

Pengaruh *Quiet Quitting* Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Perumda Air Minum Kota Surakarta

The Effect Of Quiet Quitting And Employee Engagement On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable: A Study At The Perumda Air Drinking Corporation Of Surakarta City

Sifra'Ananstasia^{a*}, Ir. Irmawati^b,

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b},
sifraanastasia92@gmail.com^a, irma254@ums.ac.id^b

Abstract

This study aims to analyze the influence of quiet quitting and employee engagement on employee performance, with work motivation serving as an intervening variable, within a public sector organization—specifically, PERUMDA Air Minum Kota Surakarta. A quantitative approach was employed, involving 90 respondents recruited via an online survey using Google Forms. Purposive sampling was used as the sampling technique. Validity and reliability tests were conducted through outer model analysis using SmartPLS, while hypothesis testing was performed via inner model analysis. The results indicate that quiet quitting has a negative effect on work motivation and employee performance, whereas employee engagement has a positive effect on work motivation and employee performance. Work motivation also positively influences employee performance and was found to partially mediate the relationship between quiet quitting, employee engagement, and employee performance.

Keywords: *Quiet Quitting, Employee Engagement, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh quiet quitting dan employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada organisasi sektor publik, khususnya di PERUMDA Air Minum Kota Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 90 karyawan yang diperoleh melalui survei daring menggunakan Google Form. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui analisis outer model dengan bantuan SmartPLS, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa quiet quitting berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan employee engagement berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta terbukti memediasi secara parsial hubungan antara quiet quitting dan employee engagement terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Quiet Quitting, Employee Engagement, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.*

1. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami perubahan yang sangat signifikan, terutama setelah pandemi COVID-19 yang mempercepat transformasi digital serta mengubah cara karyawan memandang pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, sehingga organisasi dituntut untuk mampu menjaga serta meningkatkan kinerja karyawan agar tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efektivitas operasional, dan pencapaian tujuan perusahaan.

Seiring dengan perubahan tersebut, muncul fenomena quiet quitting, yaitu kondisi ketika karyawan hanya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok

yang menjadi tanggung jawabnya tanpa memberikan kontribusi tambahan atau menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Fenomena ini bukan berarti karyawan berhenti bekerja, melainkan mereka berhenti memberikan upaya ekstra dan tidak lagi berinvestasi secara emosional terhadap pekerjaannya. Perubahan karakteristik angkatan kerja, khususnya dominasi generasi milenial dan Generasi Z, turut mendorong munculnya fenomena ini sebagai bentuk penyesuaian terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Istilah *quiet quitting* pertama kali diperkenalkan oleh Mark Boldger yang menggambarkan perilaku karyawan yang membatasi upaya dan komitmennya terhadap pekerjaan serta hanya menyelesaikan tugas sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan organisasi (Buscaglia, 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan tetap hadir secara fisik, tetapi tidak lagi terlibat secara psikologis maupun emosional dalam pekerjaannya. Rendahnya keterlibatan tersebut menjadi perhatian penting karena berpotensi menurunkan semangat kerja, produktivitas, serta kualitas kinerja karyawan. Bahkan, studi menunjukkan bahwa rendahnya *employee engagement* merupakan salah satu penyebab utama munculnya *disengagement* yang kemudian memicu fenomena *quiet quitting*.

Di sisi lain, *employee engagement* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung memiliki motivasi, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Siahaan, 2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian (Wardiansyah, 2024) yang menjelaskan bahwa meskipun *employee engagement* tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, keterlibatan karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian lain oleh (Enrichment, 2023) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi dan performa kerja, sehingga semakin menegaskan pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *employee engagement* maupun *quiet quitting* memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih produktif, proaktif, serta berorientasi pada pencapaian target organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi akibat menurunnya keterlibatan atau munculnya perilaku *quiet quitting* akan berdampak pada penurunan kualitas kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Wardiansyah, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Khalid, 2023) juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam menjelaskan dampak negatif *quiet quitting* terhadap performa kerja.

Fenomena *quiet quitting* semakin banyak ditemukan di berbagai organisasi, terutama pada kelompok pekerja milenial dan Generasi Z yang saat ini mendominasi pasar tenaga kerja. Perilaku tersebut muncul sebagai bentuk protes yang dilakukan secara diam-diam terhadap kondisi kerja sekaligus sebagai upaya menjaga kesehatan mental. Sebagian pelaku *quiet quitting* menolak anggapan bahwa kehidupan mereka harus didominasi oleh pekerjaan (Mahand, 2023). Bahkan, artikel yang dirilis oleh

Wall Street Journal melaporkan bahwa sekitar 50% karyawan mulai membatasi komitmen mereka terhadap pekerjaan (Smith, 2022).

Meskipun (Gallup, 2022) menyatakan bahwa *quiet quitting* bukan merupakan ancaman langsung bagi perusahaan, fenomena ini tetap menjadi tantangan serius di tengah meningkatnya persaingan bisnis global. Rendahnya keterlibatan karyawan dapat menurunkan produktivitas, mengurangi kualitas pelayanan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *quiet quitting* menjadi penting agar organisasi mampu merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. Kajian Pustaka

Quiet Quitting

Quiet quitting merupakan fenomena dimana karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab minimal yang diberikan dan sesuai dengan standar kontrak kerja tanpa melakukan usaha tambahan atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan di luar pekerjaan utama.

(Safariyani, 2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa fenomena quiet quitting sering muncul sebagai bentuk disengagement, di mana karyawan mengurangi keterlibatan mereka ke tingkat minimal tanpa secara formal mengundurkan diri. Ketika keterlibatan menurun, karyawan cenderung mengalami disengagement yang kemudian memunculkan perilaku seperti quiet quitting.

