

Pengaruh Job Security Dan Affective Organizational Commitment Terhadap Quiet Quitting Intention Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt Kuehne Nagel Indonesia

Erin Berliani Fazira¹, Gatot Kustyadi², Aditya Narendra Wardhana³ Bambang Tutuko³

^{1,2,3} Universitas Internasional Semen Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keamanan kerja dan komitmen afektif organisasi terhadap niat untuk berhenti bekerja secara diam-diam dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan kontrak operasional PT Kuehne Nagel Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh pada 63 responden, pengumpulan data melalui kuesioner skala Likert, serta analisis regresi linier berganda dan analisis jalur disertai uji validitas, reliabilitas, dan uji mediasi menggunakan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan kerja dan komitmen afektif organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap niat untuk berhenti bekerja secara diam-diam dan positif signifikan terhadap keterlibatan kerja, sementara keterlibatan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap niat untuk berhenti bekerja secara diam-diam serta memediasi pengaruh kedua variabel tersebut, sehingga peningkatan rasa aman kerja dan komitmen afektif karyawan dapat menurunkan kecenderungan niat untuk berhenti bekerja secara diam-diam di PT Kuehne Nagel Indonesia.

Kata kunci: keamanan kerja, komitmen afektif organisasi, keterlibatan kerja, niat untuk berhenti bekerja secara diam-diam.

Copyright (c) 2026 **Erin Berliani Fazira¹**

✉ Corresponding author :

Email Address : erin.fazira22@student.uisi.ac.id

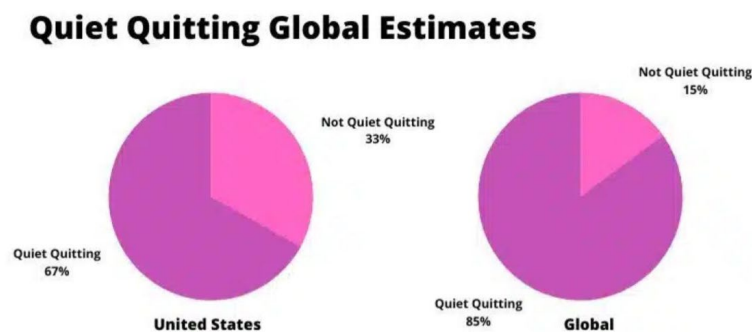
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dapat berfokus pada aspek operasional dan finansial, tetapi juga harus mengelola Sumber Daya Manusia secara strategis dan berkelanjutan untuk dapat bertahan dan berkembang. Karyawan tidak lagi sekedar dipandang sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan dan keberlangsungan organisasi. Dalam perspektif Islam, kerja yang dilakukan dengan sungguh-sungguh, profesional, dan penuh tanggung jawab dipandang sebagai bentuk ibadah dan amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah Swt. Hal ini sejalan dengan sabda Nabi Muhammad SAW yang artinya : *"Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian mengerjakan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya."* (HR. al-Baihaqi).

Hadis ini menegaskan pentingnya kesungguhan, ketelitian, dan kualitas dalam bekerja, sehingga seorang muslim tidak seharusnya menjalankan tugas secara asal-asalan atau sebatas menggugurkan kewajiban formal. Nilai tersebut juga diperkuat oleh firman Allah Swt. dalam QS. at-Taubah ayat 105: “Dan katakanlah: Bekerjalah kalian, maka Allah akan melihat pekerjaan kalian, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin” yang menunjukkan bahwa setiap pekerjaan diawasi dan akan mendapatkan penilaian, sehingga menuntut kesungguhan dan tanggung jawab moral dalam bekerja.

