

Analysis of the Influence of Work-Life Balance on Quiet Quitting in Generation Z through the Mediation of Psychological Safety and Work Engagement

Analisis Pengaruh Work-Life Balance terhadap Quiet Quitting pada Generasi Z melalui Mediasi Psychological Safety dan Work Engagement

Salsabila Lintang Nabila^{1*}, Yuni Siswanti²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta

^{1*}salsabilalintang12@gmail.com, yuni.siswanti@upnyk.ac.id²

Abstract

Quiet quitting has emerged as a widespread behavioral pattern among Generation Z employees, who increasingly prioritize personal well-being, clear work boundaries, and psychological safety in the workplace. This study investigates the influence of Work-Life Balance on Quiet Quitting through the mediating roles of Psychological Safety and Work Engagement. A quantitative explanatory approach was employed, involving 405 Generation Z employees in Indonesia selected through purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The findings reveal that Work-Life Balance has a positive and significant effect on Psychological Safety. Psychological Safety also positively affects Work Engagement, while both Psychological Safety and Work Engagement show negative and significant effects on Quiet Quitting. These results indicate that psychological security and engagement act as protective factors that reduce employees' tendency to withdraw passively. Furthermore, Work-Life Balance indirectly decreases Quiet Quitting through the mediating mechanisms of Psychological Safety and Work Engagement. Overall, this study underscores the central role of work-life balance, psychological safety, and engagement in shaping modern work behavior among Generation Z. The results provide theoretical contributions to contemporary organizational behavior literature and practical implications for organizations seeking to promote well-being and reduce disengagement.

Keywords: Work-Life Balance, Psychological Safety, Work Engagement, Quiet Quitting, Generation Z.

Abstrak

Berhenti secara diam-diam telah muncul sebagai pola perilaku yang meluas di antara karyawan Generasi Z, yang semakin memprioritaskan kesejahteraan pribadi, batasan kerja yang jelas, dan keamanan psikologis di tempat kerja. Studi ini menyelidiki pengaruh Work-Life Balance terhadap Quiet Quitting melalui peran mediasi Psychological Safety dan Work Engagement. Pendekatan penjelasan kuantitatif digunakan, melibatkan 405 karyawan Generasi Z di Indonesia yang dipilih melalui purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Temuan ini mengungkapkan bahwa Work-Life Balance memiliki efek positif dan signifikan terhadap Psychological Safety. Psychological Safety juga berdampak positif pada Work Engagement, sementara Psychological Safety dan Work Engagement menunjukkan efek negatif dan signifikan terhadap Quiet Quitting. Hasil ini menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan engagement bertindak sebagai faktor pelindung yang mengurangi kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara pasif. Lebih lanjut, Work-Life Balance secara tidak langsung menurunkan Quiet Quitting melalui mekanisme mediasi Psychological Safety dan Work Engagement. Secara keseluruhan, studi ini menggarisbawahi peran sentral keseimbangan kerja-kehidupan, keamanan psikologis, dan keterikatan dalam membentuk perilaku kerja modern di kalangan Generasi Z. Hasil studi ini memberikan kontribusi teoretis bagi literatur perilaku organisasi kontemporer dan implikasi praktis bagi organisasi yang berupaya meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi disengagement.

Kata Kunci: Work-Life Balance, Psychological Safety, Work Engagement, Quiet Quitting, Generation Z.

1. Pendahuluan

Meningkatnya kompleksitas lingkungan kerja modern telah memicu pergeseran global dalam perilaku karyawan dan budaya organisasi. Salah satu fenomena yang paling menonjol dalam beberapa tahun terakhir adalah *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan memilih untuk hanya melakukan tugas sesuai deskripsi pekerjaannya tanpa berusaha melampaui ekspektasi. Perilaku ini muncul sebagai respons terhadap beban kerja yang berlebihan, batas antara kehidupan dan pekerjaan yang semakin kabur, serta menurunnya kesejahteraan mental karyawan. Survei global yang dilakukan oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 59% karyawan di seluruh dunia mengidentifikasi diri mereka sebagai pelaku *quiet quitting*, terutama dari kalangan Generasi Z yang merupakan kelompok demografis dengan pertumbuhan tercepat dalam angkatan kerja global. Kondisi ini menunjukkan bahwa generasi muda tidak lagi memandang pekerjaan sebagai pusat kehidupan, melainkan sebagai salah satu komponen yang harus seimbang dengan kesejahteraan pribadi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor penyebab (*antecedents*) *quiet quitting* menjadi penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan kinerja tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.

