

Pengaruh *Quiet Quitting* Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z: Peran Mediasi *Work Engagement* di Kota Tasikmalaya

Laila Cahyani¹, Sri Sudiarti²

^{1,2}Prodi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung, Tasikmalaya, Indonesia

Email: ¹lailacahyani05@gmail.com, ²srisudiarti@uncip.ac.id

Abstract

Quiet quitting the deliberate restriction of work effort to contractual minimums poses a growing threat to employee performance, particularly among Generation Z in MSMEs characterized by limited HR formalization and multi-tasking demands. This study investigates the effect of quiet quitting on job performance among Generation Z employees in micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Tasikmalaya City, West Java—a region with an open unemployment rate of 6.49% (BPS, 2024) that surpasses the national average, and whose MSME-dominated economy creates conditions where boundary-setting behavior is especially prevalent—with work engagement as a mediating variable. Using a quantitative-explanatory design, data were collected from 97 purposively sampled Gen Z MSME employees (minimum six months' tenure, ensuring post-adaptation familiarity with organizational work culture) and analyzed via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). All instruments adapted from English were subjected to back-translation procedures to ensure content validity. Results reveal that quiet quitting has no direct effect on job performance, yet exerts a significant positive effect on work engagement a counterintuitive finding explained through Conservation of Resources Theory. Work engagement, in turn, strongly predicts job performance and fully mediates the quiet quitting performance relationship. These findings challenge prevailing assumptions about quiet quitting as uniformly detrimental, suggesting that boundary-setting behavior may paradoxically sustain employee engagement in MSME settings. Organizations are advised to prioritize engagement-building interventions over punitive responses to quiet quitting.

Keywords: *Quiet Quitting, Work Engagement, Job Performance, Generation Z, Msmes, PLS-SEM, Conservation Of Resources Theory.*

Abstrak

*Quiet quitting pembatasan upaya kerja secara disengaja pada batas kontraktual minimum menjadi ancaman nyata bagi kinerja karyawan, terutama Generasi Z di UMKM yang dicirikan oleh keterbatasan formalisasi SDM dan tuntutan peran ganda (multi-tasking). Penelitian ini mengkaji pengaruh *quiet quitting* terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada UMKM di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Menggunakan desain kuantitatif-eksplanatoris, data dikumpulkan dari 97 karyawan UMKM Generasi Z melalui *purposive sampling* dan dianalisis dengan PLS-SEM. Seluruh responden memiliki masa kerja minimal enam bulan—memastikan mereka*

telah melewati fase adaptasi dan memahami budaya kerja organisasi—serta seluruh instrumen yang diadaptasi dari bahasa Inggris telah melalui prosedur back-translation untuk menjamin validitas konten. Konteks penelitian mencakup UMKM di Kota Tasikmalaya yang mencatat Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) 6,49% (BPS, 2024)—melampaui rata-rata nasional 4,91%—dengan struktur ekonomi yang bertumpu pada UMKM multi-sektor dan menuntut karyawan menjalankan peran ganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *quiet quitting* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*—temuan yang berlawanan dengan prediksi awal dan dijelaskan melalui *Conservation of Resources Theory*. *Work engagement* terbukti menjadi prediktor kuat kinerja karyawan sekaligus memediasi secara penuh hubungan *quiet quitting*–kinerja. Temuan ini menantang asumsi dominan bahwa *quiet quitting* selalu merugikan organisasi, dan mengindikasikan bahwa perilaku penetapan batas kerja justru dapat memelihara keterlibatan karyawan secara paradoksikal. Implikasinya, organisasi perlu mengutamakan intervensi berbasis *engagement* dibandingkan respons punitif terhadap perilaku *quiet quitting*.

Kata Kunci: *Quiet Quitting*, *Work Engagement*, Kinerja Karyawan, Generasi Z, UMKM, PLS-SEM, *Conservation Of Resources Theory*.