Namun dalam praktiknya, tidak semua perusahaan berhasil menjaga motivasi dan tingkat keterlibatan kerja karyawan secara konsisten. Fenomena yang kian sering ditemui adalah ketika karyawan hadir di tempat kerja hanya untuk memenuhi kewajiban semata, tanpa disertai semangat, antusiasme, atau rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi ini dikenal istilah *quiet quitting intention*, yaitu situasi dimana karyawan tetap melaksanakan pekerjaannya, tetapi hanya sebatas pada tanggung jawab minimum tanpa menunjukkan keterlibatan emosional, dedikasi, maupun inisiatif lebih dalam menjalankan perannya (Moisoglou *et al.*, 2025).

Fenomena ini mencuat secara global pada tahun 2022, bersamaan dengan tren digital dan meningkatnya tuntutan kerja, yang menyebabkan mayoritas pekerja di berbagai negara menyadari berkurangnya motivasi dan keterikatan pada perusahaan (Wenchao Dong, 2023). Berdasarkan survei global yang dilansir Gallup dan dikompilasi Team Building (2023), fenomena *quiet quitting intention* menjadi perhatian serius dalam dunia tenaga kerja modern. Data menunjukkan sekitar 67% pekerja di Amerika Serikat dan 85% tenaga kerja dunia dikategorikan sebagai *quiet quitters*, yakni mereka yang hanya memenuhi pekerjaan minimum tanpa keterlibatan lebih. Sementara itu, hanya 15% tenaga kerja global yang masih aktif *engaged* di tempat kerja (Team Building, 2023).



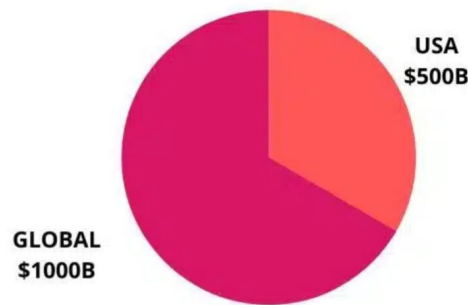
Gambar 1.1 *Quiet Quitting Intention Global Estimates*

Sumber: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting-statistics>

Fenomena *quiet quitting intention* mendapatkan perhatian luas sebagaimana tercermin pada hasil survei internasional yang dirilis Gallup dan digambarkan secara visual oleh Team Building (2023). Dalam survei tersebut, terlihat bahwa 67% pekerja di Amerika Serikat dan bahkan 85% pekerja secara global hanya memenuhi pekerjaan minimum tanpa melibatkan diri secara penuh (Gambar 1.1). Hanya 15% pekerja di seluruh dunia yang benar-benar *engaged*. Temuan ini mempertegas urgensi penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement* di dunia kerja modern.

Selain berkonsekuensi pada aspek psikologis dan motivasi kerja individu, fenomena *quiet quitting intention* juga memberikan dampak besar terhadap performa

dan profitabilitas organisasi, bahkan secara makro berimbas pada perekonomian global. Berdasarkan studi The Conference Board yang dikutip dalam infografik Team Building (2023), kerugian ekonomi tahunan yang diakibatkan oleh *Quiet Quitting Intention* diperkirakan mencapai USD 500 miliar di Amerika Serikat saja, dan bahkan bisa menembus angka USD 1 triliun secara global setiap tahun. Ini menjadi hal penting bagi manajemen modern untuk mewaspadai dan menanggulangi tren *disengagement* demi menjaga kelangsungan bisnis di tengah persaingan global yang semakin dinamis.



Gambar 1.2 *Estimated Annual Losses of Quiet Quitting Intention*
Sumber: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting-statistics>

Data visual di atas tidak hanya menyoroti besarnya kerugian ekonomi akibat *quiet quitting intention* secara global, tetapi juga mempertegas bahwa fenomena ini merupakan tantangan aktual bagi berbagai negara.

