



Pengaruh *Quiet Quitting*, *Employee Engagement*, dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Gen Z di Surabaya

Tiara Regyna Permata Sari*, Husni Indrawati Wijaya Putri

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Abstrak: Penelitian ini bertujuan guna menganalisis pengaruh *quiet quitting*, *employee engagement*, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Generasi Z di Surabaya. Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Data direkapitulasi dengan perantaraan pendistribusian kuesioner atas pihak karyawan Generasi Z dimana bekerja di Surabaya dan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel penelitian. Hasil penelitian memperlihatkan yakni *quiet quitting* dan *employee engagement* mempunyai dampak positif namun tidak signifikan atas kepuasan kerja. Sementara itu, pengembangan karir berdampak positif dan signifikan atas kepuasan kerja Generasi Z di Surabaya. Temuan ini menegaskan bahwasanya kepuasan kerja Generasi Z lebih terpengaruh dari kejelasan jenjang karir maupun peluang pengembangan diri dibandingkan dengan tingkat keterlibatan kerja dan kecenderungan penarikan diri secara psikologis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan sistem pengembangan karir yang jelas sekaligus berkesinambungan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *Quiet Quitting*, *Employee Engagement*, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Generasi Z

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i2.3774>

*Correspondence: Tiara Regyna Permata Sari

Email: regynatiara@gmail.com

Received: 22-02-2026

Accepted: 22-03-2026

Published: 22-04-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This inquiry is instituted with the objective of interrogating the ramifications of *quiet quitting*, *employee engagement*, and career development upon the job satisfaction of Generation Z employees domiciled in Surabaya. The investigation operationalizes a quantitative epistemological stance through a survey-based methodological design. Empirical data were collated and systematized by means of questionnaire dissemination administered to Generation Z employees currently engaged in occupational roles within Surabaya, and subsequently subjected to inferential statistical procedures to elucidate inter-variable relational dynamics. The empirical outcomes evince that *quiet quitting* and *employee engagement* exert a positive yet statistically inconsequential influence on job satisfaction. Conversely, career development manifests a positive and statistically salient effect on the job satisfaction of Generation Z employees in Surabaya. These findings substantiate the proposition that job satisfaction among Generation Z is more profoundly contingent upon the transparency of career trajectories and the availability of self-developmental prospects than upon levels of work engagement or tendencies toward psychological withdrawal. This study concludes that organizations are compelled to prioritize the institutionalization of lucid and sustainable career development architectures in order to amplify job satisfaction among Generation Z personnel.

Keywords: *quiet quitting*, *employee engagement*, career development, job satisfaction, Generation Z

Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja modern yang ditandai oleh digitalisasi, fleksibilitas waktu kerja, serta perubahan nilai kerja telah mendorong institusi guna menyelaraskan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia. Suatu kelompok tenaga kerja dimana saat ini mengungguli pasar kerja ialah Generasi Z, dengan kata lain perseorangan terlahir pada rentang tahun 1997–2012. Generasi ini dikenal mempunyai kekhasan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan makna kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), keadaan psikologis, serta peluang pengembangan diri yang jelas (Pew Research Center, 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena *quiet quitting* menjadi perhatian serius dalam kajian perilaku organisasi. Quiet quitting menggambarkan kondisi ketika karyawan hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan tanpa keterlibatan emosional dan usaha ekstra (Gallup, 2022). Fenomena ini tidak selalu diartikan sebagai kemalasan, melainkan sebagai bentuk penetapan batas kerja oleh karyawan, khususnya Generasi Z, untuk menjaga keseimbangan hidup dan kesehatan mental (Sull et al, 2022).

Selain quiet quitting, *employee engagement* juga menjadi variabel penting dalam menentukan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Employee engagement diartikulasikan sebagai keadaan mental yang bersifat promotif, yang direpresentasikan melalui gairah kerja, dedikasi intrinsik, dan partisipasi menyeluruh dalam fungsi pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Beberapa penelitian mengafirmasikan bahwasanya taraf engagement tersebut intens berhubungan dengan meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bakker et al, 2023). Namun, penelitian lain menemukan bahwa engagement tidak senantiasa mempengaruhi secara signifikan atas kepuasan kerja, khususnya pada generasi muda yang lebih berorientasi pada pengembangan karir jangka panjang (Baktiar & Muttaqin, 2024).

Pengembangan karir merupakan faktor lain yang dinilai krusial bagi Generasi Z. Kejelasan jenjang karir, kesempatan pelatihan, dan dukungan organisasi dalam pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan (Greenhaus et al, 2019). Penelitian di Indonesia dikonstatasi bahwasanya pengembangan karier berkontribusi secara nyata atas pembentukan kepuasan kerja pada tenaga kerja muda. (Tasrief & Mas'ud, 2025; Putra & Gunadi, 2025).

Berdasarkan latar belakang diatas, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai pengaruh *quiet quitting*, *employee engagement*, serta akselerasi perjalanan kerja atas kepuasan kerja Generasi Z, khususnya di Kota Surabaya yang memiliki dinamika kerja tinggi.

Metodologi

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menguji pengaruh antarvariabel (Sugiyono, 2019). Variabel independennya ialah *quiet quitting* (X1), *employee engagement* (X2), serta pengembangan karir (X3), disisi lain variabel dependen merupakan kepuasan kerja (Y).

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Surabaya. Sebagai teknik sampling, purposive sampling diaplikasikan dengan ketentuan bahwa responden yang dilibatkan berusia 18–26 tahun dan memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan (Hair et al, 2019). banyaknya sampel penelitian sejumlah 100 responden.

Kuesioner berskala Likert lima poin dioperasionalkan sebagai instrumen penelitian dalam pengukuran persepsi responden terhadap setiap konstruk penelitian (Spector, 2022). Kuesioner dalam penelitian ini memuat pertanyaan yang mencakup empat variabel utama, yaitu quiet quitting, employee engagement, pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Setiap variabel diukur melalui sejumlah indikator yang disusun berdasarkan landasan teori yang relevan dengan konteks Generasi Z di Surabaya. Keseluruhan indikator diperhitungkan memakai skala Likert 1–5, yang merepresentasikan tingkat penilaian responden dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pemakai skala Likert tersebut memungkinkan data yang diperoleh dikonversi menjadi nilai numerik sehingga dapat dianalisis secara statistik untuk mengetahui pengaruh quiet quitting, employee engagement, serta pengembangan karier atas kepuasan kerja Generasi Z di Surabaya. Kelayakan instrumen ditetapkan berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah dilaksanakan. Analisis data diimplementasikan melalui kombinasi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda melalui SPSS sebagai perangkat pendukung.

Hasil dan Pembahasan

1. Data Responden

Data responden dalam penelitian ini diperoleh dari karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Surabaya. Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran umum terkait informasi responden dimana telah terlibat.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	27	27
Perempuan	73	73
Total	100	100

Berdasarkan Tabel 1, dominasi responden perempuan terlihat dalam struktur demografis responden penelitian. Partisipasi kerja perempuan Generasi Z di Kota Surabaya terindikasi berada pada level yang relatif tinggi berdasarkan kondisi tersebut.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
18–20	17	17
21–23	73	73
24–26	10	10
Total	100	100

Tabel 2, menunjukkan yakni responden berusia 21–23 tahun menunjukkan proporsi yang paling besar, yang merupakan fase awal karir bagi Generasi Z.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Karyawan Tetap	19	19
Karyawan Kontrak	9	9
Magang	28	28
Part-time	44	44
Total	100	100

Merujuk Tabel 3, sebagian besar responden paling banyak bekerja sebagai part time. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden belum sepenuhnya terikat pada pekerjaan permanen.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 1 tahun	48	48
1–2 tahun	29	29
2–3 tahun	9	9
> 3 tahun	14	14
Total	100	100

Berlandaskan Tabel 4, beberapa bagian banyak responden mempunyai pengalaman kerja <1 tahun, sehingga dianggap sebagian besar responden masih berada pada tahap awal dalam dunia kerja dan masih dalam proses adaptasi terhadap ritme kerja, budaya organisasi, serta tuntutan pekerjaan.