Self-Determination Theory (SDT)

Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan mengacu pada Self-Determination Theory (SDT) oleh (Ryan, 2020). Dalam teori ini dijelaskan bahwa motivasi kerja muncul ketika tiga kebutuhan dasar manusia terpenuhi yaitu kebutuhan atas otonom (autonomy), kompetensi (competence) dan keterhubungan (relatedness).

Dalam konteks dunia kerja, karyawan yang memiliki kebutuhan otonom dalam mengambil keputusan, merasa kompeten dalam pekerjaannya dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan berpotensi memiliki motivasi kerja tinggi (Ryan, 2020) dan (Olafsen, 2022). Dengan demikian, teori SDT dianggap relevan untuk menjelaskan bagaimana motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara employee engagement dan kinerja karyawan.

Employee Engagement

Menurut pendapat (Barría-González T. &-D., 2024) employee engagement didefinisikan sebagai suatu keadaan motivasional afektif yang positif yang mencerminkan pola pikir terkait pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi, dan keterlibatan penuh (absorption).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Journal of Ecohumanism menyatakan bahwa employee engagement berkaitan dengan tingkat motivasi, konsentrasi, dan persistensi karyawan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang engaged akan lebih aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, serta berusaha memberikan performa terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Murillo, 2024).

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa employee engagement adalah kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterikatan

emosional dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan fokus penuh dalam bekerja sehingga mampu mendorong kontribusi optimal bagi organisasi.

Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan uraian teori di atas, quiet quitting berpotensi menurunkan motivasi kerja akibat rendahnya keterlibatan karyawan, kurangnya penghargaan, dan minimnya kepuasan kerja. Penurunan motivasi tersebut akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan karena berkurangnya dorongan untuk berprestasi, berinisiatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian (Kim, 2024) menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami quiet quitting cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen afektif yang lebih rendah. Sementara itu, (Suhendro, D. D. A., & Irmawati, I., 2023) menyatakan bahwa karyawan tidak hanya berperan dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, tetapi juga merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan perlu memiliki keterikatan (engagement) dan keterlibatan aktif dalam pekerjaannya.

Di sisi lain, motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang dapat memengaruhi hubungan antara quiet quitting dan kinerja karyawan. Meskipun quiet quitting berpotensi menurunkan semangat kerja, motivasi, terutama yang berasal dari faktor intrinsik, dapat membantu karyawan tetap mempertahankan performa kerja yang optimal.

Dengan demikian, motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara quiet quitting dan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin kecil dampak negatif quiet quitting terhadap kinerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja akan memperkuat pengaruh negatif quiet quitting, sehingga kinerja karyawan cenderung mengalami penurunan.

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, telah banyak kajian yang membahas hubungan antara quiet quitting, employee engagement, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian tersebut menjadi landasan teoritis sekaligus referensi dalam menyusun penelitian ini karena menunjukkan adanya keterkaitan antarvariabel yang diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kim & Sohn, 2024) dalam jurnal *The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in The Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and The Moderating Role of Psychological Safety* mengkaji pengaruh quiet quitting terhadap intensi turnover menggunakan pendekatan time-lagged survey selama enam bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa quiet quitting secara signifikan menurunkan kepuasan kerja dan komitmen afektif, sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, penelitian tersebut menemukan bahwa psychological safety mampu mengurangi dampak negatif quiet quitting. Temuan ini mendukung Theory Withdrawal Progression yang menjelaskan bahwa perilaku penarikan diri secara psikologis, seperti quiet quitting, dapat berkembang menjadi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Sejalan dengan penelitian tersebut, (Safariyani Eva, Fadillah Alan Fajar, 2024) melakukan kajian literatur mengenai faktor-faktor penyebab quiet quitting. Penelitian ini bertujuan untuk memahami alasan karyawan melakukan quiet quitting serta peran organisasi dalam memengaruhi perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja, komunikasi yang kurang efektif, minimnya kesempatan pengembangan karier, serta budaya organisasi yang tidak mendukung merupakan faktor utama yang mendorong munculnya quiet quitting. Temuan tersebut mempertegas bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan motivasi kerja sekaligus berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Nor, 2023) menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 34 artikel bertujuan mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan perilaku kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, karakteristik tugas, penghargaan, jenjang karier, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, sebanyak 17 penelitian yang direviu juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga memperkuat peran motivasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan performa kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tupti, 2022) mengkaji hubungan antara pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada sektor pemerintahan daerah dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja, sehingga menunjukkan bahwa motivasi menjadi penghubung penting antara faktor-faktor organisasi dan hasil kerja karyawan.

Temuan serupa juga diperoleh oleh (Eddy Prastyawan, 2025) dalam penelitian yang dilakukan di PT Shopee International Indonesia Cabang Surakarta. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan insentif berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Hasil penelitian menegaskan bahwa pemberian insentif yang tepat mampu meningkatkan motivasi sekaligus mendorong peningkatan kinerja karyawan di tengah persaingan dunia kerja yang semakin kompetitif.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh (Kumar, 2021) mengkaji perilaku quiet quitting pada Generasi Z. Penelitian yang melibatkan 220 responden tersebut bertujuan mengidentifikasi faktor penyebab quiet quitting beserta dampaknya terhadap kinerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya keterlibatan emosional (emotional engagement) dan ekspektasi kerja yang tidak realistis merupakan dua faktor utama yang memicu munculnya quiet quitting. Ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi nyata di tempat kerja menyebabkan karyawan menarik diri secara psikologis sehingga berdampak pada penurunan kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Lee, 2020) pada industri perhotelan di Korea Selatan bertujuan menjelaskan pengaruh stres kerja terhadap perilaku quiet quitting dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi, terutama akibat beban kerja yang berlebihan dan kurangnya dukungan organisasi, berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya perilaku quiet quitting dan