1. PENDAHULUAN

Lanskap keterlibatan tenaga kerja global tengah mengalami transformasi yang mengkhawatirkan. Kajian Gallup (2025) yang mencakup lebih dari 160 negara mengungkapkan bahwa proporsi karyawan yang benar-benar terlibat aktif dalam pekerjaannya hanya 21% pada 2024—turun dari 23% setahun sebelumnya. Angka ini bermakna bahwa hampir empat dari lima pekerja di seluruh dunia beroperasi di bawah kapasitas motivasional optimal mereka. Kondisi inilah yang menjadi lahan subur tumbuhnya fenomena *quiet quitting*: suatu pola perilaku kerja di mana individu secara sadar membatasi kontribusinya pada batas minimum yang dipersyaratkan secara kontraktual, tanpa investasi energi, inisiatif, maupun komitmen ekstra (Galanis et al., 2023; Hamouche, 2021; Nguyen et al., 2023).

Generasi Z—yang dalam penelitian ini dibatasi pada kelahiran 2000–2005 merupakan kelompok paling rentan sekaligus paling dominan di pasar kerja kini. Mereka memasuki dunia profesional dengan seperangkat ekspektasi yang secara fundamental berbeda dari generasi sebelumnya: prioritas terhadap makna pekerjaan, otonomi, transparansi manajemen, serta keseimbangan kehidupan-kerja (Scroth, 2019; Hutagalung & Syah 2022; Narendra & A'yunnisa2025; Kurniawan et al., 2024). Ketika realitas tempat kerja gagal mengakomodasi ekspektasi-ekspektasi ini, respons adaptif yang muncul seringkali mengambil wujud pembatasan keterlibatan secara disengaja. Survei Populix (2025) melaporkan bahwa 63% pekerja Indonesia berusia di bawah 30 tahun mengaku pernah melakukan perilaku yang mencirikan *quiet quitting*, mengisyaratkan bahwa fenomena ini bukan sekadar tren media sosial, melainkan realitas struktural yang membutuhkan kajian ilmiah mendalam.

Kota Tasikmalaya menghadirkan konteks penelitian yang khas dan strategis. Data BPS (2024) mencatat Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 6,49%—melampaui rata-rata nasional (4,91%) dan Provinsi Jawa Barat (6,75%). Lebih dari itu, struktur ekonomi lokal yang bertumpu pada UMKM di sektor kuliner, kerajinan/bordir, *fashion*/batik, dan ritel menciptakan ekosistem kerja dengan karakteristik distinktif: keterbatasan formalisasi sistem SDM, ketergantungan tinggi pada komitmen karyawan level operasional, dan fleksibilitas struktural yang lebih besar dibandingkan korporasi besar. Karakteristik ini, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil wawancara awal kepada

karyawan Generasi Z di UMKM Tasikmalaya, menciptakan kondisi di mana 75% dari mereka mengaku cenderung membatasi kontribusi pada tugas formal saja. Hal ini mengindikasikan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena yang sudah mengakar namun belum mendapat perhatian manajerial yang memadai. Relevansi UMKM Tasikmalaya terhadap isu ini semakin diperkuat oleh keterbatasan formalisasi sumber daya manusia yang khas pada usaha skala kecil-menengah: karyawan UMKM umumnya dituntut menjalankan peran ganda (multi-tasking) merangkap fungsi produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan secara bersamaan tanpa kompensasi atau pengakuan yang sepadan. Kondisi inilah yang menjadikan pembatasan kerja (*quiet quitting*) sebagai respons adaptif yang sangat relevan dan perlu dikaji secara mendalam di ekosistem UMKM.

Tinjauan terhadap literatur yang ada mengungkapkan empat celah penelitian yang belum terjawab. Pertama, secara metodologis, belum ada studi yang menguji model mediasi *quiet quitting* → *work engagement* → kinerja secara simultan menggunakan PLS-SEM di Indonesia. Kedua, secara populasi, tidak ada studi yang membatasi analisis secara eksklusif pada Generasi Z. Ketiga, secara kontekstual, tidak ada penelitian berlatar UMKM kota menengah Indonesia. Keempat, secara instrumentasi, skala pengukuran *quiet quitting* (Galanis et al., 2023) belum pernah divalidasi dalam konteks budaya Indonesia. Keempat celah ini secara kolektif membentuk kebaruan (*novelty*) yang hendak dikontribusikan penelitian ini.