Objek penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya mereka yang bekerja pada sektor publik, swasta, dan badan usaha milik negara (BUMN). Populasi ini dipilih karena Generasi Z menunjukkan karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya—mereka lebih menghargai otonomi, keamanan psikologis, makna pekerjaan, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan dibandingkan dengan penghargaan finansial semata (Prabowo & Syafitri, 2023). Selain itu, Indonesia sebagai negara berkembang menunjukkan tren kerja hibrida dan kreativitas digital yang semakin dominan, yang pada akhirnya meningkatkan tekanan bagi karyawan untuk selalu tersedia. Kondisi kontekstual ini menjadikan Indonesia sebagai lingkungan yang relevan dan tepat waktu untuk meneliti bagaimana keseimbangan kehidupan-kerja serta faktor psikologis memengaruhi kecenderungan *quiet quitting* di kalangan profesional muda.

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini—*Work-Life Balance* (WLB), *Psychological Safety* (PS), *Work Engagement* (WE), dan *Quiet Quitting* (QQ)—memiliki keterkaitan erat dalam menjelaskan dinamika perilaku karyawan Generasi Z. *Work-life balance* berperan sebagai sumber daya penting yang membantu individu mengelola domain profesional dan personal secara efektif (Greenhaus & Allen, 2011). Ketika keseimbangan tercapai, karyawan mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong rasa aman dan keterbukaan di tempat kerja (Edmondson, 1999). Keamanan psikologis kemudian meningkatkan *work engagement* dengan mendorong kepercayaan, kolaborasi, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2006). Namun, ketika keseimbangan atau keamanan psikologis terganggu, karyawan cenderung melepaskan keterikatannya, yang mengarah pada penurunan *work engagement* dan meningkatnya kemungkinan *quiet quitting*. Oleh karena itu, penelitian ini menghipotesiskan bahwa *work-life balance* secara tidak langsung memengaruhi *quiet quitting* melalui peran mediasi keamanan psikologis dan keterikatan kerja.

Meskipun minat akademik terhadap fenomena *quiet quitting* semakin meningkat, kesenjangan penelitian masih cukup besar. Sebagian besar studi sebelumnya menelaah fenomena ini dari perspektif perilaku atau manajerial, dengan fokus pada kepuasan kerja, kelelahan (*burnout*), atau niat untuk keluar

(*turnover intention*) (Jain & Saini, 2023; Liu et al., 2024). Hanya sedikit penelitian yang mengkaji *quiet quitting* dalam kerangka *positive organizational behavior* dengan mengintegrasikan keamanan psikologis dan keterikatan kerja sebagai mekanisme mediasi. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan di konteks Barat atau perusahaan multinasional, dengan bukti empiris yang terbatas dari negara berkembang seperti Indonesia, di mana nilai-nilai budaya seperti harmoni, kolektivisme, dan penghormatan terhadap otoritas turut memengaruhi cara karyawan mengekspresikan ketidakterlibatan. Kesenjangan kontekstual ini menegaskan perlunya wawasan empiris yang bersifat lokal mengenai bagaimana karyawan Generasi Z di Indonesia menghadapi tekanan kerja, keterikatan, serta upaya mempertahankan diri melalui perilaku *quiet quitting*.

Secara keseluruhan, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan konseptual dan empiris dengan mengintegrasikan keamanan psikologis dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi antara *work-life balance* dan *quiet quitting*. Kebaruan penelitian ini terletak pada sudut pandangnya yang ganda, yakni melihat *quiet quitting* tidak semata sebagai gejala rendahnya motivasi, tetapi sebagai strategi adaptif terhadap ketidakseimbangan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model perilaku kerja kontemporer serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kesejahteraan karyawan yang mampu mengurangi ketidakterlibatan sekaligus mendorong kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z melalui peran mediasi keamanan psikologis dan keterikatan kerja.

