

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Work Leisure Conflict

Work Leisure Conflict merupakan bentuk konflik peran yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kemampuan individu untuk menikmati waktu luang atau melakukan aktivitas rekreasi. Konflik ini muncul ketika waktu, energi, maupun tuntutan perilaku dari pekerjaan membuat individu tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk terlibat dalam aktivitas yang bersifat relaksasi atau hiburan. Aktivitas rekreasi sebenarnya memiliki peran penting dalam membantu individu memulihkan energi serta menjaga keseimbangan psikologis. Ketika kesempatan untuk melakukan aktivitas tersebut terbatas, individu dapat mengalami penurunan kesejahteraan dan kualitas hidup (Petrou, 2022).

Waktu luang memiliki peran penting dalam kehidupan manusia karena memungkinkan individu untuk mengekspresikan identitas diri serta membangun hubungan sosial di luar lingkungan kerja. Aktivitas rekreasi seperti olahraga, hobi, atau kegiatan sosial dapat membantu individu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Namun demikian, tekanan pekerjaan yang tinggi sering kali membuat individu tidak memiliki waktu atau energi untuk melakukan aktivitas tersebut. Kondisi ini dapat menyebabkan munculnya konflik antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan individu (*work leisure conflict*) untuk beristirahat atau bersantai (Tsaur & Yen, 2018).

Dalam lingkungan kerja modern yang semakin kompetitif, *work leisure conflict* menjadi isu yang semakin relevan untuk dikaji. Tuntutan produktivitas yang tinggi sering kali membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Akibatnya, individu dapat mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas pribadi yang bersifat rekreatif. Konflik

tersebut tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga dapat berdampak pada motivasi kerja serta tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi (Wang & Shi, 2022).

2.1.2 Employee's Well Being

Employee's Well Being merujuk pada kondisi kesejahteraan secara menyeluruh yang dialami oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan ini mencakup aspek mental, fisik, dan emosional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, keamanan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat kesejahteraan yang baik, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan mampu menjalankan tugas secara optimal. Oleh karena itu, *employee well being* menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (Cooper & Leiter, 2023).

Organisasi memegang peranan penting dalam membangun lingkungan kerja yang mampu menunjang kesejahteraan karyawan. Adanya hubungan kerja yang baik, gaya kepemimpinan yang mendukung, serta penerapan kebijakan yang adil dapat memberikan pengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Di samping itu, organisasi juga perlu memperhatikan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Upaya dalam mendukung *employee well-being* tidak hanya berpengaruh terhadap kondisi kesehatan dan kepuasan individu, tetapi juga dapat mendorong meningkatnya produktivitas, keterlibatan kerja, serta pencapaian kinerja organisasi (Grant et al, 2007).

Penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa *employee well being* memiliki hubungan yang erat dengan berbagai hasil kerja yang positif. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, tingkat absensi yang lebih rendah, serta kinerja yang

lebih baik. Sebaliknya, kesejahteraan yang rendah dapat meningkatkan risiko stres kerja, burnout, serta penurunan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (Guest, 2022).

2.1.2.1 Positive Affective Well-Being

Positive affective well-being merupakan dimensi kesejahteraan yang mencerminkan frekuensi munculnya emosi positif yang dirasakan individu dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Sim dan Diener (2018) menjelaskan bahwa dimensi ini ditandai oleh perasaan bahagia, nyaman, antusias, rileks, serta puas terhadap kehidupan maupun pekerjaan yang dijalani. Keberadaan emosi positif menunjukkan bahwa individu mampu memperoleh pengalaman yang menyenangkan dan memandang berbagai aktivitas yang dilakukan secara lebih optimis.

Individu dengan tingkat *positive affective well-being* yang tinggi cenderung memiliki energi yang lebih besar, motivasi yang lebih baik, serta kemampuan yang lebih tinggi dalam menghadapi berbagai tantangan. Selain itu, emosi positif juga berperan dalam meningkatkan kualitas hubungan sosial, memperkuat kesehatan psikologis, dan mendukung kinerja individu dalam lingkungan kerja. Dalam konteks industri perhotelan, *positive affective well-being* dapat muncul ketika karyawan memperoleh apresiasi dari tamu, merasa nyaman dengan lingkungan kerja, serta merasakan kepuasan setelah berhasil memberikan pelayanan yang baik. Oleh karena itu, tingginya *positive affective well-being* dapat menjadi faktor penting yang mendukung kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan dalam industri perhotelan.

2.1.2.2 Negative Affective Well-Being

Negative affective well-being merupakan dimensi kesejahteraan yang menggambarkan frekuensi munculnya emosi negatif seperti cemas, marah, frustrasi, sedih, dan tertekan. Menurut Sim dan Diener (2018), dimensi ini mencerminkan tingkat tekanan psikologis yang dialami individu dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Semakin sering individu mengalami emosi negatif, semakin rendah tingkat kesejahteraan yang dimilikinya.

Tingginya *negative affective well-being* sering dikaitkan dengan meningkatnya stres, menurunnya kepuasan terhadap pekerjaan, serta berkurangnya kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan lingkungan. Kondisi ini dapat memengaruhi cara individu berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam industri perhotelan, emosi negatif dapat muncul akibat tingginya tekanan pelayanan, keluhan pelanggan, beban kerja yang berat, maupun jadwal kerja yang tidak menentu. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus, maka individu berpotensi mengalami penurunan kesejahteraan psikologis yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada tamu.