Dalam beberapa tahun terakhir, istilah *quiet quitting intention* mulai dikenal luas di Indonesia, terutama di kalangan pekerja generasi muda. Fenomena ini menandai perubahan signifikan dalam pola perilaku kerja, di mana karyawan membatasi keterlibatan mereka hanya pada tanggung jawab minimum sesuai deskripsi pekerjaan, tanpa inisiatif tambahan atau upaya di luar peran dasar. Menurut (Lestari *et al.*, 2024), gejala *quiet quitting intention* juga terjadi di sektor perhotelan di Jakarta, ketidakamanan kerja dan beban kerja berlebih berkontribusi terhadap meningkatnya perilaku *quiet quitting intention* di kalangan karyawan muda. Penelitian tersebut membuktikan bahwa fenomena ini tidak hanya terjadi di negara maju, tetapi juga sudah merambah perusahaan-perusahaan di Indonesia dan berdampak nyata pada sektor jasa. Selain temuan dari Jakarta, (Nathania *et al.*, 2024) di Yogyakarta memperlihatkan bahwa pekerja muda menggunakan *quiet quitting intention* sebagai bentuk resistensi terhadap beban kerja berlebih dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Dengan berkembangnya fenomena *quiet quitting intention* di berbagai wilayah Indonesia, sangat penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor pendorongnya agar dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara optimal. Dengan adanya fenomena ini di berbagai wilayah di Indonesia, menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor pendorongnya agar dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara optimal.

PT Kuehne Nagel Indonesia sebagai perusahaan logistik multinasional mulai menunjukkan gejala nyata *quiet quitting intention* di kalangan karyawannya. Gejala tersebut terlihat dari kecenderungan karyawan bekerja hanya sebatas memenuhi persyaratan dasar tanpa menunjukkan inisiatif atau dedikasi di luar tugas utama. Mengenai hasil wawancara dengan karyawan di beberapa divisi operasional, terlihat bahwa gejala *quiet quitting intention* muncul dengan karakteristik yang berbeda pada

tiap divisi. Pada divisi *inbound*, karyawan mengungkapkan bahwa mereka lebih fokus menyelesaikan kewajiban utama dan jarang mengambil inisiatif tambahan karena mempertimbangkan beban kerja serta kebutuhan waktu istirahat. Pada divisi *outbound*, pekerjaan dinilai cukup padat dengan volume tinggi, sehingga sebagian karyawan lebih memilih menyelesaikan tugas sesuai *jobdesk* tanpa bersedia mengambil tugas tambahan di luar tanggung jawab utamanya. Pada divisi *packing*, karyawan menggambarkan pekerjaan yang repetitif dan target yang ketat pada awalnya mereka bersemangat, namun lama-kelamaan hanya berupaya memenuhi target minimum agar pekerjaan cepat selesai. Di divisi VAS, apresiasi terhadap kinerja dinilai belum sebanding dengan beban pekerjaan yang beragam, sehingga karyawan cenderung enggan menunjukkan inisiatif lebih di luar tugas yang diminta. Sementara itu, pada divisi *inventory*, ketidakpastian terkait jumlah stok dan keterlambatan penetapan harga barang membuat karyawan merasa pekerjaan cukup melelahkan, sehingga mereka cenderung fokus menyelesaikan pekerjaan pokok tanpa banyak terlibat dalam aktivitas tambahan. . Kondisi tersebut tidak dapat dilepaskan dari faktor psikologis yang dirasakan karyawan, salah satunya adalah tingkat rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*).