Secara teoritis, penelitian ini mengintegrasikan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2008)(Bakker & Demerouti, 2007, 2017), *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dan *Conservation of Resources* (COR) Theory (Hobfoll, 1989) untuk membangun kerangka penjelasan yang lebih komprehensif atas dinamika *quiet quitting* di lingkungan UMKM. Penelitian ini bertujuan: (1) menguji pengaruh langsung *quiet quitting* terhadap kinerja karyawan; (2) menguji pengaruh *quiet quitting* terhadap *work engagement*; (3) menguji pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan; dan (4) menguji peran mediasi *work engagement* dalam hubungan *quiet quitting*–kinerja.

2. KAJIAN TEORI

1. *Quiet Quitting*: Konseptualisasi dan Dimensi

Quiet quitting merupakan konstruk relatif baru dalam literatur manajemen yang merujuk pada perilaku karyawan yang secara sadar dan deliberat membatasi investasi kerja hanya pada pemenuhan kewajiban kontraktual minimum, tanpa menunjukkan upaya ekstra, inisiatif sukarela, ataupun perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Atalay & Dağıstan, 2024; Trang et al., 2024). Perbedaan fundamentalnya dengan absensi aktif atau *actual turnover* terletak pada fakta bahwa individu yang melakukan *quiet quitting* tetap bertahan dalam organisasi namun menarik investasi motivasional mereka secara sistematis—sebuah kondisi yang Kahn, (1990) lebih dahulu konseptualisasikan sebagai *psychological disengagement*.

Dalam penelitian ini, *quiet quitting* dioperasionisasikan melalui lima dimensi yang dielaborasi oleh Atalay & Dağıstan (2024) (Trang et al., 2024): (1) pembatasan upaya kerja, (2) penghindaran tanggung jawab tambahan, (3) penarikan diri psikologis, (4) pembatasan keterlibatan dalam inisiatif organisasi, dan (5) pemenuhan tuntutan minimum pekerjaan. Kelima dimensi ini secara kolektif mencerminkan spektrum perilaku pembatasan yang mencakup aspek fisik, kognitif, dan afektif dari keterlibatan kerja.

2. *Work Engagement*: Kerangka Tiga Dimensi

Work engagement didefinisikan sebagai kondisi motivasional yang bersifat positif, persisten, dan menyeluruh dalam hubungannya dengan pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Konstruk ini beroperasi melalui tiga dimensi yang saling memperkuat: *vigor* (tingkat

energi tinggi dan ketahanan mental dalam bekerja), *dedication* (keterlibatan yang kuat disertai perasaan bermakna, antusias, dan bangga), serta *absorption* (kondisi terkonsentrasi penuh di mana waktu terasa berlalu dengan cepat). (Bakker et al., 2008) menegaskan bahwa *work engagement* bukan sekadar kebalikan dari *burnout*, melainkan merupakan kondisi psikologis positif yang berdiri sendiri dengan prediktor dan konsekuensi yang distinktif. Pengukurannya dilakukan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang telah menunjukkan validitas lintas budaya yang konsisten, termasuk dalam konteks Indonesia sebagaimana dibuktikan oleh (Shaleh et al., 2025).

3. Kinerja Karyawan: Konsep Multidimensi

Kinerja karyawan dalam kajian ini dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang diwujudkan oleh seorang individu sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya dalam organisasi (Mangkunegara, 2017). Definisi ini menekankan aspek keluaran (*output-oriented*) yang dapat diamati dan diukur, berbeda dari pendekatan berbasis perilaku (*behavioral-oriented*). Operasionalisasi menggunakan enam dimensi adaptasi dari (Bernardin & Russell, 2013): kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal. Pemilihan keenam dimensi ini didasarkan pada relevansinya dengan karakteristik pekerjaan di UMKM yang menuntut kemandirian, efisiensi sumber daya, dan kemampuan kolaborasi tim secara bersamaan.

4. Integrasi Teoritis: JD-R Model, Social Exchange Theory, dan COR Theory

Penelitian ini mengintegrasikan tiga teori sebagai landasan konseptual. *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2008) menjelaskan bagaimana ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan memicu perilaku protektif seperti *quiet quitting*, sekaligus menjelaskan bagaimana sumber daya yang memadai memfasilitasi *work engagement* dan kinerja optimal. *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) menegaskan bahwa karyawan yang mempersepsikan ketidakseimbangan dalam pertukaran dengan organisasi cenderung membatasi investasi kerjanya, yang termanifestasi sebagai *quiet quitting*. *Conservation of Resources* (COR) Theory (Hobfoll, 1989) menambahkan bahwa individu secara aktif melindungi sumber daya psikologisnya; penetapan batas kerja melalui *quiet quitting* merupakan strategi konservasi yang justru dapat memelihara *work engagement*—sebuah fondasi teoretis bagi temuan paradoksikal penelitian ini.