2.1.3 Burnout

Burnout merupakan kondisi psikologis yang muncul akibat stres kerja kronis yang tidak dapat dikelola dengan baik dalam jangka waktu yang panjang. Kondisi ini ditandai dengan kelelahan emosional, meningkatnya jarak psikologis terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas profesional seseorang. Burnout sering kali terjadi ketika individu merasa bahwa tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang

mereka miliki untuk mengatasinya. Akibatnya, individu dapat mengalami kelelahan fisik maupun mental yang berdampak pada kinerja kerja (Maslach & Leiter, 2022).

Fenomena *burnout* semakin sering ditemukan dalam lingkungan kerja modern yang ditandai dengan tekanan kerja tinggi dan tuntutan produktivitas yang terus meningkat. Karyawan yang mengalami burnout biasanya merasa kehilangan energi, kurang termotivasi, serta mengalami kesulitan untuk mempertahankan keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi kesehatan mental individu tetapi juga dapat berdampak pada hubungan kerja dengan rekan kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, *burnout* menjadi isu penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi (Moss, 2023).

Dari perspektif sosial dan dinamika pekerjaan modern, burnout dipengaruhi oleh meningkatnya tekanan kerja serta perubahan budaya kerja yang menuntut produktivitas tinggi secara terus-menerus. Kondisi tersebut sering kali menyebabkan individu memiliki keterbatasan waktu untuk beristirahat dan memulihkan energi sehingga meningkatkan risiko kelelahan emosional maupun mental. Ketika situasi ini berlangsung dalam jangka waktu yang panjang, individu dapat mengalami penurunan keterlibatan kerja, kehilangan motivasi, serta berkurangnya makna terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai burnout menjadi penting untuk membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan. Burnout merupakan konsekuensi dari stres kerja kronis yang berkembang dalam lingkungan kerja modern dan berdampak pada kesejahteraan psikologis serta keterlibatan individu dalam pekerjaan (Wilmar Schaufeli, 2021).

2.1.3.1 Burn Out Exhaustion

Exhaustion merupakan dimensi utama dalam burnout yang menggambarkan kondisi kelelahan fisik, mental, dan emosional akibat tuntutan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus. Menurut Maslach dan Leiter (2022), *exhaustion* muncul ketika individu merasa bahwa energi dan kapasitas yang dimilikinya tidak lagi cukup untuk memenuhi berbagai tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Kondisi ini menyebabkan individu merasa lelah, kehilangan semangat kerja, serta mengalami penurunan kemampuan untuk menjalankan tugas secara optimal. Oleh karena itu, *exhaustion* sering dianggap sebagai inti dari burnout karena menjadi bentuk respons awal yang paling umum muncul ketika individu menghadapi tekanan kerja yang berkepanjangan.

Maslach dan Leiter (2022) menjelaskan bahwa *exhaustion* mencerminkan terkurasnya sumber daya fisik dan emosional yang dimiliki individu akibat tingginya tuntutan pekerjaan. Individu yang mengalami *exhaustion* biasanya merasakan kelelahan yang berkepanjangan, sulit memulihkan energi setelah bekerja, serta merasa bahwa dirinya tidak lagi memiliki kapasitas yang cukup untuk menghadapi tuntutan pekerjaan sehari-hari. Kondisi tersebut dapat menyebabkan individu kehilangan motivasi kerja, menurunkan antusiasme dalam bekerja, serta mengurangi kemampuan untuk mempertahankan performa kerja yang konsisten.

Selain berkaitan dengan kelelahan fisik, *exhaustion* juga mencakup aspek emosional dan psikologis. Individu yang mengalami *exhaustion* cenderung merasa terkuras secara emosional karena harus terus menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan tanpa adanya kesempatan pemulihan yang memadai.

Akibatnya, individu menjadi lebih rentan mengalami stres, frustrasi, dan berbagai tekanan psikologis lainnya. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan kemungkinan munculnya berbagai konsekuensi negatif dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll et al. (2018), *exhaustion* dapat dipahami sebagai konsekuensi dari berkurangnya sumber daya yang dimiliki individu secara terus-menerus. Ketika individu harus menginvestasikan waktu, energi, dan kapasitas psikologis untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa memperoleh kesempatan yang cukup untuk memulihkan sumber daya tersebut, maka individu akan lebih rentan mengalami kelelahan. Semakin besar sumber daya yang hilang, semakin tinggi pula kemungkinan individu mengalami *exhaustion* sebagai bentuk respons terhadap tekanan yang dihadapi.

Dalam konteks industri perhotelan, *exhaustion* menjadi dimensi yang penting untuk diperhatikan karena karakteristik pekerjaan yang menuntut keterlibatan fisik dan emosional secara berkelanjutan. Operasional hotel yang berlangsung selama 24 jam menyebabkan banyak karyawan bekerja dengan sistem shift, jam kerja yang tidak teratur, serta tuntutan pelayanan yang tinggi. Selain itu, karyawan hotel dituntut untuk tetap menunjukkan sikap ramah, responsif, dan profesional ketika berinteraksi dengan tamu dalam berbagai situasi. Tuntutan tersebut menyebabkan karyawan harus terus mengeluarkan energi fisik maupun emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya kesempatan

pemulihan yang memadai, maka tingkat exhaustion yang dirasakan karyawan dapat meningkat dan berpotensi memengaruhi kesejahteraan maupun perilaku kerja mereka.

