

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan Mediasi *Quiet quitting* dan Intensi *Turnover* Karyawan Generasi Z pada Perusahaan di Jawa Timur. Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang membahas topik penelitian serupa. Berikut adalah tinjauan hasil penelitian terdahulu:

##### 2.1.1 Anita Maharani, Dewi Tamara (2024)

Penelitian yang berjudul “*The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan stress kerja mempengaruhi niat berpindah, dengan kepuasan kerja sebagai mediatornya. Model penelitian pada penelitian ini untuk mengukur analisis permodelan persamaan struktural (SEM-PLS) dengan sampel empat ratus dua puluh tujuh karyawan industri jasa keuangan di Indonesia. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah survey dan kuesioner.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Maharani & Tamara (2024) adalah sebagai berikut:

1. Penelitian menggunakan variabel yang sama yaitu *Job satisfacton, Turnover intention*.
2. Analisis menggunakan SEM-PLS

### 3. Metode pengumpulan data menggunakan kusioner

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Maharani & Tamara (2024) adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel X yaitu *Occupational stress* dan *Work-life balance*, sedangkan variabel X pada penelitian ini adalah *Job satisfaction*.
2. Responden penelitian terdahulu merupakan karyawan pada Perusahaan industri jasa keuangan di Indonesia, sedangkan responden penelitian saat ini adalah karyawan generasi Z pada perusahaan di Jawa Timur.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani & Tamara (2024) menunjukkan bahwa:

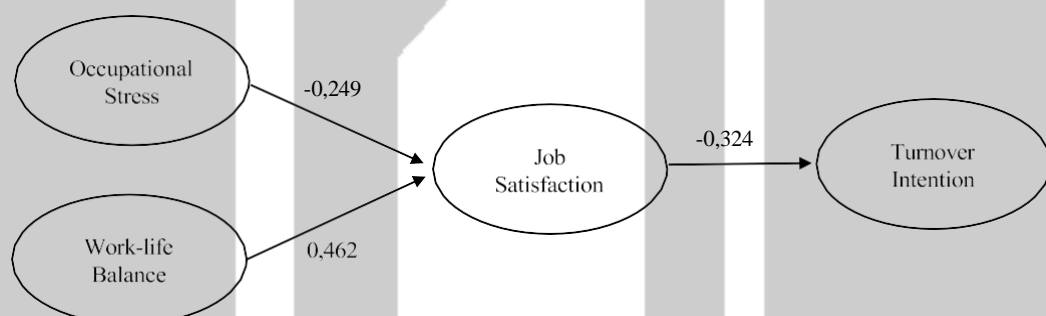
1. Pengaruh *Turnover Intention* terhadap *Work-life Balance*:
  - a. Hubungan Negatif: *Turnover Intention* dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap *Work-life Balance*. Artinya, semakin tinggi tingkat *Turnover Intention* yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat *Work-life Balance* yang diterima. Hal ini disebabkan karena stres yang berlebihan dapat menurunkan motivasi, kinerja, dan kebahagiaan karyawan dalam bekerja.
2. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Satisfaction*:
  - a. Hubungan Positif: Keseimbangan kehidupan kerja dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan. Keseimbangan ini membantu karyawan merasa lebih puas dalam mengelola waktu dan energi dengan lebih efektif, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

### 3. *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*:

- a. Hubungan Negatif: Kepuasan kerja dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk keluar. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah niat pekerja untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi dan kurang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dari Maharani & Tamara (2024):



Sumber: Maharani & Tamara, (2024)

**Gambar 2.1**

### **Kerangka Penelitian Maharani & Tamara (2024)**

#### **2.1.2 Dany Fauzan Ramadhan (2023)**

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Engagement and Organizational Culture on Employee Performance Through Turnover Intention As An Intervening*”

*Variable*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan stress kerja mempengaruhi niat berpindah, dengan kepuasan kerja sebagai mediatornya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu SPSS dan alat uji sobel dengan sampel seratus tujuh puluh tiga responden karyawan PT Indo Kordsa. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei dan kuesioner.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Deny Fauzan Ramadhan (2023) adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama yaitu *Turnover Intention, Employee Engagement*.
  2. Penelitian ini menggunakan metode survei dan kuesioner dalam pengambilan data.
  3. Pada penelitian ini menggunakan variabel mediasi *Turnover Intention*.
- Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Deny Fauzan Ramadhan (2023)

adalah sebagai berikut:

1. Responden penelitian terdahulu adalah karyawan di PT. Indo Kordsa, sedangkan responden penelitian saat ini adalah karyawan generasi Z dalam Perusahaan di Jawa Timur.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel *Organizational Culture, Employee Performance*, sedangkan penelitian saat ini tidak meneliti kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Deny Fauzan Ramadhan (2023) menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*:

- a. Hubungan Negatif: Keterlibatan karyawan dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *Employee Engagement*, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap organisasi, sehingga memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya.

2. Pengaruh *Organization Culture* terhadap *Turnover Intention*:

- a. Hubungan Negatif: Budaya organisasi dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk keluar. Artinya, semakin positif budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan menghargai karyawan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Pengaruh *Turnover Intention* terhadap *Employee Performance*:

- a. Hubungan Negatif: Niat untuk keluar dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi niat karyawan untuk keluar, semakin rendah kinerja yang dilakukan karyawan. Karyawan yang berniat untuk keluar biasanya kurang termotivasi dan tidak fokus pada pekerjaannya, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

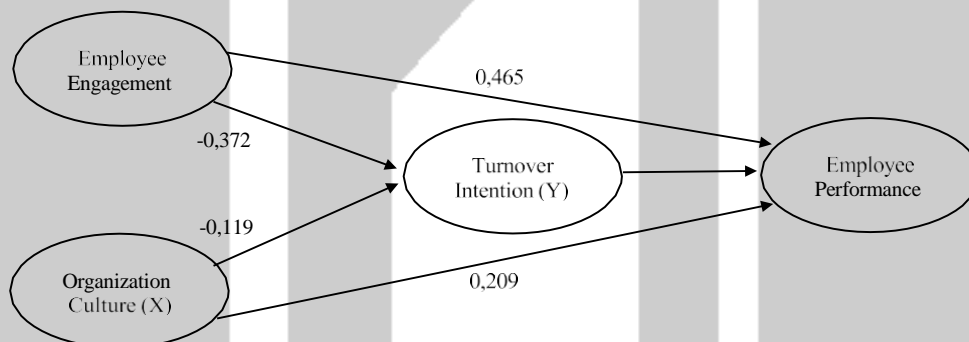
4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*:

- a. Hubungan Positif: Keterlibatan karyawan dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin baik kinerja yang dirasakan karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih termotivasi, antusias, dan berdedikasi terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

5. Pengaruh *Organizationa Culture* terhadap *Employee Performance*:

- a. Hubungan Positif: Budaya organisasi dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin positif budaya organisasi, semakin baik kinerja karyawan. Budaya yang mendukung dan positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dari Deny Fauzan Ramadhan (2023):



Sumber: Deny Fauzan Ramadhan (2023)

**Gambar 2. 2**

**Kerangka Penelitian Deny Fauzan Ramadhan (2023)**

### 2.1.3 Petros Galanis et al., (2023)

Penelitian berjudul *The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction*. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menyelidiki pengaruh dampak kelelahan kerja perawat terhadap pengunduran diri karyawan secara diam-diam. Selain itu, kami menilai efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kelelahan dan berhenti secara diam- diam. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier multivariable dengan alat uji IBM SPSS dengan sampel 100 perawat yang berkerja dirumah sakit P. & A. Kyriakou Yunani. Metode penelitian pengumpulan data pada penelitian ini melalui media sosial, promosi email dan kuesioner laporan mandiri.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Galanis et al. (2023) adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama yaitu *Quiet Quitting*
2. Penelitian ini menggunakan metode kuisisioner yang diberikan kepada calon responden dalam pengambilan sampel data yang akan diolah

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Galanis et al. (2023) adalah sebagai berikut:

1. Responden penelitian terdahulu merupakan karyawan P. & A. Kyriakou di Yunani, sedangkan responden penelitian saat ini merupakan karyawan generasi Z dalam Perusahaan di Jawa Timur.

