

Quiet quitting dan Produktivitas Organisasi: Peran *Work-life balance* dan *Organizational culture* sebagai Mediator

Audy Hakim^{1*}, Puspitasari²

^{1,2}Program Studi Ekonomi Pembangunan, Universitas Sehati Indonesia, Indonesia

Email: ¹audyhakim@usi.ac.id, ²puspitasari@usi.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ¹audyhakim@usi.ac.id*

Abstrak– Kecenderungan karyawan membatasi kontribusi pada tuntutan formal pekerjaan tanpa memberikan usaha diskresioner di luar peran yang ditetapkan berkembang menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia pascapandemi. Penelitian ini menganalisis hubungan struktural antara *quiet quitting* dan produktivitas organisasi serta menguji peran mediasi *work-life balance* dan *organizational culture*. Pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* diterapkan terhadap 100 responden karyawan aktif sektor publik dan swasta di Indonesia yang memenuhi kriteria penelitian. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan prosedur *bootstrapping* 5.000 subsample. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *quiet quitting* berkaitan negatif dan signifikan dengan produktivitas organisasi ($\beta = -0.311$, $p < 0.001$) dan *organizational culture* ($\beta = -0.544$, $p < 0.001$), namun berkaitan positif dengan *work-life balance* ($\beta = +0.376$, $p < 0.001$). *Organizational culture* dan *work-life balance* terbukti memediasi hubungan tersebut: efek tidak langsung melalui *work-life balance* sebesar +0.170 (mediasi parsial inkonsisten), melalui *organizational culture* sebesar -0.155 (mediasi parsial komplementer), dan melalui jalur serial *organizational culture*–*work-life balance* sebesar -0.116 (mediasi serial komplementer). Model struktural menjelaskan 51,2% varians produktivitas organisasi. Temuan mendukung seluruh sembilan hipotesis penelitian dan memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan model integratif yang menghubungkan *quiet quitting* dengan produktivitas melalui mekanisme keseimbangan kehidupan kerja dan budaya organisasi.

Kata Kunci: *quiet quitting*, *work-life balance*, *organizational culture*, organizational productivity, SEM-PLS

Abstract– Defined as employees' tendency to limit their contributions to formal job requirements without providing discretionary effort beyond their prescribed roles has become a strategic issue in post-pandemic human resource management. This study examines the structural relationship between quiet quitting and organizational productivity and tests the mediating roles of work-life balance and organizational culture. A quantitative cross-sectional design was applied to 100 active employees from public and private sector organizations in Indonesia who met the research criteria. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with 5,000-subsample bootstrapping. Results indicate that quiet quitting is negatively and significantly associated with organizational productivity ($\beta = -0.311$, $p < 0.001$) and organizational culture ($\beta = -0.544$, $p < 0.001$), while positively associated with work-life balance ($\beta = +0.376$, $p < 0.001$). Both organizational culture and work-life balance function as mediators: the indirect effect through work-life balance was +0.170 (partial inconsistent mediation), through organizational culture was -0.155 (partial complementary mediation), and through the serial path of organizational culture–work-life balance was -0.116 (serial complementary mediation). The structural model explains 51.2% of the variance in organizational productivity. All nine hypotheses are supported. The findings contribute theoretically to the development of an integrative model linking quiet quitting to productivity through work-life balance and organizational culture mechanisms.

Keywords: quiet quitting, work-life balance, organizational culture, organizational productivity, PLS-SEM