2.1.3.2 Burn Out Depersonalization

Depersonalization merupakan salah satu dimensi burnout yang menggambarkan munculnya sikap menjaga jarak secara emosional terhadap pekerjaan maupun terhadap individu yang dilayani. Menurut Maslach dan Leiter (2022), depersonalization terjadi ketika individu mulai mengembangkan sikap sinis, tidak peduli, dan kurang terlibat secara emosional sebagai respons terhadap tekanan kerja yang berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Kondisi ini muncul sebagai upaya individu untuk melindungi dirinya dari tuntutan emosional yang terus-menerus sehingga individu cenderung mengurangi keterlibatan psikologis dalam pekerjaannya.

Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa *depersonalization* mencerminkan respons interpersonal dari burnout yang ditandai dengan munculnya sikap negatif, sinis, dan menjaga jarak terhadap orang lain. Individu yang mengalami depersonalization biasanya tidak lagi menunjukkan kepedulian yang sama seperti sebelumnya terhadap pelanggan, rekan kerja, maupun pekerjaannya. Dalam kondisi tersebut, individu cenderung memperlakukan orang lain secara impersonal dan hanya berfokus pada penyelesaian tugas tanpa adanya keterlibatan emosional yang memadai. Akibatnya, kualitas interaksi sosial dalam lingkungan kerja dapat mengalami penurunan.

Depersonalization sering berkembang setelah individu mengalami kelelahan yang berkepanjangan. Ketika sumber daya emosional yang dimiliki mulai berkurang, individu

berusaha mengurangi keterlibatan emosional sebagai bentuk perlindungan diri terhadap tekanan yang dihadapi. Oleh karena itu, *depersonalization* tidak hanya mencerminkan sikap negatif terhadap pekerjaan, tetapi juga menunjukkan adanya upaya individu untuk mengurangi beban psikologis yang dirasakan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menyebabkan menurunnya kualitas hubungan interpersonal, berkurangnya empati terhadap orang lain, serta melemahnya komitmen individu terhadap pekerjaannya.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll et al. (2018), *depersonalization* dapat dipahami sebagai bentuk respons individu untuk mempertahankan sumber daya psikologis yang masih dimiliki. Ketika individu merasa bahwa energi emosionalnya terus terkuras akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, maka individu cenderung membatasi keterlibatan emosionalnya untuk mencegah kehilangan sumber daya yang lebih besar. Dengan demikian, *depersonalization* dapat dipandang sebagai mekanisme perlindungan diri yang muncul ketika individu menghadapi tekanan kerja yang melebihi kapasitas sumber daya yang dimilikinya.

Dalam konteks industri perhotelan, *depersonalization* menjadi dimensi yang penting karena pekerjaan di sektor ini sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan tamu. Karyawan hotel dituntut untuk menunjukkan keramahan, empati, serta kemampuan membangun hubungan yang positif dengan pelanggan dalam berbagai situasi. Namun, tuntutan pelayanan yang tinggi, interaksi yang berlangsung secara terus-menerus, serta kebutuhan untuk menjaga standar pelayanan dapat menyebabkan sebagian karyawan mengalami kelelahan

emosional. Ketika kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, karyawan dapat mulai menjaga jarak secara emosional terhadap tamu dan hanya menjalankan pekerjaannya secara formal tanpa keterlibatan emosional yang memadai. Oleh karena itu, tingginya tingkat depersonalization berpotensi menurunkan kualitas pelayanan dan memengaruhi pengalaman pelanggan dalam industri perhotelan.

2.1.3.3 Burn Out Personal Achievement

Personal achievement merupakan dimensi burnout yang berkaitan dengan persepsi individu terhadap kompetensi, efektivitas, dan keberhasilannya dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Maslach dan Leiter (2022), personal achievement mencerminkan sejauh mana individu merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, memberikan kontribusi yang berarti, serta mencapai hasil yang diharapkan melalui pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat personal achievement yang tinggi cenderung merasa percaya diri terhadap kemampuannya, mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan nilai maupun manfaat yang positif.

Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa dimensi ini berfokus pada evaluasi diri individu terhadap kinerja dan pencapaian yang diperoleh dalam lingkungan kerja. Ketika individu merasa bahwa dirinya mampu bekerja secara efektif dan memberikan hasil yang baik, maka individu akan memiliki tingkat personal achievement yang tinggi. Sebaliknya, individu yang mengalami penurunan personal achievement cenderung merasa kurang kompeten, kurang produktif, serta meragukan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak puas terhadap diri

sendiri dan mengurangi keyakinan individu terhadap kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Rendahnya *personal achievement* sering dikaitkan dengan munculnya perasaan tidak berhasil dalam pekerjaan yang dilakukan. Individu dapat merasa bahwa upaya yang telah diberikan tidak menghasilkan pencapaian yang berarti atau tidak mendapatkan pengakuan yang sesuai. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi kerja, mengurangi keterlibatan kerja, serta meningkatkan kerentanan terhadap burnout. Oleh karena itu, *personal achievement* menjadi salah satu dimensi penting yang digunakan untuk memahami bagaimana individu memandang keberhasilan dan efektivitas dirinya dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll et al. (2018), *personal achievement* dapat dipandang sebagai salah satu bentuk sumber daya psikologis yang dimiliki individu. Perasaan berhasil, kompeten, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dapat menjadi sumber daya yang membantu individu menghadapi berbagai tuntutan kerja. Sebaliknya, ketika individu kehilangan keyakinan terhadap kemampuan dirinya atau merasa bahwa pekerjaannya tidak memberikan pencapaian yang berarti, maka sumber daya psikologis tersebut akan berkurang. Kondisi ini dapat meningkatkan risiko munculnya stres dan berbagai konsekuensi negatif lainnya dalam lingkungan kerja.