Integrasi ketiga teori menghasilkan kerangka penjelasan yang lebih lengkap: JD-R Model menjelaskan mekanisme psikologis yang memicu *quiet quitting*; SET menjelaskan mekanisme sosial-relasional yang mendorongnya; dan COR Theory menjelaskan mengapa, dalam kondisi tertentu, *quiet quitting* justru dapat memelihara keterlibatan alih-alih meruntuhkannya.

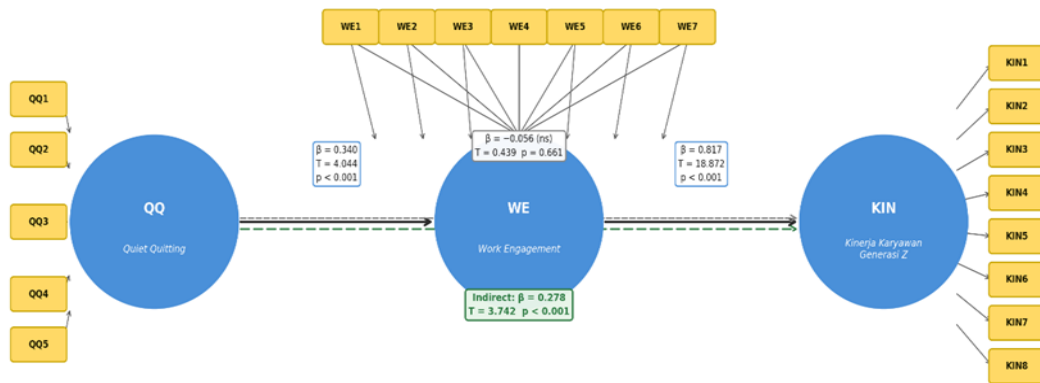
5. Pengembangan Hipotesis

H1: Quiet quitting berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z (Atalay & Dağıstan, 2024; Nguyen et al., 2023; Kurniawan et al., 2024).

H2: Quiet quitting berpengaruh negatif signifikan terhadap work engagement karyawan Generasi Z (Hamouche, 2021; Trang et al., 2024; (Mawengkang et al., 2025).

H3: Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z (Riyanto et al., 2021; Nilasari & Santoso, 2025; Wang et al., 2023; Schaufeli et al., 2002; Bakker et al., 2008).

H4: Work engagement memediasi pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan Generasi Z (Bakker & Demerouti, 2008; Rahmawati & Pratama, 2022; Mawengkang et al., 2025)



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian (Model Mediasi)

Keterangan: a = jalur $QQ \rightarrow WE$ ($\beta = 0.340$, $p < 0.001$); b = jalur $WE \rightarrow KIN$ ($\beta = 0.817$, $p < 0.001$); c' = efek langsung $QQ \rightarrow KIN$ ($\beta = -0.056$, ns); Indirect = $\beta = 0.278$, $p < 0.001$. Sumber: diolah peneliti, 2026.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory survey* yang bersifat verifikatif. Pemilihan desain ini didasarkan pada tiga pertimbangan: orientasi pengujian hipotesis deduktif, kebutuhan akan prosedur statistik yang dapat direplikasi, serta tujuan menghasilkan generalisasi empiris yang berbasis bukti (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2022). Populasi target adalah seluruh karyawan aktif Generasi Z (kelahiran 2000–2005) yang bekerja di berbagai sektor UMKM di Kota Tasikmalaya pada April–Juli 2026. Karena tidak tersedianya data sensus populasi yang akurat, penelitian ini memperlakukan populasi sebagai tidak terhingga dan menetapkan ukuran sampel minimum melalui Formula Cochran (1977): $n = (Z^2pq)/e^2 = (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 / (0,10)^2 = 96,04 \approx 97$ responden.

Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive* dengan tiga kriteria inklusi: (1) lahir antara tahun 2000 dan 2005; (2) berstatus karyawan aktif di UMKM Kota Tasikmalaya; dan (3) memiliki masa kerja minimal enam bulan—kriteria ini ditetapkan karena karyawan dengan masa kerja di bawah enam bulan umumnya masih berada dalam fase orientasi dan adaptasi, sehingga belum cukup memahami budaya kerja organisasi dan belum dapat merepresentasikan pola perilaku quiet quitting yang sesungguhnya. Data dikumpulkan melalui kombinasi kuesioner tatap muka dan daring (Google Form) yang disebar ke berbagai sektor UMKM: kuliner, kerajinan/bordir, ritel, dan *fashion*/batik. Instrumen penelitian mengadaptasi tiga skala tervalidasi: (1) skala *quiet quitting* 15 item dari (Galanis et al., 2023); (2) UWES-9 dari (Schaufeli & Bakker, 2004); dan (3) skala kinerja 18 item adaptasi Bernardin dan Russell (2013)—seluruhnya diukur dengan Skala Likert 1–5. Seluruh instrumen yang diadaptasi dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia telah melalui prosedur back-translation untuk menjamin validitas konten: setiap item diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh penerjemah pertama, kemudian diterjemahkan kembali ke bahasa Inggris oleh penerjemah independen, dan hasil kedua versi bahasa Inggris dikomparasi untuk memastikan konsistensi makna semantik sebelum instrumen difinalisasi. *Pilot test* terhadap 30 responden dilakukan sebelum pengumpulan data utama untuk memverifikasi validitas dan reliabilitas instrumen dalam konteks lokal.

Analisis data menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). PLS-SEM dipilih atas empat justifikasi: (1) tidak mensyaratkan distribusi multivariat normal; (2) efisien untuk ukuran sampel sedang ($n = 97$); (3) mampu mengestimasi

indirect effect melalui *bootstrapping* non-parametrik; dan (4) cocok untuk penelitian konfirmatoris di bidang MSDM (Hair et al., 2019). Prosedur analisis mencakup dua tahap: evaluasi *outer model* (*outer loading* $\geq 0,708$; AVE $\geq 0,50$; CR $\geq 0,70$; HTMT $< 0,90$) dan evaluasi *inner model* (VIF $< 5,0$; R², f², Q², SRMR $< 0,08$; GoF). Pengujian hipotesis mediasi menggunakan *bootstrapping* 5.000 *resampling*; H4 diterima apabila CI 95% *indirect effect* (a $\times$ b) tidak mencakup nol.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Profil Responden

Dari 97 responden yang berhasil dianalisis, komposisi demografis menunjukkan dominasi karyawan perempuan yang mencerminkan karakteristik serapan tenaga kerja di sektor kuliner, *fashion*/batik, dan kerajinan bordir Kota Tasikmalaya. Mayoritas berusia 20–25 tahun dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat dan masa kerja 6 bulan hingga 2 tahun. Secara sektoral, responden tersebar di sektor kuliner dan *fashion*/batik sebagai dua sektor dominan. Profil ini relevan dengan karakteristik Generasi Z muda yang berada di fase awal karier—periode di mana ekspektasi terhadap pekerjaan bermakna dan *work-life balance* paling rentan tidak terpenuhi, sehingga mendorong respons adaptif berupa *quiet quitting*.

2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Seluruh 32 indikator memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Hasil lengkap *outer loading* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Outer Loading

Item	KIN	QQ	WE
KIN1	0,751		
KIN2	0,832		
KIN3	0,799		
KIN4	0,805		
KIN5	0,729		
KIN6	0,776		
KIN7	0,726		
KIN8	0,705		
QQ1		0,713	
QQ2		0,733	
QQ3		0,740	
QQ4		0,764	
QQ5		0,703	
WE1			0,907
WE2			0,869
WE3			0,847

