

PERAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* TERHADAP *QUIET QUITTING* PADA KARYAWAN *GEN Z*

Naila Fathiya Zahra Hia, Ananda Panca Aqillah Syahbudi,
Ravena Carmelita, Jessica Chandhika

Universitas Tarumanagara, Indonesia

*Corresponding Author:

naila.705230188@stu.untar.ac.id

Abstract

The phenomenon of quiet quitting has become increasingly prevalent among Generation Z employees, reflecting a tendency to perform only the minimum requirements of their jobs without providing additional effort or engagement. One factor that may influence this behavior is psychological safety, which refers to an individual's perception of feeling safe to express opinions, share ideas, ask questions, and take interpersonal risks in the workplace without fear of negative consequences. This study aimed to examine the role of psychological safety in quiet quitting among Generation Z employees. A quantitative approach with a correlational survey design was employed. Data were collected from Generation Z employees using the Psychological Safety Scale and the Quiet Quitting Scale (QQS). The data were analyzed using simple linear regression with IBM SPSS Statistics. The results indicated that psychological safety significantly predicted quiet quitting ($t = -16.278$, $p < .001$). The regression analysis showed a negative coefficient ($B = -0.804$), indicating that higher levels of psychological safety were associated with lower levels of quiet quitting. Furthermore, psychological safety explained 62.4% of the variance in quiet quitting ($R^2 = 0.624$). These findings suggest that creating a psychologically safe work environment may help reduce quiet quitting tendencies among Generation Z employees. Therefore, organizations are encouraged to foster open communication, trust, and supportive interpersonal relationships to enhance employee engagement and participation.

Keywords: psychological safety, quiet quitting, Generation Z, employee engagement.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perubahan yang sangat pesat seiring dengan kemajuan teknologi, transformasi digital, serta perubahan pola kerja yang semakin fleksibel (Deloitte, 2023). Organisasi modern saat ini tidak hanya dituntut untuk meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung keterlibatan dan kesejahteraan karyawan (Deloitte, 2023). Namun demikian, berbagai laporan global menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di tempat kerja masih relatif rendah (Harter, 2023). Laporan *State of the Global Workplace* yang diterbitkan oleh Gallup menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di dunia belum sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan hanya sebagian kecil yang merasa benar-benar memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya (Harter, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak karyawan bekerja tanpa memiliki hubungan psikologis yang kuat dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Rendahnya keterlibatan kerja tersebut kemudian memunculkan berbagai fenomena baru dalam perilaku organisasi, salah satunya adalah fenomena *quiet quitting*. Istilah *quiet quitting* mulai populer dalam beberapa tahun terakhir untuk menggambarkan kondisi ketika karyawan tetap menjalankan pekerjaannya tetapi hanya sebatas memenuhi tanggung jawab minimum yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan (Hamouche et al., 2023). *Quiet quitting* dipahami sebagai kondisi ketika karyawan tetap hadir dan menjalankan pekerjaannya, namun secara psikologis menunjukkan keterlepasan dari pekerjaan tersebut. Individu cenderung membatasi usaha kerja hanya pada batas minimum yang dipersyaratkan, serta tidak menunjukkan inisiatif, motivasi, maupun keterlibatan tambahan dalam pekerjaan (Galanis et al., 2023). Dengan kata lain, individu tetap menjalankan pekerjaan mereka tetapi tidak lagi menunjukkan inisiatif tambahan, usaha ekstra, maupun keterlibatan emosional yang lebih besar terhadap pekerjaan tersebut.

Dalam kajian perilaku organisasi, fenomena *quiet quitting* sering dikaitkan dengan konsep *psychological withdrawal* atau penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan. *Psychological withdrawal* menggambarkan kondisi ketika karyawan tetap hadir secara fisik di tempat kerja tetapi secara mental dan emosional tidak lagi terlibat secara penuh dalam aktivitas pekerjaan. *Psychological withdrawal* merupakan kondisi ketika karyawan tetap berada secara fisik di dalam organisasi, namun secara mental tidak lagi terlibat dalam pekerjaannya sehingga menunjukkan adanya pelepasan keterikatan psikologis terhadap aktivitas kerja (Hamouche et al., 2023). Bentuk penarikan diri ini dapat terlihat melalui berbagai perilaku seperti menurunnya motivasi kerja, berkurangnya partisipasi dalam aktivitas organisasi, serta kecenderungan untuk bekerja hanya pada tingkat minimum yang diperlukan. Meskipun memiliki kemiripan, *quiet quitting* dan *psychological withdrawal* bukanlah konsep yang sepenuhnya sama. *Psychological withdrawal* lebih menekankan pada kondisi internal individu berupa penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan, seperti menurunnya keterlibatan mental dan emosional terhadap pekerjaan (Hamouche et al., 2023). Sementara itu, *quiet quitting* merupakan bentuk perilaku nyata yang dapat diamati, di mana karyawan membatasi kontribusi kerja mereka hanya pada tugas minimum yang dipersyaratkan (Formica & Sfodera, 2022; Serenko, 2023). Dengan demikian, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai manifestasi perilaku dari kondisi *psychological withdrawal* yang tercermin dalam aktivitas kerja sehari-hari (Hamouche et al., 2023).

Penelitian ini lebih berfokus pada *quiet quitting* karena fenomena ini merupakan isu aktual yang banyak terjadi di dunia kerja saat ini, khususnya pada generasi muda. Laporan global menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan, terutama generasi muda, cenderung tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan hanya memenuhi tuntutan minimum pekerjaan (Harter, 2023; Deloitte, 2023). Selain itu, *quiet quitting* lebih mudah diukur melalui indikator perilaku kerja yang dapat diamati dibandingkan dengan *psychological withdrawal* yang bersifat internal dan subjektif (Serenko, 2023). Oleh karena itu, *quiet quitting* dipilih sebagai variabel penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih konkret mengenai bentuk *disengagement* karyawan di tempat kerja.

Survei global yang dilakukan oleh Deloitte (2023) menunjukkan bahwa generasi muda saat ini sangat memperhatikan kesejahteraan psikologis dalam pekerjaan dan lebih cenderung membatasi kontribusi kerja mereka ketika merasa lingkungan kerja tidak memberikan dukungan yang memadai. Laporan tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta kesejahteraan mental dalam menilai hubungan mereka dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Deloitte, 2023). Fenomena *quiet quitting* menjadi semakin relevan untuk dikaji ketika dikaitkan dengan perubahan komposisi tenaga kerja yang saat ini mulai didominasi oleh generasi baru, khususnya Generasi Z. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012 dan saat ini mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah yang semakin besar. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam cara mereka memandang pekerjaan dan hubungan dengan organisasi. Generasi Z cenderung menempatkan

kesejahteraan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, serta makna pekerjaan sebagai faktor penting dalam menentukan tingkat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan (Deloitte, 2023; Twenge, 2021).

Berbagai survei global juga menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* cukup banyak ditemukan pada generasi muda (Edmondson & Bransby, 2023). Laporan Gallup menunjukkan bahwa sekitar 59% karyawan secara global dapat dikategorikan sebagai *quiet quitters*, yaitu individu yang tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan hanya menjalankan tugas minimum yang diperlukan (Harter, 2023).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pengalaman psikologis individu di tempat kerja memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana karyawan berperilaku terhadap pekerjaannya. Salah satu faktor psikologis yang dianggap berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan di tempat kerja adalah *psychological safety* (Edmondson, 2019). *Psychological safety* merujuk pada kondisi ketika individu merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, maupun mengakui kesalahan tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif dari lingkungan kerja (Edmondson, 2019). *Psychological safety* merupakan keyakinan individu bahwa lingkungan kerja memberikan rasa aman untuk mengambil risiko dalam interaksi interpersonal, seperti menyampaikan pendapat, bertanya, atau mengemukakan ide tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 2019). Dalam lingkungan kerja yang memiliki *psychological safety* tinggi, karyawan merasa lebih aman untuk mengekspresikan diri dan berpartisipasi dalam aktivitas organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai perilaku kerja positif. Frazier dan kolega menjelaskan bahwa individu yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih berani untuk berbicara, berbagi ide, serta berpartisipasi dalam perilaku pembelajaran di tempat kerja (Frazier et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, *psychological safety* juga berkaitan dengan tingkat keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan. Newman dan kolega menyatakan bahwa *psychological safety* dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam pekerjaan serta mendorong individu untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi (Newman et al., 2020). Ketika individu merasa aman secara psikologis, mereka cenderung lebih percaya diri dalam menyampaikan ide maupun berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.

Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman untuk mengekspresikan pendapat atau terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan serta meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku *disengagement* di tempat kerja. Karyawan yang merasa tidak aman secara psikologis mungkin memilih untuk membatasi kontribusi kerja mereka sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri terhadap lingkungan kerja yang dianggap tidak mendukung (Edmondson, 2019).

Dalam konteks fenomena *quiet quitting*, *psychological safety* dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku penarikan diri dari pekerjaan. Karyawan yang tidak merasa aman secara psikologis mungkin cenderung menghindari keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan karena khawatir terhadap konsekuensi negatif yang mungkin terjadi (Edmondson, 2019). Sebaliknya, ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka cenderung lebih berani untuk berpartisipasi aktif serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pekerjaan (Frazier et al., 2021).

Penelitian di Indonesia juga mulai menunjukkan adanya hubungan antara faktor psikologis di tempat kerja dengan kecenderungan *quiet quitting*. Faktor psikologis seperti *work-life balance* dan *psychological safety* memiliki hubungan dengan tingkat keterlibatan kerja pada generasi muda (Nabila & Siswanti, 2024). Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa

lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis dapat meningkatkan kecenderungan *disengagement* pada karyawan muda (Putri & Handoyo, 2022).

Meskipun fenomena *quiet quitting* semakin banyak dibahas dalam berbagai penelitian dan diskursus organisasi, kajian empiris yang secara khusus meneliti peran *psychological safety* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas, terutama dalam konteks penelitian di Indonesia. Padahal, memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi munculnya perilaku *quiet quitting* sangat penting bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengetahui bagaimana peran *psychological safety* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian psikologi organisasi serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara psikologis sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi kecenderungan perilaku *quiet quitting* di tempat kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei korelasional. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *psychological safety* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z secara objektif dan terukur. Desain survei korelasional digunakan untuk memperoleh data dari responden melalui penyebaran kuesioner, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan dan pengaruh antarvariabel penelitian secara statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada berbagai sektor pekerjaan di Indonesia. Generasi Z dalam penelitian ini merujuk pada individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Dimock, 2019). Adapun karakteristik responden yang menjadi sasaran penelitian adalah karyawan yang berusia 18–27 tahun dan sedang aktif bekerja, baik sebagai karyawan tetap maupun karyawan kontrak.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) berusia 18–27 tahun; (2) termasuk dalam kategori Generasi Z; (3) sedang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan; dan (4) bersedia menjadi responden penelitian.

Penelitian ini melibatkan dua variabel utama, yaitu *psychological safety* sebagai variabel independen (X) dan *quiet quitting* sebagai variabel dependen (Y). *Psychological safety* didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai keamanan dalam menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, bertanya, maupun melakukan kesalahan tanpa takut menerima konsekuensi negatif dari lingkungan kerja (Edmondson, 2019). Sementara itu, *quiet quitting* didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas dan tanggung jawab formal yang tercantum dalam pekerjaannya tanpa memberikan usaha tambahan bagi organisasi (Formica & Sfodera, 2022).

Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini berupa kuesioner yang disebarakan secara daring melalui *Google Form*. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Variabel *psychological safety* diukur menggunakan adaptasi skala *Psychological Safety* yang dikembangkan oleh Edmondson (1999) dan telah banyak digunakan dalam penelitian organisasi. Skala ini mengukur persepsi individu mengenai keamanan psikologis dalam lingkungan kerja, seperti kebebasan menyampaikan pendapat, keberanian mengambil risiko interpersonal, serta penerimaan terhadap kesalahan.

Variabel *quiet quitting* diukur menggunakan *Quiet Quitting Scale (QQS)* yang dikembangkan oleh Galanis et al. (2023). Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat kecenderungan individu dalam membatasi keterlibatan kerja hanya pada tuntutan minimum pekerjaan serta menghindari pemberian usaha tambahan di luar tugas formal yang dimiliki.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi item-total (*Corrected Item-Total Correlation*). Item dinyatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,30. Selanjutnya, reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ (Nunnally & Bernstein, 1994).

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Form yang disebarakan melalui berbagai media sosial dan platform komunikasi. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan lembar *informed consent* yang menjelaskan tujuan penelitian, kerahasiaan data, serta hak responden untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Partisipasi responden bersifat sukarela dan seluruh data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan proses *screening* untuk memastikan bahwa responden memenuhi kriteria penelitian dan mengisi kuesioner secara lengkap. Data yang tidak memenuhi kriteria atau menunjukkan pola jawaban yang tidak konsisten akan dikeluarkan dari proses analisis.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi skor pada masing-masing variabel penelitian. Tahap kedua adalah uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis parametrik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui peran *psychological safety* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Selain itu, koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi *psychological safety* dalam menjelaskan variasi *quiet quitting*. Taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Instrumen
<i>Psychological Safety</i> (X)	Persepsi karyawan Generasi Z mengenai sejauh mana lingkungan kerja memungkinkan mereka untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, memberikan ide, serta mengambil risiko interpersonal tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif, penolakan, atau hukuman dari rekan kerja maupun atasan (Edmondson, 2019).	1. Ketersediaan mengemukakan pendapat 2. Keamanan dalam mengambil risiko interpersonal 3. Penerimaan terhadap kesalahan 4. Keterbukaan komunikasi	Adaptasi <i>Psychological Safety Scale</i> (Edmondson, 1999), skala Likert 1–5
<i>Quiet Quitting</i> (Y)	Kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tugas dan tanggung jawab formal yang tercantum dalam pekerjaannya tanpa memberikan usaha tambahan di luar tuntutan pekerjaan yang diwajibkan organisasi (Galanis et al., 2023).	1. Menolak tugas di luar deskripsi kerja 2. Bekerja sesuai standar minimum 3. Rendahnya keterlibatan kerja 4. Pembatasan kontribusi terhadap organisasi	<i>Quiet Quitting Scale</i> (QQS) (Galanis et al., 2023), skala Likert 1–5

HASIL OLAH DATA

Penelitian ini melibatkan karyawan Generasi Z yang memenuhi kriteria penelitian. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data pada variabel *Psychological Safety* dan *Quiet Quitting*.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov terhadap residual regresi, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka data residual terdistribusi normal. Hasil Monte Carlo Sig. juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,128 yang lebih besar dari 0,05 sehingga semakin memperkuat kesimpulan bahwa data penelitian memenuhi asumsi normalitas. Dengan demikian, data residual dalam penelitian ini dapat dinyatakan berdistribusi normal dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

			Unstandardized Residual
N			162
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	.05293844	
Most Extreme Differences	Absolute	.062	
	Positive	.062	
	Negative	-.042	
Test Statistic			.062
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.128	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.120
		Upper Bound	.137

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel *Psychological Safety* dan *Quiet Quitting*, diperoleh nilai signifikansi pada baris *Deviation from Linearity* sebesar 0,266. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka tidak terdapat penyimpangan hubungan dari bentuk linear. Dengan demikian, hubungan antara variabel *Psychological Safety* dan *Quiet*

Quitting dapat dinyatakan linear sehingga memenuhi asumsi untuk dilakukan analisis regresi linear sederhana.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups	(Combined)	2711.827	17	159.519	18.510	<,001
		Linearity	2544.739	1	2544.739	295.276	<,001
		Deviation from Linearity	167.088	16	10.443	1.212	.266
	Within Groups		1241.019	144	8.618		
Total			3952.846	161			

Analisis Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai konstanta sebesar 5,411 dan koefisien regresi variabel *Psychological Safety* sebesar -0,804. Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 5,411 - 0,804X$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *Psychological Safety* akan diikuti oleh penurunan *Quiet Quitting* sebesar 0,804 satuan. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara kedua variabel. Artinya, semakin tinggi tingkat *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *Quiet Quitting*.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	5.411	.148		36.667
	Psychological Safety	-.804	.049	-.790	-16.278

a. Dependent Variable: Quiet Quitting

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₀: *Psychological Safety* tidak berperan terhadap *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z.

H₁: *Psychological Safety* berperan terhadap *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan hasil uji t pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai t hitung sebesar -16,278 dengan nilai signifikansi < 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Safety* berperan secara signifikan terhadap *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z. Arah pengaruh yang negatif

menunjukkan bahwa semakin tinggi *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *Quiet Quitting*.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	5.411	.148	36.667	<.001
	Psychological Safety	-.804	.049	-.790	<.001

a. Dependent Variable: Quiet Quitting

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel *Model Summary*, diperoleh nilai **R Square sebesar 0,624**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Psychological Safety* mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel *Quiet Quitting* sebesar **62,4%**, sedangkan sisanya sebesar **37,6%** dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai **Adjusted R Square sebesar 0,621** juga menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antara kedua variabel penelitian. Dengan demikian, *Psychological Safety* memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan kecenderungan *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 ^a	.624	.621	.15218

a. Predictors: (Constant), Psychological Safety

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *psychological safety* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan secara signifikan terhadap *quiet quitting*. Temuan ini ditunjukkan oleh hasil analisis regresi linear sederhana yang menghasilkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($p < 0,001$), sehingga hipotesis penelitian diterima.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara *psychological safety* dan *quiet quitting*. Artinya, semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*. Sebaliknya, rendahnya rasa aman secara psikologis di lingkungan kerja dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tuntutan minimum pekerjaan. Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 0,624 menunjukkan bahwa *psychological safety* mampu menjelaskan 62,4% variasi *quiet quitting*, sedangkan sisanya sebesar 37,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap munculnya perilaku *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung rasa aman secara psikologis melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap pendapat karyawan, serta budaya kerja yang mendukung partisipasi dan kolaborasi. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sekaligus mengurangi kecenderungan perilaku *quiet quitting* di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2023). *2023 Deloitte global Gen Z and Millennial survey*. Deloitte Insights.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality*

- Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2021). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 74(1), 165–211. <https://doi.org/10.1111/peps.12418>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Kaitelidou, D., & Tsamakis, K. (2023). Quiet quitting among employees: Development and validation of the Quiet Quitting Scale (QQS). *Occupational Medicine*. Advance online publication.
- Hamouche, S., Di Fabio, A., & Sverke, M. (2023). Quiet quitting: Relationship with psychological withdrawal, employee well-being, and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Advance online publication.
- Harter, J. (2023). *State of the global workplace 2023 report: The voice of the world's employees*. Gallup.
- Nabila, R., & Siswanti, Y. (2024). Hubungan work-life balance dan psychological safety dengan employee engagement pada karyawan generasi Z. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 13(1), 45–57.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2020). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 30(2), Article 100606. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.001>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Putri, A. R., & Handoyo, S. (2022). Lingkungan kerja psikologis dan disengagement pada karyawan muda di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 120–132.
- Serenko, A. (2023). The great resignation: The great knowledge exodus or the onset of the era of quiet quitting? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 989–998. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0920>
- Twenge, J. M. (2021). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Atria Books.