*) dan meningkatkan komitmen karyawan. Terkait fenomena spesifik *quiet quitting*, Boy dan Sürmeli (2023) menemukan bahwa *burnout* menghubungkan konflik peran dengan *quiet quitting*, sementara Safariyani dan Fadillah (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi yang tidak suportif memicu

kemunculan perilaku tersebut. Secara lebih spesifik, Kim dan Sohn (2024) serta Anjum dkk. (2021) membuktikan bahwa dukungan psikologis dan rasa aman di tempat kerja dapat meredam dampak negatif yang mengarah pada *quiet quitting*.

Meskipun penelitian secara global telah menunjukkan peran penting *psychological safety*, kajian mengenai *quiet quitting* di Indonesia masih memiliki keterbatasan. Burhanuddin (2025) membuktikan bahwa kurangnya dukungan psikologis memicu *quiet quitting* pada karyawan startup digital, dan Prabandhini dan Widyatmoko (2025) menemukan hal serupa pada sektor perhotelan. Penelitian lain juga dilakukan pada tenaga pendidik swasta (Hapsari & Dwianto, 2024) serta karyawan di sektor perbankan (Iloponu dkk., 2025). Hingga saat ini, belum ada penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara *psychological safety* dan *quiet quitting* pada staf lembaga pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik.

Adanya kesenjangan penelitian tersebut menjadikan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas) sebagai lokasi penelitian yang relevan. Perpusnas merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki fungsi penting dalam penyediaan layanan literasi bagi masyarakat luas (Perpusnas RI, 2023). Perpusnas memiliki karakteristik operasional yang berbeda dari instansi pemerintah pada umumnya, karena lembaga ini memberikan layanan tatap muka yang beroperasi hingga malam hari dan di akhir pekan (Perpusnas RI, 2023). Tuntutan

untuk memberikan pelayanan publik yang optimal ini berjalan bersamaan dengan struktur birokrasi pemerintahan yang hierarkis, yang terkadang dapat membatasi ruang bagi staf untuk berpartisipasi aktif (Sull dkk., 2022). Jika lingkungan kerja yang memiliki tuntutan tinggi ini gagal memberikan rasa aman secara psikologis, risiko terjadinya *quiet quitting* akan berdampak langsung pada penurunan kualitas layanan informasi publik (Boy & Sürmeli, 2023).

Indikasi adanya kerentanan terhadap perilaku *quiet quitting* di Perpustakaan ditemukan melalui studi pendahuluan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf, terungkap bahwa staf sering merasa enggan menyampaikan ide atau pendapat dalam forum diskusi internal. Mereka khawatir ide tersebut justru akan sepenuhnya dibebankan kepada mereka untuk dikerjakan tanpa adanya dukungan dari pihak lain. Sikap memilih diam dan menahan diri dari partisipasi aktif ini mencerminkan aspek *lack of initiative* dan *lack of motivation* dari perilaku *quiet quitting* (Galanis dkk., 2023). Selain itu, keengganan staf untuk berpendapat dan mengambil risiko interpersonal ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja saat ini belum sepenuhnya mampu memberikan *psychological safety* bagi karyawannya (O'Donovan dkk., 2020).

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait masih minimnya bukti empiris mengenai hubungan antara *psychological safety* dan *quiet quitting* pada instansi pemerintah penyedia layanan publik di Indonesia (Burhanuddin, 2025;

Hapsari & Dwianto, 2024; Iloponu dkk., 2025). Mengingat besarnya dampak perilaku ini terhadap pelayanan publik serta dominasi generasi pekerja saat ini (Hamilton dkk., 2025; Xueyun dkk., 2023), maka pengujian secara empiris sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul Hubungan antara *Psychological Safety* dengan *Quiet Quitting* pada Staf Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara *psychological safety* dengan *quiet quitting* pada staf Perpustakaan Nasional Republik Indonesia?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *psychological safety* dengan *quiet quitting* pada staf Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi, melalui pemahaman mengenai peran *psychological safety* dalam memengaruhi kecenderungan *quiet quitting*. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur empiris yang selama ini masih terbatas, terutama pada konteks lembaga sektor publik di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi subjek penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya rasa aman secara psikologis di lingkungan kerja, sehingga staf dapat lebih berani menyampaikan pendapat dan berpartisipasi aktif tanpa takut konsekuensi negatif.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendukung *engagement*. Dengan demikian, potensi terjadinya *quiet quitting* dapat diminimalkan, dan kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan.