



Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Quiet quitting* dengan Optimisme sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Generasi Z di Kota Semarang)

Farichah Melani Hastami^{1*}, Vini Wiratno Putri²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted April 2026

Approved May 2026

Published July 2026

Kata Kunci:

Job Burnout, Optimisme, Quiet Quitting, Job-Demands Resources, Generasi Z

Abstrak

Fenomena *quiet quitting* semakin menonjol pada karyawan Generasi Z sebagai respons terhadap tingginya tuntutan kerja dan keterbatasan work-life balance yang memicu job burnout. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh job burnout terhadap *quiet quitting* dengan optimisme sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 153 karyawan Generasi Z di Kota Semarang yang diperoleh melalui *purposive* dan *snowball sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting*. Optimisme terbukti mampu memperlemah pengaruh tersebut, sehingga menurunkan kecenderungan *quiet quitting*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran sumber daya psikologis dalam mengelola dampak burnout serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekosistem organisasi modern semakin menuntut karyawan untuk menunjukkan performa tinggi melalui dedikasi waktu dan energi yang besar. Pada tahap awal karier, karyawan cenderung mengerahkan seluruh kapasitas profesional demi pencapaian target, percepatan karier, dan pengakuan dalam budaya kerja yang kompetitif. Namun, tekanan kerja yang berkelanjutan tanpa dukungan organisasi yang memadai berpotensi menimbulkan kelelahan psikologis. Seiring waktu, karyawan mulai menyadari bahwa keseimbangan hidup dan kesehatan mental merupakan aset yang lebih bernilai dibandingkan pencapaian karier yang diperoleh melalui kelelahan ekstrem (Maslach & Leiter, 2016). Pergeseran orientasi ini mendorong karyawan, khususnya generasi muda, untuk menetapkan batas kerja yang lebih tegas sebagai respons terhadap stres kronis di tempat kerja (Deloitte, 2024).

Perubahan orientasi kerja tersebut bermanifestasi dalam fenomena *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tugas inti namun menarik diri secara psikologis dari tujuan organisasi (Galanis et al., 2024). Karyawan yang melakukan *quiet quitting* tidak bermaksud mengundurkan diri, melainkan memilih bekerja pada tingkat minimum yang dipersyaratkan untuk menjaga kesejahteraan pribadi dan mencegah kelelahan yang lebih dalam (Marples, 2022). Meskipun istilah *quiet quitting* baru populer pasca fenomena *Great Resignation*, perilaku membatasi upaya kerja ini telah lama dikenal dalam kajian organisasi (Formica & Sfodera, 2023). Fenomena *quiet quitting* kini menjadi isu global dengan implikasi serius terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan. Laporan Gallup menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kerja dunia mengalami disengagement, dengan dampak ekonomi yang signifikan akibat penurunan produktivitas (Harter, 2023). Tren ini secara dominan terjadi pada Generasi Z, yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap *work-life balance*, makna kerja, dan kesejahteraan psikologis (Faber, 2025). Ketika organisasi gagal memenuhi kebutuhan tersebut, Generasi Z cenderung membatasi keterlibatan kerja atau bahkan menarik diri secara emosional dari pekerjaan (Nour, 2025).

Dalam perspektif teoretis, fenomena *quiet quitting* dapat dijelaskan melalui teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Teori ini menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang tinggi dan keterbatasan sumber daya akan meningkatkan risiko *job burnout*, yang pada akhirnya mendorong perilaku penarikan diri dari pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Sejumlah penelitian empiris menemukan bahwa *job burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting* di berbagai konteks pekerjaan dan negara ((Dilekçi et al., 2025; Lu et al., 2023; Trang et al., 2024)). Namun, temuan lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten, di mana *job burnout* tidak selalu berujung pada *quiet quitting*, terutama ketika karyawan masih memiliki sumber daya psikologis yang memadai ((Jelača & Marko, 2024; Permana et al., 2024)).

Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran sumber daya psikologis individu. Salah satu faktor yang berpotensi memperlemah dampak *job burnout* adalah optimisme. Optimisme memungkinkan individu memandang situasi kerja yang menekan secara lebih adaptif, sehingga mampu mempertahankan keterlibatan kerja meskipun menghadapi tingkat stres yang tinggi. Namun,

kajian mengenai peran optimisme sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *job burnout* dan *quiet quitting*, khususnya pada Generasi Z di Indonesia, masih sangat terbatas.

Penelitian ini berfokus pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang, salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah dengan karakteristik lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Kota ini merepresentasikan konteks yang relevan untuk mengkaji dinamika *job burnout* dan *quiet quitting* pada tenaga kerja muda di sektor formal. Dengan demikian, penelitian ini memiliki hal-hal baru yang menarik untuk diteliti, yaitu: (1) menguji pengaruh *job burnout* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di konteks Indonesia; (2) menganalisis peran optimisme sebagai sumber daya psikologis dalam memperlemah hubungan tersebut; dan (3) memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan muda.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan *Job Burnout* terhadap *Quiet quitting*

Maslach dan Leiter (Maslach & Leiter, 2016) menyatakan bahwa *job burnout* merupakan tantangan utama dalam dunia kerja modern yang ditandai oleh meningkatnya tekanan kerja, kompleksitas tugas, dan perubahan organisasi yang cepat. Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R), *job burnout* muncul ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, sehingga menguras energi psikologis karyawan dan menurunkan keterlibatan kerja (Demerouti et al., 2001). Ketidakseimbangan ini menyebabkan kelelahan emosional, hilangnya makna dalam bekerja, serta kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara psikologis dari tanggung jawab pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, *quiet quitting* muncul sebagai respons adaptif karyawan untuk melindungi diri dari tekanan kerja yang berlebihan, di mana individu memilih bekerja sebatas memenuhi tuntutan minimum tanpa menunjukkan keterlibatan emosional maupun komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*, di mana meningkatnya kelelahan kerja menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan ((Dilekçi et al., 2025; Elliza Noor Prabandhini & Widi Fajar Widyatmoko, 2025; Nguyen & Vu, 2025; Trang et al., 2024). Temuan tersebut menegaskan bahwa burnout yang tidak tertangani mendorong perilaku penarikan diri sebagai bentuk perlindungan psikologis.

Oleh karena itu, *job burnout* memiliki peran sentral dalam menjelaskan munculnya *quiet quitting*, mengingat sebagian besar waktu dan energi individu dihabiskan dalam konteks pekerjaan. Ketika karyawan merasa usaha yang dikeluarkan tidak sebanding dengan sumber daya dan dukungan yang diterima, mereka cenderung membatasi keterlibatan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja dan penguatan kesejahteraan psikologis menjadi langkah strategis untuk menekan kecenderungan *quiet quitting* di tempat kerja.

H1: *Job burnout* berpengaruh positif terhadap *quiet quitting*

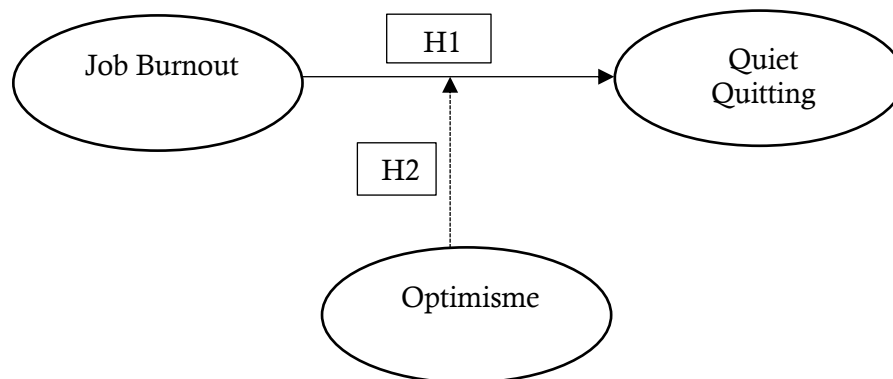
Optimisme memoderasi pengaruh antara *Job Burnout* terhadap *Quiet Quitting*

Scheier dan Carver (Scheier & Carver, 1985) menjelaskan optimisme sebagai *dispositional trait*, yaitu karakteristik individu yang relatif stabil dan ditandai oleh harapan positif terhadap masa depan. Konsep ini berakar pada model *behavioral self-regulation* yang menekankan bahwa perilaku individu dipandu oleh ekspektasi terhadap hasil yang akan diperoleh. Dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, individu dengan tingkat optimisme tinggi cenderung lebih gigih dan resilien karena meyakini bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan outcome yang positif. Hal ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang memandang optimisme sebagai *personal resources* penting yang mampu melindungi karyawan dari tekanan lingkungan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam kaitannya dengan *job burnout*, optimisme berperan dalam mencegah penurunan semangat dan keterlibatan kerja yang umumnya muncul akibat kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan pencapaian pribadi (Maslach et al., 2001). Pada hubungan antara *job burnout* dan *quiet quitting*, optimisme berfungsi sebagai faktor psikologis yang dapat memperlemah pengaruh negatif burnout terhadap kecenderungan menarik diri dari pekerjaan. Karyawan dengan optimisme tinggi cenderung mempertahankan rasa tanggung jawab dan dedikasi, sementara karyawan dengan optimisme rendah lebih rentan kehilangan motivasi dan menunjukkan perilaku *quiet quitting*.

Temuan empiris menunjukkan bahwa optimisme mampu berperan sebagai *buffer* yang memperlemah pengaruh *job burnout* terhadap *quiet quitting*, sehingga menjaga keseimbangan psikologis dan komitmen karyawan di tengah tekanan kerja yang tinggi (Trang et al., 2024).

H2: Optimisme memoderasi pengaruh antara job burnout terhadap *quiet quitting*



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang mengukur setiap variabel secara objektif melalui analisis statistik untuk menjawab rumusan masalah serta menarik kesimpulan secara empiris. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Semarang. Data yang

digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang relevan seperti jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, serta publikasi resmi yang berkaitan dengan variabel *job burnout*, *quiet quitting*, dan optimisme. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan jenis purposive sampling dan snowball sampling. Teknik ini dipilih karena responden harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu termasuk dalam kategori Generasi Z dan sedang bekerja di Kota Semarang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 153 responden, yang ditentukan menggunakan rumus (Hair et al., 2022).

Teknik analisis data yang digunakan terdiri atas dua tahap, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban pada masing-masing variabel penelitian dengan menggunakan metode skoring skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5. Sementara itu, analisis inferensial dilakukan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) versi 4.0. Analisis ini meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel dan pengujian hipotesis, termasuk pengujian efek moderasi optimisme dalam hubungan antara *job burnout* dan *quiet quitting*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengujian *Outer Model*

Validitas Konvergen

Metrik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen yaitu nilai AVE (Average Variance Extracted). Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), apabila nilai AVE menunjukkan $> 0,5$ maka item tersebut dapat diterima oleh variable laten.

Tabel 1. Uji Validitas konvergen

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Job burnout</i>	.584	Valid
<i>Optimisme</i>	.601	Valid
<i>Quiet quitting</i>	.558	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil yang disajikan pada nilai AVE untuk setiap variabel laten lebih dari 0,50. Dengan demikian, secara keseluruhan data yang diperoleh dapat dinyatakan valid, karena memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan ditentukan berdasarkan hasil HTMT, validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai HTMT antar variabel lebih kecil dari 0,90 (atau kriteria yang lebih ketat yaitu 0,85).

Tabel 2. HTMT

Variabel	<i>Job Burnout</i>	<i>Optimisme</i>	<i>Quiet Quitting</i>
<i>Job Burnout</i>			
<i>Optimisme</i>	.306		
<i>Quiet Quitting</i>	.495	.471	
<i>Optimisme X Job Burnout</i>	.080	.224	.241

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh nilai rasio HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah validitas diskriminan, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini (Job Burnout, Optimisme, dan Quiet Quitting) telah mewakili konsep yang berbeda secara nyata.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara pengujian, yaitu melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Jika nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,7, tetap dapat diterima selama tidak melampaui 0,95, maka instrumen pada variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi yang baik.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Job Burnout</i>	.912	.918	Reliabel
<i>Optimisme</i>	.926	.929	Reliabel
<i>Quiet Quitting</i>	.901	.903	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang disajikan pada tabel 3 di atas, hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas batas minimum 0,7, namun tetap berada di bawah ambang maksimum 0,95, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument dianggap sah dalam mengukur konstruk.

Analisis Pengujian *Inner Model*

Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh simultan variabel eksogen terhadap variabel endogen, di mana nilai R-square berada dalam rentang 0 hingga

1. Nilai R-square dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah). Adapun hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R-square	Adjusted R-Square
<i>Quiet quitting</i>	.347	.334

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa variabel *Quiet quitting* adalah sebesar 0,334. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Job Burnout* dan Optimisme (sebagai variabel moderasi beserta interaksinya) secara bersama-sama mampu menjelaskan varians variabel *Quiet quitting* sebesar 33,4%. Berdasarkan kriteria statistik, nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki pengaruh yang moderat. Sementara itu, sisanya sebesar 66,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

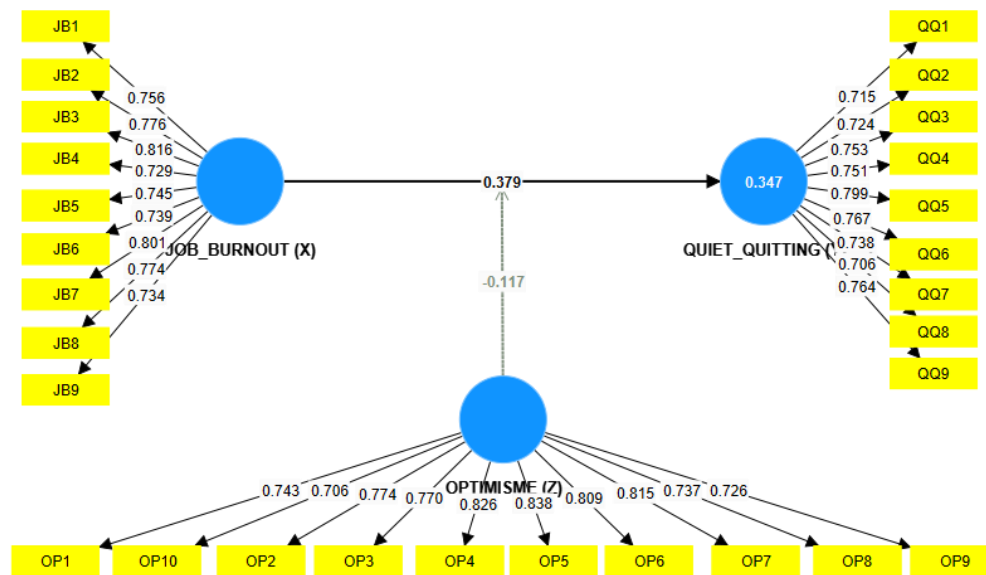
Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan nilai signifikansi atau p-value sebesar 5%, sehingga dapat diartikan bahwa nilai p-value harus $< 0,05$. Selain menggunakan nilai signifikansi, pengujian ini juga dilakukan berdasarkan nilai t-statistic dan nilai t-tabel. Dalam penelitian ini nilai t-tabel yang digunakan yaitu 1,645 maka nilai t-statistic dalam hasil uji hipotesis harus $> 1,645$. Adapun hasil uji hipotesis untuk pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Hipotesis Penelitian

Hypothesis		Original Sample	T-Statistic	P- Values	Keterangan
Job Burnout → Quiet Quitting	H1	.379	5.832	.000	Support
Optimisme + Job Burnout → Quiet Quitting	H2	-.117	1.956	.025	Support

Source: Data yang diolah (2026)



Gambar 2. Hasil Model Analisis

Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Quiet Quitting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Artinya, semakin tinggi tingkat kelelahan, sinisme, dan rendahnya efikasi profesional, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara psikologis dan membatasi keterlibatan kerja pada tingkat minimum. Temuan ini mendukung kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model* yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai akan memicu proses *health impairment*, yang pada akhirnya mendorong perilaku penarikan diri di tempat kerja.

Optimisme memoderasi pengaruh job burnout terhadap quiet quitting

Pengujian hipotesis moderasi menunjukkan bahwa optimisme secara signifikan memoderasi pengaruh job burnout terhadap *quiet quitting* dengan koefisien interaksi sebesar -0,117, yang menunjukkan adanya *buffering effect* (efek pelemah). Rata-rata indeks optimisme responden berada pada angka 76,6, dengan skor tertinggi pada indikator kemampuan tetap tenang saat menghadapi tekanan (81,0). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun burnout berada pada kategori sedang, tingkat optimisme yang tinggi mampu menekan kecenderungan *quiet quitting*. Secara teoretis, hasil ini memperkuat model JD-R bawa selain tuntutan kerja (*job demands*), keberadaan sumber daya pribadi (*personal resources*) seperti optimisme berperan penting dalam mengurangi dampak negatif burnout. Secara praktis, organisasi perlu tidak hanya mengelola beban kerja, tetapi juga memperkuat modal psikologis karyawan untuk menekan perilaku *quiet quitting*, khususnya pada Generasi Z.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 153 karyawan Generasi Z di Kota Semarang, dapat disimpulkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Artinya, semakin tinggi tingkat kelelahan, sinisme, dan rendahnya efikasi profesional yang dialami karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menarik diri secara psikologis dan membatasi keterlibatan kerja pada tingkat minimum. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa optimisme secara signifikan memoderasi pengaruh *job burnout* terhadap *quiet quitting* dengan arah negatif (*buffering effect*). Hal ini menunjukkan bahwa optimisme berperan sebagai sumber daya pribadi yang mampu melemahkan dampak burnout terhadap kecenderungan *quiet quitting*.

Penelitian ini masih terbatas pada wilayah Kota Semarang dan berfokus pada karyawan Generasi Z, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah maupun membandingkan antar generasi guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain seperti *work engagement*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, atau *psychological capital* untuk memperkaya model penelitian serta memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *quiet quitting*. Dengan demikian, organisasi tidak hanya perlu mengelola beban kerja untuk menekan *job burnout*, tetapi juga perlu memperkuat sumber daya psikologis karyawan agar keterlibatan kerja tetap terjaga secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan doa, dukungan, serta motivasi kepada penulis, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Deloitte. (2024). *Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2024: Living and working with purpose in a transforming world*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as

- predictors of *quiet quitting* among teachers. *Acta Psychologica*, 254(February).
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Elliza Noor Prabandhini, & Widi Fajar Widyatmoko. (2025). Pengaruh Job Burnout Terhadap *Quiet quitting* Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada Industri Perhotelan Gen Z di Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3573–3580. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5370>
- Faber, E. (2025). *Gen Zs and millennials seek learning and development through multiple channels*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2023). The Great Resignation and *Quiet quitting* paradigm shifts : An overview of 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>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). *Quiet quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention : Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era*. 1–11.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd (ed.)). Sage Publications.
- Harter, J. (2023). *Is Quiet quitting Real?* Gallup Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Jelača, S., & Marko, G. (2024). *THE IMPACT OF THE QUIET QUITTING PHENOMENON ON EMPLOYEES IN*. 21(1), 60–80. <https://doi.org/10.5937/EJAE21-47933>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). *Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment*. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Marples, A. (2022). *The ‘quiet quitting’ trend: Why doing the bare minimum at work is taking off*. CNN Health. <https://edition.cnn.com/2022/08/22/business/quiet-quitting-tiktok-work-wellness>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience : recent research and its implications for psychiatry*. June, 103–111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Ob urnout*. 397–422.
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). *Quiet Quitting : Insights from Generation Z workers in Vietnam*. 13(01), 8267–8282. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i01.em08>

- Nour, M. M. (2025). *Balancing Burnout, Quiet Quitting, and Cognitive Turnover: The Quiet Revolution of Gen Z Workers*. August.
- Permana, M. V., Abiprayu, K. B., Putri, V. W., Ridloah, S., Prismanti, P., Humaira, H., & Laksana, F. N. (2024). *THE PHENOMENON OF QUIET QUITTING . HOW ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECT EMPLOYEE PRODUCTIVE BEHAVIOR* © 2024 Universitas Negeri Semarang. 13(3), 345–354.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). *Optimism , Coping , and Health : Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies*. 4(3), 219–247.
- Trang, P. T., Thi, N., & Trang, T. (2024). Job burnout and *quiet quitting* in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549>