menurunnya kinerja karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan penurunan motivasi, kelelahan emosional, serta performa kerja yang kurang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fikriando, E., Ortega, D., Yunas, B., & Lestari, D. A., 2024) juga mengkaji fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z dengan menempatkan stres kerja sebagai variabel mediasi antara beban kerja, *work-life balance*, dan *quiet quitting*. Penelitian kuantitatif yang melibatkan 156 responden di Sumatera Barat tersebut menemukan bahwa stres kerja merupakan faktor utama yang mendorong Generasi Z melakukan *quiet quitting*, terutama ketika mereka menghadapi beban kerja yang tinggi dan ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola beban kerja serta memperhatikan kesehatan mental karyawan untuk meminimalkan terjadinya *quiet quitting*.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Handayani R. &, 2022) mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan maupun pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan pada sektor jasa tersebut membuktikan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih kuat sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan *employee engagement* dan motivasi kerja secara bersamaan agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang melakukan *quiet quitting* cenderung hanya bekerja sesuai dengan tuntutan minimum pekerjaan tanpa menunjukkan inisiatif atau memberikan kontribusi di luar tanggung jawab utamanya. Kondisi tersebut menyebabkan hasil kerja cenderung berada pada tingkat minimal, bahkan berpotensi tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Kim, 2024) menunjukkan bahwa *quiet quitting* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui penurunan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Lee J., 2020) pada industri perhotelan yang membuktikan bahwa peningkatan *quiet quitting* akibat stres kerja berdampak langsung pada penurunan kinerja serta meningkatnya *turnover intention*. Selain itu, penelitian (Jahrodin, M., & Setiasih, S., 2025) mengonfirmasi bahwa fenomena *quiet quitting* di kalangan generasi milenial berpengaruh signifikan terhadap penurunan produktivitas dan keterlibatan kerja.

H1. *Quiet quitting* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Prasetyaningrum, 2023), tingkat *employee engagement* yang tinggi sangat penting karena mampu mendorong perilaku positif karyawan, mengurangi perilaku kerja yang tidak produktif seperti ketidakhadiran, serta meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan organisasi, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, *employee engagement* menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kreativitas, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Temuan

tersebut didukung oleh penelitian (Fatya, 2024) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peluang tercapainya kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Motivasi Kerja

Quiet quitting dimanifestasikan sebagai ketidakbersediaan karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan, yang umumnya merupakan akibat dari ketidakmampuan organisasi membangun hubungan yang bermakna dengan karyawannya (Zenger, 2022). Karyawan yang tidak puas cenderung hanya bekerja pada tingkat minimum yang dipersyaratkan tanpa menunjukkan antusiasme maupun komitmen yang tinggi (Atalay, M., & Dağıstan, U., 2024). Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat mencerminkan kejenuhan, ketidakpuasan kerja, bahkan kelelahan (burnout).

Penelitian yang dilakukan oleh (Atalay, M., & Dağıstan, U., 2024) menunjukkan bahwa quiet quitting berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Rendahnya employee engagement secara emosional menyebabkan karyawan kehilangan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Temuan tersebut diperkuat oleh laporan (Yikilmaz, 2022) yang menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa diimbangi dukungan organisasi menjadi salah satu penyebab meningkatnya quiet quitting, sehingga motivasi kerja karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Quiet quitting berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Motivasi Kerja

Employee engagement didefinisikan sebagai komitmen emosional dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, serta organisasi secara keseluruhan (Guo, 2022). Tingginya employee engagement tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga membangun rasa percaya, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal.

Hubungan antara employee engagement dan motivasi kerja telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. (Ardillah, 2020) menyatakan bahwa employee engagement memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Handayani R. &, 2024) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada sektor jasa. Selain itu, (Olafsen, 2022) melalui pendekatan Self-Determination Theory menegaskan bahwa tingkat engagement yang tinggi mampu menciptakan rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, sehingga memperkuat motivasi intrinsik individu di tempat kerja.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Employee engagement berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan, baik yang berasal dari dalam diri (internal) maupun dari luar diri (eksternal), yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Armansyah, 2020), motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja sehingga individu bersedia bekerja sama secara efektif dan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mencapai kepuasan kerja. Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian (Armansyah, 2020) dan (Indraningrat, 2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, (Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R., 2023) menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara quiet quitting dan kinerja karyawan. Peningkatan perilaku quiet quitting cenderung menurunkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Fikriando, 2024) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan motivasi kerja, sehingga memicu munculnya perilaku quiet quitting dan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian (Lee J., 2020) yang menyatakan bahwa rendahnya motivasi akibat disengagement memperlemah kinerja individu, terutama pada pekerjaan dengan tingkat tekanan yang tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan mekanisme pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Employee engagement merupakan kondisi yang ditandai dengan adanya komitmen, keinginan, dan semangat yang tinggi dari karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya (Fatya, 2024). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, employee engagement tidak hanya memengaruhi perilaku kerja secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Setiawan, 2024).

Hubungan tersebut didukung oleh penelitian (Setiawan, 2024) yang dilakukan pada sektor jasa di Indonesia dan dipublikasikan dalam Journal of Universal Studies. Penelitian tersebut menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Fatya, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara employee engagement dan kinerja karyawan pada sektor jasa. Selain itu, (Handayani R. &, 2024) juga menegaskan bahwa keterlibatan

karyawan mampu meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi serta memperkuat komitmen kerja.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang terbentuk, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

H7 : Motivasi kerja memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan

3. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif kausal-komparatif untuk menguji pengaruh quiet quitting dan employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, pada PERUMDA Air Minum Kota Surakarta. Penelitian kuantitatif merupakan proses sistematis dan objektif untuk menyelidiki fenomena melalui data numerik dan analisis statistik (Apuke, 2020). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel bebas (quiet quitting dan employee engagement), variabel intervening (motivasi kerja), dan variabel terikat (kinerja karyawan), sehingga penelitian ini bersifat eksplanatori dan model mediasinya membantu menjelaskan bagaimana motivasi kerja menjadi mekanisme perantara pengaruh tersebut (Zhao, Lynch, & Chen, 2021).