2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi multivariabel dengan SPSS, sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik SEM dengan Smart-PLS.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Galanis et al. (2023) menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Job Satisfaction*:
  - a. Hubungan Negatif: *Job Burnout* dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Artinya, semakin tinggi tingkat *Job Burnout* yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat *Job Satisfaction* yang dirasakan karyawan. *Job Burnout* dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan motivasi, yang semuanya dapat mengurangi kepuasan kerja.
2. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Quiet Quitting*:
  - a. Hubungan Negatif: Kepuasan kerja dihipotesiskan memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk melakukan *quiet quitting*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaannya, sehingga karyawan tidak akan mengurangi upaya atau bekerja hanya sebatas minimum.
3. Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Quiet Quitting*:
  - a. Hubungan Positif: Kelelahan kerja dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap *quiet quitting*. Artinya, semakin tinggi tingkat kelelahan kerja, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk



melakukan *quiet quitting*. Karyawan yang mengalami kelelahan kerja mungkin merasa tidak termotivasi dan kehilangan minat dalam pekerjaannya, sehingga karyawan cenderung mengurangi usaha dan bekerja hanya pada tingkat minimum yang diperlukan.

4. Pengaruh Tidak Langsung:

- a. Kelelahan kerja juga dapat mempengaruhi *quiet quitting* melalui kepuasan kerja. Kelelahan kerja yang tinggi dapat mengurangi kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kecenderungan untuk *quiet quitting*.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dari Galanis et al. (2023)



**Gambar 2.3**  
Kerangka Penelitian Galanis et al. (2023)

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Maharani & Tamara, (2024)	<i>The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating</i>	<i>Occupational stress, Work-life balance Job satisfaction, Turnover intention</i>	427 karyawan industry jasa keuangan di Indonesia.	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensi <i>turnover</i> yang masih rendah sehingga terdapat aspek lain selain stres kerja, work life balance, dan kepuasan kerja yang dapat ditelaah lebih dalam yang mempunyai hubungan kuat dengan intensi <i>turnover</i>.</li> <li>2. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara stres kerja dan niat berpindah.</li> <li>3. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>4. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ol>
2.	Dany Fauzan Ramadhan, (2023)	<i>The Effect of Employee Engagement and</i>	<i>Employee Engagement (X),</i>	173 responden Karyawan	SPSS dan Sobel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap</li> </ol>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sempel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Organizational Culture on Employee Performance Through Turnover Intention As An Intervening Variable</i>	<i>Organizational Culture (X), Turnover Intention (Y), Employee Performance (Y)</i>	PT Indo Kordsa.		<p><i>Turnover Intention</i>, namun berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>2. <i>Turnover Intention</i> tidak memediasi pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan. Begitu pula <i>Turnover Intention</i> tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>3. <i>Employee Engagement</i> dapat membantu meningkatkan Kinerja Pegawai, selain itu Budaya Organisasi yang baik juga</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sempel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3.	Galanis, Katsiroumpa, Vraka, Siskou, Konstantakopoulou, Katsoulas, et al., (2023)	<i>The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction</i>	<i>Job burnout, Job satisfaction, Quiet quitting</i>	100 perawat yang berkerja dirumah sakit P. & A. Kyriakou Yunani.	Teknik Regresi Multivariabel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat hubungan positif antara <i>job burnout</i> dan <i>quite quitting</i>. Kelelahan kerja menjadi tantangan staf perawat akibat kondisi kerja yang buruk (jam kerja, tugas, gaji rendah)</li> <li>2. <i>Job burnout</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</li> <li>3. <i>Job satisfaction</i> memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara <i>job burnout</i> dan <i>quite quitting</i>. Kepuasan kerja menjadi penentu produktivitas seorang perawat karena menjadi kondisi yang menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerjaan di tempat kerja.</li> </ol>

Sumber: Maharani & Tamara, (2024), Deny Fauzan Ramadhan, (2023), dan Galanis et al. (2023)

## **2.2 Landasan Teori**

Teori yang relevan dengan permasalahan penelitian dan akan dijadikan dasar untuk merumuskan hipotesis serta menganalisis data.

### **2.2.1 Kepuasan Kerja**

Maharani & Tamara (2024) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku umum dalam suatu profesi yang menunjukkan kesenjangan antara jumlah pengakuan yang diterima pekerja dan kuantitas yang karyawan yakini seharusnya karyawan peroleh. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi (Ramlawati et al., 2021).