Dalam konteks industri perhotelan, *personal achievement* menjadi dimensi yang sangat relevan karena pekerjaan di sektor ini memungkinkan karyawan memperoleh umpan balik secara langsung dari tamu maupun organisasi. Perasaan berhasil dapat

muncul ketika karyawan mampu memenuhi kebutuhan tamu, menyelesaikan keluhan pelanggan dengan baik, mencapai target pelayanan yang ditetapkan, serta memperoleh apresiasi atas kualitas layanan yang diberikan. Interaksi langsung dengan pelanggan juga memungkinkan karyawan melihat dampak dari pekerjaannya secara nyata melalui kepuasan dan pengalaman positif yang dirasakan tamu. Oleh karena itu, tingginya personal achievement dapat membantu karyawan mempertahankan motivasi kerja, meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, serta mengurangi kemungkinan munculnya burnout dalam lingkungan kerja perhotelan yang dinamis dan berorientasi pada pelayanan.

2.1.4 Quiet Quitting

Quiet Quitting merupakan fenomena dalam dunia kerja yang menggambarkan perilaku karyawan yang hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan deskripsi tugas minimum yang diberikan oleh organisasi. Dalam kondisi ini, karyawan tidak lagi berusaha memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab yang telah ditetapkan. Fenomena ini sering dikaitkan dengan perubahan sikap karyawan terhadap pekerjaan, terutama dalam hal keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. *Quiet quitting* mencerminkan adanya batasan yang dibuat oleh karyawan untuk melindungi kesejahteraan pribadi mereka dari tuntutan pekerjaan yang berlebihan (Formica & Sfodera, 2022).

Fenomena *quiet quitting* menjadi semakin populer dalam beberapa tahun terakhir seiring dengan perubahan dinamika dunia kerja global. Banyak karyawan mulai mempertanyakan ekspektasi organisasi yang menuntut dedikasi berlebih tanpa memberikan kompensasi yang sebanding. Akibatnya, sebagian karyawan memilih untuk membatasi keterlibatan mereka dalam pekerjaan sebagai bentuk perlindungan

terhadap kesejahteraan pribadi. Kondisi ini sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti burnout, kurangnya dukungan organisasi, rendahnya kesejahteraan karyawan, serta menurunnya tingkat keterlibatan kerja (Mahand & Caldwell, 2023).

Dalam perspektif hubungan kerja, *quiet quitting* juga dapat dikaitkan dengan konsep *psychological contract* antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi harapan mereka, baik dalam hal penghargaan, dukungan, maupun kesejahteraan kerja, maka mereka cenderung mengurangi keterlibatan dalam pekerjaan. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas serta melemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memicu munculnya *quiet quitting* agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung keterlibatan dan kesejahteraan karyawan (Alexander Serenko, 2023).

Berdasarkan *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll et al. (2018), individu memiliki motivasi untuk menjaga dan mempertahankan sumber daya yang dimiliki karena sumber daya tersebut berperan penting dalam membantu individu menghadapi berbagai tuntutan kehidupan. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya fisik, psikologis, sosial, maupun emosional. Teori ini menjelaskan bahwa stres akan muncul ketika individu mengalami kehilangan sumber daya, menghadapi ancaman kehilangan sumber daya, atau tidak memperoleh manfaat yang diharapkan dari investasi sumber daya yang telah dilakukan. Dalam lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan yang berlebihan serta konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan terkurasnya sumber daya psikologis karyawan sehingga meningkatkan risiko terjadinya burnout dan berbagai bentuk tekanan kerja lainnya.

Dalam penelitian ini, *quiet quitting* dipahami sebagai bentuk *psychological disengagement*, yaitu kondisi ketika karyawan secara sadar membatasi keterlibatan kerja hanya pada tuntutan minimum pekerjaan. Perilaku ini tidak selalu menunjukkan niat untuk keluar dari organisasi, tetapi lebih mencerminkan penarikan diri secara psikologis akibat tekanan kerja, kelelahan emosional, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

