



Pengaruh *Perceived Career Development* Terhadap *Quiet Quitting* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Instansi Pemerintahan

Zakiah Asti Anandas¹, Mega Asri Zona²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Correspondence: E-mail: megaasrizona@fe.unp.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived career development* terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan dari 161 responden melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *perceived career development* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *quiet quitting*, (2) *perceived career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, (3) *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*, serta (4) *job satisfaction* mampu memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *perceived career development* terhadap *quiet quitting*. Penelitian ini didukung oleh *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana ketika organisasi memberikan dukungan dalam bentuk pengembangan karier, karyawan akan merespons melalui peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya menekan kecenderungan *quiet quitting*.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 10 April 2026

First Revised 11 April 2026

Accepted 13 April 2026

First Available online 14 April 2026

Publication Date 14 April 2026

Keyword:

perceived career development, job satisfaction, quiet quitting, ASN Generasi Z.

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika dunia kerja mengalami perubahan yang signifikan, terutama pasca pandemi COVID-19 yang mendorong pergeseran nilai dan ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan. Salah satu fenomena yang muncul dalam perubahan ini adalah *quiet quitting*, yaitu perilaku karyawan yang tetap bekerja sesuai dengan tugas formal, namun membatasi keterlibatan hanya pada tingkat minimum tanpa kontribusi tambahan (Gray *et al.*, 2025). Fenomena ini tidak hanya menjadi tren global, tetapi juga mencerminkan perubahan mendasar dalam cara karyawan memaknai pekerjaan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Quiet quitting menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena implikasinya yang luas terhadap organisasi. Perilaku ini berdampak pada penurunan produktivitas, melemahnya kolaborasi tim, serta menurunnya efektivitas organisasi secara keseluruhan. Bahkan, secara global fenomena ini diperkirakan menyebabkan kerugian produktivitas hingga USD 9 triliun per tahun (Gray *et al.*, 2025). Di sisi lain, bagi individu, *quiet quitting* bukanlah solusi jangka panjang, melainkan bentuk adaptasi terhadap kondisi kerja yang tidak memuaskan, yang berpotensi menghambat perkembangan karier dan menurunkan motivasi intrinsik.

Fenomena ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan. Salah satu faktor yang berperan penting adalah *job satisfaction*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah cenderung menunjukkan perilaku penarikan diri secara psikologis, termasuk *quiet quitting* (Gray *et al.*, 2025; Sitorus & Rachmawati, 2024). Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan keterlibatan dan menekan kecenderungan perilaku tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak hanya berperan sebagai hasil dari kondisi kerja, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan munculnya *quiet quitting*.

Selain kepuasan kerja, faktor organisasional yang turut menentukan adalah *perceived career development*. Persepsi terhadap pengembangan karier mencerminkan sejauh mana karyawan merasa organisasi menyediakan peluang untuk berkembang, meningkatkan kompetensi, serta mencapai kemajuan karier. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karier cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat *quiet quitting* yang lebih rendah (Alrousan & Aloqaily, 2024; Lestari *et al.*, 2024). Sebaliknya, keterbatasan peluang karier dapat menimbulkan stagnasi dan menurunkan keterikatan kerja.

Hubungan antara *perceived career development*, *job satisfaction*, dan *quiet quitting* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory (SET)*. Teori ini menekankan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, seperti kesempatan pengembangan karier, karyawan akan merespons dengan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja. Namun, ketika dukungan tersebut tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengurangi kontribusi mereka sebagai bentuk respon terhadap ketidakseimbangan hubungan tersebut.

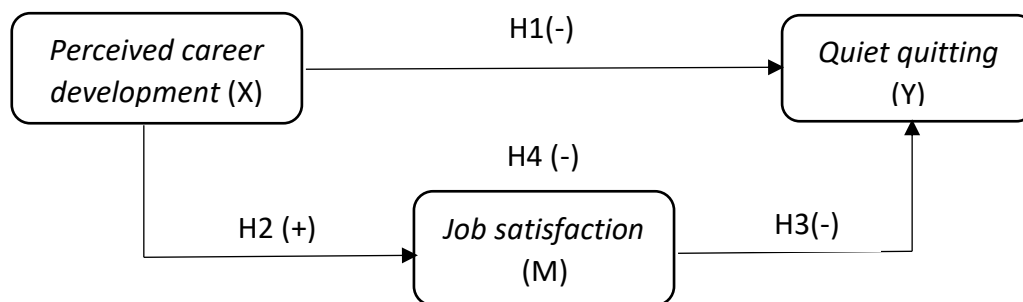
Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z yang kini mulai mendominasi angkatan kerja. Generasi ini memiliki orientasi kuat terhadap pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta ekspektasi terhadap jalur karier yang jelas dan cepat (Brown, 2025; Pendell & Vander Helm, 2022). Ketika ekspektasi tersebut tidak

