

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP QUIET QUITTING SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA JAMBI

Ratu Rahmadilla Utama<sup>1</sup>, Shofia Amin<sup>2</sup>, Besse Wediawati<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Universitas Jambi, Jalan Raya Jambi-Muara Bulian, Muaro Jambi, Jambi, Indonesia

Email: [raturahmadilla1@gmail.com](mailto:raturahmadilla1@gmail.com)

---

### Article History

Received: 16-06-2026

Revision: 10-07-2026

Accepted: 13-07-2026

Published: 15-07-2026

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and job satisfaction on quiet quitting and its impact on employee performance at the Youth and Sports Office of Jambi City. This research employs a quantitative approach with an explanatory causality design. The population consists of 38 Civil Servants (PNS and PPPK) at the Youth and Sports Office of Jambi City, with the entire population used as the sample (saturated sampling). Data collection was conducted through questionnaires using a Likert scale of 1–5. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0 software. The results indicate that job satisfaction has a positive and significant effect on quiet quitting and employee performance. Quiet quitting has a significant effect on employee performance. Quiet quitting is able to mediate the effect of job satisfaction on employee performance. However, transformational leadership style does not have a significant effect on quiet quitting, nor on employee performance, and quiet quitting is unable to mediate the effect of transformational leadership on employee performance. This research contributes to the development of human resource management theory, particularly regarding the phenomenon of quiet quitting in the public sector.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Quiet Quitting, Employee Performance, Public Sector.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* serta dampaknya pada kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal. Populasi penelitian berjumlah 38 ASN (PNS dan PPPK) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi, dengan seluruh populasi dijadikan sampel (sampling jenuh). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan *software SmartPLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* serta kinerja pegawai. *Quiet quitting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Quiet quitting* mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* maupun kinerja pegawai, dan *quiet quitting* tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai fenomena *quiet quitting* di sektor publik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Quiet Quitting*, Kinerja Pegawai, Sektor Publik.

---

**How to Cite:** Utama, R. R., Amin, S., & Wediawati, B. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Quiet Quitting* serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (4), 4022-4034. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i4.6752>

---

## PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kota Jambi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian program pembangunan kepemudaan dan olahraga daerah. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dispora Kota Jambi Tahun 2023, capaian Indeks Pembangunan Pemuda telah mencapai 58,087 (Dispora Kota Jambi, 2023). Namun, capaian organisasi tersebut belum sepenuhnya menggambarkan optimalnya kinerja individu pegawai. Hasil pra-survei terhadap 15 pegawai Dispora Kota Jambi menunjukkan masih terdapat permasalahan terkait kinerja pegawai, seperti rendahnya inisiatif kerja, keterbatasan keterlibatan dalam penyelesaian tugas, serta kecenderungan menjalankan pekerjaan sebatas memenuhi kewajiban formal. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisme ASN dengan perilaku kerja aktual di lingkungan organisasi.

Fenomena tersebut berkaitan dengan konsep *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika pegawai tetap menjalankan pekerjaan sesuai standar minimum, tetapi mengalami penurunan keterlibatan psikologis, inisiatif, dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Hamouche et al., 2023). Fenomena ini menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi produktivitas, kreativitas, dan kualitas pelayanan publik. Gallup (2023) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) secara global masih menjadi tantangan, dengan sebagian besar pekerja berada pada kategori tidak terlibat secara optimal. Dalam konteks ASN, fenomena *quiet quitting* menjadi isu penting karena keberhasilan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan administratif, tetapi juga oleh komitmen dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan masyarakat.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi munculnya *quiet quitting* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun motivasi intrinsik pegawai melalui pemberian inspirasi, dukungan individual, serta penciptaan visi bersama dalam organisasi. Penelitian Aboramadan et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja karena mampu meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, Buil et al. (2019) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi dan perilaku kerja positif melalui pengaruh ideal, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Namun, penelitian tersebut lebih banyak dilakukan pada organisasi bisnis, sementara kajian mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam mengurangi kecenderungan *quiet quitting* pada organisasi publik masih terbatas.