2.1.5 Conservation Of Resource

Conservation of Resources (COR) Theory pertama kali diperkenalkan oleh Hobfoll (1989) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Hobfoll et al. (2018). Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kecenderungan untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi berbagai sumber daya yang dianggap penting dalam kehidupannya. Sumber daya tersebut tidak hanya berupa aset yang bersifat fisik, tetapi juga mencakup waktu, energi, kesehatan, hubungan sosial, dukungan dari lingkungan sekitar, serta kondisi psikologis yang memungkinkan individu menjalankan aktivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pandangan COR Theory, sumber daya memiliki peran penting karena membantu individu menghadapi berbagai tuntutan dan tekanan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Hobfoll et al. (2018), stres muncul ketika individu mengalami kehilangan sumber daya yang dimilikinya, menghadapi ancaman kehilangan sumber daya, atau ketika upaya yang telah dilakukan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya tidak memberikan hasil yang diharapkan. Kondisi tersebut menyebabkan individu merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya untuk menghadapi tuntutan lingkungan menjadi semakin terbatas. Oleh karena itu, individu akan berusaha mempertahankan sumber daya yang

masih dimiliki agar tidak mengalami kehilangan yang lebih besar. Teori ini juga menjelaskan bahwa kehilangan sumber daya cenderung memberikan dampak yang lebih kuat dibandingkan dengan perolehan sumber daya baru. Dengan kata lain, individu umumnya lebih sensitif terhadap situasi yang berpotensi menguras energi, waktu, maupun kondisi psikologis dibandingkan terhadap situasi yang memberikan tambahan manfaat.

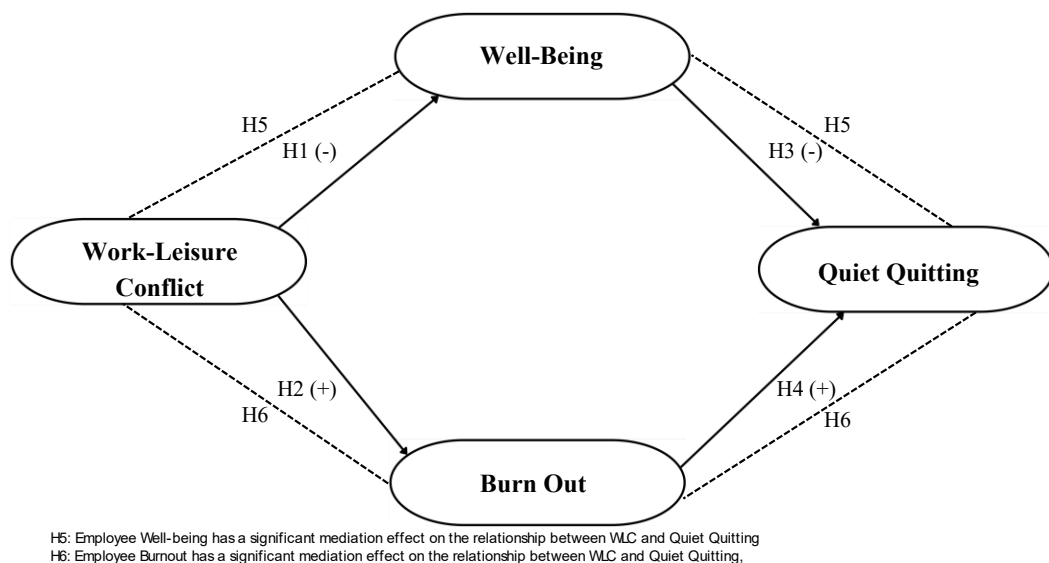
Lebih lanjut, *COR Theory* menjelaskan bahwa individu yang memiliki sumber daya yang cukup akan lebih mampu menghadapi tekanan dan berbagai tuntutan yang muncul dalam kehidupannya. Sebaliknya, ketika sumber daya yang dimiliki terus berkurang tanpa adanya kesempatan untuk memulihkannya, individu menjadi lebih rentan mengalami berbagai konsekuensi negatif, seperti stres, kelelahan, penurunan motivasi, hingga terganggunya kesejahteraan psikologis. Dalam kondisi tersebut, individu biasanya akan berupaya mengurangi aktivitas atau tuntutan yang dianggap dapat mempercepat hilangnya sumber daya yang masih dimiliki. Upaya tersebut dilakukan sebagai bentuk perlindungan diri agar individu tetap mampu mempertahankan kondisi fisik maupun psikologisnya.

Dalam konteks organisasi, *Conservation of Resources Theory* banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan dapat memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang menuntut waktu, energi, dan keterlibatan yang tinggi berpotensi menguras sumber daya yang dimiliki karyawan apabila tidak diimbangi dengan kesempatan untuk beristirahat dan melakukan pemulihan. Ketika kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus, karyawan dapat mengalami berbagai dampak negatif yang memengaruhi kesejahteraan dan perilaku kerjanya. Oleh karena itu, *COR Theory* menjadi salah satu teori yang banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi

karena mampu menjelaskan hubungan antara tekanan kerja, kondisi psikologis individu, serta berbagai respons perilaku yang muncul sebagai akibat dari upaya mempertahankan sumber daya yang dimiliki.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian dalam studi ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh *Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – the case of hospitality employees* yang ditulis oleh Michael Prentice dan rekan peneliti pada tahun 2024. Penelitian tersebut menganalisis hubungan antara ketidakseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan karyawan, burnout, serta kecenderungan karyawan untuk melakukan quiet quitting dalam industri perhotelan. Model tersebut menunjukkan bahwa konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan yang kemudian berdampak pada perilaku kerja mereka. Dalam penelitian ini, model tersebut diadaptasi dengan menekankan hubungan antara *work leisure conflict, well being, burnout, dan perilaku quiet quitting* pada karyawan generasi Z di industri perhotelan.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti (2026)

Gambar 2.1 menunjukkan model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini *Work leisure conflict* berperan sebagai variabel independen yang diperkirakan memengaruhi *well being* dan *burnout* karyawan. Selanjutnya, *well being* dan *burnout* diasumsikan berpengaruh terhadap perilaku *quiet quitting* pada karyawan generasi Z di industri perhotelan. Selain itu, *well being* dan *burnout* juga diuji sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik peran kerja dengan perilaku *quiet quitting*. Model penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai bagaimana konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan serta mendorong munculnya perilaku *quiet quitting* di lingkungan kerja.