Item	KIN	QQ	WE
WE4			0,855
WE5			0,826
WE6			0,803
WE7			0,768

Sumber: Data Hasil Analisis 2026

Konstruk *Work Engagement* menunjukkan nilai *outer loading* paling konsisten tinggi (0,768–0,907), dengan WE1 (*vigor*) sebagai indikator terkuat. Hal ini selaras dengan temuan lintas budaya bahwa dimensi *vigor* merupakan indikator paling diskriminatif dalam mengukur *work engagement* (Bakker et al., 2008). Konstruk *Quiet Quitting* memiliki *loading* terendah pada QQ5 (0,703)—indikator pemenuhan tuntutan minimum—mengindikasikan bahwa aspek ini memiliki manifestasi perilaku yang lebih beragam dibandingkan dimensi lainnya, yang merupakan temuan penting bagi pengembangan instrumen di masa mendatang. Tabel 2 merangkum hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen seluruh konstruk.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Kinerja (KIN)	0,899	0,901	0,919	0,587
Quiet Quitting (QQ)	0,795	0,799	0,851	0,534
Work Engagement (WE)	0,930	0,933	0,944	0,706

Sumber: Data Hasil Analisis, 2026

Nilai AVE konstruk *Work Engagement* yang mencapai 0,706 mengindikasikan bahwa lebih dari 70% variansi konstruk laten dijelaskan oleh indikator-indikatornya, sebuah bukti konvergensi yang sangat kuat. Sementara AVE *Quiet Quitting* sebesar 0,534, meskipun berada di atas ambang minimum, mengisyaratkan adanya heterogenitas konseptual antar dimensi yang perlu diperhatikan dalam replikasi penelitian mendatang. Validitas diskriminan diverifikasi melalui uji HTMT sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji HTMT (Validitas Diskriminan)

Konstruk	KIN	QQ	WE
KIN	—		
QQ	0,243	—	
WE	0,867	0,361	—

Catatan: Seluruh nilai HTMT < 0,90 → validitas diskriminan terpenuhi.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2026

Nilai HTMT antara KIN dan WE sebesar 0,867—meskipun di bawah batas kritis 0,90—merupakan nilai tertinggi dalam matriks dan mencerminkan korelasi substansial antara kedua konstruk yang secara teoretis memang saling terhubung erat. Nilai ini perlu dicermati dalam interpretasi, namun tidak mengkompromikan validitas diskriminan secara keseluruhan karena masih berada di bawah ambang batas yang ditetapkan (Henseler, 2018).

3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4 menyajikan evaluasi komprehensif model struktural mencakup seluruh kriteria yang direkomendasikan (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Kriteria	Jalur / Variabel	Nilai	Ambang	Kategori	Status
VIF	QQ→KIN	1,131	< 5,0	Aman	✓
	QQ→WE	1,000	< 5,0	Aman	✓
	WE→KIN	1,131	< 5,0	Aman	✓
R ²	KIN	0,639	≥ 0,50	Moderat-Kuat	✓
	WE	0,116	≥ 0,25	Lemah	*
f ²	QQ→KIN	0,008	> 0,02	Sangat kecil	—
	QQ→WE	0,131	> 0,15	Sedang	✓
	WE→KIN	1,636	> 0,35	Sangat Besar	✓
Q ²	Model	0,681	> 0	Prediktif kuat	✓
SRMR	Saturated	0,073	< 0,08	Good Fit	✓
GoF Index	Model	0,480	> 0,36	Besar	✓

R² WE = 0,116 (lemah) — mengindikasikan variabel anteseden lain di luar model.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2026

Nilai R² untuk konstruk KIN sebesar 0,639 mengindikasikan daya penjelas model yang tergolong moderat-kuat—artinya, QQ dan WE secara bersama-sama menjelaskan 63,9% variansi kinerja karyawan. Ini merupakan pencapaian yang signifikan mengingat kinerja merupakan konstruk multifaktor yang dipengaruhi banyak variabel di luar model. Sebaliknya, R² WE sebesar 0,116 mengisyaratkan bahwa determinan *work engagement* jauh lebih beragam dan tidak sepenuhnya ditangkap oleh *quiet quitting* semata. Variabel-variabel seperti dukungan atasan, iklim organisasi, dan kejelasan peran berpotensi memiliki kontribusi yang lebih besar dalam membentuk *work engagement*, dan hal ini menjadi agenda penting bagi penelitian lanjutan.

Nilai GoF sebesar 0,480 (kategori besar > 0,36) mengkonfirmasi kelayakan model secara keseluruhan sebagai basis interpretasi pengujian hipotesis. SRMR = 0,073 (< 0,08) memvalidasi kecocokan model struktural dengan data empiris.