Selain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang berhubungan dengan keterlibatan pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan organisasi, penghargaan, serta hubungan interpersonal cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Spector (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai, termasuk keterlibatan dan komitmen organisasi. Selanjutnya, penelitian Riyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena meningkatkan motivasi dan kesediaan individu memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih melihat kepuasan kerja sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, belum banyak yang mengkaji perannya dalam menjelaskan munculnya perilaku *quiet quitting*.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *quiet quitting*, dan kinerja pegawai masih menjadi kajian yang relatif baru. Penelitian terdahulu umumnya menganalisis pengaruh kepemimpinan atau kepuasan kerja terhadap kinerja secara langsung, sedangkan mekanisme psikologis yang menyebabkan penurunan keterlibatan kerja pegawai belum banyak dikaji, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan *quiet quitting* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* serta menguji dampaknya terhadap kinerja pegawai ASN di Dispora Kota Jambi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi, sekaligus memberikan masukan praktis bagi organisasi publik dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel serta menguji peran *quiet quitting* sebagai variabel mediasi (Creswell, 2014). Populasi penelitian adalah seluruh ASN yang terdiri atas PNS dan PPPK pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi sebanyak 38 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* atau sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Responden penelitian memiliki karakteristik yang beragam berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Karakteristik tersebut digunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil ASN yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas pegawai laki-laki dan perempuan. Dari sisi usia, responden berada pada rentang usia produktif hingga menjelang masa pensiun. Tingkat pendidikan responden meliputi jenjang diploma, sarjana, dan pascasarjana, sedangkan masa kerja menunjukkan variasi pengalaman kerja pegawai di lingkungan Dispora Kota Jambi. Variasi karakteristik tersebut memungkinkan penelitian memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *quiet quitting*, dan kinerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama, peneliti melakukan studi pendahuluan dengan mengidentifikasi permasalahan terkait kinerja ASN melalui observasi awal dan wawancara informal dengan pihak terkait di Dispora Kota Jambi. Tahap kedua, peneliti menyusun instrumen penelitian berdasarkan indikator setiap variabel, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *quiet quitting*, dan kinerja pegawai. Instrumen penelitian kemudian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*) (Sugiyono, 2019). Tahap ketiga, kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh ASN Dispora Kota Jambi dengan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan tata cara pengisian. Setelah seluruh kuesioner terkumpul, peneliti melakukan pemeriksaan kelengkapan jawaban dan melakukan pengolahan data untuk tahap analisis. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner responden dan data sekunder berupa profil organisasi, jumlah pegawai, serta dokumen pendukung dari Dispora Kota Jambi.

Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0 (Ghozali & Latan, 2015). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen melalui nilai *loading factor*  $>0,70$  dan Average Variance Extracted (AVE)  $>0,50$ , validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $>0,70$ . Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan dengan menguji nilai R-square, *effect size* (f-square), dan koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui pengaruh antarvariabel. Pengujian efek mediasi *quiet quitting* dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping indirect effect* (Hair et al., 2023), dengan kriteria signifikansi apabila nilai *t-statistic*  $>1,96$  dan *p-value*  $<0,05$  pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ).

## HASIL

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 38 ASN pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi. Mayoritas responden berada pada posisi pelaksana/staf (57,89%), didominasi oleh perempuan (65,79%), berada pada rentang usia produktif 31-50 tahun (73,68%), berpendidikan S1 (78,95%), dan memiliki masa kerja <5 tahun (39,47%) serta >20 tahun (31,58%).