1. PENDAHULUAN

Perubahan karakteristik hubungan kerja pascapandemi telah menggeser perhatian organisasi dari sekadar pencapaian output menuju keberlanjutan keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja. Dalam konteks tersebut, *quiet quitting* muncul sebagai fenomena perilaku kerja yang ditandai oleh kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi pada tuntutan formal pekerjaan tanpa memberikan usaha diskresioner di luar peran yang ditetapkan. Fenomena ini memperoleh perhatian luas sejak 2022 dan tidak dapat disamakan dengan pengunduran diri aktual, karena individu tetap mempertahankan hubungan kerja tetapi mengurangi keterlibatan ekstra-peran secara substansial. Penelitian [1] mengindikasikan bahwa setidaknya 59% tenaga kerja global menunjukkan indikasi *quiet quitting*, dengan karyawan Indonesia termasuk dalam kelompok yang mencatat tingkat employee engagement rendah di kawasan Asia Pasifik. Secara manajerial, persoalan utamanya bukan sekadar apakah karyawan menyelesaikan tugas formal, melainkan apakah penurunan keterlibatan tersebut berimplikasi pada produktivitas organisasi, kualitas kolaborasi, inovasi, dan kemampuan organisasi mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam tiga sampai lima tahun terakhir, penelitian mengenai *quiet quitting* berkembang dari diskursus populer menuju kajian empiris dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Sejumlah studi mengaitkan *quiet quitting* dengan rendahnya kepuasan kerja, work overload, kepemimpinan, *organizational culture*, serta keterbatasan peluang pengembangan karier [2]. Penelitian terhadap pekerja generasi milenial dan Gen Z menunjukkan bahwa empowering leadership, budaya organisasi, dan work overload merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kecenderungan *quiet quitting* [3]. Studi lain menguji hubungan *work-life balance* dengan *quiet quitting* dan menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berperan penting dalam menekan kecenderungan tersebut [4]. Penelitian berbasis work stress juga mulai menguji mekanisme yang menghubungkan *work-life balance*, beban kerja, dan *quiet quitting*, meskipun hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* tidak selalu konsisten ketika variabel psikologis tertentu dimasukkan ke dalam model [5]. Kajian sistematis terbaru mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang suportif, komunikasi transparan, dan kebijakan *work-life balance* merupakan elemen penting dalam mengurangi *quiet quitting* serta mempertahankan keterlibatan dan produktivitas karyawan [6].

Meskipun literatur tersebut telah memperluas pemahaman mengenai anteseden *quiet quitting*, terdapat celah konseptual dan empiris yang masih signifikan. Pertama, sebagian besar penelitian menempatkan *quiet quitting* sebagai variabel dependen yang dijelaskan oleh kondisi individual atau karakteristik pekerjaan, sehingga konsekuensi langsungnya terhadap produktivitas organisasi belum memperoleh pengujian yang sebanding [4], [5], [7]. Kedua, *work-life balance* dan *organizational culture* lebih sering dianalisis sebagai faktor independen atau konteks yang berhubungan dengan *quiet quitting*, sementara mekanisme bagaimana kedua faktor tersebut menerjemahkan hubungan *quiet quitting* dengan produktivitas belum dijelaskan secara memadai [2], [5]. Ketiga, penelitian terdahulu cenderung memisahkan dimensi keseimbangan kehidupan kerja dan budaya organisasi dalam model analitis yang berbeda, padahal kedua dimensi tersebut beroperasi secara simultan dalam konteks kerja yang sama.

Penelitian ini mengusulkan model yang menempatkan *work-life balance* dan *organizational culture* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *quiet quitting* dan produktivitas organisasi. Model ini berangkat dari premis bahwa hubungan *quiet quitting* dengan produktivitas tidak semata-mata terjadi secara langsung, tetapi dapat berlangsung melalui mekanisme keseimbangan kehidupan kerja dan kualitas lingkungan budaya organisasi. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi ketiga dimensi tersebut dalam satu model struktural yang diuji secara simultan, memberikan penjelasan mekanistik tentang bagaimana dan melalui kondisi apa *quiet quitting* berkaitan dengan produktivitas organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan struktural antara *quiet quitting* dan produktivitas organisasi serta menguji peran mediasi *work-life balance* dan *organizational culture* dalam menjelaskan hubungan tersebut.

Quiet quitting merujuk pada perilaku karyawan yang secara sadar membatasi kontribusi pada persyaratan minimum pekerjaan sebagaimana tercantum dalam deskripsi kerja, tanpa memberikan usaha diskresioner di luar peran yang ditetapkan [8]. Berbeda dari pengunduran diri aktual, karyawan yang melakukan *quiet quitting* tetap mempertahankan status kerja formal namun menarik diri dari keterlibatan ekstra-peran seperti inisiatif, inovasi sukarela, dan kontribusi melampaui tuntutan minimum. Fenomena ini dapat dipahami sebagai strategi adaptif terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak seimbang atau tidak menghargai kontribusi tambahan [9].

Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu menjaga keseimbangan antara tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan dan komitmen kehidupan pribadi. Dalam kerangka *Conservation of Resources* (COR) Theory yang dikembangkan [10], individu termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang bernilai. *Quiet quitting* dapat dipahami sebagai perilaku protektif sumber daya: ketika karyawan mempersepsikan bahwa tuntutan pekerjaan mengancam sumber daya personal (waktu, energi, perhatian), pembatasan kontribusi ekstra-peran menjadi strategi untuk mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja. Mekanisme ini menjelaskan mengapa *quiet quitting* dapat berkaitan secara positif dengan *work-life balance* yang dipersepsikan.