terpenuhi, mereka cenderung tidak langsung meninggalkan pekerjaan, tetapi memilih untuk tetap bertahan dengan keterlibatan minimal, yang tercermin dalam perilaku *quiet quitting*.

Dalam konteks sektor publik, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), permasalahan ini menjadi lebih kompleks. Sistem karier ASN yang bersifat hierarkis, berbasis masa kerja, serta memiliki proses promosi yang relatif lambat (BKN, 2024; Kemenpan RB, 2023) berpotensi menciptakan ketidaksesuaian antara ekspektasi karier Generasi Z dengan realitas birokrasi. Kondisi ini dapat memengaruhi persepsi terhadap pengembangan karier dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kecenderungan *quiet quitting*.

Kabupaten Lima Puluh Kota dipilih sebagai konteks penelitian karena merepresentasikan karakteristik birokrasi daerah dengan struktur karier yang relatif stabil namun terbatas, serta meningkatnya proporsi ASN Generasi Z akibat rekrutmen CPNS. Kondisi ini menjadikan wilayah tersebut relevan untuk mengkaji dinamika hubungan antara *perceived career development*, *job satisfaction*, dan *quiet quitting* dalam konteks pemerintahan daerah.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji *quiet quitting*, sebagian besar dilakukan pada sektor swasta. Penelitian yang mengintegrasikan *perceived career development* dan *job satisfaction* sebagai mekanisme dalam menjelaskan *quiet quitting* pada sektor publik, khususnya ASN Generasi Z, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived career development* terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2. METODE

a. Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel melalui data numerik dan analisis statistik. Pendekatan ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara *perceived career development* sebagai variabel independen terhadap *quiet quitting* sebagai variabel dependen, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian kuantitatif menggunakan data berbentuk angka yang diperoleh melalui instrumen terstruktur untuk menguji hipotesis secara sistematis (Sekaran & Bougie, 2016).

Strategi penelitian yang digunakan adalah *survey research* melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Selain itu, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi dan persepsi responden secara aktual. Desain ini dinilai efisien dan sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Penelitian dilakukan pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Adapun waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari Januari hingga Maret 2026.

b. Indikator Variabel Penelitian

Untuk memastikan kejelasan dalam pengukuran variabel penelitian, setiap konstruk dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang mengacu pada konsep teoritis dan penelitian terdahulu yang relevan. Rincian indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala	Sumber
1.	<i>Quiet quitting</i> (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja Sesuai Jam Kerja. 2. Bekerja Sesuai Tugas yang Diberikan. 3. Kehilangan Ambisi untuk Berprestasi. 4. Ketidakelektan dan Ketidakterlibatan Kerja. 	Likert 1-5	Morrison-Beedy (2022); Hart (2022); Yikilmaz (2022); Afrahi <i>et al.</i> (2022)
2.	<i>Perceived career development</i> (X)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Opportunities for Career Advancement</i> 2. <i>Skill Development</i> 3. <i>Training Programs</i> 	Likert 1-5	Lu <i>et al.</i> (2023)
3	<i>Job satisfaction</i> (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Terhadap Gaji. 2. Kesempatan Promosi. 3. Kualitas Hubungan dengan Atasan. 4. Program Kesejahteraan dan Fasilitas Tambahan. 5. Keadilan dalam Pemberian Penghargaan Berbasis Kinerja. 6. Kejelasan dan Efektivitas Prosedur Operasional. 7. Kualitas Hubungan dengan Rekan Kerja. 8. Karakteristik, Makna, dan Isi Pekerjaan. 9. Kualitas Komunikasi di Dalam Organisasi. 	Likert 1-5	Spector (1997)

c. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel sesuai dengan model konseptual dan hipotesis penelitian, serta dinilai sesuai karena bersifat prediktif, tidak mensyaratkan distribusi normal, dan dapat digunakan pada ukuran sampel terbatas.

Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator. Uji *convergent validity* dilihat dari nilai *outer loading* $\geq 0,70$ atau masih dapat diterima $\geq 0,60$, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$ (Hair et al., 2017). Uji *discriminant validity* dilakukan melalui *Fornell-Lacker criterion*, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan *composite reliability* $\geq 0,70$. Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai *R-square (R²)* sebagai indikator kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban melalui *Tingkat Capaian Responden (TCR)*, yang diinterpretasikan berdasarkan kriteria tertentu. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dengan *t-tabel* (1,645). Untuk pengujian mediasi, signifikansi dilihat melalui efek tidak langsung (*total effect*), di mana nilai *t-statistic* $> 1,645$ menunjukkan adanya pengaruh mediasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

1) Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini, disajikan distribusi data berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Deskripsi ini bertujuan untuk menunjukkan profil responden yang menjadi objek penelitian sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian secara lebih komprehensif. Adapun rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin			
1.	Laki-Laki	59	36,65%
2.	Perempuan	102	63,35%
Masa Kerja			
1.	1-5 tahun	72	44,72%
2.	6-10 tahun	11	6,83%
3.	Kurang dari 1 tahun	78	48,45%
Tingkat Pendidikan			
1.	SMA Sederajat	9	5,59%
2.	Diploma	25	15,53%
3.	Sarjana	125	77,64%
4.	Pasca Sarjana	2	1,24%

2) Total Capaian Responden

Variabel *quiet quitting*, diukur menggunakan tiga belas butir pernyataan. Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, nilai rata-rata (*mean*) variabel *quiet quitting* sebesar 3,30 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 66,09% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan ASN

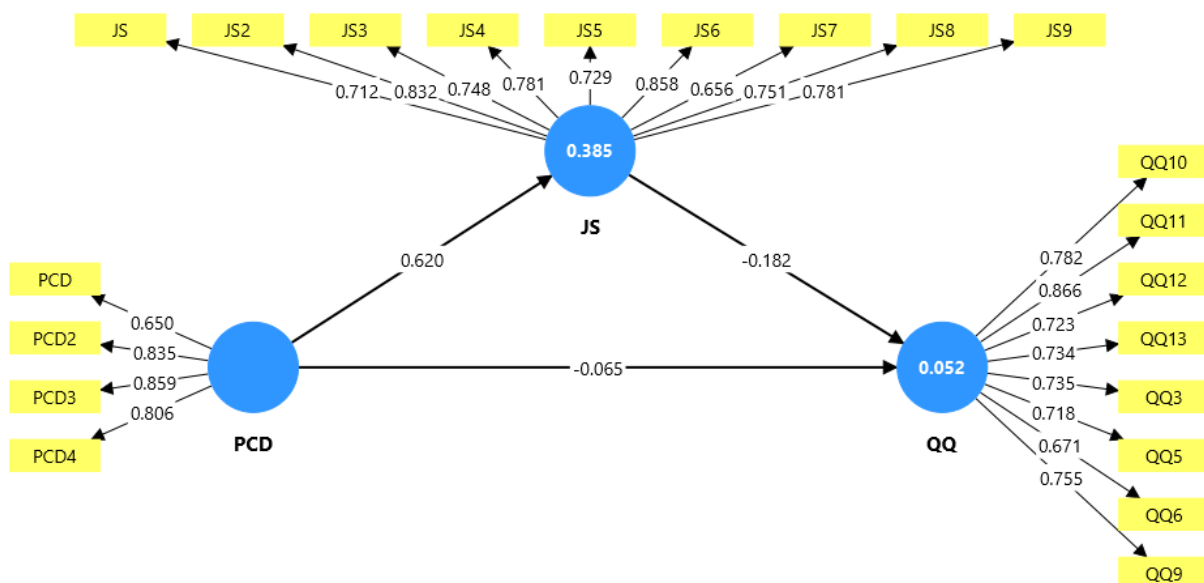
Generasi Z dalam melakukan perilaku *quiet quitting* berada pada tingkat moderat, di mana responden cenderung menunjukkan perilaku bekerja sesuai batas minimum pekerjaan, namun belum mengarah pada tingkat *disengagement* yang tinggi.