2. Kajian Pustaka

Work-life Balance

Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi modern yang mencerminkan sejauh mana individu dapat mengelola tanggung jawab profesionalnya secara efektif bersamaan dengan komitmen pribadi dan sosial.

Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan kehidupan dan pekerjaan tercapai ketika partisipasi dalam peran kerja dan non-kerja bersifat selaras serta saling mendukung. Ketidakseimbangan dalam aspek ini sering kali mengakibatkan kelelahan emosional, meningkatnya stres, dan menurunnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan komitmen serta kinerja organisasi (Byrne, 2005).

Pada era pasca-pandemi, isu keseimbangan kehidupan dan pekerjaan menjadi semakin relevan, khususnya bagi karyawan Generasi Z yang lebih menekankan pentingnya kesejahteraan psikologis, fleksibilitas, dan otonomi dibandingkan tujuan karier tradisional (Twenge, 2023). Karyawan yang mengalami ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung menarik diri dan menetapkan batas tegas antara kedua peran tersebut, yang sejalan dengan perilaku *quiet quitting*. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan melalui pengaturan kerja fleksibel, pembagian beban kerja yang adil, serta kepemimpinan yang supportif, mereka akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya (Greenhaus & Powell, 2006).

Psychological Safety

Keamanan psikologis didefinisikan sebagai keyakinan bersama di antara anggota tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal (Edmondson, 1999). Konsep ini mengekspresikan tingkat kepercayaan dan rasa hormat dalam tim, di mana karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan pendapat, mengakui kesalahan, serta mengajukan ide tanpa takut akan kritik atau hukuman. Keamanan psikologis yang tinggi mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kreativitas—unsur penting bagi kesehatan organisasi (Frazier et al., 2017).

Dalam konteks Generasi Z, keamanan psikologis menjadi sangat penting karena kelompok ini menghargai inklusivitas, ketebukaan, serta transparansi emosional di tempat kerja (Fitzsimmons et al., 2022). Ketika karyawan merasa tingkat keamanan psikologisnya rendah, mereka cenderung menahan ide, menghindari umpan balik, dan menarik diri dari keterikatan sukarela—perilaku yang selaras dengan *quiet quitting*. Sebaliknya, organisasi yang menumbuhkan keamanan psikologis melalui kepemimpinan partisipatif, mekanisme umpan balik, dan budaya pembelajaran tanpa hukuman akan mendorong kepercayaan, keterikatan, dan penurunan perilaku tidak terlibat (Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014).

Work Engagement

Keterikatan kerja merupakan kondisi mental positif yang terkait dengan pekerjaan, ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2006). Karyawan yang terikat menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan keterikatan emosional dalam pekerjaannya. Berdasarkan model *Job Demands-Resources (JD-R)*, keterikatan kerja terjadi ketika sumber daya pekerjaan dan pribadi cukup untuk mengimbangi tuntutan kerja (Bakker & De meirouti, 2017).

Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan serta keamanan psikologis dianggap sebagai sumber daya penting yang mendorong keterikatan dengan memenuhi kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Ketika karyawan merasa aman di lingkungan kerja dan merasakan keseimbangan antara peran profesional dan pribadi, mereka lebih cenderung menyalurkan energi secara produktif dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketika sumber daya tersebut tidak terpenuhi, tingkat keterikatan menurun dan karyawan dapat merespons dengan perilaku pasif seperti *quiet quitting*. Oleh karena itu, keterikatan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana keamanan psikologis dan keseimbangan kehidupan-kerja memengaruhi kecenderungan *quiet quitting*.

Quiet Quitting

Quiet quitting merupakan konsep baru dalam bidang perilaku organisasi yang menggambarkan kondisi di mana karyawan hanya menjalankan tugas-tugas utama tanpa melakukan pekerjaan tambahan secara sukarela (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2023). Fenomena ini menunjukkan bentuk pelepasan diri secara halus (*disengagement*) dibandingkan pengunduran diri secara eksplisit. Perilaku ini sering muncul sebagai mekanisme pertahanan terhadap beban kerja berlebih, manajemen yang buruk, atau kurangnya apresiasi (Jain & Saini, 2023).