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dengan karakteristik dan jumlah tertentu yang ditentukan peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Puteri, 2020; Danuri, 2020). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PERUMDA Air Minum Kota Surakarta, yang dipilih karena sebagai perusahaan pelayanan publik, karyawannya dituntut bekerja disiplin dan efisien di tengah beban kerja tinggi dan tuntutan kepuasan pelanggan yang berpotensi memicu fenomena quiet quitting, yakni bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa keterlibatan emosional maupun motivasi tambahan.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang harus representatif (Puteri, 2020), dan penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling berupa purposive sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Snyder, 2020; Firmansyah & Dede, 2022). Kriteria responden meliputi: karyawan tetap atau kontrak langsung (bukan outsourcing); berusia 20–45 tahun; bekerja minimal 6 bulan; dan pernah bekerja dalam sistem shift, target, atau tekanan kerja.

Ukuran sampel ideal adalah 5–10 kali jumlah indikator (Kline, 2020; Hair, 2021; Benitez, 2020). Dengan 20 indikator, sampel minimal yang dibutuhkan adalah 100 responden (20×5) (Kline, 2020; Hair, 2021; Awang, 2021), namun penelitian ini memperoleh 90 responden, yang tetap memadai karena PLS-SEM dapat digunakan pada ukuran sampel relatif kecil (Hair, 2021).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner tertutup, di mana responden hanya dapat memilih dari alternatif jawaban yang tersedia (Irwansyah, 2022). Kuesioner disusun dengan skala Likert berskala interval, karena tingkatan preferensi jawaban (Sangat Setuju > Setuju > Netral, dst.) merepresentasikan sikap secara teratur (Harpe, 2020), dengan skor SS=5, S=4, N=3, TS=2, dan STS=1.

Operasionalisasi variabel penting untuk memastikan validitas dan relevansi hasil penelitian (Iba, 2023). Variabel dependen adalah kinerja karyawan, yaitu hasil kerja individu secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu periode, dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan kerja sama, serta inisiatif dan kreativitas (Tufti, 2022).

Variabel independen adalah quiet quitting dan employee engagement. Quiet quitting adalah bekerja sesuai beban yang diberikan tanpa usaha lebih dan tanpa keterlibatan di luar pekerjaan, dengan indikator: hanya mengerjakan tugas pokok, tidak bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, kurang terlibat dalam aktivitas tim, tidak berinisiatif, dan tidak peduli terhadap hasil kolektif (Kumar, 2021). Employee engagement adalah kondisi psikologis positif berupa keterlibatan aktif, emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai vigor, dedication, dan absorption tinggi sehingga mendorong kinerja optimal (Schaufeli, 2021; Barría-González, 2024), dengan indikator: semangat dan energi bekerja, antusiasme, kebanggaan menjadi bagian organisasi, fokus penuh saat bekerja, serta keterlibatan yang membuat karyawan menikmati pekerjaannya.

Variabel mediasi adalah motivasi kerja, yaitu dorongan yang meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, dengan indikator: semangat bekerja, keinginan berprestasi, upaya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dorongan meningkatkan kemampuan, dan motivasi karena penghargaan atau pengakuan (Nor dkk., 2023).

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM), yang mengestimasi hubungan antarkonstrukt laten untuk menjembatani teori dan bukti empiris. Metode ini dipilih karena mampu menguji model kompleks pada sampel kecil dan data non-normal (Hair, 2021; Rigdon, 2022), serta menangani model dengan banyak konstruk, mediasi, moderasi, dan hubungan nonlinier (Sarstedt & Danks, 2022; Magno, 2024). Fleksibilitas ini menjadikan PLS-SEM banyak diadopsi lintas disiplin dan lebih unggul secara metodologis dibanding SEM berbasis kovarians (Hair, 2022). Evaluasi model PLS-SEM terdiri atas outer model (reliabilitas dan validitas indikator) dan inner model (hubungan antarkonstrukt, R^2 , f^2 , dan relevansi prediktif) (Hair, 2021).

Outer model dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai dari outer loadings $> 0,70$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$ menggunakan SmartPLS (Chin, 1995), sedangkan validitas diskriminan dinilai dari cross loading $> 0,70$ atau AVE $> 0,50$ melalui pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT (Hair, 2021; Andriyansah, 2022). Reliabilitas diuji dengan Composite Reliability (CR $\geq 0,70$, atau $0,60-0,70$ untuk penelitian eksploratori) dan Cronbach's Alpha ($\geq 0,70$) (Hair, 2021). Uji multikolinearitas dilakukan melalui nilai tolerance $> 0,10$ dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10 (Daoud, 2021).

Inner model dievaluasi melalui nilai R-Square (R^2), dengan kriteria $>0,75$ (kuat), $>0,50$ (menengah), dan $>0,25$ (lemah), serta nilai Q-Square (Q^2) sebagai predictive relevance, dihitung dengan rumus $Q^2 = 1 - ((1 - R1^2)(1 - R2^2))$; nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui path coefficient (direct effect) dengan analisis bootstrapping, di mana hubungan dinyatakan signifikan jika t-statistic $> 1,96$ atau p-value $< 0,05$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, 2021; Alvin, 2023). Pengaruh tidak langsung diuji melalui specific indirect effect, yaitu hasil perkalian koefisien jalur dari konstruk eksogen ke mediator dan dari mediator ke konstruk endogen; jika p-

value < 0,05, variabel mediator dinyatakan memediasi pengaruh tersebut secara signifikan (Hair, 2022).

4. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Outer Model

Convergent Validity

Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading > 0.7 (Wihartanto, 2025). Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator yang diuji dalam penelitian ini.