2.3 Hipotesis

2.3.1 *Work Leisure Conflict* berpengaruh negatif terhadap Well Being Karyawan Generasi Z di Industri Perhotelan

Work leisure conflict terjadi ketika tuntutan pekerjaan mengurangi kesempatan individu untuk melakukan aktivitas rekreasi atau kegiatan yang memberikan kesenangan pribadi. Dalam industri perhotelan, karyawan sering menghadapi jadwal kerja yang panjang serta jam kerja yang tidak teratur sehingga membatasi waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, maupun melakukan aktivitas rekreasi. Kondisi ini dapat berdampak pada kesejahteraan emosional karyawan karena kurangnya waktu untuk pemulihan psikologis dan relaksasi. Ketika individu tidak memiliki kesempatan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan, mereka cenderung mengalami penurunan tingkat kepuasan hidup serta meningkatnya tekanan emosional (Hamouche et al., 2023).

Selain itu, kurangnya waktu luang dapat menyebabkan individu mengalami kelelahan mental dan penurunan kesejahteraan psikologis secara keseluruhan. Aktivitas rekreasi memiliki peran penting dalam membantu individu memulihkan energi fisik dan mental setelah menjalani aktivitas pekerjaan. Ketika pekerjaan mengganggu waktu

luang secara terus menerus, karyawan dapat mengalami kelelahan emosional yang berdampak pada kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas pribadi sangat penting dalam menjaga kesehatan mental dan kesejahteraan emosional individu (Galanis et al., 2023). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Work leisure conflict berpengaruh negatif terhadap well being karyawan generasi Z di industri perhotelan.

2.3.2 Work Leisure Conflict berpengaruh positif terhadap Burnout Karyawan Generasi Z di Industri Perhotelan

Work leisure conflict juga dapat menjadi faktor yang memicu munculnya burnout pada karyawan. Ketika pekerjaan mengurangi kesempatan individu untuk melakukan aktivitas rekreasi atau bersantai, karyawan kehilangan waktu yang seharusnya digunakan untuk memulihkan energi fisik dan mental. Dalam industri perhotelan, kondisi ini sering terjadi karena karyawan harus bekerja dalam jadwal yang tidak teratur serta sering bekerja pada akhir pekan atau hari libur. Kurangnya waktu untuk beristirahat dapat menyebabkan kelelahan emosional yang berkepanjangan dan meningkatkan risiko burnout pada karyawan (Hamouche et al., 2023).

Selain itu, kurangnya aktivitas rekreasi dapat mengurangi kemampuan individu dalam mengelola stres yang muncul akibat pekerjaan. Aktivitas rekreasi biasanya berfungsi sebagai sarana pemulihan psikologis yang membantu individu mengurangi tekanan kerja. Ketika kesempatan untuk melakukan aktivitas tersebut berkurang, karyawan menjadi lebih rentan mengalami kelelahan emosional serta kehilangan motivasi dalam bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa konflik antara pekerjaan dan waktu luang dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya burnout karena individu tidak

memiliki cukup waktu untuk memulihkan energi setelah bekerja (Anand et al., 2024). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Work leisure conflict berpengaruh positif terhadap burnout karyawan generasi Z di industri perhotelan.

2.3.3 Employee Well Being berpengaruh negatif terhadap Quiet Quitting

Well being karyawan mencerminkan kondisi emosional dan psikologis individu dalam menjalani kehidupan sehari-hari, termasuk dalam lingkungan kerja. Karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang rendah cenderung mengalami stres, kelelahan, serta ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat mendorong munculnya perilaku quiet quitting, yaitu ketika karyawan memilih untuk hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan minimum tanpa menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi. Quiet quitting sering kali muncul sebagai respon terhadap tekanan kerja yang tinggi serta kondisi kerja yang tidak mendukung kesejahteraan karyawan (Johar et al., 2023).

Selain itu, karyawan yang mengalami tekanan emosional dan kelelahan cenderung berusaha menjaga keseimbangan hidup mereka dengan cara membatasi kontribusi dalam pekerjaan. Quiet quitting dapat menjadi strategi yang digunakan individu untuk melindungi kesehatan mental mereka dari tekanan kerja yang berlebihan. Dalam kondisi tertentu, perilaku ini dipandang sebagai mekanisme perlindungan diri yang memungkinkan karyawan tetap mempertahankan pekerjaan tanpa harus mengalami tekanan yang lebih besar. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang rendah lebih cenderung menunjukkan perilaku quiet quitting sebagai cara untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi (Galanis et al., 2023). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Well being berpengaruh negatif terhadap perilaku quiet quitting pada karyawan generasi Z di industri perhotelan.