Dari perspektif generasional, karyawan Generasi Z lebih rentan terhadap *quiet quitting* karena mereka menekankan pentingnya kesehatan mental dan perlindungan diri. Mereka cenderung menolak budaya kerja berlebihan dan lebih

mengutamakan keseimbangan serta keadilan dalam hubungan kerja. Ketika karyawan mengalami konflik kerja-kehidupan atau tingkat keamanan psikologis yang rendah, mereka mungkin dengan sengaja mengurangi perilaku ekstra-rol sambil mempertahankan kinerja minimum (Liu et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami *quiet quitting* bukan sekadar sebagai tanda kemalasan atau sikap negatif, melainkan sebagai indikator adanya masalah sistemik dalam kepemimpinan, budaya, dan kesejahteraan karyawan.

Pengaruh *Work-life Balance* dan *Psychological Safety*

Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan memiliki keterkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap keamanan psikologis di tempat kerja. Ketika individu mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan rasa kontrol yang lebih tinggi terhadap lingkungan kerjanya. Kondisi ini mendukung stabilitas emosional serta memungkinkan karyawan berkomunikasi secara terbuka tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif (Greenhaus & Powell, 2006).

Karyawan yang merasa organisasi mendukung keseimbangan kehidupan-kerja juga lebih mungkin memandang lingkungan kerja mereka sebagai adil dan peduli, yang pada akhirnya memperkuat rasa saling percaya dan menghormati (Edmondson & Lei, 2014). Penelitian oleh Frazier et al. (2017) dan Park et al. (2020) mendukung temuan ini, bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dapat meningkatkan rasa kebersamaan sosial dan keamanan interpersonal di tempat kerja. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam menyeimbangkan peran profesional dan pribadi akan lebih mungkin merasakan keamanan psikologis. **H1:** *Work-Life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*.

Pengaruh *Psychological Safety* dan *Work Engagement*

Keamanan psikologis memainkan peran fundamental dalam menumbuhkan keterikatan kerja. Ketika karyawan merasa dapat mengemukakan pendapat, berbagi ide, atau mengambil risiko tanpa takut dihakimi, mereka akan lebih terdorong untuk mendekaskan energi dan komitmen terhadap pekerjaan (Kahn, 1990). Rasa aman ini menciptakan koneksi emosional yang lebih dalam dengan tugas, serta memotivasi mereka untuk melampaui ekspektasi.

Menurut Carmeli dan Gittell (2009), keamanan psikologis memperkuat pembelajaran tim dan rasa saling menghormati, yang pada gilirannya meningkatkan antusiasme dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Li dan Shang (2020) juga menegaskan bahwa karyawan muda—terutama Generasi Z—menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi ketika mereka bekerja di lingkungan yang terbuka dan memiliki budaya umpan balik non-punitive. Dengan demikian, keamanan psikologis menjadi fondasi emosional yang membantu karyawan tetap termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya.

H2: *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Pengaruh *Work Engagement* dan *Quiet Quitting*

Keterikatan kerja dianggap sebagai salah satu faktor pelindung utama terhadap perilaku *quiet quitting*. Karyawan yang terikat biasanya menunjukkan antusiasme,

komitmen, dan ikatan emosional terhadap pekerjaan, sehingga kecil kemungkinan mereka menarik diri secara diam-diam atau menurunkan kinerjanya hingga batas minimum (Schaufeli et al., 2006). Sebaliknya, keterikatan yang rendah sering kali mengarah pada kelelahan emosional, sinisme, dan penurunan motivasi yang kemudian memunculkan perilaku *quiet quitting*. Saks (2019) menjelaskan bahwa pelepasan keterikatan (*disengagement*) merupakan tahap awal dari *quiet quitting*, di mana karyawan hanya melakukan tugas pokok tanpa inisiatif tambahan. Alrawadieh dan Olya (2022) juga menemukan bahwa penurunan keterikatan kerja berkorelasi dengan meningkatnya perilaku pembatasan kontribusi sebagai bentuk perlindungan diri psikologis.