Tabel 4.1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer loading
<i>Quiet Quitting</i>	X1.1	0.770
	X1.2	0.793
	X1.3	0.797
	X1.4	0.911
	X1.5	0.857
<i>Employee Engagement</i>	X2.1	0.668
	X2.2	0.828
	X2.3	0.841
Kinerja Karyawan	Y1	0.697
	Y2	0.746
	Y3	0.793
	Y4	0.839
	Y5	0.809
Motivasi Kerja	Z1	0.737
	Z2	0.836
	Z3	0.772
	Z4	0.647
	Z5	0.839

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1, sebagian besar indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga memenuhi validitas konvergen. Meskipun demikian, terdapat beberapa indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,70, yaitu X2.1 (0,668), Y1 (0,697), dan Z4 (0,647). Namun, menurut (Hair J. F., 2021), nilai *indicator loading* sebesar 0,50 atau lebih masih menunjukkan kontribusi yang memadai dalam membentuk konstruk, sehingga seluruh indikator tetap dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis.

Selain *outer loading*, validitas konvergen juga dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut (Hair J. F., 2021), nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sedikitnya 50% varians indikator yang membentuknya. Adapun nilai AVE masing-masing variabel penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Ket
<i>Quiet quitting</i> (X1)	0.684	Valid

<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.613	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0.592	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.606	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, yaitu Quiet Quitting (X1) sebesar 0,684, Employee Engagement (X2) sebesar 0,613, Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,592, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,606. Nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Uji discriminant validity dilakukan menggunakan nilai cross loading, yaitu dengan membandingkan nilai outer loading setiap indikator pada konstruknya dengan nilai outer loading terhadap konstruk lainnya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila memiliki nilai outer loading yang lebih tinggi pada variabel latennya dibandingkan pada variabel laten lain. Nilai cross loading masing-masing indikator disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4 1 Cross Loading

Indikator	Quiet Quitting	Employee Engagement	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Q1	0.770	-0.084	-0.155	-0.191
Q2	0.793	-0.137	-0.242	-0.177
Q3	0.797	-0.193	-0.275	-0.246
Q4	0.911	-0.233	-0.346	-0.362
Q5	0.857	-0.168	-0.133	-0.228
E1	-0.167	0.668	0.389	0.225
E2	-0.118	0.828	0.362	0.406
E3	-0.201	0.841	0.530	0.516
Z1	-0.307	0.471	0.737	0.483
Z2	-0.229	0.452	0.836	0.652
Z3	-0.157	0.409	0.772	0.648
Z4	-0.202	0.370	0.647	0.501
Z5	-0.265	0.439	0.839	0.645
Y1	-0.261	0.354	0.456	0.697
Y2	-0.174	0.232	0.512	0.746
Y3	-0.147	0.412	0.621	0.793
Y4	-0.383	0.435	0.684	0.839
Y5	-0.219	0.521	0.666	0.809

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3, setiap indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Kondisi tersebut terlihat pada seluruh indikator variabel *quiet quitting* (X1), *employee engagement* (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y), yang masing-masing menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruknya. Dengan demikian, seluruh indikator telah

memenuhi kriteria *discriminant validity* karena mampu membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian (Dewi, S. K., & Sudaryanto, A., 2020). Pada penelitian ini, reliabilitas diukur menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Nilai Composite Reliability yang dinyatakan reliabel adalah $> 0,70$, sedangkan nilai $0,60-0,70$ masih dapat diterima (Setiabudhi, 2025). Adapun nilai Composite Reliability masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Quiet quitting</i> (X1)	0.915
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.825
Motivasi Kerja(Z)	0.878
Kinerja Karyawan (Y)	0.885

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability (ρ_c) di atas $0,70$, yaitu *Quiet Quitting* (X1) sebesar $0,915$, *Employee Engagement* (X2) sebesar $0,825$, Motivasi Kerja (Z) sebesar $0,878$, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0,885$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas selanjutnya menggunakan Cronbach's Alpha, yaitu teknik statistik untuk mengukur konsistensi internal suatu instrumen penelitian. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari $0,60$ (Wihartanto, 2025). Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.2. Cronbach's Alpha

Variable	Cronbach's Alpha
<i>Quiet quitting</i> (X1)	0.886
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.691
Motivasi Kerja(Z)	0.825
Kinerja Karyawan (Y)	0.838

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas $0,60$, yaitu *Quiet Quitting* sebesar $0,886$, *Employee Engagement* sebesar $0,691$, Motivasi Kerja sebesar $0,825$, dan Kinerja Karyawan sebesar $0,838$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi yang dapat memengaruhi estimasi parameter (Wihartanto, 2025). Pengujian dilakukan menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), dengan kriteria Tolerance > 0,10 atau VIF < 10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas. Nilai VIF pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3. VIF

	VIF
<i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	1,453
<i>Employee Engagement</i> -> Motivasi Kerja	1,046
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,527
<i>Quiet Quitting</i> -> Kinerja Karyawan	1,102
<i>Quiet Quitting</i> -> Motivasi Kerja	1,046

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF), diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai VIF berkisar antara 1,046 hingga 1,527. Nilai tersebut berada di bawah batas yang direkomendasikan, yaitu VIF < 5 (Hair et al., 2022), sehingga menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian. Dengan demikian, masing-masing konstruk memiliki kontribusi yang berbeda dalam menjelaskan variabel endogen dan model struktural memenuhi asumsi bebas multikolinearitas sehingga layak untuk dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

Analisis Innir Model

Uji Kebaikan Model

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antara variabel eksogen, mediator, dan endogen dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel berdasarkan data penelitian.

Nilai R-Square (R^2) menunjukkan besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen atau tingkat determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut (Wihartanto, 2025), nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan model yang kuat, sedang (moderate), dan lemah. Adapun nilai R-Square pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Nilai R-Squared

Variabel	R-Squared
Kinerja Karyawan	0.605
Motivasi Kerja	0.345

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, variabel kinerja karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,605, yang menunjukkan bahwa 60,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini, sedangkan 39,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel motivasi kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,345, yang berarti 34,5% variasinya dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan 65,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Dengan demikian, nilai R-Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan pada kategori sedang hingga cukup kuat.