Konsep Kepuasan kerja merupakan kebahagiaan dan kepuasan yang dialami pekerja di tempat kerja sebagai akibat dari berbagai faktor seperti pemberdayaan kepemimpinan (Xueyun et al., 2024).

Selanjutnya kepuasan kerja menurut Maharani & Tamara (2024) dapat dilihat dari indikator :

1. Kepuasan terhadap gaji: Kepuasan terhadap gaji mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan kompensasi finansial yang diterimanya. Hal ini tidak hanya mencakup jumlah gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya. Kepuasan gaji sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara ekspektasi karyawan, beban kerja, serta standar gaji di industri atau wilayah tertentu. Gaji yang dianggap adil dan kompetitif biasanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

2. Atasan: Atasan memiliki peran penting dalam kepuasan dan kinerja karyawan. Hubungan yang baik dengan atasan, seperti komunikasi yang terbuka, dukungan, serta sikap menghargai, berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Atasan yang mampu memberikan arahan jelas dan kesempatan pengembangan karier juga meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya, konflik atau kepemimpinan yang otoriter dapat memengaruhi motivasi dan kinerja secara negatif.
3. Rekan kerja: Interaksi dengan rekan kerja memengaruhi lingkungan sosial di tempat kerja. Rekan kerja yang saling mendukung dan bekerja sama secara baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Hubungan yang harmonis juga mendorong kolaborasi dan efisiensi tim. Sebaliknya, konflik atau ketidakharmonisan dengan rekan kerja dapat menimbulkan stres dan mengurangi produktivitas.
4. Pekerjaan itu sendiri: Pekerjaan itu sendiri mengacu pada tingkat kepuasan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Pekerjaan yang menantang, bervariasi, dan bermakna dapat meningkatkan motivasi serta memberikan rasa pencapaian. Selain itu, adanya kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan keterampilan baru juga berpengaruh terhadap kepuasan. Namun, pekerjaan yang terlalu monoton atau memiliki beban berlebihan bisa menimbulkan kejenuhan dan penurunan semangat kerja.

Pada penelitian saat ini menggunakan indikator dari M. Lee & Kim, (2023)

yaitu :

1. Kepuasan kerja afektif: Kepuasan kerja mengacu pada emosi yang dirasakan seseorang dalam berbagai aspek di dalam pekerjaan seperti penerimaan peran, lingkungan, dan hubungan rekan kerja. Ini mencakup pekerjaan seperti penerimaan peran, lingkungan, dan hubungan rekan kerja. Ini mencakup emosi positif seperti kebutuhan, sikap, nilai, dan keyakinan yang berkaitan dengan pekerjaan dan emosi positif seperti kebutuhan, sikap, nilai, dan keyakinan yang berkaitan dengan pekerjaan dan sikap proaktif yang dirasakan pekerja. Variabel diartikan sebagai faktor yang mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja serta keberlanjutan jangka panjang.

### **2.2.2 *Quiet Quitting***

Berhenti secara diam-diam (*quiet quitting*) adalah fenomena yang berhubungan dengan pekerjaan di mana karyawan tidak benar-benar berhenti dari pekerjaannya namun dengan sengaja membatasi pekerjaannya, hanya melakukan hal minimal (Galanis et al., 2024). Karyawan yang memilih berhenti secara diam-diam akan mengurangi upayanya, hanya melakukan hal-hal yang sangat diperlukan tugas, tidak mengusulkan ide dan praktik baru, tidak lembur, dan tidak datang untuk bekerja lebih awal (Galanis et al., 2024).

Dampak dari berhenti bekerja secara diam-diam dapat memengaruhi individu dan perusahaan. Hal tersebut dapat berdampak pada kreativitas pekerja, karena dapat menghambat pengembangan profesional, yang merupakan prasyarat penting untuk pengembangan perusahaan itu sendiri (Galanis et al., 2024). Berhenti secara diam-diam adalah seorang karyawan yang secara diam-diam melepaskan diri

dari tanggung jawabnya dan secara bertahap menjauhkan diri dari organisasi dengan tujuan meminimalkan *output* karyawan Xueyun et al. (2024) dalam Atalay & Dagistan, (2023).