Kecenderungan sebagian karyawan untuk membatasi keterlibatan hanya pada batas minimum yang dipersyaratkan perusahaan tidak terlepas dari kondisi psikologis dan persepsi mereka terhadap situasi kerja. Salah satu faktor penting yang berpotensi menjelaskan munculnya perilaku tersebut adalah rasa aman kerja (*job security*) yang dirasakan karyawan. Ketika karyawan mulai meragukan keberlanjutan pekerjaannya dan menilai bahwa posisi maupun prospek kariernya kurang terjamin, mereka cenderung bersikap lebih hati-hati dan defensif, misalnya dengan hanya menjalankan tugas pokok tanpa banyak terlibat dalam aktivitas tambahan atau inisiatif di luar kewajiban formal. Dalam konteks ini, pembahasan mengenai *Job Security* menjadi relevan untuk memahami mengapa *quiet quitting intention* dapat muncul dan menguat di lingkungan PT Kuehne Nagel Indonesia. Menurut (Sitorus *et al.*, 2024), *Job Security* mencakup keyakinan individu akan keberlanjutan pekerjaannya dan rendahnya kemungkinan pemutusan hubungan kerja akibat keputusan bisnis atau perubahan ekonomi. Ketika karyawan merasa aman secara pekerjaan, mereka cenderung lebih antusias, berpartisipasi aktif dalam tim, dan menunjukkan loyalitas kuat pada institusi (Prahaski & Dharma, 2024). Berdasarkan hasil observasi di PT Kuehne Nagel Indonesia kepada beberapa karyawan, yang juga di konfirmasi oleh kepala Divisi SDM ditemukan bahwa sejumlah pekerja mulai merasa status kerja dan keberlanjutan karier mereka kurang terjamin, terutama di tengah persaingan ketat industri logistik dan dinamika operasional yang membutuhkan adaptasi cepat. Ketidakpastian tersebut membuat sebagian pekerja cenderung bersikap pasif, hanya bekerja memenuhi standar minimum dan menahan diri dari keterlibatan lebih dalam aktivitas tim, seperti enggan berpartisipasi dalam diskusi kelompok, jarang mengambil peran aktif dalam kerja sama lintas divisi, serta kurang antusias mengikuti *event* atau kegiatan internal yang diselenggarakan perusahaan. Kondisi ini tercermin dari rendahnya partisipasi dalam kegiatan non-rutin yang diinisiasi perusahaan dan kecenderungan menghindari tanggung jawab di luar deskripsi tugas utama. Hal ini berdampak pada menurunnya efisiensi operasional dan kualitas layanan perusahaan, sementara lingkungan kerja yang tidak kondusif, minim penghargaan atas peran individu, dan kurang memberikan rasa aman semakin memperbesar risiko munculnya sikap menarik diri secara psikologis.

Sitorus *et al.*, (2024) mendefinisikan *Affective Organizational Commitment* sebagai hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang mendorong keterlibatan, dedikasi, serta loyalitas pegawai terhadap tujuan institusi. Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala Divisi SDM PT Kuehne Nagel Indonesia, ditemukan bahwa, Saat karyawan merasa dihargai, mendapat pengakuan atas kontribusinya, dan adanya komunikasi yang terbuka, mereka cenderung lebih semangat dan loyal terhadap perusahaan. Mereka juga rela bekerja sama dan membantu rekan kerja tanpa diminta. Namun, kepala Divisi SDM PT Kuehne Nagel Indonesia juga menegaskan bahwa jika hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan mulai menurun misalnya karena minim penghargaan atau suasana kerja yang kaku motivasi karyawan dengan cepat ikut menurun, bahkan muncul kecenderungan pasif dan absen secara psikologis dari tugas sehari-hari. Pernyataan ini menguatkan bahwa tingkat *Affective Organizational Commitment* yang tinggi sebagaimana dijelaskan, memang tercermin langsung di lapangan karyawan menunjukkan antusiasme menonjol, loyalitas, dan partisipasi aktif justru ketika faktor-faktor seperti rasa dihargai dan adanya kedekatan emosional dengan organisasi benar-benar dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, ketiadaan ikatan emosional memicu perilaku pasif dan potensi *quiet quitting intention*. Keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi tidak hanya berdampak pada loyalitas dan motivasi individu, tetapi juga secara langsung mempengaruhi tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dalam hal ini, keterlibatan kerja (*work engagement*) memegang peranan penting sebagai cerminan energi, perhatian, dan antusiasme pekerja terhadap tugas-tugasnya. Hal ini diperkuat oleh Bakker dan Schaufeli (2010) yang menjelaskan bahwa *work engagement* ditandai oleh *vigor*, dedikasi, dan *absorption*, serta oleh temuan Sitorus *et al.* (2024) dan Moisoglou *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi berkorelasi dengan menurunnya kecenderungan *quiet quitting intention* di berbagai konteks organisasi.