Selanjutnya, evaluasi model dilakukan menggunakan Q-Square (Q^2) atau predictive relevance, yang digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi. Model dinyatakan memiliki predictive relevance apabila nilai $Q^2 > 0$, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan model tidak memiliki predictive relevance. Hasil perhitungan nilai Q-Square disajikan pada tabel berikut.

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,605) \times (1 - 0,345)] \\
 &= 1 - (0,395 \times 0,655) \\
 &= 1 - 0,258725 \\
 &= 0,741275
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai Q-Square (Q^2) sebesar 0,741 yang dihitung dari nilai R-Square variabel Kinerja Karyawan (0,605) dan Motivasi Kerja (0,345). Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Uji Hipotesis

Uji Path Coefficient

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan path coefficient untuk menguji pengaruh langsung dan specific indirect effect untuk menguji pengaruh tidak langsung (mediasi). Pengujian dilakukan melalui proses bootstrapping pada software SmartPLS 3.0 dengan melihat nilai original sample, t-statistic, dan p-value. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian path coefficient disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5. Path Coeffsient (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P-Values	Ket
X1>Z	H1	-0.192	0,003	0.034	Negatif Tidak Signifikan
X1>Y	H2	-.080	0,027	0.318	Negatif Tidak Signifikan
Z>Y	H3	0.675	7,026	0.000	Positif Signifikan
X2>Y	H4	0.121	1.386	0.166	Positif tidak Signifikan

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis pertama yang menguji pengaruh quiet quitting terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,003, nilai original sample sebesar -0,192, dan nilai p-value sebesar 0,034. Meskipun nilai p-value < 0,05, nilai t-statistic yang jauh di bawah 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh quiet quitting terhadap motivasi kerja tidak signifikan dan berarah negatif, sehingga hipotesis pertama ditolak. Hipotesis kedua yang menguji pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,027, nilai original sample sebesar -0,080, dan nilai p-value sebesar 0,318. Karena nilai t-statistic < 1,96 dan p-value > 0,05, dapat disimpulkan bahwa quiet quitting tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah negatif, sehingga hipotesis kedua juga ditolak.

Hipotesis ketiga yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu nilai t-statistic sebesar 7,026, nilai original sample sebesar 0,675, dan nilai p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima. Adapun hipotesis keempat yang menguji pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,386, nilai original sample sebesar 0,121, dan nilai p-value sebesar 0,166. Karena nilai t-statistic < 1,96 dan p-value > 0,05, employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun arahnya positif, sehingga hipotesis keempat ditolak.

Langkah selanjutnya adalah pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect), yang dapat dilihat dari hasil specific indirect effect. Apabila nilai p-value < 0,05 maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan, yang berarti variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya, apabila nilai p-value > 0,05 maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan tidak signifikan, yang berarti variabel mediator tidak memediasi pengaruh dimaksud, atau dengan kata lain pengaruhnya bersifat langsung (Juliandi, 2018). Berikut ini merupakan nilai specific indirect effect dari model penelitian.

Tabel 4 6Indirect Effect

Indirect Effect	Original Sample	t-Statistic	P-values	Ket
Quiet Quitting>Motivasi Kerja>Kinerja Karyawan	-0,130	1.915	0.055	Negatif tidak Signifikan
Employee Engagement>Motivasi Kerja>Kinerja Karyawan	0.349	4.106	0.000	Positif Signifikan

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis keenam yang menguji peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai original sample (O) sebesar -0,130, yang mengindikasikan arah hubungan negatif. Nilai t-statistic sebesar 1,915 yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,055 yang lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keenam (H6) ditolak.

Sementara itu, hipotesis ketujuh yang menguji peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu nilai original sample (O) sebesar 0,349, yang mengindikasikan arah hubungan positif. Nilai t-statistic sebesar 4,106 yang lebih besar dari 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai capaian kerja individu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan, dan quiet quitting yang ditandai dengan minimnya keterlibatan kerja diduga dapat menekan tingkat kinerja tersebut. Purnomo (2025) menjelaskan bahwa quiet quitting berpengaruh terhadap penurunan produktivitas organisasi karena rendahnya keterlibatan dan komitmen kerja karyawan. Namun, hasil analisis empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa quiet quitting memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan secara statistik.

Agustinah (2025) juga menjelaskan bahwa quiet quitting menyebabkan penurunan performa kerja, terutama pada generasi milenial, akibat burnout dan rendahnya apresiasi organisasi terhadap karyawan. Meskipun terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi perilaku quiet quitting maka kinerja cenderung menurun, hubungan tersebut tidak memenuhi ambang statistik yang ditetapkan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang memprediksi pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan tidak terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti sistem kerja yang efektif, kualitas kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara teori, semakin tinggi engagement karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja mereka. (Lee Y. &, 2025) menyatakan bahwa komunikasi organisasi dan employee engagement yang baik dapat meningkatkan performa karyawan serta mengurangi perilaku quiet quitting di lingkungan kerja modern.

Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan secara statistik. (Rahmadara, 2025) menjelaskan bahwa rendahnya employee engagement berkaitan erat dengan munculnya fenomena quiet quitting yang dapat menurunkan performa organisasi. Meskipun terdapat kecenderungan hubungan positif, bukti empirisnya tidak memenuhi ambang batas statistik yang ditetapkan.

Oleh karena itu, hipotesis kedua ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor lain seperti motivasi kerja atau sistem organisasi yang memadai.

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Motivasi Kerja

Quiet quitting adalah fenomena di mana karyawan hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan tanpa inisiatif tambahan. Kondisi ini menandakan tingkat keterlibatan emosional yang rendah terhadap pekerjaan. Sebaliknya, motivasi kerja merujuk pada dorongan internal yang mempengaruhi antusiasme dan performa individu dalam bekerja.