**Tabel 1.** Karakteristik responden

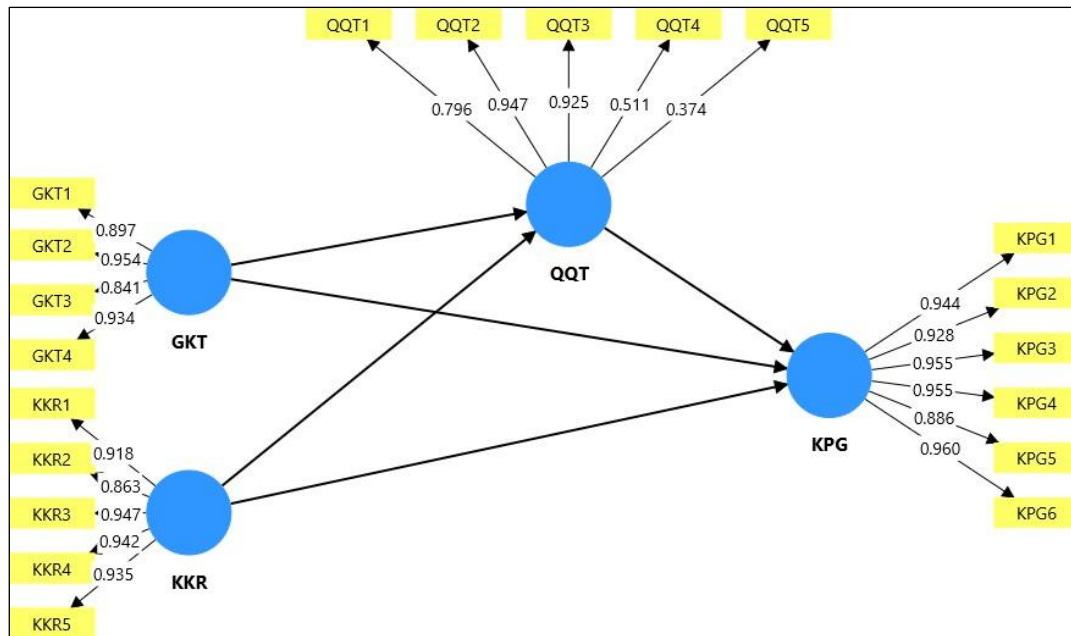
| Karakteristik | Kategori       | Frekuensi | %     |
|---------------|----------------|-----------|-------|
| Jabatan       | Pelaksana/Staf | 22        | 57.89 |
|               | Fungsional     | 10        | 26.32 |
|               | Struktural     | 6         | 15.79 |
| Jenis Kelamin | Laki-laki      | 13        | 34.21 |
|               | Perempuan      | 25        | 65.79 |
| Usia          | ≤30 Tahun      | 5         | 13.16 |
|               | 31-40 Tahun    | 13        | 34.21 |
|               | 41-50 Tahun    | 15        | 39.47 |
|               | 50 Tahun       | 5         | 13.16 |
| Pendidikan    | SMA            | 1         | 2.63  |
|               | Diploma        | 2         | 5.26  |
|               | S1             | 30        | 78.95 |
|               | S2             | 5         | 13.16 |
| Lama Bekerja  | <5 Tahun       | 15        | 39.47 |
|               | 5-10 Tahun     | 3         | 7.89  |
|               | 11-20 Tahun    | 8         | 21.05 |
|               | 20 Tahun       | 12        | 31.58 |

### Hasil Pengujian Outer Model

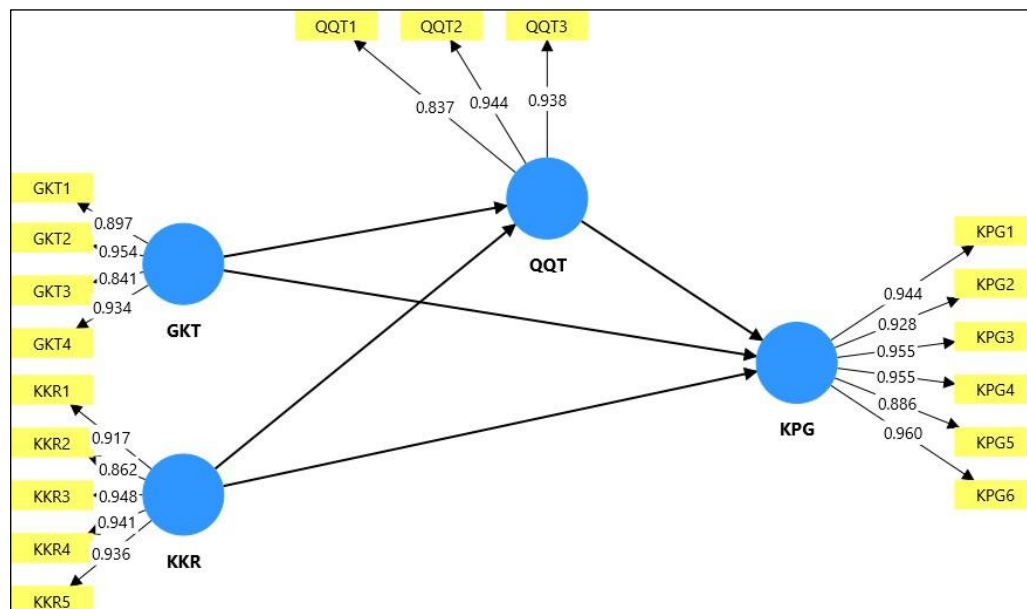
Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa setelah proses eliminasi indikator dengan loading factor di bawah 0,70 (QQT4 dan QQT5), seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,796 hingga 0,960. Nilai AVE untuk seluruh variabel berada di atas 0,50, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (0,823), kepuasan kerja (0,849), kinerja pegawai (0,880), dan quiet quitting (0,824). Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha seluruhnya berada di atas 0,70.

