

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN GENERASI Z DENGAN QUIET QUITTING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN MARKETPLACE DI INDONESIA DALAM PERSPEKTIF HUMAN CAPITAL

Reihandra Arispratama Putra ^{a*)}, Dian Riskarini ^{a)}

^{a)} Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

^{*)} e-mail korespondensi: rehanaris1@gmail.com

Article history: received 06 Juni 2026; revised 20 Juni 2026; accepted 26 Juli 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i01.229>

Abstrak. Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan. khususnya pada perusahaan marketplace di Indonesia yang berada dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z dengan *quiet quitting* sebagai variabel mediasi dalam perspektif human capital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Sampel penelitian ini berjumlah 175 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada perusahaan marketplace di Indonesia, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan Teknik *purposive sampling* dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, serta berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting*. Selain itu, *quiet quitting* juga terbukti berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Quiet Quitting*, Produktivitas Kerja, Human Capital

The Influence of Leadership Style and Motivation on the Work Productivity of Generation Z Employees with Quiet Quitting as a Mediation Variable in Marketplace Companies in Indonesia in the Perspective of Human Capital

Abstract. Employee work productivity is an important factor in supporting company success particularly in Indonesian marketplace companies operating in a dynamic and competitive business environment. This study aims to analyze the influence of leadership style and work motivation on the work productivity of Generation Z employees, with quiet quitting as a mediating variable from a human capital perspective. This research employs a quantitative approach with an causal research type. The research sample consists of 175 respondents who are Generation Z employees at marketplace companies in Indonesia, selected using non-probability sampling techniques. Data were collected through questionnaires using purposive sampling and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the aid of SmartPLS 4.0. The results indicate that leadership style and work motivation significantly influence work productivity and also significantly affect quiet quitting. Additionally, quiet quitting is proven to influence work productivity and acts as a mediating variable in the relationship between leadership style, work motivation, and work productivity.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, *Quiet Quitting*, Work Productivity, Human Capital

I. PENDAHULUAN

Perkembangan industri digital di Indonesia telah mendorong pertumbuhan perusahaan marketplace yang semakin pesat. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang produktif dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang berlangsung secara cepat. Salah satu kelompok tenaga kerja yang saat ini mendominasi lingkungan kerja digital adalah Generasi Z. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja, pola komunikasi, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Di sisi lain, muncul fenomena *quiet quitting* yang semakin banyak ditemukan pada kalangan pekerja Generasi Z. Fenomena ini menggambarkan kondisi ketika karyawan hanya menjalankan tugas sesuai dengan kewajiban formal yang ditetapkan tanpa memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab utama mereka. Perilaku tersebut tidak menunjukkan pengunduran diri secara langsung, tetapi mencerminkan berkurangnya keterlibatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas kerja serta berkurangnya nilai sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap munculnya fenomena *quiet quitting* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Generasi Z cenderung lebih menghargai kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, partisipatif, dan memberikan ruang untuk pengembangan diri. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan dan harapan generasi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya memengaruhi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan. Motivasi yang rendah dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, berkurangnya inisiatif, serta rendahnya komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, motivasi yang tinggi mampu mendorong individu untuk bekerja secara optimal, menunjukkan kreativitas, dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja memiliki peran strategis dalam mencegah munculnya perilaku *quiet quitting* dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam perspektif *human capital*, produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh tingkat keterikatan, motivasi, dan dukungan yang diberikan organisasi. Perusahaan marketplace yang mampu membangun kepemimpinan yang efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta Generasi Z dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan marketplace di Indonesia dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meminimalkan fenomena *quiet quitting*, meningkatkan produktivitas kerja, serta mengoptimalkan nilai *human capital* organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Generasi Z dengan Quiet Quitting sebagai Variabel Mediasi pada Perusahaan Marketplace di Indonesia dalam Perspektif Human Capital."

Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2019), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Kartono (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang diterapkan pemimpin dalam membimbing, mengatur, serta mendorong bawahannya agar dapat bekerja secara efektif. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Motivasi

Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, Hasibuan (2018) mendefinisikan motivasi sebagai faktor pendorong yang mampu membangkitkan semangat kerja individu sehingga bersedia bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang yang memengaruhi semangat dan kesungguhannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Quiet Quitting

Menurut Nida'ul Khasanah dan Sari (2025), *quiet quitting* merupakan perilaku karyawan yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab formal tanpa memberikan kontribusi tambahan di luar kewajibannya. Sementara itu, Surianto (2025) menjelaskan bahwa *quiet quitting* merupakan bentuk penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan yang ditandai dengan menurunnya keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, *quiet quitting* dapat dipahami sebagai kondisi ketika karyawan tetap melaksanakan pekerjaannya, namun hanya sebatas memenuhi tuntutan minimum tanpa menunjukkan keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2019), produktivitas kerja menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan output secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sementara itu, Hasibuan (2020) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan. Berdasarkan pendapat tersebut, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) dengan *quiet quitting* (Z) sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan marketplace di Indonesia. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (*inner model*) melalui nilai R^2 , *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas Konvergen

Tabel 1. Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.648			
X1.3	0.806			
X1.7	0.740			
X2.7		0.733		
X2.8		0.748		
X2.9		0.806		
Y.6			0.656	
Y.7			0.774	
Y.8			0.815	
Z.1				0.779
Z.3				0.670
Z.7				0.726
Z.8				0.756

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Uji validitas konvergen dilakukan berdasarkan nilai *outer loading* dengan kriteria minimal 0,70, sedangkan nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas. Beberapa indikator, yaitu X1.1 (0,648), Y.6 (0,656), dan Z.3 (0,670), memiliki nilai di bawah 0,70 namun masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

2. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.631			
Y	0.769	0.809		
Z	0.680	0.724	0.844	

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai berada di bawah batas ambang yang ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga masing-masing variabel dapat dibedakan secara jelas dan tidak mengalami korelasi yang berlebihan.

3. Uji Reliabilitas

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted
X ₁	0.578	0.603	0.777	0.539
X ₂	0.650	0.669	0.806	0.582
Y	0.610	0.623	0.794	0.564
Z	0.714	0.719	0.823	0.538

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh konstruk penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70 sehingga menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Meskipun beberapa konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang belum mencapai batas ideal, evaluasi reliabilitas dalam metode PLS-SEM lebih menekankan pada nilai *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 yang menandakan validitas konvergen telah terpenuhi. Nilai *Cronbach's Alpha* yang relatif rendah pada beberapa konstruk diduga dipengaruhi oleh keseragaman jawaban responden yang menyebabkan variasi data menjadi terbatas. Oleh karena itu, berdasarkan nilai *Composite Reliability* dan AVE yang telah memenuhi kriteria, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

4. Nilai R-Square (R^2)

Tabel 4. R-square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.432	0.422
Z	0.321	0.314

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Quiet Quitting* mampu menjelaskan Produktivitas Karyawan sebesar 43,2%, sedangkan sisanya sebesar 56,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selain itu, variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi mampu menjelaskan variasi *Quiet Quitting* sebesar 32,1%, sementara 67,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti. Secara keseluruhan, nilai R^2 yang diperoleh menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang tergolong cukup memadai dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

5. Effect Size (f^2)

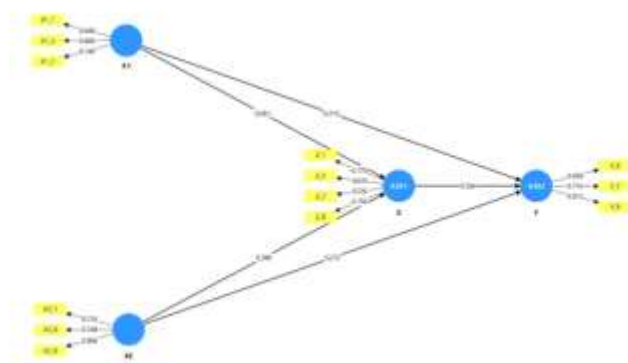
Tabel 5. F-square

	X ₁	X ₂	Y	Z
X ₁			0.059	0.097
X ₂			0.092	0.187
Y				
Z			0.133	

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis effect size (f^2), pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) sebesar 0,059 dan terhadap *Quiet Quitting* (Z) sebesar 0,097, yang keduanya termasuk kategori pengaruh kecil. Motivasi (X₂) juga menunjukkan pengaruh kecil terhadap Produktivitas Karyawan (Y) dengan nilai f^2 sebesar 0,092. Sementara itu, pengaruh Motivasi (X₂) terhadap *Quiet Quitting* (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0,187, sehingga termasuk kategori sedang dan menjadi pengaruh terbesar dalam model penelitian. Adapun pengaruh *Quiet Quitting* (Z) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) sebesar 0,133, yang masih tergolong kecil meskipun mendekati kategori sedang. Secara keseluruhan, sebagian besar hubungan antarvariabel menunjukkan pengaruh yang relatif kecil, kecuali hubungan Motivasi terhadap *Quiet Quitting* yang berada pada kategori sedang.

6. Gambar model struktural



Gambar 1. Model Struktural Penelitian

Sumber : Hasil olah data menggunakan SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Gambar diatas, Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap Quiet Quitting (Z) dan Produktivitas Karyawan (Y), dengan Quiet Quitting juga berperan sebagai variabel mediasi. Pengaruh terbesar terhadap Quiet Quitting berasal dari Motivasi (0,390), sedangkan terhadap Produktivitas Karyawan berasal dari Quiet Quitting (0,334). Nilai R-Square sebesar 0,321 untuk Quiet Quitting dan 0,432 untuk Produktivitas Karyawan menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel yang diteliti, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

7. Path Coefficient

Tabel 6. Path Coefficient / Direct Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T. statistics	P values
$X_1 > Y$	0.210	0.211	0.068	3.095	0.002
$X_1 > Z$	0.282	0.282	0.069	4.100	0.000
$X_2 > Y$	0.273	0.269	0.083	3.281	0.001
$X_2 > Z$	0.390	0.396	0.071	5.470	0.000
$Z > Y$	0.334	0.338	0.085	3.950	0.000

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh hubungan antarvariabel dalam model memiliki koefisien positif, yang menunjukkan bahwa peningkatan pada suatu variabel akan diikuti oleh peningkatan pada variabel terkait. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) maupun Quiet Quitting (Z). Pengaruh terbesar terhadap Quiet Quitting berasal dari Motivasi Kerja (X2), sedangkan Quiet Quitting (Z) juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Secara keseluruhan, seluruh hubungan dalam model memenuhi kriteria signifikansi statistik.

8. Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Specific indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T. statistics	P values
$X_1 > Z > Y$	0.094	0.096	0.034	2.748	0.006
$X_2 > Z > Y$	0.130	0.135	0.045	2.888	0.004

Sumber Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji specific indirect effects pada Tabel 4.18, seluruh pengaruh tidak langsung dalam model terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Quiet Quitting (Z) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y). Nilai t-statistics yang melebihi 1,96 serta p-value di bawah 0,05 pada kedua jalur mediasi mengindikasikan bahwa Quiet Quitting mampu menjembatani pengaruh variabel independen terhadap Produktivitas Kerja secara signifikan.

9. Uji Mediasi (Quiet Quitting)

Tabel 8. Total effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T. statistics	P values
$X_1 > Y$	0.305	0.306	0.064	4.784	0.000
$X_1 > Z$	0.282	0.282	0.069	4.100	0.000
$X_2 > Y$	0.404	0.404	0.079	5.106	0.000
$X_2 > Z$	0.390	0.396	0.071	5.470	0.000
$Z > Y$	0.334	0.338	0.085	3.950	0.000

Sumber : Data Primer, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis path coefficients dan specific indirect effects, seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian terbukti signifikan secara statistik, ditunjukkan oleh nilai t-statistics di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja (Y) maupun Quiet Quitting (Z), sementara Quiet Quitting juga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Selain itu, pengaruh tidak langsung X1 dan X2 terhadap Produktivitas Kerja melalui Quiet Quitting juga terbukti signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

Quiet Quitting berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation), karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan dalam model penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Quiet Quitting

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Quiet Quitting. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,282 dengan t-statistics 4,100 dan p-values 0,000, sehingga H1 diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan memiliki peran dalam memengaruhi kecenderungan perilaku quiet quitting pada karyawan Generasi Z di perusahaan marketplace Indonesia.

Berdasarkan Social Exchange Theory, hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan menjadi faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan kerja. Kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, dan memberikan perhatian kepada karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai sehingga kecenderungan untuk bekerja secara pasif dapat berkurang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Burhanuddin (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dan fleksibilitas kerja mampu menekan munculnya perilaku quiet quitting di lingkungan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Quiet Quitting

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap Quiet Quitting dengan nilai koefisien jalur 0,273, t-statistics 3,281, dan p-values 0,001. Dengan demikian, H2 diterima dan dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi karyawan berperan dalam menentukan kecenderungan munculnya quiet quitting pada karyawan Generasi Z.

Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen, bersemangat, dan aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat mendorong individu untuk bekerja sebatas memenuhi kewajiban dasar tanpa memberikan kontribusi lebih. Dalam Self-Determination Theory dijelaskan bahwa motivasi intrinsik mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Nabila dan Siswanti (2025) yang menyatakan bahwa meningkatnya keterlibatan kerja dapat menurunkan kecenderungan quiet quitting.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,210, t-statistics 3,095, dan p-values 0,002 menunjukkan bahwa H3 diterima. Artinya, kualitas kepemimpinan memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z pada perusahaan marketplace di Indonesia.

Temuan ini memperlihatkan bahwa peran pemimpin tidak hanya sebatas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong semangat dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan dorongan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja, sehingga H4 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kebutuhan berprestasi McClelland dan teori hierarki kebutuhan Maslow yang menjelaskan bahwa dorongan untuk mencapai tujuan dan pemenuhan kebutuhan individu dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, motivasi menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh Quiet Quitting terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Quiet Quitting berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku bekerja sebatas memenuhi kewajiban dasar dapat memengaruhi tingkat produktivitas karyawan. Rendahnya keterlibatan kerja berpotensi menurunkan inisiatif, komitmen, dan kualitas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Hasil ini mendukung teori work engagement yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja memiliki hubungan dengan kualitas kinerja individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan guna menjaga produktivitas secara optimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Quiet Quitting

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Quiet Quitting, sehingga H6 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengurangi kecenderungan quiet quitting dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan Job Demands-Resources Model yang menempatkan kepemimpinan sebagai sumber daya kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga berperan dalam menekan perilaku disengagement di lingkungan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Quiet Quitting

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Quiet Quitting, sehingga H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat menurunkan kecenderungan quiet quitting dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan Teori Harapan dari Vroom yang menjelaskan bahwa individu akan berusaha lebih optimal ketika meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan manfaat yang diharapkan. Oleh karena itu, peningkatan motivasi menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengurangi perilaku kerja pasif dan meningkatkan produktivitas karyawan.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian data penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting pada karyawan Generasi Z di perusahaan marketplace Indonesia. Kepemimpinan yang efektif, suportif, dan komunikatif mampu mengurangi kecenderungan perilaku kerja pasif serta meningkatkan keterlibatan karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap quiet quitting. Semakin tinggi motivasi karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka melakukan quiet quitting, sehingga keterlibatan kerja dapat terjaga.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja, kinerja, dan pencapaian target karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih optimal dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.
5. Quiet quitting berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Perilaku kerja pasif dapat menurunkan keterlibatan dan menghambat produktivitas karyawan.
6. Quiet quitting memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan yang baik dapat menekan quiet quitting sehingga produktivitas meningkat.
7. Quiet quitting memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi mampu mengurangi quiet quitting dan mendorong peningkatan produktivitas kerja.

V REFERENSI

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Burhanuddin. (2025). Strategi human resource dalam mengelola "quiet quitting" di kalangan karyawan milenial: Studi kasus di startup digital. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas (Cetakan ke-9)*. Bumi Aksara.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kartono, K. (2018). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Nabila, S. L., & Siswanti, Y. (2025). Analysis of the Influence of Work-Life Balance on Quiet Quitting in Generation Z through the Mediation of Psychological Safety and Work Engagement. *Community Engagement & Emergence Journal*, 6(6), 5343–5355.
- Nida'ul Khasanah, E., & Sari, R. L. (2025). *Faktor Quiet Quitting Pada Karyawan Gen Z: Studi Telaah Literatur*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Surianto, S. (2025). Quiet Quitting: Fenomena Baru dan Implikasinya terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Pascapandemi. *Jurnal Economic Resource*, 9(1), 80–91. <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.1982>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.