Selanjutnya *Quiet quitting* menurut Galanis et al. (2024) dapat dilihat dari indikator:

1. *Minimal Engagement*: Menggambarkan karyawan yang hanya melakukan pekerjaan yang diharapkan tanpa berusaha melebihi ekspektasi.
2. *Lack of Initiative*: Menggambarkan kurangnya dorongan dari karyawan untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau memulai sesuatu yang baru di tempat kerja.
3. *Reduced Effort*: Usaha yang berkurang dalam menyelesaikan pekerjaan, sering kali menghasilkan produktivitas yang lebih rendah.
4. *Disengagement*: Kurangnya keterlibatan emosional atau psikologis dengan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja.
5. *Boundary Setting*: Menetapkan batasan yang ketat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sering kali untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja, namun bisa diartikan sebagai kurangnya komitmen pada pekerjaan.
6. *Decreased Participation*: Rendahnya keterlibatan dalam aktivitas di luar pekerjaan utama, yang dapat mencerminkan kurangnya minat atau komitmen terhadap organisasi.

Pada penelitian saat ini, indikator yang digunakan berdasarkan penelitian (Galanis et al. (2023) adalah sebagai berikut:



1. *Detachment* adalah suatu kondisi psikologis dimana seseorang tidak mampu menjalin hubungan emosional dengan perasaan dan tidak bisa berempati dengan orang lain ataupun dengan perasaannya sendiri.
2. Kurangnya Inisiatif, merujuk pada ketidakmampuan atau keengganan seseorang untuk mengambil tindakan proaktif atau mulai melakukan tugas tanpa dorongan atau arahan dari orang lain. Ini dapat mencakup berbagai aspek dari perilaku individu di tempat kerja, pendidikan, atau situasi sehari-hari.
3. Kurang Motivasi adalah keadaan di mana seseorang atau sekelompok orang menunjukkan penurunan minat, dorongan, atau keinginan untuk mencapai tujuan tertentu atau menyelesaikan tugas. Motivasi adalah kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan.

Pada penelitian ini, menggunakan indikator dari (Galanis et al. (2023)

### **2.2.3 Intensi Turnover**

*Turnover* didefinisikan sebagai proses di mana seorang karyawan memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela. Ini berarti bahwa karyawan tersebut memilih untuk mengundurkan diri atas kehendak sendiri, tanpa adanya paksaan dari pihak perusahaan atau faktor eksternal lainnya (Ramlawati et al., 2021). Menurut Ramlawati et al. (2021) dalam Cascio, (1987), *turnover* adalah berhentinya secara permanen suatu hubungan kerja antara organisasi dengan karyawannya atau pemisahan antara organisasi dengan pekerja.

Selanjutnya Intensi *Turnover* menurut Deny Fauzan Ramadhan (2023) dapat dilihat dari indikator :

1. *Absenteeism* yang terus meningkat, Ketidakhadiran karyawan yang semakin sering dan konsisten dalam jangka waktu tertentu. Ini sering kali menjadi tanda bahwa karyawan tidak lagi terikat dengan pekerjaannya dan mungkin sedang mempertimbangkan untuk keluar.
2. Karyawan malas bekerja, Penurunan dalam semangat kerja dan produktivitas. Karyawan yang mulai menunjukkan tanda-tanda kemalasan atau ketidaktertarikan dalam pekerjaannya mungkin sedang mempertimbangkan untuk mencari peluang di tempat lain.
3. Peningkatan pelanggaran aturan kerja, Karyawan yang lebih sering melanggar aturan perusahaan. Ini bisa mencakup berbagai bentuk pelanggaran seperti datang terlambat, pulang lebih awal, atau tidak mengikuti prosedur perusahaan.
4. Peningkatan protes terhadap atasan, Karyawan yang mulai sering mengeluh atau menunjukkan ketidakpuasan terhadap atasan pada tempat kerjanya. Ini bisa mencerminkan rasa frustrasi atau ketidakcocokan yang dapat mendorong pekerja untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
5. Perilaku karyawan yang sangat berbeda dari biasanya, Perubahan signifikan dalam perilaku sehari-hari karyawan. Ini bisa mencakup perubahan sikap, penurunan dalam kualitas pekerjaan, atau perubahan dalam interaksi sosial di tempat kerja.