(Patel PC, 2025) menyatakan bahwa quiet quitting merupakan perilaku dimana “employees perform work-related tasks at a minimum level” yang berarti karyawan hanya melakukan pekerjaan sesuai standar minimum tanpa memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Kondisi tersebut dapat berdampak pada rendahnya keterlibatan dan motivasi kerja karyawan.

Selain itu, (Ojasvi P. B., 2025) menjelaskan bahwa quiet quitting muncul akibat rendahnya motivasi, burnout, dan work-life balance yang menyebabkan karyawan kehilangan semangat dalam bekerja. Hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa quiet quitting berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, meskipun kecenderungan quiet quitting dapat menekan motivasi kerja, efeknya tidak cukup kuat untuk dibuktikan secara empiris dalam studi ini.

Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang memprediksi adanya pengaruh quiet quitting terhadap motivasi kerja tidak didukung oleh data. Temuan ini mengimplikasikan bahwa faktor lain di luar quiet quitting memiliki peran lebih dominan dalam membentuk motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat pembelian ulang.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Motivasi Kerja

Employee engagement berperan sebagai faktor penting yang dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat engagement yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, komitmen, dan semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut (Lee, Y., & Kim, S., 2025) employee engagement dapat meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi.

Hasil analisis empiris mengonfirmasi bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat employee engagement, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Selain itu, (Ojasvi P. B., 2025) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan dalam lingkungan kerja modern.

Oleh karena itu, hipotesis keempat terbukti dan diterima. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan karyawan merupakan elemen penting dalam meningkatkan dorongan internal dan semangat kerja individu dalam organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai performa optimal. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja yang kuat dan menghasilkan kinerja superior.

(Radziwill, 2024) menjelaskan bahwa motivasi kerja dan employee engagement mampu meningkatkan efektivitas serta performa perusahaan/organisasi.

Hasil analisis empiris mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin meningkat pula capaian kinerja mereka.

Selain itu, penelitian (Ojasvi, P. B., & Barretto, N., 2025) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan dalam organisasi.

Oleh karena itu, hipotesis kelima terbukti dan diterima. Temuan ini mengukuhkan teori klasik bahwa motivasi merupakan elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan performa individu di lingkungan organisasi.

Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, motivasi kerja diuji sebagai variabel mediasi yang menghubungkan quiet quitting dengan kinerja karyawan. Secara teoritis, perilaku quiet quitting dapat menekan tingkat motivasi, yang selanjutnya berdampak negatif pada capaian kinerja.

Menurut (Serenko, 2023) quiet quitting muncul akibat rendahnya keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi produktivitas dan performa kerja individu. Selain itu, (Tsipursky, 2022) menjelaskan bahwa quiet quitting berkaitan dengan menurunnya motivasi intrinsik dan komitmen kerja karyawan dalam organisasi modern.

Namun, hasil analisis jalur tidak langsung mengindikasikan bahwa pengaruh quiet quitting terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja bersifat negatif tetapi tidak signifikan secara statistik. Artinya, motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam hubungan tersebut.

Oleh karena itu, hipotesis keenam ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun quiet quitting berpotensi melemahkan motivasi, efeknya tidak cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja melalui mekanisme mediasi tersebut.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini juga diuji sebagai variabel mediasi antara employee engagement dan kinerja karyawan. Secara teoritis, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak positif pada capaian kinerja. (Saks A. M., 2022) menyatakan bahwa employee engagement memiliki hubungan erat dengan motivasi intrinsik dan perilaku kerja positif yang mampu meningkatkan performa individu dalam organisasi.

Selain itu, (Schaufeli W. B., 2021) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan motivasi kerja yang lebih besar sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil analisis jalur tidak langsung mengonfirmasi bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja. Artinya, motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan tersebut.

Oleh karena itu, hipotesis ketujuh diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan employee engagement mampu meningkatkan kinerja karyawan ketika didukung oleh motivasi kerja yang optimal.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. Quiet quitting berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua tidak terdukung. Employee engagement berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat juga tidak terdukung. Selanjutnya, quiet quitting berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis pertama tidak terdukung.

Berbeda dengan itu, employee engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi employee engagement maka motivasi kerja karyawan juga semakin meningkat. Motivasi kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga terdukung.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, quiet quitting berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis kelima tidak terdukung dan tidak terjadi mediasi. Sebaliknya, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis keenam terdukung dan motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

6. Daftar Pustaka

- Adhari, I. Z. (2020). Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan knowledge management & motivasi kerja.
- Agustinah, A. S. (2025). Quiet quitting among millennials: Causing factors and its impact on employees' performance in the public and private sectors. *EKOMBIS Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*.
- Andriani, M., & Ariyani, N. (2017). Penerapan motivasi karyawan menurut teori dua faktor Frederick Herzberg pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- Apuke, O. D. (2020). Quantitative research methods: A synopsis approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(6), 1–7.
- Ardillah, S. (2020). Pengaruh sistem manajemen rekrutmen, employee engagement, kompensasi terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ekspedisi di Kecamatan Pabean Cantikan Surabaya. 18(3), 364–377.
- Armansyah, A. (2020). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap prestasi kerja karyawan Batik Nakula Sadewa Sleman Yogyakarta. *Journal Competency of Business*, 4(1), 10–16.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074.
- Awang, Z. A. (2021). An updated approach for determining minimum sample size in SEM research. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(2), 1–15.
- Bakker, A. B. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*.
- Barría-González, T. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance. *Revista de Psicología*, 12(2), 45–60.
- Benitez, J. (2020). How to perform and report PLS-SEM results: Updates and guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2381–2405.