2.3.4 Burnout berpengaruh positif terhadap *Quiet Quitting*

Burnout merupakan salah satu faktor utama yang dapat mendorong munculnya perilaku quiet quitting di tempat kerja. Karyawan yang mengalami burnout biasanya merasakan kelelahan emosional yang tinggi, kehilangan motivasi, serta memiliki jarak psikologis terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat menyebabkan karyawan mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan hanya melakukan tugas yang dianggap wajib. Dalam situasi tersebut, quiet quitting dapat menjadi bentuk respons terhadap tekanan kerja yang berlebihan (Johar et al., 2023).

Selain itu, burnout juga dapat menyebabkan penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Individu yang mengalami kelelahan emosional cenderung tidak memiliki energi atau motivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Akibatnya, mereka memilih untuk hanya memenuhi tuntutan pekerjaan minimum tanpa terlibat secara aktif dalam aktivitas tambahan di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat burnout yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan perilaku quiet quitting dalam lingkungan kerja (Anand et al., 2024).

Selain itu, karyawan yang mengalami burnout cenderung menunjukkan penurunan motivasi kerja, berkurangnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, serta meningkatnya keinginan untuk menjaga jarak psikologis dari pekerjaan mereka. Dalam kondisi

tersebut, quiet quitting dapat muncul sebagai bentuk respons terhadap tekanan kerja yang berlebihan serta sebagai upaya untuk melindungi diri dari kelelahan yang lebih parah. Karyawan yang mengalami burnout sering kali memilih untuk hanya melakukan tugas minimum yang diwajibkan oleh pekerjaan mereka tanpa memberikan usaha tambahan. Penelitian menunjukkan bahwa burnout yang disebabkan oleh konflik peran dapat menurunkan kinerja dan produktivitas karyawan serta meningkatkan perilaku disengagement di tempat kerja (Leitão et al., 2021). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Burnout berpengaruh positif terhadap perilaku quiet quitting pada karyawan generasi Z di industri perhotelan.

2.3.5 Well Being Karyawan memediasi hubungan antara Work Leisure Conflict terhadap Quiet Quitting

Well-being karyawan merupakan kondisi emosional dan psikologis yang menggambarkan bagaimana individu merasakan kepuasan hidup, emosi positif, serta kemampuan untuk menghadapi tekanan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam lingkungan kerja, kesejahteraan emosional menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti work-leisure conflict, kesejahteraan emosional mereka dapat menurun karena meningkatnya tekanan dan kelelahan psikologis. Kondisi ini dapat memengaruhi bagaimana karyawan merespons tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja yang mereka hadapi (Petcu et al., 2023).

Selain itu, kesejahteraan emosional yang rendah dapat mendorong karyawan untuk mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan sebagai cara untuk melindungi kesehatan mental dan menjaga keseimbangan kehidupan pribadi. Dalam situasi ini, quiet quitting dapat

muncul sebagai strategi yang digunakan karyawan untuk membatasi kontribusi mereka di tempat kerja tanpa harus meninggalkan pekerjaan secara formal. Ketika kesejahteraan karyawan terpengaruh oleh konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung mencari cara untuk mengurangi tekanan kerja yang mereka rasakan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih baik cenderung lebih produktif dan lebih terlibat dalam pekerjaan dibandingkan karyawan yang memiliki kesejahteraan yang rendah (Leitão et al., 2021).

Meskipun *employee well-being* dan *burnout* sama-sama berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan, kedua konsep tersebut memiliki perbedaan mendasar. *Employee well-being* merepresentasikan kondisi psikologis positif yang mencerminkan kenyamanan, kepuasan, dan kondisi emosional yang sehat dalam bekerja. Sementara itu, *burnout* merupakan kondisi kelelahan emosional kronis yang muncul akibat tekanan kerja berkepanjangan. Dengan demikian, *employee well-being* berfokus pada keberadaan kondisi psikologis positif, sedangkan *burnout* berfokus pada kondisi kelelahan dan penurunan energi psikologis akibat tuntutan pekerjaan.

H5: Well Being Karyawan memediasi hubungan antara Work Leisure Conflict terhadap Quiet Quitting

2.3.6 Burnout memediasi hubungan antara Work Leisure Conflict terhadap Quiet Quitting

Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental yang muncul akibat tekanan kerja yang berkepanjangan. Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti *work-leisure conflict*, dapat meningkatkan tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kesempatan untuk beristirahat dan melakukan aktivitas rekreasi, karyawan dapat mengalami kelelahan

emosional yang berkelanjutan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat berkembang menjadi burnout yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka (Leitão et al., 2021).

Berbeda dengan *employee well-being* yang berfokus pada kondisi psikologis positif seperti kepuasan, kenyamanan, dan keseimbangan emosional dalam bekerja, burnout lebih menggambarkan kondisi psikologis negatif berupa kelelahan emosional dan penurunan energi akibat tekanan kerja yang terus-menerus. Meskipun keduanya sama-sama berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan, *employee well-being* menunjukkan sejauh mana individu merasa sejahtera dalam pekerjaannya, sedangkan burnout menunjukkan tingkat kelelahan yang dialami akibat tingginya tuntutan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work-leisure conflict* tidak hanya dapat menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga meningkatkan risiko terjadinya burnout yang pada akhirnya dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Selain itu, karyawan yang mengalami burnout cenderung menunjukkan penurunan motivasi kerja, berkurangnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, serta meningkatnya keinginan untuk menjaga jarak psikologis dari pekerjaan mereka. Dalam kondisi tersebut, *quiet quitting* dapat muncul sebagai bentuk respons terhadap tekanan kerja yang berlebihan serta sebagai upaya untuk melindungi diri dari kelelahan yang lebih parah. Karyawan yang mengalami burnout sering kali memilih untuk hanya melakukan tugas minimum yang diwajibkan oleh pekerjaan mereka tanpa memberikan usaha tambahan. Penelitian menunjukkan bahwa burnout yang disebabkan oleh konflik peran dapat menurunkan kinerja dan produktivitas karyawan serta meningkatkan perilaku *disengagement* di tempat kerja (Leitão et al., 2021).