H3: *Work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*.

Pengaruh Psychological Safety dan Quiet Quitting

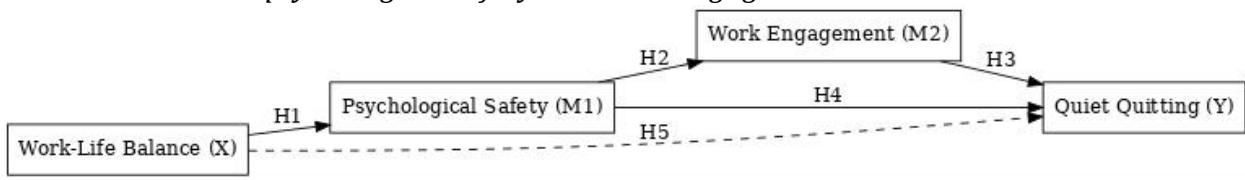
Tingkat keamanan psikologis yang rendah dikaitkan dengan cenderung yang lebih tinggi terhadap *quiet quitting*, karena karyawan yang tidak merasa aman di tempat kerja cenderung enggan mengemukakan pendapat atau mengambil inisiatif (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2023). Di lingkungan kerja yang penuh ketakutan, karyawan memilih diam dan hanya melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan—mewakili esensi dari perilaku *quiet quitting*. Liu et al. (2024) menemukan bahwa pekerja Generasi Z dengan keamanan psikologis rendah sering menunjukkan perilaku “minimum effort” sebagai mekanisme menghindari konflik atau risiko emosional. Sebaliknya, ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih aktif berpartisipasi, berpendapat, dan berkontribusi melebihi ekspektasi, sehingga mengurangi potensi pelepasan keterikatan.

H4: *Psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*.

Peran Mediasi Psychological Safety dan Work Engagement

Keamanan psikologis dan keterikatan kerja secara bersamaan berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan dengan perilaku *quiet quitting*. Karyawan yang mampu menyimbangkan kehidupan pribadi dan profesionalnya lebih mungkin merasa aman dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan kerja. Ketika karyawan merasa aman dan terlibat, mereka akan menemukan makna dalam pekerjaannya serta cenderung tidak mengurangi usaha atau menarik diri (Bakker & Demerouti, 2017; Greenhaus & Powell, 2006). Bukti empiris dari De-la-Calle-Durán dan Rodríguez-Sánchez (2023) serta Kanten dan Sadullah (2012) memperkuat bahwa keberadaan sumber daya kerja yang mendukung—seperti keamanan psikologis dan keterikatan kerja—dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan perilaku pelepasan diri (*disengagement*). Dengan demikian, ketika karyawan merasa seimbang dan aman, kemungkinan mereka untuk melakukan *quiet quitting* akan menurun.

H5: *Work-life balance* berpengaruh negatif tidak langsung terhadap *quiet quitting* melalui mediasi *psychological safety* dan *work engagement*.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan desain penelitian **eksplanatori** untuk mengkaji pengaruh *work-life balance* dan *psychological safety* terhadap *quiet quitting*, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Teknik analisis yang digunakan adalah **Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)** dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS versi 4.0**.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan **Generasi Z** yang bekerja di Indonesia pada berbagai sektor, meliputi sektor publik, swasta, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **non-probability sampling** dengan metode **purposive sampling**, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu. Adapun kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

- a. Responden merupakan karyawan Generasi Z yang lahir antara tahun **1995–2010**.
- b. Saat ini bekerja di salah satu sektor yang menjadi objek penelitian (publik, swasta, atau BUMN).
- c. Memiliki masa kerja minimal **enam bulan** dan maksimal **lima tahun** pada instansi tempat bekerja.

Rentang pengalaman kerja tersebut dipilih untuk memastikan bahwa responden telah melewati fase adaptasi awal dan memiliki pemahaman yang memadai terhadap dinamika lingkungan kerja, namun tetap merepresentasikan fase awal karier Generasi Z.