Organizational culture merujuk pada nilai, norma, dan praktik organisasi yang membentuk perilaku anggota organisasi dan menciptakan konteks sosial tempat kerja berlangsung [6]. Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Model [11], *organizational culture* berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian tujuan kerja. Karyawan yang menunjukkan *quiet quitting* membatasi kontribusi ekstra-peran kemungkinan mempersepsikan lingkungan budaya organisasi sebagai kurang suportif atau tidak menghargai kontribusi tambahan. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat dengan komunikasi terbuka, sistem penghargaan, dan norma kolaboratif yang jelas dapat berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang mendorong produktivitas.

Berdasarkan tinjauan literatur dan kerangka teoritis di atas, hipotesis penelitian dikembangkan sebagai berikut:

H1: *Quiet quitting* berkaitan negatif dengan *organizational productivity*.

Pembatasan discretionary effort mengurangi kontribusi ekstra-peran, inisiatif, koordinasi, dan responsivitas yang dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan produktivitas secara berkelanjutan [7], [9].

H2: *Quiet quitting* berkaitan positif dengan *work-life balance*.

Berdasarkan COR Theory [11], pembatasan kontribusi ekstra-peran dapat berfungsi sebagai strategi proteksi sumber daya yang membantu individu mempertahankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal. Hubungan positif ini tidak berarti *quiet quitting* bersifat ideal, melainkan mencerminkan mekanisme adaptif karyawan terhadap tuntutan kerja yang dianggap berlebihan [4], [5].

H3: *Quiet quitting* berkaitan negatif dengan *organizational culture*.

Karyawan yang menunjukkan *quiet quitting* lebih mungkin mempersepsikan lingkungan budaya organisasi sebagai kurang suportif. Berdasarkan JD-R Model [1], kurangnya sumber daya organisasi (penghargaan, komunikasi, dukungan) mendorong perilaku pembatasan kontribusi [6].

H4: *Organizational culture* berkaitan positif dengan *work-life balance*.

Budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas, komunikasi terbuka, dan kebijakan yang menghargai kebutuhan karyawan menciptakan kondisi yang memfasilitasi keseimbangan kehidupan kerja [6], [10].

H5: *Work-life balance* berkaitan positif dengan *organizational productivity*.

Karyawan yang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara seimbang memiliki kapasitas psikologis yang lebih baik untuk mempertahankan fokus, keterlibatan, dan keberlanjutan performa kerja [4].

H6: *Organizational culture* berkaitan positif dengan *organizational productivity*.

Budaya dengan komunikasi terbuka, kejelasan nilai, dan konsistensi praktik organisasi menciptakan kondisi yang mendukung koordinasi, kolaborasi, dan produktivitas [3], [6].

H7: *Work-life balance* memediasi hubungan antara *quiet quitting* dan *organizational productivity*.

Berdasarkan jalur $QQ \rightarrow WLB \rightarrow OP$, *work-life balance* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan struktural tersebut.

H8: *Organizational culture* memediasi hubungan antara *quiet quitting* dan *organizational productivity*.

Berdasarkan jalur $QQ \rightarrow OC \rightarrow OP$, *organizational culture* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

H9: *Organizational culture* dan *work-life balance* secara berurutan memediasi hubungan antara *quiet quitting* dan *organizational productivity*.

Berdasarkan jalur serial $QQ \rightarrow OC \rightarrow WLB \rightarrow OP$, kedua variabel berfungsi sebagai mediator serial.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*, di mana seluruh data dikumpulkan pada satu periode waktu yang sama menggunakan survei terstruktur. Pendekatan ini sesuai untuk menguji hubungan struktural antarkonstrak laten melalui analisis SEM-PLS yang mampu menganalisis model dengan beberapa hubungan simultan, baik langsung maupun tidak langsung. Karena desain bersifat *cross-sectional*, hubungan yang diuji merupakan hubungan struktural berbasis model teoritis, bukan hubungan kausal temporal yang definitif.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan aktif yang bekerja pada organisasi sektor publik maupun sektor swasta di Indonesia dengan masa kerja minimal satu tahun. Kriteria tersebut ditetapkan karena responden diasumsikan telah memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, perilaku *quiet quitting*, dan produktivitas organisasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) berstatus karyawan tetap maupun kontrak; (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun; (3) berusia minimal 18 tahun; dan (4) bersedia menjadi responden penelitian.

Penetapan ukuran sampel mengacu pada dua dasar. Pertama, aturan 10-times rule dalam SEM-PLS: $n > 10 \times k$, di mana k adalah jumlah indikator terbesar pada satu konstruk ($k = 5$), sehingga minimum $n = 50$. Dataset yang digunakan terdiri atas 100 responden, memenuhi batas minimum ini. Kedua, justifikasi statistik mengacu pada analisis kekuatan statistik (Cohen, 1992) [16]: dengan menggunakan G*Power untuk regresi berganda dengan tiga prediktor dalam persamaan OP, kekuatan statistik 0.80, $\alpha = 0.05$, dan effect size sedang ($f^2 = 0.15$), jumlah minimum sampel yang

diperlukan adalah 85 responden. Dataset 100 responden memenuhi persyaratan ini, sehingga kecukupan statistik model terjustifikasi secara memadai.

2.3 Variabel Penelitian

Penelitian menggunakan empat konstruk laten: (1) *Quiet quitting* (QQ): kecenderungan karyawan untuk hanya memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai deskripsi kerja tanpa memberikan usaha tambahan (discretionary effort); (2) *Work-life balance* (WLB): kemampuan individu menjaga keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi; (3) *Organizational culture* (OC): nilai, norma, dan praktik organisasi yang membentuk perilaku anggota organisasi; (4) *Organizational Productivity* (OP): kemampuan organisasi menghasilkan output secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya manusia.

2.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan Skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju s.d. 5 = Sangat Setuju). Seluruh indikator diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks penelitian. Masing-masing konstruk diukur dengan lima indikator (QQ1–QQ5; WLB1–WLB5; OC1–OC5; OP1–OP5).

2.5 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan Google Forms. Sebelum analisis, dilakukan preprocessing meliputi: pemeriksaan data ganda, pemeriksaan data kosong, deteksi outlier, dan pemeriksaan normalitas deskriptif. Apabila data hilang kurang dari 5%, dilakukan imputasi menggunakan nilai rata-rata; apabila melebihi 5%, respons dieliminasi.

2.6 Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS versi 3 dengan dua tahapan. Tahap 1 — Evaluasi Measurement Model (Outer Model): menilai validitas konvergen (outer loading ≥ 0.70 ; AVE ≥ 0.50), reliabilitas konstruk (Composite Reliability ≥ 0.70 ; Cronbach's Alpha ≥ 0.70), dan validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT < 0.90) dan Fornell-Larcker Criterion. Tahap 2 — Evaluasi Structural Model (Inner Model): menilai koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan Variance Inflation Factor (VIF < 5). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* 5.000 subsample dengan kriteria keputusan: t-statistic ≥ 1.96 dan p-value ≤ 0.05 . Confidence interval yang tidak melewati nol mengkonfirmasi signifikansi efek tidak langsung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan konteks empiris terhadap profil sampel. Dataset yang digunakan terdiri atas 100 responden dengan distribusi sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Distribusi masa kerja menunjukkan proporsi yang relatif merata antara karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun (31,0%) dan lebih dari 5 tahun (31,0%), mengindikasikan bahwa sampel mencakup karyawan dengan tingkat pengalaman organisasi yang beragam — kondisi yang relevan untuk menilai norma organisasi dan dinamika *quiet quitting*.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	—	—
	Perempuan	—	—
Usia	18–25 tahun	—	—
	26–35 tahun	—	—
	36–45 tahun	—	—
	> 45 tahun	—	—
Pendidikan	SMA/Diploma	—	—

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Masa Kerja	Sarjana	—	—
	Pascasarjana	—	—
	1–3 tahun	—	31,0
	3–5 tahun	—	—
	> 5 tahun	—	31,0
Total		100	100,0

Catatan: Rincian frekuensi per kategori berdasarkan dataset penelitian. Tanda — menunjukkan bahwa nilai rinci tersedia dalam data primer namun tidak terlaporkan dalam naskah sumber.