4. Pengujian Hipotesis

Tabel 5 merangkum hasil pengujian seluruh hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* 5.000 *resampling*.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis (Direct & Indirect Effect)

Jalur	β	M	STDEV	T-Stat.	p	Keputusan
QQ → KIN (H1)	-0,056	-0,044	0,128	0,439	0,661	H1 Ditolak (ns)
QQ → WE (H2)	0,340	0,367	0,084	4,044	0,000	H2 Ditolak* (arah +)
WE → KIN (H3)	0,817	0,823	0,043	18,872	0,000	H3 Diterima (✓)
QQ→WE→KIN (H4)	0,278	0,302	0,074	3,742	0,000	H4 Diterima — Full Mediation

Signifikan namun arah bertentangan dengan prediksi hipotesis.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2026

5. Pembahasan

Quiet Quitting dan Kinerja Karyawan (H1 — Ditolak). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quiet quitting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa pembatasan kontribusi kerja tidak selalu berdampak langsung pada output kinerja dalam konteks tertentu (Nguyen et al., 2023). Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks UMKM, pembatasan kontribusi kerja pada tingkat minimum tidak secara langsung menurunkan output kerja. Fleksibilitas sistem kerja serta standar kinerja yang relatif adaptif memungkinkan karyawan tetap memenuhi tuntutan pekerjaan meskipun tidak memberikan kontribusi tambahan.

Quiet Quitting dan *Work Engagement* (H2 — Ditolak, Arah Bertentangan). *Quiet quitting* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sejalan dengan temuan bahwa pembatasan kerja dapat menjadi strategi adaptif dalam menjaga keseimbangan psikologis karyawan (Trang et al., 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa pembatasan keterlibatan kerja tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat berfungsi sebagai strategi individu dalam mengelola energi kerja. Dalam *perspektif Conservation of Resources Theory*, perilaku ini mencerminkan upaya menjaga sumber daya psikologis agar tetap stabil, sehingga karyawan mampu mempertahankan keterlibatan kerja pada tingkat yang optimal.

Work Engagement dan Kinerja Karyawan (H3 — Diterima). *Work engagement* berpengaruh kuat terhadap kinerja, sebagaimana didukung oleh berbagai studi yang menempatkannya sebagai determinan utama performa karyawan (Wang et al., 2023). Karyawan dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, terutama pada Generasi Z yang lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik.

Work Engagement sebagai Mediator Penuh (H4 — Diterima). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi secara penuh hubungan antara *quiet quitting* dan kinerja karyawan. Meskipun *quiet quitting* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh tidak langsung melalui *work engagement* terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* dapat berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme peningkatan keterlibatan kerja. Dengan demikian, hubungan antara variabel tersebut bersifat tidak langsung namun tetap relevan secara praktis.

5. PENUTUP

1. Simpulan

Penelitian ini menghasilkan empat simpulan berbasis bukti empiris dari 97 karyawan Generasi Z di UMKM Kota Tasikmalaya. **Pertama**, *quiet quitting* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa di lingkungan UMKM yang fleksibel, perilaku pembatasan kontribusi minimum tidak serta-merta menurunkan output kinerja yang terukur. **Kedua**, *quiet quitting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*—temuan yang, meski berlawanan dengan prediksi awal, memiliki penjelasan teoritis yang kuat melalui COR Theory: penetapan batas kerja berfungsi sebagai mekanisme konservasi sumber daya psikologis yang memelihara keterlibatan. **Ketiga**, *work engagement* merupakan determinan utama kinerja dengan effect size yang sangat besar ($f^2 = 1,636$), mengkonfirmasi sentralitas kondisi psikologis positif dalam mendorong output kinerja Generasi Z. **Keempat**, *work engagement* terbukti memediasi secara penuh hubungan antara *quiet quitting* dan kinerja, dengan arah efek tidak langsung yang positif—mengungkapkan mekanisme kausal yang paradoksikal namun koheren secara teoretis.

2. Implikasi

Secara *teoretis*, penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, memperluas JD-R Model dengan menunjukkan bahwa dalam konteks UMKM, *quiet quitting* beroperasi berbeda dari prediksi mekanisme *health impairment* yang lazim. Kedua, mengintegrasikan COR Theory ke dalam kerangka *quiet quitting*–*work engagement* sebagai teori pelengkap yang belum dieksplorasi dalam literatur sebelumnya. Ketiga, menyediakan validasi empiris pertama atas instrumen *quiet quitting* (Galanis et al., 2023) dalam konteks budaya Indonesia.