Jumlah minimum responden yang direncanakan dalam penelitian ini adalah **150 orang**, sesuai dengan kaidah kecukupan sampel pada metode SEM-PLS yang mensyaratkan jumlah sampel minimal sepuluh kali dari jumlah indikator pada konstruk paling kompleks (Hair et al., 2017).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa **kuesioner terstruktur** yang disusun dan disebarluaskan secara daring melalui **Google Form**. Seluruh pernyataan diukur menggunakan **skala Likert lima poin**, dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Indikator untuk masing-masing konstruk diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang telah teruji reliabilitas dan validitasnya, yaitu sebagai berikut:

- a. **Work-Life Balance (WLB)**: diukur melalui tiga dimensi, yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterikatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*) yang diadaptasi dari Greenhaus dan Allen (2011).
- b. **Psychological Safety (PS)**: diukur berdasarkan kerangka Edmondson (1999), yang mencakup indikator keterbukaan, kepercayaan interpersonal, dan komunikasi yang suportif.
- c. **Work Engagement (WE)**: diukur menggunakan tiga dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*), sebagaimana dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006).
- d. **Quiet Quitting (QQ)**: diadaptasi dari De-la-Calle-Durán dan Rodríguez-Sánchez (2023), dengan indikator meliputi usaha minimal (*minimal effort*), pelepasan

ketidakikatan (*disengagement*), serta perilaku penetapan batas (*boundary-setting behavior*).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap menggunakan metode **SEM-PLS**, yang meliputi:

- a. **Evaluasi Outer Model**, untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas komposit dari setiap konstruk.
- b. **Evaluasi Inner Model**, untuk menganalisis hubungan antar variabel melalui nilai koefisien jalur (*path coefficients*), koefisien determinasi (R^2), serta pengujian efek mediasi menggunakan metode *bootstrapping*.

Seluruh prosedur analisis mengikuti pedoman dari Hair et al. (2017) serta Wagner dan Grimm (2023) guna memastikan ketepatan model dan validitas hasil penelitian.

4. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS 4.0**. Hasil pengujian meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis yang melibatkan variabel *Work-Life Balance*, *Psychological Safety*, *Work Engagement*, dan *Quiet Quitting*.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$, yang berarti setiap item mampu merepresentasikan konstruknya dengan baik. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh variabel laten $> 0,70$, menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seluruh konstruk berada di atas 0,50 (WLB = 0,536; PS = 0,561; WE = 0,619; QQ = 0,628), sehingga memenuhi validitas konvergen.

Uji validitas diskriminan juga terpenuhi melalui tiga kriteria: *Fornell-Larcker criterion*, *cross loading*, dan *HTMT ratio* ($<0,9$). Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi validitas dan reliabilitas untuk analisis struktural lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0.783	0.852	0.536	Reliabel & Valid
<i>Psychological Safety</i> (Z1)	0.805	0.865	0.561	Reliabel & Valid
<i>Work Engagement</i> (Z2)	0.846	0.890	0.619	Reliabel & Valid
<i>Quiet Quitting</i> (Y)	0.852	0.894	0.628	Reliabel & Valid

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	WLB	PS	WE	QQ
<i>Work-Life Balance</i> (WLB)	0.732			
<i>Psychological Safety</i> (PS)	0.353	0.749		
<i>Work Engagement</i> (WE)	0.469	0.405	0.787	
<i>Quiet Quitting</i> (QQ)	-0.385	-0.384	-0.500	0.792

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji kolinearitas menghasilkan nilai VIF seluruh hubungan antar variabel < 5, menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Nilai *path coefficient* dan *t-statistic* menunjukkan semua hubungan antar variabel signifikan pada tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$). Secara rinci:

- Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* ($\beta = 0,353$; $t = 6,886$; $p = 0,000$).
- Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* ($\beta = 0,405$; $t = 7,434$; $p = 0,000$).
- Psychological Safety* berpengaruh negatif terhadap *Quiet Quitting* ($\beta = -0,187$; $t = 4,132$; $p = 0,000$).
- Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Quiet Quitting* ($\beta = -0,353$; $t = 8,643$; $p = 0,000$).
- Pengaruh tidak langsung *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting* melalui *Psychological Safety* dan *Work Engagement* juga signifikan ($\beta = -0,05$; $t = 4,087$; $p = 0,000$).

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Path Coefficient)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (β)	T- Statistic	P- Value	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.353	6.886	0.000	Signifikan
<i>Psychological Safety</i> → <i>Work Engagement</i>	0.405	7.434	0.000	Signifikan
<i>Psychological Safety</i> → <i>Quiet Quitting</i>	-0.187	4.132	0.000	Signifikan
<i>Work Engagement</i> → <i>Quiet Quitting</i>	-0.353	8.643	0.000	Signifikan

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (β)	T- Statistic	P- Value	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Psychological Safety</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Quiet Quitting</i>	-0.050	4.087	0.000	Signifikan

Tabel 5. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Keterangan
<i>Psychological Safety</i>	0.125	0.123	Rendah–Sedang
<i>Work Engagement</i>	0.164	0.162	Sedang
<i>Quiet Quitting</i>	0.307	0.302	Sedang–Kuat

Tabel 6. Hasil Uji Kecocokan Model (Model Fit – SRMR)

Model	SRMR	Kriteria	Keterangan
Saturated Model	0.053	< 0.08	<i>Good Fit</i>
Estimated Model	0.086	< 0.10	<i>Acceptable Fit</i>

Nilai R^2 menunjukkan daya jelaskan model yang cukup baik: *Psychological Safety* ($R^2 = 0,125$), *Work Engagement* ($R^2 = 0,164$), dan *Quiet Quitting* ($R^2 = 0,307$). Artinya, sekitar 30,7% variansi *Quiet Quitting* dapat dijelaskan oleh *Psychological Safety* dan *Work Engagement*.

Nilai *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terdapat pada hubungan *Psychological Safety* → *Work Engagement* ($f^2 = 0,196$), diikuti *Work-Life Balance* → *Psychological Safety* ($f^2 = 0,143$). Nilai Q^2 *Predict* seluruh variabel endogen positif, menandakan model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Model juga dinyatakan *fit*, dengan nilai *SRMR* sebesar 0,053 (saturated model) dan 0,086 (estimated model), masih di bawah batas 0,10.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*Work-Life Balance*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keamanan psikologis karyawan. Temuan ini mendukung teori Greenhaus dan Powell (2006) yang menyatakan bahwa keseimbangan peran kerja dan non-kerja dapat menurunkan stres dan meningkatkan rasa kontrol terhadap lingkungan kerja. Dalam konteks Generasi Z, keseimbangan tersebut tidak hanya dianggap sebagai fasilitas organisasi, melainkan kebutuhan dasar yang berpengaruh langsung terhadap kenyamanan psikologis dan hubungan sosial di tempat kerja.

Selanjutnya, *Psychological Safety* terbukti berperan penting dalam meningkatkan *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide tanpa rasa takut terhadap kritik, mereka lebih termotivasi untuk terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan temuan Kahn (1990) dan Carmeli & Gittell (2009) yang menegaskan bahwa rasa aman merupakan landasan keterikatan kerja yang berkelanjutan.

Hubungan negatif antara *Psychological Safety* dan *Quiet Quitting* menegaskan bahwa ketidakamanan psikologis dapat menjadi pemicu perilaku *disengagement* di kalangan karyawan muda. Ketika lingkungan kerja tidak mendukung keterbukaan, karyawan lebih cenderung menarik diri secara pasif. Hal ini memperkuat pandangan Liu et al. (2024) bahwa *quiet quitting* bukan sekadar gejala rendahnya motivasi, melainkan strategi adaptif untuk melindungi diri dari tekanan emosional dan sistem kerja yang tidak sehat.

Selain itu, *Work Engagement* berperan sebagai faktor pelindung terhadap *Quiet Quitting*. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Sebaliknya, keterikatan yang rendah akan memunculkan perilaku pasif seperti bekerja sebatas ke wajib. Temuan ini konsisten dengan model *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikemukakan Bakker dan De meirouti (2017), di mana sumber daya psikologis dan organisasi berperan dalam menjaga seorang karyawan untuk berkomitmen kerja.