H6 = Burnout memediasi hubungan antara Work Leisure Conflict terhadap Quiet Quitting



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun Publikasi	Nama Jurnal	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Prentice et al.	2024	Journal of Hospitality Marketing & Management	Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – the case of hospitality employees	Jurnal Utama
2	Lin, Wong, & Ho	2014	Tourism Management	Work-leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout	Work-leisure conflict berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan individu dan meningkatkan risiko job burnout. Dukungan sosial dan partisipasi rekreasi dapat membantu mengurangi dampak konflik tersebut.
3	Liu	2022	The Service Industries Journal	Work-leisure conflict and emotional labor in hospitality: A moderated-mediation model	Konflik antara pekerjaan dan waktu luang memengaruhi emotional labor serta meningkatkan tekanan emosional pada pekerja sektor hospitality
4	Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos	2023	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality	Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh terhadap stres kerja dan penurunan kesejahteraan karyawan.

5	Galanis et al.	2023	AIMS Public Health	The quiet quitting scale: Development and initial validation	Tingkat kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap munculnya perilaku quiet quitting.
6	Abubakar et al.	2022	Journal of Hospitality Marketing & Management	Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism	Konflik pekerjaan dan tekanan kerja berpengaruh terhadap meningkatnya burnout pada karyawan sektor hospitality.
7	Anand, Doll, & Ray	2024	International Journal of Organizational Analysis	Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing	Burnout berpengaruh terhadap peningkatan perilaku quiet quitting pada karyawan.
8	Petcu et al.	2023	International Journal of Environmental Research & Public Health	Telework: A social and emotional perspective of the impact on employees' wellbeing in the COVID-19 pandemic	Tekanan kerja dan konflik peran berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan.
9	Leitão, Pereira, & Gonçalves	2021	International Journal of Environmental Research & Public Health	Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome	Burnout berpengaruh terhadap penurunan kesejahteraan dan kinerja karyawan.
10	Johar et al.	2023	Sustainability	Learning analytics on student engagement to enhance students' learning performance: A systematic review	Kesejahteraan emosional yang rendah berpengaruh terhadap perilaku disengagement seperti quiet quitting.

11	Karatepe & Uludag	2008	International Journal of Hospitality Management	Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels	Work-family conflict meningkatkan emotional exhaustion dan menurunkan kepuasan kerja karyawan hotel.
12	Wong & Ko	2009	International Journal of Hospitality Management	Exploratory Study of Understanding Hotel Employees' Perception on Work-Life Balance Issues	Work-life balance dipengaruhi oleh waktu luang, dukungan organisasi, dan fleksibilitas jadwal kerja pada karyawan hotel.
13	Maslach & Leiter	2016	World Psychiatry	Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry	Burnout terdiri atas exhaustion, cynicism/depersonalization, dan professional efficacy.
14	Zheng, Zhu, Zhao & Zhang	2015	Social Indicators Research	Employee Well-Being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation	Employee well-being berpengaruh terhadap kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja.
15	Page & Vella-Brodick	2009	The Journal of Positive Psychology	The What, Why and How of Employee Well-Being	Kesejahteraan karyawan meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, dan performa organisasi.
16	Diener, Oishi & Tay	2018	American Psychologist	Advances in Subjective Well-Being Research	Well-being terdiri dari emosi positif dan rendahnya emosi negatif yang dialami individu.

17	Formica & Sfodera	2022	The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts	The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts	Quiet quitting merupakan perilaku membatasi kontribusi kerja pada tugas formal yang diwajibkan organisasi.
18	Serenko	2023	Journal of Workplace Learning	The Great Resignation and Quiet Quitting: An Overview and Future Research Directions	Burnout, disengagement, dan ketidakpuasan kerja menjadi pemicu munculnya quiet quitting.
19	Baquero	2023	Behavioral Sciences	Hotel Employees' Burnout and Intention to Quit: The Role of Psychological Distress and Financial Well-Being in a Moderation Mediation Model	Burnout terbukti meningkatkan niat keluar dari pekerjaan, sedangkan financial well-being mampu mengurangi dampak negatif burnout pada karyawan hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan berperan penting dalam perilaku kerja.
20	Jung, Jung & Yoon	2023	Sustainability	The Effects of Workaholism on Employee Burnout and Turnover Intent at Deluxe Hotels During the COVID-19 Pandemic: Evidence Across Generations	Workaholism berpengaruh positif terhadap burnout dan turnover intention pada karyawan hotel. Semakin tinggi tekanan kerja yang dialami, semakin tinggi pula

					tingkat burnout yang dirasakan karyawan.
--	--	--	--	--	--

Sumber: Olahan Peneliti (2026)



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA