

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Kementerian Perhubungan merupakan instansi pemerintah yang memiliki mandat strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang transportasi untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Pembangunan di bidang transportasi pada periode pemerintahan 2025–2029 akan dihadapkan pada berbagai tantangan strategis, seperti proses pemulihan ekonomi pasca pandemi Covid-19, percepatan transformasi digital di era Industri 4.0 dan *Society 5.0*, serta dinamika global berupa krisis lingkungan, kelangkaan sumber daya, dan ketatnya kompetisi ekonomi dunia. Dalam situasi tersebut, sektor transportasi diharapkan menjadi motor penggerak transformasi menuju Indonesia Emas 2045, di mana Indonesia ditargetkan mampu keluar dari *middle income trap* dan menjadi salah satu kekuatan ekonomi terbesar dunia. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 173 Tahun 2024 tentang Kementerian Perhubungan, instansi ini melaksanakan sembilan fungsi utama yang mencakup perumusan kebijakan, pelaksanaan pelayanan publik, pengawasan, pembinaan teknis, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan sumber daya manusia di bidang transportasi nasional.

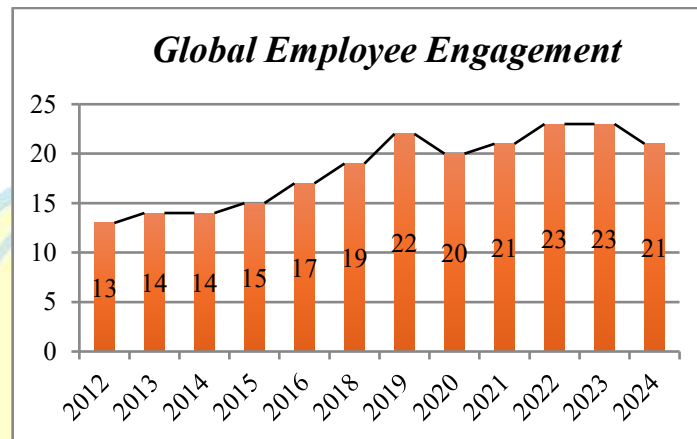
Sebagai bagian dari mandat tersebut, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU), *Directorate General of Civil Aviation (DGCA)*, memegang peran vital dalam menjamin konektivitas antardaerah melalui penyelenggaraan transportasi udara yang aman, andal, dan berkelanjutan. Berdasarkan data Kementerian Perhubungan, terdapat lebih dari 180 bandar udara yang berada di bawah pengelolaan DJPU, dengan cakupan pelayanan yang meliputi seluruh wilayah Indonesia, termasuk kawasan timur yang memiliki peranan strategis bagi pemerataan pembangunan nasional. Wilayah Papua yang mencakup Provinsi Papua, Papua Barat, Papua Tengah, Papua Pegunungan, Papua Selatan, dan Papua Barat Daya merupakan salah satu wilayah dengan karakteristik geografis paling menantang.

Kondisi medan yang sulit dijangkau, keterbatasan infrastruktur, serta tingginya ketergantungan terhadap transportasi udara sebagai sarana utama mobilitas masyarakat dan distribusi logistik menjadikan kinerja pegawai di wilayah ini sangat krusial. Kompleksitas pelaksanaan tugas di wilayah Papua menuntut efektivitas manajemen, ketahanan pegawai, dan koordinasi lintas unit yang solid agar pelayanan publik dapat berjalan optimal. Namun, dinamika operasional yang tinggi serta kondisi kerja yang berat kerap menimbulkan tekanan psikologis dan penurunan semangat kerja di kalangan pegawai. Situasi inilah yang kemudian berpotensi berkaitan dengan munculnya fenomena *quiet quitting* di lingkungan kerja, yang menjadi isu penting untuk dikaji lebih lanjut pada unit-unit kerja DJPU di wilayah Papua.

Dalam konteks tersebut, Kementerian Perhubungan, khususnya DJPU di wilayah Papua, menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang cukup kompleks. Indikasi penurunan motivasi dan keterlibatan kerja mulai terlihat, di antaranya menurunnya minat mengikuti pelatihan, munculnya perilaku menghindari tugas, serta kecenderungan pegawai menunjukkan kesibukan semu (*pseudo-busy*) tanpa produktivitas nyata. Gejala tersebut tercermin dari pola kerja minimalis yang hanya berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif, tanpa keterlibatan emosional dan komitmen kinerja terhadap kualitas layanan publik. Fenomena ini dikenal sebagai *quiet quitting*, yakni kondisi di mana pegawai hadir secara fisik namun menahan keterlibatan emosional dan komitmen terhadap organisasi (Atiku et al., 2025a; Lestari et al., 2024; Talukder & Prieto, 2025). Jika tidak dikelola dengan baik, *quiet quitting* dapat menjadi ancaman laten bagi efektivitas pelayanan publik dan keberlanjutan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan, terutama di kawasan timur Indonesia yang menjadi garda depan konektivitas nasional.

Fenomena *quiet quitting* telah menjadi perhatian global dalam satu dekade terakhir, seiring meningkatnya kesadaran terhadap keterikatan kerja, kesejahteraan psikologis, dan kualitas kepemimpinan di tempat kerja. Berdasarkan laporan Gallup (2024), sekitar 62% karyawan di seluruh dunia menunjukkan perilaku *quiet*

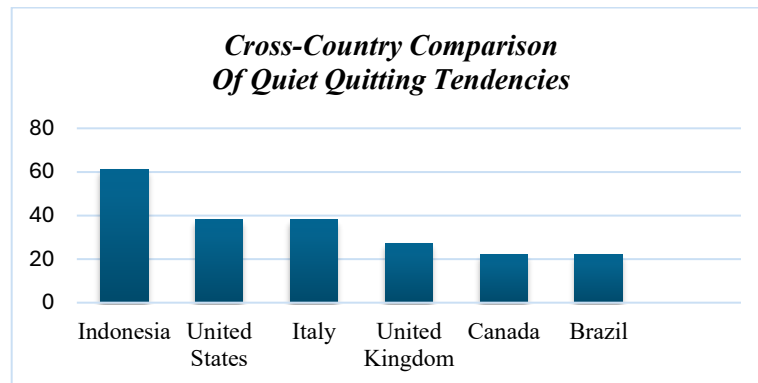
quitting, dengan estimasi kerugian ekonomi global mencapai US\$8,9 triliun akibat rendahnya produktivitas tenaga kerja. Selain itu, 40% responden global menyatakan mereka tidak lagi termotivasi untuk “go the extra mile” tanpa kompensasi atau pengakuan tambahan, yang mencerminkan semakin menurunnya semangat kerja dan keterikatan emosional terhadap organisasi.



Gambar 1.1 Tingkat *Employee Engagement* Global

Sumber: Gallup, *State of the workforce Report* (2025)

Pada Gambar 1.1 ditunjukkan tren penurunan tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara global dari tahun 2022 hingga 2024. Data tersebut memperlihatkan bahwa tingkat *engagement* turun dari 23% pada 2022–2023 menjadi 21% pada 2024, sedangkan tingkat keterikatan di kalangan manajer juga mengalami penurunan dari 30% menjadi 27%. Tren ini mengindikasikan melemahnya semangat kerja di berbagai level organisasi. Selain itu, laporan McKinsey & Company memperkirakan bahwa 20–40% pekerja di organisasi besar tergolong *quiet quitters*, dan survei UK Data Service (2023) menemukan bahwa 21% karyawan berada pada kategori tersebut. Fenomena ini juga sejalan dengan meningkatnya pencarian daring istilah *quiet quitting* secara global berdasarkan data Google Trends yang mencapai puncaknya pada Juni 2025.



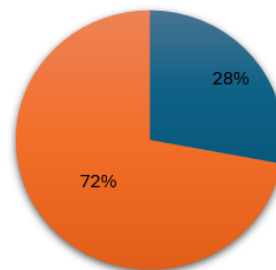
Gambar 1.2 Perbandingan Tren Quiet Quitting Antar Negara

Sumber: *Google Trends* (<https://trends.google.com/trends>) , diakses pada 11 September 2025.

Pada Gambar 1.2 ditunjukkan perbandingan kecenderungan *quiet quitting* antarnegara berdasarkan Google Trends (2025). Data tersebut menunjukkan bahwa Indonesia menempati posisi yang relatif tinggi dengan skor 61, melampaui negara-negara seperti Amerika Serikat (38), Italia (38), Inggris (27), Kanada (22), dan Brasil (22). Tren serupa juga terlihat di kawasan Asia Tenggara. Filipina berada pada posisi tertinggi dengan 63% pekerja yang mempertimbangkan atau mencari pekerjaan baru, diikuti Myanmar (59%), Laos (56%), dan Indonesia (52%). Kelompok negara dengan kecenderungan menengah mencakup Thailand dan Kamboja (masing-masing 44%) serta Singapura (39%), sementara Malaysia (34%) dan Vietnam (30%) menunjukkan tingkat yang lebih rendah. Variasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar negara di kawasan Asia Tenggara menghadapi kecenderungan *quiet quitting* yang cukup tinggi khususnya negara berkembang yang berpotensi meningkatkan risiko turnover dan mengganggu stabilitas pasar tenaga kerja regional.

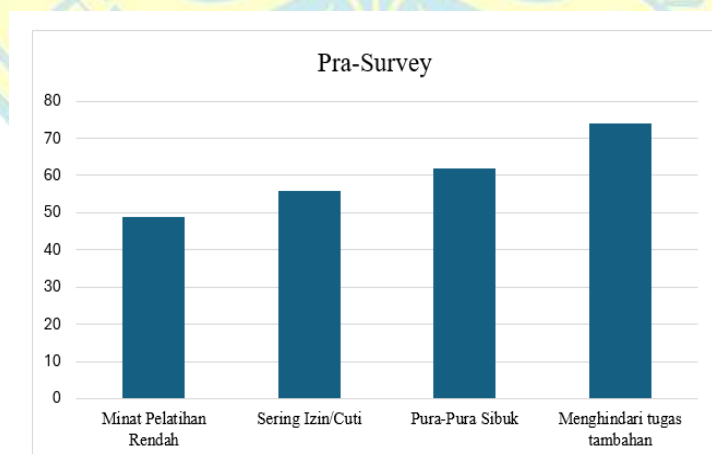
APAKAH DI KANTOR KAMU MENGEJAR JABATAN?

■ YA ■ TIDAK



Gambar 1.3 Hasil Survey Abdi Muda
Sumber: *AbdiMuda*, 2025

Di Indonesia, fenomena *quiet quitting* semakin menonjol dalam beberapa tahun terakhir, ditandai dengan menurunnya motivasi, partisipasi, dan keterlibatan pegawai dalam berbagai aspek pekerjaan. Tren tersebut diperkuat oleh temuan survei terhadap 3.206 Aparatur Sipil Negara (ASN) di seluruh Indonesia yang menunjukkan bahwa 72% responden tidak sedang mengejar jabatan struktural di instansinya (AbdiMuda, 2025; Gambar 1.3). Temuan ini menggambarkan adanya pergeseran nilai dalam dunia kerja, di mana banyak pegawai kini lebih memilih menjaga kesehatan mental dan fisik daripada terus berlari mengejar karier (Edelman, 2022; Krueger, 2022; Kudhail, 2022; Liu, 2022, dikutip dalam Talukder & Prieto, 2025).



Gambar 1.4 Hasil Pra-Survey
Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2025

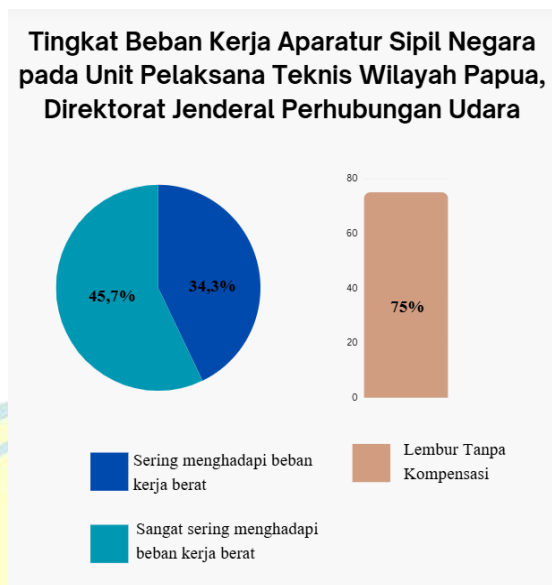
Situasi serupa juga teridentifikasi dalam pra-survei pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di wilayah Papua. Hasil pra-survei menunjukkan kecenderungan *quiet quitting* yang cukup kuat pada PNS Unit Pelaksana Teknis (UPT) wilayah Papua. Temuan tersebut terlihat dari 49% responden memiliki minat pelatihan yang rendah, 56% sering izin atau mengambil cuti, 62% cenderung pura-pura sibuk untuk menghindari tugas, serta 74% menghindari tugas tambahan (Gambar 1.4). Temuan ini mengindikasikan bahwa *quiet quitting* bukan hanya menjadi isu nasional, tetapi juga nyata terjadi pada unit pelaksana teknis di wilayah Papua, sehingga perlu dikaji lebih mendalam dalam konteks organisasi setempat.

Kondisi ini dapat dikategorikan sebagai bentuk *quiet quitting* di sektor publik, karena pegawai tetap hadir dan menjalankan tugas formalnya, tetapi tanpa dorongan internal untuk berkontribusi lebih. Apabila kecenderungan ini tidak dikelola dengan baik, maka akan berpotensi menghambat profesionalisme, menurunkan produktivitas, serta mengganggu efektivitas pelayanan publik. Hal ini menjadi perhatian penting mengingat Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan bahwa setiap PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) harus berorientasi pada pelayanan publik, memiliki integritas, serta menjaga netralitas dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugasnya.

Sejumlah penelitian telah menyoroiti fenomena *quiet quitting* di sektor privat dengan fokus pada aspek psikologis dan perilaku individu. Kurniawan et al. (2024a) menemukan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* melalui mediasi *emotional exhaustion*, sementara Ahmed et al. (2025) menegaskan bahwa *technological overload*, *burnout*, dan ketidakseimbangan *work-life balance* menjadi faktor pemicu utama di kalangan pekerja digital. Abdullah & Bangcola (2024) menunjukkan bahwa minimnya dukungan manajerial serta budaya organisasi yang toksik meningkatkan kecenderungan *quiet quitting* pada tenaga kesehatan di Filipina, sedangkan Lestari et al. (2024) menyoroiti pengaruh *job insecurity*, *career development*, dan *technological awareness* di sektor perhotelan Indonesia.

Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada konteks swasta dan dimensi psikologis individu, sementara faktor struktural seperti *workload* dan *work environment* di sektor publik belum banyak dikaji. Studi mutakhir oleh Agarwal et al. (2025) dan Lo (2025) mulai menyoroti peran *high-performance work systems* serta faktor organisasi terhadap *quiet quitting*, namun pendekatannya masih konseptual dan terbatas pada korporasi multinasional. Demikian pula, Zhou et al. (2025a) dan Xueyun et al. (2025) menekankan pentingnya *person-organization fit* dan *job burnout*, tetapi fokusnya masih pada institusi pendidikan vokasi dan industri perhotelan di Asia Timur. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara empiris pengaruh *workload* dan *work environment* terhadap fenomena *quiet quitting* di sektor publik, khususnya pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) di wilayah Papua yang memiliki karakteristik geografis dan struktural yang khas.

Beban kerja (*workload*) dalam konteks organisasi publik dapat dipahami sebagai total tuntutan tugas, tanggung jawab, serta tekanan waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam menjalankan fungsi pelayanan. Idealnya, beban kerja disusun seimbang dengan kapasitas individu dan dukungan organisasi, namun di lapangan kondisi tersebut sering kali tidak terpenuhi. Berdasarkan pra-survei internal terhadap 35 pegawai di tiga Unit UPT wilayah Papua, tercatat bahwa sekitar delapan dari sepuluh responden menilai beban kerja mereka berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan rincian 34,3% menyatakan sering dan 45,7% sangat sering menghadapi beban kerja berat.



Gambar 1.5 Hasil Pra-Survey
Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2025

Selain itu, mayoritas pegawai (lebih dari 75%) mengaku sering menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja tanpa kompensasi tambahan, yang mencerminkan adanya ketimpangan antara tuntutan dan penghargaan kerja. Di sisi lain, sebagian besar responden juga melaporkan mengalami *role overload* (kelebihan peran), yaitu harus merangkap tugas administratif sekaligus teknis akibat keterbatasan jumlah personel di unit kerja masing-masing. Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi lapangan dan wawancara dengan salah satu Kepala Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU), yang menyatakan bahwa analisis beban kerja (ABK) sebenarnya telah disusun, namun hingga saat ini masih berada dalam bentuk draf dan belum ditetapkan sebagai regulasi formal. Akibatnya, pembagian tugas belum sepenuhnya berbasis perhitungan beban kerja yang objektif. Kondisi tersebut menyebabkan banyak pegawai menerima tugas tambahan di luar tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga memperbesar beban kerja individual dan memperpanjang jam kerja tanpa diiringi mekanisme kompensasi yang memadai.

Tekanan kerja yang berlebihan tersebut menciptakan kelelahan fisik dan mental, menurunkan motivasi, serta mendorong munculnya perilaku menarik diri secara emosional dari pekerjaan. Fenomena ini sejalan dengan temuan global yang menunjukkan lebih dari 40% karyawan di Amerika Serikat dan Inggris mengalami

burnout akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja yang tinggi terbukti memicu kelelahan mental dan fisik yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* (Falah dan Palupi (2024) , Kurniawan et al., 2024). Selain itu, sekitar 54% pegawai muda di bawah usia 35 tahun dilaporkan mengalami stres tinggi dan memilih menetapkan batas tegas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sebagai bentuk perlindungan diri dari tekanan kerja Galanis, Moisoglou, et al. (2025).

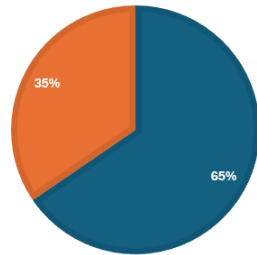
Kondisi serupa juga terlihat pada beberapa UPT wilayah Papua, khususnya bandara kelas III, di mana pegawai lapangan seperti teknisi dan petugas operasional menghadapi beban kerja yang tidak sebanding dengan kapasitas organisasi. Jadwal kerja yang tidak menentu tanpa sistem shift membuat mereka harus siap bekerja kapan saja, termasuk akhir pekan, sementara keterbatasan jumlah personel memaksa sebagian pegawai merangkap tugas lintas fungsi seperti petugas keamanan penerbangan (AVSEC) yang juga menangani urusan kepegawaian dan pembendaharaan. Ketimpangan antara volume pekerjaan dan dukungan organisasi ini meningkatkan risiko kelelahan (*burnout*) dan penurunan kinerja, terlebih dengan kondisi lingkungan kerja di Papua yang menantang secara geografis dan operasional.

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam menjaga efektivitas dan stabilitas kinerja pegawai. Berdasarkan pra-survei pada Agustus 2025 terhadap 35 pegawai di salah satu UPT wilayah Papua, sebanyak 72% responden menilai sarana dan prasarana kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan aktivitas harian, seperti ruang kerja yang sempit, ventilasi kurang memadai, serta fasilitas pendukung yang belum merata antara bidang teknis dan administrasi. Tantangan ini diperparah oleh kondisi geografis, keterbatasan logistik, dan gangguan eksternal seperti akses komunikasi yang terbatas hingga potensi gangguan keamanan di sekitar area operasional. Sejumlah laporan mencatat bahwa beberapa bandara perintis di Papua, seperti Kasonaweja, Nabire, Agandugume, dan Aminggaru, sempat mengalami gangguan akibat pemalangan lahan atau insiden keamanan yang menghambat operasional penerbangan (Metro TV, 2025; Seputarpapua.com, 2024;

Tempo, 2025). Situasi tersebut mencerminkan bahwa pegawai di wilayah ini bekerja dalam tekanan lingkungan yang tinggi, yang dapat memperburuk dampak beban kerja terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka.