Pada penelitian saat ini, indikator yang digunakan berdasarkan penelitian (Galanis et al. (2023) adalah sebagai berikut:

1. Pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan saat ini, merujuk pada sejauh mana seorang karyawan memikirkan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan posisi atau peran yang diterima saat ini dalam organisasi. Indikator ini mengukur frekuensi dan intensitas pikiran karyawan tentang mencari pekerjaan baru atau mengundurkan diri dari pekerjaan yang diterima saat ini.

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Menurut Afrin et al., (2023) kinerja karyawan didefinisikan sebagai dampak finansial dan non-finansial karyawan terhadap tujuan organisasi. Hal ini mencakup bagaimana karyawan melaksanakan tugas selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan standar kerja, tujuan, atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya.

Loppies, (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau unit dalam melaksanakan tugas selama jangka waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai pilihan seperti standar kinerja, sasaran kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan.

Selanjutnya, Kinerja Karyawan menurut Glorianismus et al. (2023) dapat dilihat dari indikator :

1. Kualitas kerja : Kualitas kerja digambarkan dengan baik buruknya hasil kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta sejauh mana kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Kuantitas : Dalam hal ini, kuantitas bermakna jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan diukur dengan jumlah tersebut.
3. Ketepatan Waktu: Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak mengganggu pekerjaan lain juga merupakan bagian dari tugas seorang karyawan.
4. Efektifitas: Efektifitas yang dimaksudkan adalah pemanfaatan sumber daya manusia, maupun teknologi, informasi, dan bahan baku dalam sebuah perusahaan yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan/
5. Kemandirian: Karyawan yang mandiri tidak perlu diawasi dan dapat menjalankan fungsi kerjanya sendiri tanpa bantuan maupun bimbingan dari orang lain.

Pada penelitian saat ini, indikator yang digunakan berdasarkan penelitian Afrin et al., (2023) adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Pencapaian Kinerja : Menggambarkan sejauh mana karyawan dapat mencapai target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran tingkat pencapaian kinerja sering kali mencakup evaluasi terhadap output pekerjaan karyawan, kualitas hasil kerja, efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas, dan kemampuan untuk mencapai atau melampaui target yang telah ditentukan.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

Pada sub bab ini menjelaskan hubungan antara variabel bebas (*independen*) dengan variabel terikat (*dependen*) dan dapat dikaitkan dengan analisis hubungan sebab akibat.

### 2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Maharani & Tamara, 2024). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, semakin baik kinerja yang karyawan tunjukkan dalam pekerjaan karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, kompensasi yang adil, serta peluang untuk pengembangan karir, karyawan cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi keseluruhan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja pada setiap karyawan, maka kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut mampu meningkat secara signifikan sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai secara maksimal.

### 2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Quiet Quitting*

Galanis et al., (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat untuk melakukan *quiet quitting*. *Quiet quitting* merujuk pada keadaan di mana karyawan memilih untuk tetap bekerja tetapi dengan keterlibatan minimal dan usaha yang terbatas. Ketika karyawan merasa

puas dengan pekerjaannya, maka pekerja akan cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, mengurangi kemungkinan terjadinya *quiet quitting*.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mengurangi *quiet quitting*. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan penghargaan yang adil, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk terlibat dalam *quiet quitting*.

### **2.3.3 Pengaruh *Quiet Quitting* terhadap Intensi *Turnover***

*Quiet quitting* memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Galanis et al., 2024). Hal ini berarti bahwa ketika karyawan terlibat dalam *quiet quitting*, di mana karyawan hanya melakukan tugas minimum yang diperlukan dan tidak menunjukkan komitmen atau usaha ekstra, kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan atau berencana meninggalkan pekerjaan karyawan meningkat.

*Quiet quitting* sering mencerminkan ketidakpuasan, kurangnya motivasi, atau *disengagement* dengan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat memperkuat niat karyawan untuk mencari peluang kerja lain dan akhirnya mengundurkan diri dari posisi karyawan saat ini. Dengan pernyataan tersebut, peneliti bisa menyimpulkan bahwa semakin tinggi *quiet quitting* pada setiap karyawan, maka semakin tinggi pula Intensi *Turnover* pada setiap karyawan.