- Buscaglia, M. (2022). A quick look at the origins and outcomes of a trendy term.
- Danuri, S. (2020). Metodologi penelitian pendidikan.
- Daoud, J. (2021). Multicollinearity and its effects on regression analysis. *Journal of Applied Statistical Methods*, 19(1), 1–12.
- Dewi, S. K., & Sudaryanto, A. (2020). Validitas dan reliabilitas kuesioner pengetahuan, sikap dan perilaku pencegahan demam berdarah. SEMNASKEP.
- Enrichment. (2023). Work engagement level of employee significantly increases their performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(4).
- Fatya, A. C. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surakarta. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(4), 401–410.
- Fikriando, E. O. (2024). Exploring quiet quitting among Gen Z: The mediating role of work stress and motivation. *Journal of Behavioral Work Studies*, 7(1), 112–125.
- Firmansyah, D., & Dede, D. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi penelitian: Literature review on purposive sampling. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114.
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022 report.
- Guo, Y. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: The mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667.
- Hair, J. F. (2021a). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).
- Hair, J. F. (2021b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer International Publishing.
- Handayani, R. (2022). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 45–54.
- Handayani, R. (2024). The mediating role of work motivation on the relationship between employee engagement and job performance in service industries. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55–68.
- Harpe, S. E. (2020). Is the Likert scale ordinal or interval? A perspective for researchers. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(4), 3552–3559.
- Hasibuan, M. S. (n.d.). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta.
- Indraningrat, A. A. (2022). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT Pergi Berlibur Indonesia. *EMAS*, 3(3), 23–34.
- Irwansyah. (2022). Metodologi penelitian: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif.
- Jahrodin, M., & Setiasih, S. (2025). Fenomena quiet quitting dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang didominasi generasi milenial. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(1), 1406–1411.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.
- Kaptein, M. (2019). A model of neutralization techniques. *Deviant Behavior*, 40(11), 1260–1280.

- Khalid, N. A. (2023). Quiet quitting and its implications for employee performance: The mediating role of job disengagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(2), 150–168.
- Kim, K. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460.
- Kline, R. B. (2020). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.).
- Lee, C. C., Pratiwi, A. H., & Hartono, M. B. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402.
- Lee, J. (2020). Work stress and quiet quitting behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102592.
- Lee, Y., & Kim, S. (2025). Why go the extra mile? Re-engaging quiet quitters through dialogic communication and community building in the workplace. *Public Relations Review*, 51(1), 102537.
- Mahand, T. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Murillo, H. J. (2024). Engagement and performance at work: Relationship between motivation, concentration and persistence in the work environment. *Journal of Ecohumanism*, 3(5).
- Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). The importance of work motivation to employee performance: A systematic literature review. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 6(2), 45–67.
- Ojasvi, P. B., & Barretto, N. (2025). Talent retention in the age of quiet quitting: Rethinking employee engagement and motivation. *European Economic Letters*, 15(2), 2493–2498.
- Olafsen, A. H. (2022). Mindset for motivation: The relevance of self-determination theory for work motivation. *Frontiers in Psychology*, 13, 826–835.
- Pangestika, P., & Irmawati, I. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi di PT. Sunwoo Garment Indonesia [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta].
- Patel, P. C., & G., M. (2025). A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLoS ONE*, 20(4).
- Prasetyaningrum, D. (2023). Enhancement of organizational culture and employee performance through employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3), 588–597.
- Purnomo, H. W. (2025). The silent exodus: A systematic review of quiet quitting and its impact on employee productivity and organizational culture. *Jurnal Manajemen*.
- Puteri, A. D. (2020). *Metodologi penelitian pendidikan*.
- Radziwill, N. (2024). Unleashing excellence through inclusion: Navigating the engagement-performance paradox. *arXiv*.

- Rahmadara, B. (2025). Exploratory study of the phenomenon quiet quitting: Manager's perspective in a digital company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 18(1).
- Rigdon, E. E. (2022). Prediction-oriented structural equation modeling using PLS. *International Journal of Research in Marketing*.
- Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.
- Safariyani, E. (2022). Identification of factors causing quiet quitting in organizations based on the perspective of literature studies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia (JISDM)*, 8(2).
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Schaufeli, W. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293–315.
- Schaufeli, W. B. (2021a). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556.
- Schaufeli, W. B. (2021b). Work engagement: What do we know and where do we go? *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1), 1–22.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and researchers. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2454–2461.
- Setiabudhi, H. S. (2025). Analisis data kuantitatif dengan SmartPLS 4.
- Setiawan, R. (2024). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 4(2), 145–156.
- Siahaan, R. D. (2024). Boosting employee engagement in times of changing working conditions: An empirical study based on a self-determination theory perspective. *International Journal of Accounting and Business Society*, 32(3), 849–870.
- Smith, J. (2022). Quiet quitting is a new name for an old reality. *The Wall Street Journal*.
- Snyder, H. (2020). Sampling in qualitative and quantitative research: A comparison. *Journal of Contemporary Issues in Education Research*, 13(1), 1–6.
- Suhendro, D. D. A., & Irmawati, I. (2023). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan kerja (kasus pada CV. Gatutkaca) [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta].
- Tsipursky, G. (2022). The great resignation, quiet quitting, and the future of work. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100923.
- Tupti, Z. A. (2022). Peningkatan kinerja pegawai berbasis komunikasi, kerjasama tim dan kreativitas. *Jurnal Salman: Sosial dan Manajemen*, 3(2), 83–92.
- Vo, T. T. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social context [Review].
- Wardiansyah, D. K. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 220–231.

- Wihartanto, M. R. (2025). Pengaruh motivasi berwirausaha terhadap business sustainability yang dimediasi oleh inovasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3), 4143–4157.
- Yikilmaz, S. (2022). Exploring employee burnout and quiet quitting. *International Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 201–215.
- Zenger, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*.
- Zhao, X., Lynch, J., & Chen, Q. (2021). Mediation analysis in behavioral research: Current practices and recommendations. *Behavior Research Methods*, 53(2), 873–889.