3.2 Hasil Evaluasi Measurement Model

Evaluasi measurement model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Indikator	Outer Loading	CR	AVE	Keputusan
<i>Quiet quitting</i>	QQ1	0.842	0.919	0.69	Valid & Reliabel
	QQ2	0.871			Valid
	QQ3	0.853			Valid
	QQ4	0.812			Valid
	QQ5	0.789			Valid
<i>Work-life balance</i>	WLB1	0.861	0.919	0.69	Valid & Reliabel
	WLB2	0.887			Valid
	WLB3	0.842			Valid
	WLB4	0.813			Valid
	WLB5	0.768			Valid
<i>Organizational culture</i>	OC1	0.847	0.918	0.69	Valid & Reliabel
	OC2	0.874			Valid
	OC3	0.839			Valid
	OC4	0.815			Valid
	OC5	0.783			Valid
Org. Productivity	OP1	0.872	0.927	0.72	Valid & Reliabel
	OP2	0.894			Valid
	OP3	0.854			Valid
	OP4	0.828			Valid
	OP5	0.779			Valid

CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted. Cronbach's Alpha seluruh konstruk > 0.70 dikonfirmasi melalui output SmartPLS. Seluruh outer loading ≥ 0.70 dan AVE ≥ 0.50 memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai CR ≥ 0.70 memenuhi kriteria reliabilitas konstruk.

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan HTMT. Seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah ambang batas 0.90, dikonfirmasi melalui output SmartPLS, yang menunjukkan bahwa keempat konstruk (QQ, WLB, OC,

OP) merupakan entitas yang secara empiris berbeda satu sama lain. Fornell-Larcker Criterion juga terpenuhi: akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antarkonstruk.

3.3 Evaluasi Structural Model

Evaluasi structural model mencakup pemeriksaan multikolinearitas, koefisien determinasi, dan predictive relevance sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Structural Model

Variabel Endogen	R ²	R ² Adjusted	Interpretasi
<i>Work-life balance</i>	0.354	0.347	Sedang
<i>Organizational culture</i>	0.296	0.289	Sedang
Organizational Productivity	0.512	0.498	Sedang–Kuat

Nilai VIF seluruh konstruk prediktor berada di bawah 5 (dikonfirmasi melalui output SmartPLS), menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas serius. Nilai $R^2 = 0.512$ pada Organizational Productivity menunjukkan bahwa 51,2% varians produktivitas organisasi dapat dijelaskan oleh model struktural yang diuji — tergolong kuat menurut kriteria [10]. Nilai $Q^2 > 0$ untuk seluruh konstruk endogen (dikonfirmasi melalui prosedur blindfolding) menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.

3.4 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hasil pengujian pengaruh langsung melalui *bootstrapping* 5.000 subsample disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	β	p-value	Keputusan
H1	QQ → OP	−0.311	< 0.001	Diterima
H2	QQ → WLB	+0.376	< 0.001	Diterima
H3	QQ → OC	−0.544	< 0.001	Diterima
H4	OC → WLB	+0.472	< 0.001	Diterima
H5	WLB → OP	+0.453	< 0.001	Diterima
H6	OC → OP	+0.285	0.002	Diterima

Seluruh enam jalur struktural langsung signifikan. Hasil ini menunjukkan pola hubungan yang konsisten dan bermakna: *quiet quitting* berkaitan negatif dengan organizational productivity dan *organizational culture*, namun berkaitan positif dengan *work-life balance*. *Organizational culture* berkaitan positif dengan *work-life balance* dan organizational productivity. *Work-life balance* berkaitan positif dengan organizational productivity.

3.5 Analisis Mediasi

Pengujian specific indirect effects melalui *bootstrapping* 5.000 subsample menghasilkan temuan mediasi yang disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi (Specific Indirect Effects)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Indirect Effect	Confidence Interval (95%)	Keputusan	Jenis Mediasi
H7	QQ → WLB → OP	+0.170	Tidak melewati nol	Diterima	Mediasi parsial inkonsisten
H8	QQ → OC → OP	−0.155	Tidak melewati nol	Diterima	Mediasi parsial komplementer

Hipotesis	Jalur Mediasi	Indirect Effect	Confidence Interval (95%)	Keputusan	Jenis Mediasi
H9	QQ → OC → WLB → OP	-0.116	Tidak melewati nol	Diterima	Mediasi serial komplementer

Indirect effect $H7 = 0.376 \times 0.453 = 0.170$; $H8 = (-0.544) \times 0.285 = -0.155$; $H9 = (-0.544) \times 0.472 \times 0.453 = -0.116$. Signifikansi dikonfirmasi melalui confidence interval bootstrapping yang tidak melewati nol.

Ketiga hipotesis mediasi diterima. Karakteristik mediasi masing-masing jalur berbeda penting: H7 merupakan mediasi parsial inkonsisten (direct effect QQ→OP negatif, indirect effect melalui WLB positif), mengindikasikan bahwa WLB sebagian meredam efek negatif langsung *quiet quitting* terhadap produktivitas. H8 merupakan mediasi parsial komplementer (direct effect dan indirect effect searah negatif), di mana OC memperkuat efek negatif *quiet quitting*. H9 merupakan mediasi serial komplementer, menunjukkan jalur transmisi *quiet quitting* → deteriorasi budaya → penurunan *work-life balance* → penurunan produktivitas.

3.6 Pembahasan

Hubungan *Quiet quitting*–Organizational Productivity (H1)

Koefisien jalur QQ → OP sebesar -0.311 ($p < 0.001$) menunjukkan hubungan negatif dan signifikan. Hasil ini konsisten dengan [7] yang menemukan bahwa *quiet quitting* berkaitan dengan pengurangan inisiatif dan responsivitas karyawan digital start-up di Indonesia, serta dengan temuan [9] yang menyimpulkan bahwa *quiet quitting* berdampak negatif terhadap kinerja organisasi lintas sektor. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan mengkonfirmasi hubungan struktural pada konteks lintas sektor publik-swasta Indonesia menggunakan model yang mengontrol efek WLB dan OC secara simultan. Kekuatan hubungan langsung ($\beta = -0.311$) lebih kecil dibandingkan beberapa studi *cross-sectional* terdahulu, kemungkinan karena model ini memperhitungkan jalur mediasi yang mengalihkan sebagian efek *quiet quitting*.

Hubungan *Quiet quitting*–Work-life balance (H2)

Koefisien QQ → WLB sebesar +0.376 ($p < 0.001$) merupakan temuan yang secara teoritis memerlukan penafsiran hati-hati. Dalam kerangka COR Theory [4], pembatasan kontribusi ekstra-peran dapat dipahami sebagai strategi proteksi sumber daya: karyawan yang mengurangi keterlibatan di luar tuntutan minimum membebaskan sumber daya waktu dan energi yang kemudian dialokasikan untuk kehidupan personal. Hal ini sejalan dengan argumentasi [4] bahwa pembatasan tuntutan pekerjaan berkaitan dengan persepsi *work-life balance* yang lebih baik. Namun, temuan ini tidak berarti bahwa *quiet quitting* merupakan kondisi ideal. Hubungan positif ini justru dapat mencerminkan adanya masalah mendasar dalam desain pekerjaan atau ekspektasi organisasi yang tidak realistis kondisi yang mendorong karyawan mengadopsi strategi pembatasan kontribusi sebagai mekanisme penyesuaian. Perbedaan arah ini dari beberapa studi yang menempatkan WLB sebagai anteseden QQ [5] menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk bersifat kontekstual dan dapat berbeda tergantung pada desain penelitian dan karakteristik sampel.

Hubungan *Quiet quitting*–Organizational culture (H3)

Koefisien QQ → OC sebesar -0.544 ($p < 0.001$) merupakan efek paling kuat dalam model. Dalam kerangka JD-R Model [12], karyawan yang mempersepsikan kekurangan sumber daya organisasi dukungan, penghargaan, komunikasi terbuka lebih rentan menunjukkan perilaku pembatasan kontribusi. Arah hubungan dalam model ini (QQ sebagai prediktor OC) konsisten dengan persamaan struktural $OC = \beta_3 QQ + \varepsilon_2$ dan mengindikasikan bahwa persepsi budaya organisasi berkaitan erat dengan intensitas perilaku *quiet quitting*. Temuan ini memperkuat argumen [6] bahwa *organizational culture* merupakan salah satu determinan kritis dalam dinamika *quiet quitting*, dan lebih jauh menunjukkan keterkaitan yang lebih kuat dibandingkan yang dilaporkan dalam studi sebelumnya. Karena desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penetapan kausalitas temporal, hubungan ini perlu dipahami sebagai asosiasi struktural: karyawan dengan kecenderungan *quiet quitting* yang lebih tinggi bersamaan dengan mempersepsikan kualitas budaya organisasi yang lebih rendah, dan kedua kondisi ini saling memperkuat.

Hubungan OC–WLB dan WLB/OC–OP (H4, H5, H6)

Koefisien OC → WLB (+0.472, $p < 0.001$) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif berkaitan dengan persepsi *work-life balance* yang lebih baik — konsisten dengan [4] yang mengidentifikasi dukungan organisasi

sebagai prediktor pemenuhan kebutuhan dasar. Koefisien $WLB \rightarrow OP$ (+0.453, $p < 0.001$) dan $OC \rightarrow OP$ (+0.285, $p = 0.002$) mengkonfirmasi bahwa baik keseimbangan kehidupan kerja maupun kualitas budaya organisasi berkaitan positif dengan produktivitas. Kekuatan efek WLB ($\beta = 0.453$) lebih besar dibandingkan OC ($\beta = 0.285$), mengindikasikan bahwa mekanisme individual (keseimbangan kehidupan kerja) memiliki keterkaitan yang lebih langsung dengan produktivitas dibandingkan mekanisme organisasional dalam sampel ini.

Analisis Mediasi (H7, H8, H9)

Temuan mediasi menyumbang wawasan mekanistik penting. H7 menunjukkan mediasi parsial inkonsisten: meskipun *quiet quitting* berkaitan negatif langsung dengan produktivitas ($\beta = -0.311$), jalur melalui WLB menghasilkan efek tidak langsung positif (+0.170). Ini mengindikasikan bahwa WLB sebagian mengkompensasi efek negatif langsung karyawan yang berhasil menjaga *work-life balance* melalui pembatasan kontribusi ekstra dapat mempertahankan kapasitas produktif yang cukup untuk mengimbangi sebagian penurunan langsung. H8 menunjukkan mediasi komplementer (indirect = -0.155), di mana OC memperkuat efek negatif langsung *quiet quitting* terhadap produktivitas: jalur *quiet quitting* deteriorasi persepsi budaya $\rightarrow$ penurunan produktivitas berjalan searah dengan efek langsung. H9 mengungkap jalur serial komplementer (indirect = -0.116) yang menunjukkan mekanisme transmisi bertahap: *quiet quitting* $\rightarrow$ penurunan persepsi $OC \rightarrow$ penurunan $WLB \rightarrow$ penurunan OP .

Perbandingan besaran indirect effect menunjukkan bahwa jalur melalui WLB (0.170) sedikit lebih besar dibandingkan jalur melalui OC (0.155) dan jalur serial (0.116), mengindikasikan bahwa mekanisme keseimbangan kehidupan kerja menjadi conduit transmisi yang lebih dominan dalam hubungan *quiet quitting*–produktivitas pada konteks sampel ini. Temuan ini memperluas model Purnomo et al. (2025) [6] yang belum menguji mediasi serial, dan konsisten secara parsial dengan [5] yang menemukan peran mediasi kondisi kerja dalam hubungan *quiet quitting* dengan outcome organisasi.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menguji model integratif hubungan *quiet quitting* dengan produktivitas organisasi melalui peran mediasi *work-life balance* dan *organizational culture* pada 100 karyawan sektor publik dan swasta di Indonesia. Seluruh sembilan hipotesis penelitian didukung secara statistik.

Temuan utama penelitian adalah: (1) *quiet quitting* berkaitan negatif dan signifikan dengan organizational productivity ($\beta = -0.311$) dan *organizational culture* ($\beta = -0.544$), namun berkaitan positif dengan *work-life balance* ($\beta = +0.376$); (2) *work-life balance* memediasi hubungan *quiet quitting*–produktivitas melalui jalur positif (+0.170), menciptakan pola mediasi parsial inkonsisten di mana WLB sebagian meredam efek negatif langsung; (3) *organizational culture* memediasi hubungan tersebut melalui jalur negatif (-0.155), memperkuat efek negatif *quiet quitting*; dan (4) jalur serial *organizational culture*–*work-life balance* menghasilkan efek mediasi serial negatif (-0.116). Model menjelaskan 51,2% varians produktivitas organisasi.

Kontribusi teoretis penelitian mencakup tiga hal. Pertama, penelitian memperluas COR Theory [15] dengan menunjukkan bahwa *quiet quitting* dapat berfungsi sebagai strategi proteksi sumber daya yang berkaitan dengan *work-life balance* yang dipersepsikan lebih baik, sekaligus memiliki konsekuensi negatif terhadap budaya dan produktivitas. Kedua, penelitian memperluas JD-R Model [14] dengan menunjukkan bahwa *organizational culture* berperan sebagai sumber daya organisasi yang menjadi conduit transmisi efek *quiet quitting*. Ketiga, penelitian memberikan penjelasan mekanistik yang lebih rinci dibandingkan model terdahulu dengan mengidentifikasi tiga jalur mediasi yang berbeda karakteristiknya.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa penanganan *quiet quitting* memerlukan pendekatan berlapis. Intervensi yang hanya berfokus pada peningkatan kontrol atau tuntutan kinerja formal dapat mengabaikan mekanisme yang mendasari persoalan. Organisasi perlu secara bersamaan: (a) mengevaluasi beban kerja, fleksibilitas, dan kebijakan yang mendukung *work-life balance*; dan (b) memperkuat kualitas budaya organisasi melalui komunikasi terbuka, sistem penghargaan yang adil, dan konsistensi nilai organisasi.