Secara *praktis*, manajemen UMKM di Kota Tasikmalaya perlu menggeser paradigma dari memandang *quiet quitting* sebagai ancaman produktivitas semata, menuju pemahaman yang lebih nuansif: perilaku ini merupakan sinyal mengenai kondisi keseimbangan psikologis karyawan yang membutuhkan respons strategis berbasis *work engagement*. Investasi pada program mentoring, pengembangan karier berbasis kompetensi, sistem apresiasi yang transparan, dan penciptaan lingkungan kerja psikologis aman merupakan pendekatan paling efektif dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan kinerja Generasi Z.

3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan

Tiga keterbatasan utama perlu dicatat. Pertama, sampel terbatas pada 97 responden Generasi Z kelahiran 2000–2005 di UMKM Kota Tasikmalaya, sehingga generalisasi ke populasi yang lebih luas perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Kedua, nilai R^2 WE sebesar 0,116 (kategori lemah) mengindikasikan bahwa sejumlah besar variansi *work engagement* belum terkaptasi oleh model. Ketiga, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan inferensi kausal jangka panjang. Penelitian lanjutan disarankan untuk: (1) memperluas sampel ke berbagai kota di Jawa Barat; (2) menambahkan variabel moderasi (gaya kepemimpinan, iklim organisasi); (3) mengadopsi desain longitudinal; dan (4) mengeksplorasi anteseden *quiet quitting* yang lebih beragam, khususnya faktor-faktor organisasional yang bersifat kontekstual di UMKM Indonesia.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bernardin, H J., Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- BPS. (2024). Statistik Indonesia 2024. Statistik Indonesia 2024, 53,2025, 790. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/06/28/8b3e6ed0918d98c81a7b2fe1/statistik-indonesia-2024.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., & Siskou, O. (2023). The quiet quitting scale : Development and initial validation. 10(August), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gallup. (2025). State of the global workplace: 2025 report. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? Quality and Quantity, 52(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress Authors. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hutagalung, F, V. Syah, T, Y, R. (2022). *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. 4, 5212–5218.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kurniawan, I. S., Yulianto, E., Hamid, H., & Ardiyanto, F. D. (2024). Mediating Emotional Exhaustion on the Effect of Workload on Quiet Quitting. 2012.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi ke-1). Remaja Rosdakarya.

- Mawengkang, H., Sihombing, P., & Nasution, M. K. M. (2025). Evaluating the Impact of Model Complexity on the Accuracy of ID3 and Modified ID3 : A Case Study of the Max _ Depth Parameter. 6(5), 3707–3718.
- Narendra, Z. A., & A'yunnisa, R. N. (2025). Emotional Well-Being Matters Most : How Job Flourishing Reduces Quiet Quitting Among Generation Z In Indonesia. 9, 1–19.
- Nguyen, T. T., Le, H. T., & Tran, M. D. (2023). Quiet quitting and employee performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Research*, 165, 114059. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114059>
- Nilasari, R. P., & Santoso, R. (2025). Analisis Perbandingan Employee Engagement Menggunakan Gallup Q12 di Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang. *Economic and Education Journal (Ecoducation)*, 7(1), 69–84. <https://doi.org/10.33503/ecoducation.v7i1.1287>
- Populix, 2024. (2025). Pengaruh Work-life balance dan Dukungan Sosial Keluarga Terhadap Quarter Life Crisis Pada Karyawan Muda PT . *Media Fajar Indonesia Di Makassar*. 3, 263–282.
- Rahmawati, N., & Pratama, A. (2022). Pengaruh quiet quitting terhadap produktivitas kerja karyawan Milenial dan Generasi Z pascapandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 145–158.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scroth. (2019). State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, 61(3), 1–122. [http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E)
- Shaleh, A. R., Hayat, B., & Samundra, A. (2025). Validating the Indonesian Version of UWES-17 : A Rasch Model Analysis of Work Engagement.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.). Alfabeta.

- 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>
- Wang, J., Woerkom, M. Van, Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement : A multi-source study ☆. *Journal of Vocational Behavior*, 142(February), 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>