2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan guna mengidentifikasi kecenderungan jawaban responden terhadap variabel quiet quitting, employee engagement, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Quiet Quitting	4,45	0,37	Sangat Tinggi
Employee Engagement	4,39	0,46	Sangat Tinggi
Pengembangan Karir	4,38	0,51	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	4,31	0,52	Sangat Tinggi

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif mengonfirmasi bahwasanya Generasi Z di Surabaya memperlihatkan tingkat kepuasan kerja sangat tinggi, disertai dengan tingkat *employee engagement* dan pengembangan karir yang juga sangat tinggi. Meskipun *quiet quitting* juga berada pada kategori sangat tinggi, dalam konteks ini hal tersebut lebih mencerminkan sikap menjaga batas kerja yang sehat, bukan ketidakterlibatan terhadap pekerjaan. Data yang relatif homogen menunjukkan bahwa pola ini dirasakan secara luas oleh mayoritas responden.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Nilai Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 ^a	,527	,513	1,807

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X₃), Quiet Quitting (X₁), Employee Engagement (X₂)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Melalui tahapan analisis, persentase variasi variabel Kepuasan Kerja (Y) berhasil diidentifikasi dimana diterangkan melalui variabel *Quiet Quitting* (X₁), *Employee Engagement* (X₂), dan Pengembangan Karir (X₃) ialah 52,7% sebaliknya 47,3% selebihnya diuraikan variabel berbeda diluar pendekatan regresi seperti; gaji dan kompensasi yang menentukan rasa adil atas beban kerja, lingkungan kerja yang memengaruhi kenyamanan fisik dan sosial, serta gaya kepemimpinan atasan yang menentukan rasa dihargai dan didukung. Selain itu, beban kerja dan jam kerja yang tidak seimbang serta keamanan kerja seperti status kontrak dan risiko PHK juga ikut membentuk tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

a. Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,276	2,345		,970	,334
	Quiet Quitting (X ₁)	,111	,116	,079	,958	,340
	Employee Engagement (X ₂)	,166	,103	,146	1,603	,112
	Pengembangan Karir (X ₃)	,600	,089	,590	6,711	,000

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

$$Y = 2.276 + 0.111X_1 + 0.166X_2 + 0.600X_3$$

- 1) Pada kondisi variabel X_1 , X_2 , dan X_3 bernilai 0, nilai Y diproyeksikan tetap sebesar 2.276 sebagaimana tercermin dari nilai konstanta.
- 2) Koefisien regresi dengan arah positif sebesar $b = 0.111$ diperoleh pada variabel Quiet Quitting (X_1) melalui hasil pengujian regresi. Artinya nilai variabel Y diperkirakan meningkat sebesar 0.111 pada saat variabel X_1 berada pada kenaikan satu poin.
- 3) Variabel Employee Engagement (X_2) teridentifikasi memiliki koefisien regresi yang berarah positif, yakni $b = 0.166$, sebagaimana tercermin dari hasil uji regresi. Artinya sebesar 0.166 peningkatan pada variabel Y diproyeksikan terjadi ketika variabel X_2 berada pada kenaikan satu poin.
- 4) Melalui pengujian regresi, nilai koefisien positif sebesar $b = 0.600$ diatribusikan pada variabel Pengembangan Karir (X_3). Artinya apabila variabel X_3 dinaikkan sebesar satu poin, maka variabel Y ditunjukkan mengalami peningkatan sebesar 0.600.

c. Uji T (Parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,276	2,345		,970	,334
Quiet Quitting (X_1)	,111	,116	,079	,958	,340
Employee Engagement (X_2)	,166	,103	,146	1,603	,112
Pengembangan Karir (X_3)	,600	,089	,590	6,711	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

- 1) Nilai t hitung (0.958) < dibandingkan t tabel (1.985), serta nilai signifikansi senilai 0.340 yang ≥ 0.05 , diperoleh sebagaimana hasil analisis pada tabel di atas, maka pengaruh variabel Quiet Quitting (X_1) atas Kepuasan Kerja Generasi Z di Surabaya dinyatakan tidak signifikan, sehingga hipotesis alternatif (H_1) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima.
- 2) Nilai t hitung senilai 1.603 serta nilai signifikansi sebesar 0.112 ≥ 0.05 ditetapkan dimana hasil analisis yang tersaji tabel di atas, dengan t tabel tercatat senilai 1.985, maka pengaruh signifikan variabel Employee Engagement (X_2) atas Kepuasan Kerja Generasi Z di Surabaya tidak dapat dibuktikan, dengan konsekuensi H_2 ditolak dan H_0 diterima.
- 3) Melalui hasil analisis yang dirujuk tabel, di dapatkan nilai t hitung (0.6711) > t tabel (1.985) serta nilai signifikansi senilai 0.000 yang tidak melampaui ambang 0.05, maka kesimpulan didapatkan yakni dampak variabel Pengembangan Karir (X_3) atas