Variabel *perceived career development* diukur melalui empat pernyataan, dan diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,87 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 77,3% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi ASN Generasi Z terhadap pengembangan karier di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota tergolong cukup baik, meskipun belum sepenuhnya berada pada kategori tinggi. Artinya, responden cenderung menilai bahwa organisasi telah memberikan peluang pengembangan karier, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan.

Variabel *job satisfaction* sebagai variabel mediasi diukur melalui Sembilan pernyataan. Berdasarkan hasil olah data, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,70 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 73,96% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota tergolong cukup baik, meskipun belum mencapai kategori tinggi. Artinya, responden merasa cukup puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, namun masih terdapat beberapa faktor yang perlu ditingkatkan oleh organisasi.

3) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten yang digunakan. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian benar-benar valid dan reliabel dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Berikut model pengukuran tertera pada gambar 2.



Gambar 2. Nilai *Outer Loading*

Berdasarkan gambar 2, seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* sebagaimana dikemukakan oleh Hair *et al.* (2017), nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menunjukkan indikator yang sangat baik, namun nilai $\geq 0,60$ masih dapat diterima. Hal ini dikarenakan indikator dengan *loading* 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan selama tidak menurunkan kualitas konstruk yang diukur, seperti nilai AVE dan *composite reliability*.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk berada di atas 0,50, yang berarti variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 3. Hasil *Fornell-Lacker*

	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Perceived Career Development</i>	<i>Quiet Quitting</i>	Keterangan
<i>Job satisfaction</i>	0.763			Valid
<i>Perceived career development</i>	0.620	0.791		Valid
<i>Quiet quitting</i>	-0.222	-0.178	0.750	Valid

Hasil uji *discriminant validity* melalui kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan mampu membedakan konstruk satu dengan yang lainnya.

Tabel 4. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
<i>Job satisfaction</i>	0.910	0.925	0.926	Reliabel
<i>Perceived career development</i>	0.797	0.808	0.869	Reliabel
<i>Quiet quitting</i>	0.892	0.903	0.911	Reliabel

Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* pada seluruh variabel menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian.

4) Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan model konseptual dan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

Tabel 5. Nilai *R-square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Job satisfaction</i>	0.385	0.381
<i>Quiet quitting</i>	0.052	0.040

Berdasarkan tabel nilai *R-Square*, dapat diketahui bahwa variabel *Job satisfaction* memiliki nilai R^2 sebesar 0,385. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Perceived career development* mampu menjelaskan variasi *Job satisfaction* sebesar 38,5%, sedangkan sisanya sebesar 61,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, variabel *Quiet quitting* memiliki nilai R^2 sebesar 0,052, yang berarti bahwa variabel *Perceived career development* dan *Job satisfaction* hanya mampu menjelaskan variasi *Quiet quitting* sebesar 5,2%, sementara sebesar 94,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model struktural, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*). Menurut Hair *et al.* (2019), pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Dalam penelitian ini digunakan pengujian satu arah (*one-tailed*) karena hipotesis yang diajukan memiliki arah hubungan yang jelas. Oleh karena itu, suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 dengan tingkat signifikansi nya 5%. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	Pengaruh	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Hasil
<i>Perceived career development -> Quiet quitting</i> (H1)	Langsung	-0.065	0.558	0.288	Ditolak
<i>Perceived career development -> Job satisfaction</i> (H2)	Langsung	0.620	13.235	0.000	Diterima
<i>Job satisfaction -> Quiet quitting</i> (H3)	Langsung	-0.182	1.738	0.041	Diterima

<i>Perceived career development -> Job satisfaction -> Quiet quitting (H4)</i>	Tidak Langsung	-0.113	1.695	0.045	Diterima
--	----------------	--------	-------	-------	----------

b. Pembahasan

1) Pengaruh *Perceived Career Development* terhadap *Quiet Quitting*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived career development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang negatif sebesar -0,065 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,558 yang lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,288 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini dinyatakan ditolak.

Secara teoritis, hasil ini tidak sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan imbalan berupa peluang pengembangan karier, maka karyawan akan merespons dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi perilaku penarikan diri seperti *quiet quitting*. Dalam konteks ini, *perceived career development* seharusnya menjadi bentuk dukungan organisasi yang mampu menekan kecenderungan *quiet quitting*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi secara langsung.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Lestari *et al.* (2024) yang menemukan bahwa *perceived career development* berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* pada sektor swasta. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa konteks organisasi memiliki peran penting dalam menentukan hubungan antar variabel. Pada sektor swasta, sistem karier yang lebih fleksibel dan berbasis kinerja memungkinkan pengembangan karier memberikan dampak langsung terhadap perilaku kerja karyawan. Sebaliknya, pada sektor pemerintahan yang cenderung memiliki sistem birokrasi yang hierarkis dan berbasis masa kerja, pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *perceived career development* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *quiet quitting*, melainkan memerlukan mekanisme psikologis lain sebagai perantara. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *perceived career development* dan *quiet quitting* bersifat tidak langsung, yang selanjutnya akan dijelaskan melalui peran mediasi *job satisfaction* dalam penelitian ini.

2) Pengaruh *Perceived career development* terhadap *Job satisfaction*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,620 dengan nilai *t-statistic* sebesar 13,235 yang lebih besar dari *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel *perceived career development* memiliki nilai TCR sebesar 77,3% (kategori cukup), sedangkan *job satisfaction* memiliki nilai TCR sebesar 73,96% (kategori cukup). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi yang relatif baik terhadap pengembangan karier diikuti dengan tingkat kepuasan kerja yang juga cukup baik. Kondisi ini memperkuat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). *Perceived career development* dalam konteks ini merupakan bentuk imbalan non-material yang diberikan organisasi kepada karyawan, seperti kesempatan pelatihan, peningkatan kompetensi, serta kejelasan jalur karier. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan tersebut, mereka akan mengevaluasi hubungan kerja secara positif, yang tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja.

Dalam konteks ASN Generasi Z, hasil ini menjadi sangat relevan. Generasi ini memiliki orientasi yang kuat terhadap pengembangan diri dan kemajuan karier. Ketika organisasi mampu menyediakan peluang pengembangan seperti pelatihan, peningkatan kompetensi, serta dukungan terhadap pertumbuhan profesional, maka pegawai akan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi. Perasaan tersebut kemudian mendorong munculnya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu. Sitorus dan Rachmawati (2024) menemukan bahwa *perceived career development opportunities* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian Taufik *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi yang mendukung perkembangan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Temuan ini memperkuat bahwa pengembangan karier merupakan determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja, khususnya pada generasi muda.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *perceived career development* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan *job satisfaction* pada ASN Generasi Z. Semakin positif persepsi pegawai terhadap peluang pengembangan karier, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini juga menegaskan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan, meskipun sistem karier cenderung bersifat struktural, keberadaan dan persepsi terhadap peluang pengembangan tetap mampu memberikan dampak psikologis yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

3) Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Quiet quitting*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,182 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,738 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,041 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel *job satisfaction* memiliki nilai TCR sebesar 73,96% yang berada pada kategori cukup, sedangkan *quiet quitting* memiliki nilai TCR sebesar 66,09% yang juga berada pada kategori cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kepuasan kerja relatif baik, perilaku *quiet quitting* masih tetap muncul pada tingkat moderat. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan penting, namun belum sepenuhnya optimal dalam menekan perilaku *quiet quitting*.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap keseimbangan antara imbalan yang diterima dan kontribusi yang diberikan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, maupun peluang pengembangan maka mereka akan merespons dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi perilaku *withdrawal* seperti *quiet quitting*.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu. Gray *et al.* (2025) menemukan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *quiet quitting*, di mana karyawan yang puas cenderung tetap terlibat dalam pekerjaan dan tidak membatasi kontribusinya. Selain itu, penelitian Taufik *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor protektif yang menurunkan kecenderungan *quiet quitting*, khususnya pada generasi muda.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran penting dalam menekan perilaku *quiet quitting* pada ASN Generasi Z. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*. Temuan ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi, seperti *perceived career development*, dengan perilaku kerja karyawan.

4) Pengaruh *Job Satisfaction* Memediasi Hubungan antara *Perceived Career Development* dan *Quiet Quitting*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *perceived career development* terhadap *quiet quitting* pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien indirect effect sebesar -0,114 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,720 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,645 (one-tailed), serta nilai *p-value* sebesar 0,043 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa *perceived career development* tidak secara langsung memengaruhi *quiet quitting*, tetapi melalui mekanisme psikologis berupa *job satisfaction*. Artinya, persepsi terhadap pengembangan karier akan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada penurunan kecenderungan *quiet quitting*.