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP KELAYAKAN SARANA DAN PRASARANA KERJA

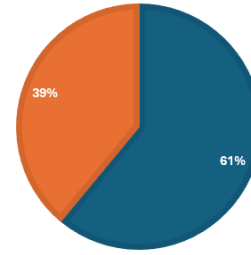
■ Belum Mendukung ■ Sudah Mendukung



Gambar 1.6 Hasil Pra-Survey
Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2025

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP SUASANA KERJA DAN KOMUNIKASI INTERNAL

■ Formal dan Kurang Terbuka ■ Sudah Baik



Gambar 1.7 Hasil Pra-Survey
Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2025

Dari sisi non fisik, sebanyak 61% responden menyatakan bahwa suasana kerja antarpegawai masih cenderung formal dan kurang terbuka, terutama dalam komunikasi lintas unit. Kondisi ini menciptakan jarak sosial di antara pegawai dan menurunkan rasa kebersamaan yang diperlukan untuk membangun iklim kerja positif. Keterbatasan ruang interaksi dan minimnya kegiatan non-formal juga mengurangi kesempatan untuk memperkuat kohesi tim. Oleh karena itu, peningkatan lingkungan kerja di UPT wilayah Papua tidak hanya perlu difokuskan pada aspek fisik seperti fasilitas dan kenyamanan ruang, tetapi juga pada aspek nonfisik yang mencakup hubungan sosial di tempat kerja. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan serta interaksi yang positif antar rekan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Lingkungan kerja nonfisik yang sehat diyakini dapat memperkuat rasa memiliki, meningkatkan loyalitas, serta menekan kecenderungan menurunnya keterlibatan pegawai.

Meskipun berbagai studi sebelumnya telah mengidentifikasi faktor-faktor individual penyebab *quiet quitting*, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai pengaruh faktor kontekstual seperti beban kerja dan lingkungan kerja

nonfisik di sektor publik terutama pada wilayah dengan karakteristik ekstrem seperti Papua, yang menghadapi tantangan geografis, sumber daya, dan infrastruktur yang berbeda dibandingkan daerah lain di Indonesia (Abdullah & Bangcola, 2024; Kurniawan et al., 2024b; Lestari et al., 2024; Xueyun et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fenomena *quiet quitting* di sektor publik, khususnya pada UPT di wilayah Papua, tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis semata, tetapi juga oleh kondisi kerja objektif seperti beban kerja yang tidak seimbang serta lingkungan kerja yang kurang mendukung secara fisik dan sosial. Ketimpangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas pegawai, ditambah dengan fasilitas serta iklim kerja yang belum ideal, berpotensi menurunkan keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Fenomena ini menjadi penting untuk dikaji lebih mendalam, mengingat UPT di wilayah Papua memiliki karakteristik geografis dan sumber daya yang berbeda dibandingkan unit di wilayah lain. Pemahaman empiris terhadap hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, dan kecenderungan *quiet quitting* dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan kepegawaian yang lebih adaptif dan kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul: “ **Pengaruh Workload Dan Work Environment Terhadap Quiet Quitting (Studi Kasus Pada Kementerian Perhubungan)**”

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *workload* berpengaruh terhadap fenomena *quiet quitting* pada pegawai?
2. Apakah *work environment* berpengaruh terhadap fenomena *quiet quitting* pada pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap fenomena *quiet quitting* pada pegawai.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap fenomena *quiet quitting* pada pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai fenomena *quiet quitting* dalam konteks organisasi publik. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi empiris bagi pengembangan teori mengenai hubungan antara *workload*, *work environment*, dan keterlibatan pegawai di sektor pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Kementerian Perhubungan, khususnya Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) di wilayah Papua, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan pengelolaan beban kerja serta perbaikan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap kondisi geografis dan keterbatasan sumber daya. Selain itu, temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dalam manajemen kepegawaian, terutama untuk mengidentifikasi potensi terjadinya *quiet quitting* serta merancang strategi yang tepat guna meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi akademisi dan pembuat kebijakan dalam memahami tantangan psikososial aparatur di wilayah timur Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat berkontribusi terhadap pengembangan kebijakan kepegawaian nasional yang lebih kontekstual, humanis, dan berbasis bukti (*evidence-based policy*).