**Tabel 2.** Hasil uji validitas dan reliabilitas

| Variabel                           | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE   |
|------------------------------------|------------------|-----------------------|-------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0.928            | 0.949                 | 0.823 |
| Kepuasan Kerja                     | 0.955            | 0.966                 | 0.849 |
| Quiet Quitting                     | 0.892            | 0.933                 | 0.824 |
| Kinerja Pegawai                    | 0.973            | 0.978                 | 0.880 |



Gambar 1. Full Outer Loading



Gambar 2. Valid outer loading

### Hasil Pengujian Inner Model

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki nilai *R-square* sebesar 0,963 ( $R^2$  adjusted 0,960) dan variabel *quiet quitting* sebesar 0,925 ( $R^2$  adjusted 0,920), yang tergolong sangat tinggi.

Tabel 3. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )

| Variabel        | R-square | R-square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Quiet Quitting  | 0.925    | 0.920             |
| Kinerja Pegawai | 0.963    | 0.960             |

Hasil uji *f-square* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap *quiet quitting* ( $f^2 = 0,753$ ) dan kinerja pegawai ( $f^2 = 0,566$ ). *Quiet quitting* memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai ( $f^2 = 0,197$ ). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kecil terhadap *quiet quitting* ( $f^2 = 0,051$ ) dan sangat kecil terhadap kinerja pegawai ( $f^2 = 0,011$ ).

**Tabel 4.** Nilai *f-square* ( $f^2$ )

| Hubungan Variabel | <i>f-square</i> | Kategori |
|-------------------|-----------------|----------|
| GKT → KPG         | 0.011           | Kecil    |
| GKT → QQT         | 0.051           | Kecil    |
| KKR → KPG         | 0.566           | Besar    |
| KKR → QQT         | 0.753           | Besar    |
| QQT → KPG         | 0.197           | Sedang   |

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* ( $\beta = 0,200$ ;  $t = 1,377$ ;  $p = 0,169$ ), sehingga H1 ditolak. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting* ( $\beta = 0,769$ ;  $t = 5,698$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H2 diterima. *Quiet quitting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,310$ ;  $t = 2,219$ ;  $p = 0,027$ ), sehingga H3 diterima. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,066$ ;  $t = 0,726$ ;  $p = 0,468$ ), sehingga H4 ditolak. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,617$ ;  $t = 4,537$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H5 diterima. *Quiet quitting* tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,062$ ;  $t = 1,137$ ;  $p = 0,256$ ), sehingga H6 ditolak. *Quiet quitting* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,238$ ;  $t = 2,057$ ;  $p = 0,040$ ), sehingga H7 diterima.

**Tabel 5.** Hasil pengujian hipotesis

| Hipotesis           | Original Sample | T Statistics | P Values | Keterangan |
|---------------------|-----------------|--------------|----------|------------|
| H1: GKT → QQT       | 0.200           | 1.377        | 0.169    | Ditolak    |
| H2: KKR → QQT       | 0.769           | 5.698        | 0.000    | Diterima   |
| H3: QQT → KPG       | 0.310           | 2.219        | 0.027    | Diterima   |
| H4: GKT → KPG       | 0.066           | 0.726        | 0.468    | Ditolak    |
| H5: KKR → KPG       | 0.617           | 4.537        | 0.000    | Diterima   |
| H6: GKT → QQT → KPG | 0.062           | 1.137        | 0.256    | Ditolak    |
| H7: KKR → QQT → KPG | 0.238           | 2.057        | 0.040    | Diterima   |