Penelitian oleh Sitorus *et al.* (2024) dan Xueyun *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti memediasi hubungan *Job Security* dan *Affective Organizational Commitment* terhadap *quiet quitting intention*, sehingga mendukung penempatan *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. *Work engagement* atau keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya (Bakker & Schaufeli, 2010). Menurut Sitorus *et al.*, (2024b) *work engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan berenergi tinggi, berfokus, serta memiliki hubungan emosional dan komitmen mendalam terhadap pekerjaan sehari-hari. Habsari & Handoyo (2022) juga mengonfirmasi bahwa tingkat *Job Security* secara signifikan meningkatkan *work engagement* karyawan, terutama pada sektor dengan tekanan kerja dan risiko tinggi seperti logistik. Menurut Moisoglou *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif didukung kepemimpinan efektif, kolaborasi, dan penghargaan sangat berpengaruh dalam memperkuat *work engagement* dan menekan kecenderungan *quiet quitting intention*. Sebaliknya, karyawan dengan keterlibatan rendah umumnya memperlihatkan sikap tidak antusias, tidak fokus, dan rentan *disengagement* yang berdampak pada turunnya efektivitas tim maupun organisasi. Sitorus *et al.*, (2024) juga menegaskan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan dukungan serta rasa aman, baik secara psikologis maupun emosional, menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih

tinggi yang selanjutnya berdampak positif dalam menekan keinginan untuk menarik diri secara pasif (*quiet quitting intention*). Menurut Habsari & Handoyo (2022), mendapati bahwa semakin tinggi rasa aman kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Hasil observasi peneliti di PT Kuehne Nagel Indonesia menunjukkan bahwa banyak pekerja menghadapi beban kerja harian yang berat, tekanan pencapaian target, kurangnya penghargaan, dan ketidakjelasan jenjang pengembangan karier. Di lapangan, banyak karyawan merasa kontribusi dan inisiatif mereka kurang diakui, sehingga motivasi, loyalitas, serta keterlibatan kerja turut menurun, sementara kecenderungan hanya bekerja memenuhi tugas minimum semakin sering terjadi.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan paradigma positivisme untuk menganalisis pengaruh job security dan affective organizational commitment terhadap quiet quitting intention dengan work engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di PT Kuehne Nagel Indonesia cabang Surabaya pada periode September–Desember 2025 dengan melibatkan seluruh 63 karyawan sebagai responden menggunakan teknik sampling jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan secara elektronik menggunakan Google Form, serta didukung oleh wawancara awal untuk memperoleh gambaran kondisi kerja. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan hubungan antarvariabel secara objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 63 karyawan PT Kuehne Nagel Indonesia, didominasi oleh kelompok usia 34–40 tahun (47%), diikuti usia 26–33 tahun (37%), yang menunjukkan mayoritas karyawan berada pada usia produktif. Tingkat pendidikan responden sebagian besar SMA/SMK (79%), sementara sisanya D3 (16%) dan S1 (5%). Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki (97%), mencerminkan karakteristik pekerjaan operasional logistik. Distribusi divisi relatif merata dengan proporsi terbesar pada Inbound dan Packing (masing-masing 24%). Mayoritas responden memiliki masa kerja 3–5 tahun (49%) dan 6–7 tahun (43%), menunjukkan pengalaman kerja yang cukup matang.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan seluruh variabel berada pada kategori sangat tinggi. Variabel Job Security memperoleh nilai mean 4,41, Affective Organizational Commitment sebesar 4,41, Work Engagement sebesar 4,43, dan Quiet Quitting Intention sebesar 4,42. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat keamanan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja yang sangat baik, kecenderungan quiet quitting juga relatif tinggi, sehingga menjadi isu penting bagi organisasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan memiliki nilai r -hitung $> r$ -tabel (0,248), sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel berada di atas 0,60, yaitu Job Security (0,776), Affective Organizational Commitment (0,832), Work Engagement (0,831), dan Quiet Quitting Intention (0,791), sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi $0,200 > 0,05$, sehingga data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas, baik melalui scatterplot maupun uji Glejser, menunjukkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil regresi menunjukkan bahwa Job Security ($\beta = 0,567$; $p < 0,05$) dan Affective Organizational Commitment ($\beta = 0,460$; $p < 0,05$) berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, dengan nilai $R^2 = 0,720$, yang berarti 72% variasi Work Engagement dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