Jika dikaitkan dengan hasil hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa hubungan langsung antara *perceived career development* terhadap *quiet quitting* tidak signifikan (H1 ditolak), sementara hubungan *perceived career development* terhadap *job*

satisfaction (H2) dan *job satisfaction* terhadap *quiet quitting* (H3) signifikan. Pola ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *perceived career development* dan *quiet quitting*.

Secara teoritis, hasil ini sangat sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan bahwa hubungan antara individu dan organisasi tidak selalu menghasilkan respons perilaku secara langsung, melainkan melalui proses evaluasi psikologis. Dalam konteks ini, *perceived career development* merupakan bentuk imbalan dari organisasi, sedangkan *job satisfaction* merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap imbalan tersebut. Ketika karyawan menilai bahwa organisasi memberikan peluang pengembangan karier yang baik, maka akan muncul kepuasan kerja sebagai respons psikologis. Kepuasan kerja inilah yang kemudian memengaruhi perilaku karyawan, termasuk dalam menekan kecenderungan *quiet quitting*.

Dengan demikian, *quiet quitting* tidak muncul secara langsung sebagai akibat dari rendahnya *perceived career development*, melainkan melalui penurunan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Ketika kepuasan kerja menurun, karyawan akan cenderung mengurangi keterlibatan kerja sebagai bentuk respon terhadap ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran sosial.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu. Taufik *et al.* (2024) menemukan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dengan *quiet quitting*. Selain itu, Gray *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perilaku *withdrawal* karyawan. Temuan ini memperkuat bahwa hubungan antara *perceived career development* dan *quiet quitting* tidak bersifat langsung, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran strategis sebagai mediator dalam hubungan antara *perceived career development* dan *quiet quitting*. Pengembangan karier yang dirasakan oleh pegawai tidak secara langsung menurunkan *quiet quitting*, tetapi melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam mengurangi *quiet quitting* tidak cukup hanya dengan menyediakan program pengembangan karier, tetapi juga harus memastikan bahwa program tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *perceived career development* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *quiet quitting* pada ASN Generasi Z di instansi pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sementara *job satisfaction* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Selain itu, *job satisfaction* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *perceived career development* dan *quiet quitting*, yang menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap penurunan perilaku *quiet quitting* terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan, pengembangan karier tidak secara langsung memengaruhi perilaku kerja pegawai, melainkan melalui mekanisme psikologis berupa evaluasi kepuasan kerja, sehingga upaya organisasi dalam mengurangi *quiet quitting* perlu

difokuskan pada peningkatan kualitas pengalaman kerja yang mampu memperkuat kepuasan kerja pegawai.

5. REFERENSI

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Alrousan, M. K., & Aloqaily, R. (2024). The impact of organizational climate on employees' *quiet quitting* behaviour. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 6(1), 1–15.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Laporan penilaian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN 2024*. BKN.
- Brown, A. B. (2025). *Exploration of Gen Z perceptions of organizational culture, person-organization fit and loyalty*. Kansas State University.
- Emerson, R. M. (1976). *Social Exchange Theory*. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
- Gray, T. W., Zabinski, A. M., Fu, S. Q., & Darden, T. R. (2025). *That's Not What I Was Promised! Psychological contracts and quiet quitting*. *Human Resource Management*, 64(6), 1833–1863. <https://doi.org/10.1002/hrm.70011>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage
- Hart, H. (2022, September 12). Quiet Quitting—It's All In The Attitude. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/12/quiet-quitting-its-all-in-theattitude/?sh=40cca1b061b0>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Pedoman Pengembangan Karier ASN*. Jakarta: Kemenpan RB.
- Lestari, N. S., Rivai, V. Z., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). *Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia*. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427–439. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during CO VID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 485. <https://dx.doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Morrison-Beedy, D. (2022). Editorial: Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7–8. <https://doi.org/10.18061/bhac.v6i2.9309>

- Pendell, R., & Vander Helm, S. (2022). Generation disconnected: Data on Gen Z in the workplace. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the *Quiet quitting* Phenomenon with Work Engagement and *Job satisfaction* as mediators, Study of Employees in Indonesia Banking Industry. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(11), 10671–10693. <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the '*quiet quitting*' trend. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 276–292. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>