## DISKUSI

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Quiet Quitting***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi pemerintahan, perilaku keterlibatan pegawai tidak selalu dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. ASN memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan sektor swasta karena bekerja dalam sistem birokrasi yang ditandai oleh regulasi formal, kepastian status kepegawaian, jenjang karier, dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut menyebabkan keputusan pegawai untuk tetap bertahan dan menjalankan pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi atau motivasi, tetapi juga oleh faktor struktural organisasi. Oleh karena itu, meskipun pemimpin menerapkan gaya transformasional melalui pemberian visi, dukungan, dan motivasi, pengaruhnya terhadap kecenderungan *quiet quitting* dapat menjadi tidak langsung karena pegawai tetap memiliki kewajiban administratif dan kepastian pekerjaan yang relatif tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasetya dan Dewi (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku penarikan diri atau rendahnya keterlibatan kerja sering kali bergantung pada faktor perantara, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan pegawai. Dalam konteks ASN, kepemimpinan transformasional kemungkinan akan lebih efektif dalam mengurangi *quiet quitting* apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan kompetensi, serta peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengurangan fenomena *quiet quitting* pada organisasi publik tidak cukup hanya melalui perubahan gaya kepemimpinan, tetapi memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan aspek psikologis dan sistem organisasi secara menyeluruh.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Temuan ini merupakan hasil yang berbeda (*unexpected finding*) karena bertentangan dengan pandangan teoritis yang umumnya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dan menurunkan kecenderungan perilaku penarikan diri dari pekerjaan. Berdasarkan teori Robbins dan perspektif *Social Exchange Theory* (SET), pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung membangun

hubungan positif dengan organisasi melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan kesediaan memberikan kontribusi lebih. Oleh karena itu, hubungan positif antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* dalam penelitian ini menunjukkan adanya dinamika kontekstual yang berbeda pada lingkungan ASN.

Salah satu kemungkinan penjelasan atas temuan ini adalah bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tidak selalu berkaitan dengan peningkatan keterlibatan psikologis atau keinginan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal. Dalam konteks organisasi publik, pegawai yang merasa nyaman dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dan stabilitas organisasi dapat memilih mempertahankan pola kerja yang aman dan sesuai standar tanpa menunjukkan keterlibatan ekstra (*extra-role behavior*). Dengan kata lain, tingkat kepuasan yang tinggi dapat berjalan bersamaan dengan kecenderungan *quiet quitting* apabila kepuasan tersebut lebih banyak bersumber dari faktor keamanan kerja, kenyamanan, atau stabilitas, bukan dari rasa tertantang dan keterikatan terhadap tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Anandas dan Zona (2025) yang menemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* pada ASN Generasi Z, sehingga menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut masih memerlukan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan profil pegawai.

### **Pengaruh *Quiet Quitting* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini merupakan hasil yang tidak sepenuhnya sesuai dengan konsep *quiet quitting* yang pada umumnya dipahami sebagai kondisi menurunnya keterlibatan psikologis pegawai, berkurangnya inisiatif, serta kecenderungan bekerja hanya sesuai batas minimal tanggung jawab formal. Oleh karena itu, hubungan positif yang ditemukan dalam penelitian ini tidak dapat diartikan bahwa *quiet quitting* meningkatkan kinerja pegawai, melainkan menunjukkan bahwa pada konteks organisasi yang diteliti, pegawai yang memiliki kecenderungan *quiet quitting* masih mampu mempertahankan capaian kinerja berdasarkan indikator formal yang digunakan dalam penelitian.

Fenomena tersebut kemungkinan berkaitan dengan karakteristik organisasi pemerintahan yang memiliki sistem kerja birokratis, pembagian tugas yang jelas, standar kinerja terukur, serta tuntutan kepatuhan terhadap prosedur administratif. Dalam kondisi demikian, pegawai tetap dapat memenuhi target pekerjaan meskipun tingkat keterlibatan emosional dan kontribusi ekstra terhadap organisasi mengalami penurunan. Dengan kata lain, kinerja yang terukur dalam penelitian ini lebih merefleksikan pencapaian tugas formal, bukan sepenuhnya

menggambarkan tingkat keterikatan atau perilaku ekstra peran pegawai. Temuan ini perlu dipahami sebagai indikasi bahwa *quiet quitting* dapat muncul tanpa selalu diikuti penurunan kinerja secara langsung dalam jangka pendek. Hasil ini sejalan dengan Purnomo et al. (2025) yang menjelaskan bahwa fenomena *quiet quitting* memiliki implikasi kompleks terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi, sehingga hubungan antara *quiet quitting* dan kinerja masih perlu dikaji dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, sistem evaluasi kinerja, serta konteks organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Runtuwene et al. (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kinerja lebih dipengaruhi oleh etos kerja dan budaya organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh sistem birokrasi, disiplin kerja formal, dan kepatuhan terhadap aturan administratif.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ayok dan Balia (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Manokwari. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya, dan pegawai yang merasa puas akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab.