Selanjutnya, Job Security ($\beta = 0,297$; $p < 0,05$), Affective Organizational Commitment ($\beta = 0,256$; $p < 0,05$), dan Work Engagement ($\beta = 0,276$; $p < 0,05$) berpengaruh signifikan terhadap Quiet Quitting Intention, dengan nilai $R^2 = 0,765$, yang menunjukkan 76,5% variasi Quiet Quitting Intention dapat dijelaskan oleh model penelitian.

Uji Mediasi (Sobel Test)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Work Engagement berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Job Security dan Quiet Quitting Intention ($p = 0,022$), serta antara Affective Organizational Commitment dan Quiet Quitting Intention ($p = 0,022$). Dengan demikian, keterikatan kerja karyawan terbukti menjadi mekanisme penting yang menjelaskan pengaruh tidak langsung kedua variabel independen terhadap quiet quitting intention.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa **Job Security** berpengaruh signifikan terhadap **Quiet Quitting Intention** ($t = 2,425$; $p = 0,018$), sehingga hipotesis H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi rasa aman kerja berperan penting dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk membatasi keterlibatan kerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian Sitorus et al. (2024) dan Lestari et al. (2024) yang menegaskan bahwa job security merupakan sumber daya kerja yang mampu menekan perilaku penarikan diri secara pasif.

Selanjutnya, **Affective Organizational Commitment** terbukti berpengaruh signifikan terhadap **Quiet Quitting Intention** ($t = 2,582$; $p = 0,012$), sehingga H2 diterima. Karyawan yang memiliki ikatan emosional, rasa bangga, dan rasa memiliki terhadap organisasi cenderung menunjukkan kecenderungan quiet quitting yang lebih rendah. Temuan ini sejalan dengan Anh Do et al. (2023) dan Sitorus et al. (2024) yang menekankan peran komitmen afektif dalam menekan perilaku kerja minimalis.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa **Work Engagement** berpengaruh signifikan terhadap **Quiet Quitting Intention** ($t = 2,863$; $p = 0,006$), sehingga H3 diterima. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi—ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption—cenderung tidak membatasi kontribusi kerjanya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya (Xueyun et al., 2023; Moisoglou et al., 2025) yang menyatakan bahwa work engagement merupakan faktor kunci dalam pencegahan quiet quitting.

Selain itu, **Job Security** ($t = 3,875$; $p < 0,001$) dan **Affective Organizational Commitment** ($t = 3,874$; $p < 0,001$) terbukti berpengaruh signifikan terhadap **Work Engagement**, sehingga H4 dan H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman kerja dan ikatan emosional terhadap organisasi berfungsi sebagai sumber daya kerja yang mampu meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus karyawan dalam bekerja.

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa **Work Engagement** memediasi secara signifikan pengaruh **Job Security** ($p = 0,022$) dan **Affective Organizational Commitment** ($p = 0,022$) terhadap **Quiet Quitting Intention**, sehingga H6 dan H7 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel independen terhadap quiet quitting tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, work engagement berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang menjembatani hubungan tersebut.

Secara keseluruhan, seluruh hipotesis penelitian diterima. Temuan ini mendukung **Job Demands-Resources (JD-R) Model** dan **Social Exchange Theory**, di mana Job Security dan Affective Organizational Commitment berfungsi sebagai job resources dan personal resources yang meningkatkan Work Engagement, yang selanjutnya menekan Quiet Quitting Intention. Dalam konteks PT Kuehne Nagel Indonesia, penguatan rasa aman kerja, komitmen afektif, dan keterlibatan kerja menjadi strategi penting dalam meminimalkan kecenderungan quiet quitting secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa **Job Security**, **Affective Organizational Commitment**, dan **Work Engagement** memiliki peran penting dalam memengaruhi **Quiet Quitting Intention** pada karyawan PT Kuehne Nagel Indonesia. **Job Security** dan **Affective Organizational Commitment** terbukti berpengaruh **negatif dan signifikan** terhadap Quiet Quitting Intention, yang menunjukkan bahwa rasa aman kerja serta ikatan emosional terhadap organisasi mampu menekan kecenderungan karyawan untuk bekerja secara minimal. **Work Engagement** juga berpengaruh **negatif dan signifikan** terhadap Quiet Quitting Intention, sehingga karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung tetap berkontribusi secara optimal. Selain itu, **Job Security** dan **Affective Organizational Commitment** berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap Work Engagement, menegaskan bahwa rasa aman kerja dan komitmen afektif merupakan sumber daya penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Lebih lanjut, **Work Engagement** terbukti **memediasi secara signifikan** pengaruh Job Security dan Affective Organizational Commitment terhadap Quiet Quitting Intention, yang

mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap kecenderungan quiet quitting.

Referensi :

- Anggrica, C., Nainggolan, A. B., Retno Suminar, D., Hadi, C., Psikologi, M. T., & Info, A. (2025). The Effectiveness of Affective Commitment Training to Increase Work Engagement in Sales Employees: a Systematic Literature Review Study. *Jurnal Imiah Psikologi*, 13(2), 226–239. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v13i2>
- Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>
- Ardıç, M., & Erişen, M. A. (2025). Effect of Work Stress, Job Satisfaction and Work Engagement on Quiet Quitting in Healthcare Workers. *Journal of Health and Nursing Management*, 12(1), 130–139. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2025.78200>
- Attamimi, I., Putra, S., & Palupi, M. (2025). QUIET QUITTING DUE TO WORK STRESS, MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 1).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS PROCESS macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Dalam C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of occupational health psychology* (hlm. 273–294). Chichester: Wiley Blackwell.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018b). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Issue 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). work engagement.
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- De Angelis, M., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2021). Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694057>
- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 173–192. <https://doi.org/10.1177/0143831X18804655>
- De Witte. (2021). JOB INSECURITY: REVIEW OF THE INTERNATIONAL LITERATURE ON DEFINITIONS, PREVALENCE, ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES. JOB INSECURITY: REVIEW OF THE INTERNATIONAL LITERATURE ON DEFINITIONS, PREVALENCE, ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES.
- Emmelya Sundary, Z., Manajemen, P., Yppi, U., Raya Rembang Pamotan, J. K., Rembang, K., Ilmu Keperawatan, P., Citra Delima, S., Pinus Kacang Pedang Atas, J. I., &