### **2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover***

Karyawan yang telah mencapai kepuasan kerja pada pekerjaan, maka karyawan tersebut tidak akan mencapai titik dimana karyawan harus keluar dari

perusahaan. Kepuasan kerja memiliki berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover* intention. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk berpindah kerja (Maharani & Tamara, 2024).

Artinya, karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kompensasi, serta peluang pengembangan karir, karyawan cenderung memiliki keinginan yang lebih kecil untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya lebih mungkin memiliki intensi *turnover* yang tinggi, yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan karyawan saat ini.

### **2.3.5 Pengaruh Intensi *Turnover* terhadap Kinerja Karyawan**

Pegawai yang berniat pindah dapat mengalami penurunan keterikatan kerja, yaitu tingkat perhatian, minat, dan konsentrasi bekerja. Keterlibatan kerja yang rendah dapat mempengaruhi kualitas dan produktivitas kerja (Dany Fauzan Ramadhan, 2023).

Rendahnya kinerja pegawai bisa jadi disebabkan oleh pegawai yang merasa terbebani serta adanya lingkungan kerja yang merangsang keinginan pegawai untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang dianggap lebih cocok. Jika pegawai berkomitmen pada suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utamanya sebagai pegawai, maka dapat dipastikan kinerja pegawai akan semakin buruk.

### 2.3.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi *Quiet Quitting* dan Intensi *Turnover*

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, dengan *quiet quitting* dan intensi *turnover* sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dilakukan, termasuk gaji, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Kinerja karyawan mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan.

Menurut studi oleh Galanis et al., (2024), kepuasan kerja yang tinggi terkait erat dengan peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung lebih berkomitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah sering kali mengarah pada *quiet quitting*, yakni melakukan pekerjaan minimum yang diperlukan tanpa menunjukkan inisiatif atau usaha ekstra. Perilaku ini dapat mengurangi kinerja karyawan karena karyawan merasa kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

Selain itu, kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan intensi *turnover*, yaitu keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebuah penelitian oleh Maharani & Tamara, (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih mungkin mencari pekerjaan lain dan memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Intensi *turnover* yang tinggi sering kali

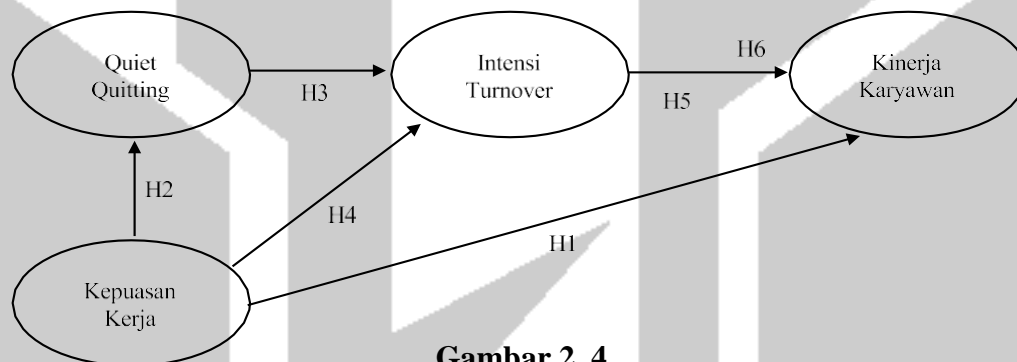


diiringi dengan penurunan kinerja, karena karyawan yang berniat keluar mungkin tidak lagi terlibat secara penuh dalam pekerjaan yang dilakukan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu fokus pada faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, mengidentifikasi tanda-tanda *quiet quitting* lebih awal, dan mengurangi intensi turnover melalui peningkatan lingkungan kerja yang positif.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berikut terdapat konseptual terkait variabel dalam penelitian ini:



**Gambar 2. 4**

**Kerangka Penelitian Achmad Hanif Baswedan (2024)**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.
3. *Quiet quitting* berpengaruh positif signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.

4. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.
5. Intensi *Turnover* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *quiet quitting* dan intensi *turnover* karyawan Generasi Z di Perusahaan di Jawa Timur.