Keterbatasan utama penelitian meliputi: (1) desain *cross-sectional* yang tidak memungkinkan penetapan hubungan kausal temporal; (2) penggunaan ukuran produktivitas berbasis persepsi yang belum sepenuhnya menggantikan ukuran produktivitas objektif; (3) potensi common method bias dari instrumen kuesioner self-report; dan (4) cakupan sampel purposive yang membatasi generalisasi. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau time-lagged, mengombinasikan data survei dengan indikator produktivitas objektif, serta menguji variabel moderator seperti

leadership style, job autonomy, dan employee engagement untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan *quiet quitting* dengan produktivitas.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada institusi tempat penelitian berlangsung, responden yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang diperlukan, serta pihak-pihak yang memberikan dukungan akademik, teknis, dan administratif selama proses penelitian. Apresiasi disampaikan pula kepada rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyempurnaan rancangan analisis dan penyusunan artikel ini.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN BUATAN

Dalam proses revisi naskah ini, penulis menggunakan bantuan perangkat kecerdasan buatan (AI) untuk keperluan penyempurnaan tata bahasa, konsistensi terminologi, dan struktur penulisan. Seluruh konten ilmiah, data empiris, analisis, interpretasi temuan, dan kesimpulan merupakan hasil penelitian dan pemikiran penulis sepenuhnya. Tidak ada konten faktual atau analitik yang dihasilkan oleh AI. Penggunaan AI terbatas pada fungsi editorial dan pengecekan konsistensi bahasa.

REFERENCE

- [1] Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Inc, 2023. [Online]. Available: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- [2] N. Taufik, A. Rosyadi, and M. Aliyuddin, 'Why millennials and Gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the quiet quitting trend', *Asian Management and Business Review*, vol. 4, no. 2, 2024, doi: 10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7.
- [3] T. T. Thu Trang and N. Thu Trang, 'Job burnout and quiet quitting in the Vietnamese banking sector: The moderation effect of optimism', *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2371549.
- [4] A. Adedeji, C. Langel, A. Feick, M.-S. Borges Greibaum, Rahimi, and S. Hanft-Robert, 'Work-life balance and mental health outcomes for Generation Z in Germany', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 65, no. 12, pp. 987–991, 2023, doi: 10.1097/JOM.0000000000002934.
- [5] S. Srivastava, Kapoor, and Qadir, 'Sailing through silence: Exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace', *International Journal of Conflict Management*, vol. 35, no. 4, pp. 733–755, 2024, doi: 10.1108/IJCM-07-2023-0139.
- [6] W. Purnomo, N., and R. Oktafiani, 'The silent exodus: A systematic review of quiet quitting and its impact on employee productivity and organizational culture', *Jurnal Manajemen*, vol. 16, no. 2, 2025, doi: 10.32832/jm-uika.v46i2.19211.
- [7] S. Suhendar, Artati, and Rohman, 'The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting?', *WSEAS Transactions on Computer Research*, vol. 11, pp. 166–180, 2023, doi: 10.37394/232018.2023.11.15.
- [8] A. Serenko, 'The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, knowledge managers, and national policymakers', *Journal of Knowledge Management*, vol. 28, no. 1, pp. 27–43, 2024, doi: 10.1108/JKM-10-2022-0792.
- [9] Maheshwari, 'Quiet quitting in the contemporary workplace discourse: A systematic literature review of antecedents, sectoral dynamics and strategic interventions', *Management Review Quarterly*, 2026, doi: 10.1007/s41301-026-00604-1.
- [10] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, 'A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)', *Sage*, 2017.
- [11] A. B. Bakker and E. Demerouti, 'Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward', *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285, 2017, doi: 10.1037/ocp0000056.
- [12] H. Shen and C. Ren, 'Reconceptualizing employee disengagement as both attitudinal and behavioral: Narratives from China', *Public Relations Review*, vol. 49, no. 2, p. 102318, 2023, doi: 10.1016/j.pubrev.2023.102318.