Kepuasan Kerja Generasi Z di Surabaya bersifat signifikan, berujung H_3 diterima dan H_0 ditolak

Pengaruh Quiet Quitting terhadap Kepuasan Kerja

H_1 ditolak. Karena nilai t 0.958 lebih kecil dari 1.985 dan sig 0.340 lebih besar dari 0.05. Sebab itu, *Quiet quitting* tidak berpengaruh signifikan atas kepuasan kerja Gen Z di Surabaya. Hasil ini sejalan dengan Margaretha dan Panggabean 2025 dimana mengungkapkan yakni kepuasan kerja tidak berdampak langsung atas *quiet quitting* dan baru muncul lewat keadilan organisasi. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan Taufik et al, 2024 dan Khasanah et al, 2025 yang menemukan hubungan kuat antara *quiet quitting* dan kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja

H_2 ditolak. Karena nilai t 1.603 lebih kecil dari 1.985 dan sig 0.112 lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, *Employee engagement* tidak berimplikasi signifikan atas kepuasan kerja. Capaian ini koheren temuan Baktiar et al, 2024 dimana mengemukakan keterlibatan kerja tidak selalu mengoptimalkan kepuasan kerja. Namun, capaian ini tidak sama dari temuan Dauly et al, 2025 dan Tamrin 2021 yang menemukan implikasi positif signifikan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

H_3 diterima, karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan sig 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan Tasrief et al, 2025 dan Rama Putra et al, 2025 yang membuktikan pengembangan karir meningkatkan kepuasan kerja. Capaian ini tidak selaras dari Saefullah 2022 yang menemukan pengaruh tidak signifikan di sektor perbankan.

Simpulan

Hasil penelitian mengindikasikan variabel *quiet quitting* menunjukkan nilai signifikansi senilai 0,340 dimana lebih besar dari 0,05, karenanya ditegaskan bahwasanya *quiet quitting* tidak berpengaruh signifikan atas kepuasan kerja Generasi Z di Surabaya. Variabel *employee engagement* juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,112 yang lebih besar dari 0,05, sehingga *employee engagement* tidak berdampak signifikan atas rasa puas kerja Generasi Z di Surabaya. Sementara itu, variabel pengembangan karier memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dimana menegaskan bahwasanya pengembangan karier berdampak signifikan atas kepuasan kerja Generasi Z di Surabaya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku pembatasan kerja serta tingkat keterlibatan kerja tidak secara langsung menentukan kepuasan kerja, melainkan lebih merefleksikan strategi adaptasi dan profesionalisme Generasi Z dalam menghadapi tuntutan kerja. Sebaliknya, pengembangan karir terverifikasi berimplikasi signifikan atas kepuasan kerja Generasi Z. Kejelasan jenjang karir, peluang promosi, serta kesempatan pengembangan kompetensi menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan sistem pengembangan karir dimana telah

terstruktur serta berkesinambungan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian berikutnya direkomendasikan untuk memperluas melalui variabel berbeda dimana berpeluang memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z, seperti *work-life balance*, kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan psikologis, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Alma, B. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 389–417.
- Baktiar, A., & Muttaqin, R. (2024). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja generasi Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 145–156.
- Darmawan, D. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(1), 45–56.
- Gallup. (2022). *Quiet quitting: What it is, and what it isn't*. Gallup Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management for life*. Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lestari, E., & Handayani, R. (2023). Kepuasan kerja generasi Z pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(2), 101–112.
- Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Margaretha, M., Prasetio, A. P., & Sari, D. P. (2025). Quiet quitting dan implikasinya terhadap kepuasan kerja karyawan muda. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(1), 22–34.
- Pew Research Center. (2023). *Gen Z and the future of work*. Pew Research Center.
- Priansa, D. J. (2022). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Putra, A. R., & Gunadi, R. A. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 33–44.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.). Wiley.

-
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1–9.
- Tasrief, M., & Mas'ud, F. (2025). Pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan generasi muda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 55–66.
- Widarni, E. L., & Nugraheni, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 178–189.
- Yusuf, M., & Kurniawan, A. (2021). Kepuasan kerja karyawan generasi Z di era digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(3), 201–210.
- Zahra, S., & Anwar, K. (2023). Career development and job satisfaction among young employees. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 95–105.