Efek mediasi yang signifikan dari *Psychological Safety* dan *Work Engagement* menunjukkan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Quiet Quitting* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan rasa aman dan keterikatan kerja. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja membangun lingkungan yang aman dan mendukung, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara diam-diam.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan keseimbangan kerja dan keamanan psikologis dalam mencegah perilaku *quiet quitting* di kalangan Generasi Z. Organisasi perlu berfokus pada kebijakan yang mempromosikan fleksibilitas kerja, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional agar dapat mempertahankan keterikatan kerja serta menciptakan kinerja berkelanjutan.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki peran penting dalam membentuk kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety*, yang berarti bahwa semakin seimbang kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang, semakin besar rasa aman psikologis yang ia rasakan di lingkungan kerja. Rasa aman tersebut kemudian meningkatkan *Work Engagement*, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan *Quiet Quitting*. Baik *Psychological Safety* maupun *Work Engagement* terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Quiet Quitting*, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, rasa percaya, dan keterikatan emosional mampu mencegah perilaku penarikan diri secara pasif. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa *Work-Life Balance* memengaruhi *Quiet Quitting* secara tidak langsung melalui mekanisme mediasi *Psychological Safety* dan *Work Engagement*. Hal ini menandakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja bukan hanya berpengaruh pada tingkat kenyamanan psikologis, tetapi juga pada sejauh mana karyawan mau terlibat aktif dan tidak memilih untuk membatasi kontribusi mereka.

Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor psikologis yang memengaruhi *Quiet Quitting*, serta memperkaya pengembangan model *Job Demands-Resources (JD-R)* melalui penempatan *Psychological Safety* sebagai sumber daya penting yang memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dan keterikatan kerja. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merencanakan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia, seperti penyusunan pengaturan kerja yang fleksibel, penciptaan budaya kerja yang aman secara psikologis, serta penguatan program keterikatan karyawan untuk meminimalkan risiko munculnya *Quiet Quitting*.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penggunaan kuesioner daring berpotensi menimbulkan *common method bias*, dan fokus penelitian yang hanya melibatkan karyawan Generasi Z di Indonesia membatasi generalisasi temuan ke kelompok generasi atau konteks budaya yang berbeda. Selain itu, desain penelitian yang bersifat cross-sectional membuat penelitian ini belum mampu menunjukkan hubungan sebab-akibat jangka panjang.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti menggunakan desain longitudinal untuk memantau dinamika *Quiet Quitting* dari waktu ke waktu, memperluas objek penelitian ke generasi atau sektor industri yang berbeda, serta menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau faktor budaya kerja. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Quiet Quitting* dalam konteks dunia kerja modern.

6. Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2023). Quiet quitting and the future of work: Understanding employee disengagement in digital environments. *Employee Relations*, 45(2), 456-472.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Fitzsimmons, T. W., Yates, M. S., & Callan, V. J. (2022). Gen Z in the workplace: Expectations, motivations and challenges. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 23-40.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gallup. (2023). State of the global workplace report 2023. Gallup Press.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 10-45.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.

- Jain, A. K., & Saini, R. (2023). Quiet quitting: A conceptual analysis of employee withdrawal in modern workplaces. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 45–62.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanten, P., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366.
- Li, H., & Shang, Y. (2020). Psychological safety and engagement among young employees: The moderating role of leadership openness. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(4), 271–290.
- Liu, Y., Ma, X., & Wu, J. (2024). Minimum-effort behaviors and quiet quitting among Generation Z employees. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 367–389.
- Park, S., Johnson, K. R., & Park, S. (2020). Work-life balance, role overload, and psychological safety among employees. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 87–102.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Twenge, J. M. (2023). Generational differences in work attitudes and expectations after the pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 427–445.
- Wagner, J., & Grimm, S. (2023). Evaluating model fit in PLS-SEM: Guidelines and empirical insights. *Structural Equation Modeling Journal*, 30(2), 125–144.