- Pangkalpinang, K. (2023). The Effect of Work Engagement and Work-life Balance on Affective Commitment is Moderated by Co-worker Support of Bakti Timah Medika Employees Pengaruh Work Engagement dan Work-life Balance Terhadap Komitmen Afektif dimoderasi Dukungan Rekan Kerja Karyawan Bakti Timah Medika. 5(2), 149-161. <https://doi.org/10.59806/tribisnis.v5i2.256>
- Fadhillah, A. EL, Sudiardhita, I. K., & Wolor, C. W. (2023a). THE IMPACT OF AFFECTIVE COMMITMENT AND LEADERSHIP COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATED BY WORK INVOLVEMENT ON EMPLOYEES OF PT AMARA TUJUH PERJUANGAN. Journal of Entrepreneurship, 11-28. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i4.387>
- Fadhillah, A. EL, Sudiardhita, I. K., & Wolor, C. W. (2023b). THE IMPACT OF AFFECTIVE COMMITMENT AND LEADERSHIP COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATED BY WORK INVOLVEMENT ON EMPLOYEES OF PT AMARA TUJUH PERJUANGAN. Journal of Entrepreneurship, 11-28. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i4.387>
- Fatimah, & Elistia. (2024). Pengaruh Job Security dan Job Burnout terhadap Job Satisfaction Dimediasi oleh Work Engagement.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. AIMS Public Health, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023: The voice of the world's employees. Gallup, Inc.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? Multivariate Behavioral Research, 26(3), 499-510.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Ilmawan, W. D. S., & Fitriani F. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 13(1), 16.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. Journal of Workplace Behavioral Health, 33(1), 43-62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., 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)
- Masha, A., Baidoo, J., & Agyeman, N. Y. (2025). The Role of Job Security on Employee Engagement for Teachers in Private Family Business Schools. International Journal of Applied Research in Business and Management, 6(1). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.2024.amtt.45653>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O., & Galanis, P. (2025). Poor Nurses' Work Environment Increases Quiet Quitting and Reduces Work Engagement: A Cross-Sectional Study in Greece. Nursing Reports, 15(1). <https://doi.org/10.3390/nursrep15010019>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Ramayah, T., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. Journal of Applied Structural

- Equation Modeling, 4(2), i-xx. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01\[2\]](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01[2])
- Nathania, S., Sujibto, B. J., & Puspitasari, I. (2024). Quiet Quitting sebagai Strategi Resistensi: Pengalaman Pekerja Fresh Graduate di Yogyakarta. 18(2), 134-149. <https://doi.org/10.24815.jsu.v18i2.40051>
- Prahaski, N., & Dharma, B. (2024). PENGARUH KOMPENSASI DAN KETIDAKPASTIAN PEKERJAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu), 13(03).
- Sitorus, M. G., Rachmawati, R., Sitorus1, M. G., Rachmawati2, R., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). Analisis Fenomena Quiet Quitting dengan Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Mediator, Studi Karyawan di Industri Perbankan Indonesia. In Jurnal Eduvest (Vol. 4, Issue 11). <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of Occupational Health Psychology, 7(3), 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Silalahi, U. (2018). Metodologi Analisis Data dan Interpretasi Hasil untuk Penelitian Sosial Kuantitatif. Journal Manajemen, 341.
- Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta.
- Tabita Habsari, T., & Handoyo, S. (2022). Pengaruh Job Security dan Leader Safety Commitment terhadap Work Engagement Karyawan Selama Pandemi Covid-19. <http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>
- Team Building. (2023). Quiet quitting statistics: Global engagement and productivity data. Diakses dari <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting-statistics>
- The Conference Board. (2023). The economic cost of quiet quitting: Estimated annual productivity losses. The Conference Board Research Report.
- Wenchao Dong. (2023, June 16). 59% of global workers are disengaged, impacting productivity and performance. HR Policy Association. Diakses dari <https://www.hrpolicy.org/insight-and-research/resources/2023/hr-workforce/public/06/59-of-global-workers-are-disengaged-impacting-prod/>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023a). Modelling the significance of organizational conditions on Quiet Quitting Intention among Gen Z workforce in an emerging economy. Scientific Reports, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yandi, A., Bimaruci, H., & Havidz, H. (n.d.). EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL: WORK ENGAGEMENT THROUGH JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDY). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3>
- Zhao, X., Yang, Y. C., Han, G., & Zhang, Q. (2022). The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. Frontiers in Psychology, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>