### **Peran *Quiet Quitting* dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dalam organisasi pemerintahan, perilaku *quiet quitting* cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan kerja, kenyamanan kerja, dan kondisi psikologis pegawai dibandingkan faktor kepemimpinan semata.

## **Peran *Quiet Quitting* dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui perilaku *quiet quitting* sebagai mekanisme psikologis pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wilujeng dan Prawitowati (2025) yang menunjukkan bahwa *quiet quitting* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara faktor pekerjaan dan outcome organisasi.

Namun, temuan penelitian ini perlu dipahami secara kontekstual karena arah hubungan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* menunjukkan pola yang berbeda dari asumsi umum dalam literatur. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), kepuasan kerja umumnya diperkirakan mendorong pegawai untuk membalas pengalaman positif organisasi melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Akan tetapi, pada konteks ASN di Dispora Kota Jambi, kepuasan kerja yang tinggi belum tentu selalu diikuti dengan peningkatan keterlibatan ekstra, karena pegawai dapat merasa nyaman dengan kondisi kerja yang ada dan memilih menjalankan pekerjaan sesuai batas tanggung jawab formal. Dengan demikian, *quiet quitting* dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai peningkatan kinerja, tetapi sebagai pola perilaku pegawai yang tetap memenuhi tuntutan pekerjaan formal meskipun tingkat keterlibatan psikologis di luar tugas utama dapat berbeda-beda.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *quiet quitting* serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* maupun kinerja pegawai. Selain itu, *quiet quitting* tidak terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* serta kinerja pegawai, dengan *quiet quitting* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Temuan mengenai hubungan positif antara kepuasan kerja dan *quiet quitting* menunjukkan adanya pola yang berbeda dari asumsi umum bahwa kepuasan kerja selalu mengurangi perilaku penarikan diri secara psikologis. Dalam konteks ASN di Dispora Kota Jambi, kondisi kerja yang stabil dan terpenuhinya aspek kepuasan kerja dapat membuat pegawai tetap mampu

memenuhi tanggung jawab formal, meskipun tingkat keterlibatan ekstra di luar pekerjaan utama dapat bervariasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tidak hanya aspek kepuasan kerja, tetapi juga upaya membangun keterikatan, motivasi intrinsik, dan rasa memiliki pegawai agar peningkatan kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan.

## REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, penguatan hubungan kerja yang harmonis, pemberian penghargaan yang adil atas prestasi kerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja pegawai (work-life balance). Selain itu, kompetensi pimpinan perlu terus ditingkatkan, khususnya dalam aspek komunikasi interpersonal, motivasi kerja, dan pembinaan pegawai agar tercipta hubungan kerja yang lebih efektif dan produktif. Pegawai diharapkan dapat terus meningkatkan profesionalisme, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam melaksanakan tugas serta fungsi organisasi, tidak hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal tetapi juga berupaya memberikan kontribusi yang lebih optimal. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, employee engagement, burnout, stres kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan work-life balance pada instansi pemerintah lainnya maupun sektor swasta dengan jumlah responden yang lebih besar.

## REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Anandas, Z. A., & Zona, M. A. (2025). Pengaruh perceived career development terhadap quiet quitting dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintahan. *Indonesian Journal of Digital Business*, 3(1), 45-58.
- Ayok, S., & Balia, R. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Manokwari. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 112-125.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dispora Kota Jambi. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi Tahun 2023*. Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Jambi.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. Gallup Press.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with organizational commitment and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0063>
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: A cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03685-7>
- Iloponu, A., et al. (2025). Quiet quitting in the workplace: A global phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 78-95.
- Luthans, F. (2023). *Organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Prasetya, A., & Dewi, R. S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap intention to quit melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(2), 105-116.
- Purnomo, H., Wening, N., & Oktafiani, R. (2025). The silent exodus: A systematic review of quiet quitting and its impact on employee productivity and organizational culture. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 16(2), 360-371.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Runtuwene, K., & Dotulong, L. O. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Kantor Camat Langowan Timur). *Jurnal EMBA*, 10(2), 112-125.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi kedua). Alfabeta.
- Wilujeng, K. R., & Prawitowati, T. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover dimediasi oleh quiet quitting pada karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 88-102.