

Pengaruh Persepsi Keadilan, Dan *Work Life Balance* Terhadap *Work Enggament* Melalui *Quiet Quitting* Dan Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara

Zainal Arifin¹, Muhammad Maladi² Hanifah³, Erini Junita Sari⁴,
Ernania Luckyta⁵

^{1,2,3,4}Institut Bisnis dan Teknologi Kalimantan

¹zainalarifin@ibitek.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi terhadap keadilan dan *work life balance* terhadap *work enggament* melalui *quit quitting* dan kepuasan kerja pada pegawai aparatur sipil negara (ASN) di Kalimantan Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik *sampling* menggunakan *stratified random sampling* diperoleh sampel 122 orang dari berbagai instansi dan jabatan struktural/fungsional yang diambil dari berbagai instansi Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan yang tersebar di berbagai kabupaten. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, menggunakan *CFA (Confirmatory Factor Analysis)* dan *Cronbach's Alpha* dan *Analisis Jalur (Path Analysis)* atau *SEM-PLS* untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan: (1) persepsi terhadap keadilan tidak berpengaruh signifikan terhadap *work enggament* (2) persepsi terhadap keadilan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (3) persepsi terhadap keadilan tidak berpengaruh signifikan terhadap *quit quitting* (4) kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work enggament* (5) *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *work enggament* (6) *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (7) *work life balance* berpengaruh negatif terhadap *quit quitting* (8) *quit quitting* berpengaruh terhadap *work enggement* (9) *persepsi terhadap keadilan tidak berpengaruh signifikan terhadap work enggament* melalui *quit quitting* (10) *work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap work enggament* melalui *quit quitting* (11) *persepsi terhadap keadilan berpengaruh signifikan terhadap work enggament* melalui kepuasan kerja (12) *work life balance berpengaruh signifikan terhadap work enggament* melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: persepsi terhadap keadilan, *work life balance*, *quit quitting*, kepuasan kerja, *work enggament*

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of perceptions of fairness and work-life balance on work engagement through quit quitting and job satisfaction among civil servants (ASN) in South Kalimantan. This study uses a quantitative approach, sampling technique using stratified random sampling obtained a sample of 122 people from various agencies and structural/functional positions taken from various South Kalimantan Provincial Government agencies spread across various districts. Data analysis techniques use validity and reliability tests, using CFA (Confirmatory Factor Analysis) and Cronbach's Alpha and Path Analysis (SEM-PLS) to test direct and indirect relationships between variables. The results of the study

555

Volume 16 Nomor 02 September 2025

<https://jurnal.fem.uniba-bpn.ac.id/index.php/geoekonomi/issue/view/42>

show: (1) perceptions of justice do not have a significant effect on work engagement (2) perceptions of justice have a significant effect on job satisfaction (3) perceptions of justice do not have a significant effect on quitting (4) job satisfaction has an effect on work engagement (5) work life balance has no effect on work engagement (6) work life balance has an effect on job satisfaction (7) work life balance has a negative effect on quitting (8) quitting has an effect on work engagement (9) perceptions of justice do not have a significant effect on work engagement through quitting (10) work life balance does not have a significant effect on work engagement through quitting (11) perceptions of justice have a significant effect on work engagement through job satisfaction (12) work life balance has a significant effect on work engagement through job satisfaction.

Keywords: *perceptions of justice, work life balance, quiet quitting, job satisfaction, work engagement*

PENDAHULUAN

Dalam era birokrasi modern, tuntutan terhadap kinerja dan profesionalisme pegawai negeri sipil (PNS) semakin tinggi. Namun, tantangan seperti ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), persepsi terhadap keadilan organisasi, serta fenomena “*quiet quitting*” di mana pegawai hadir secara fisik namun tidak terlibat secara emosional semakin sering muncul dalam lingkungan kerja sektor publik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa “persepsi keadilan Organisasi” dan “*work-life balance*” memiliki pengaruh signifikan terhadap “*work engagement*”, yaitu keterikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Di sisi lain, rendahnya keterlibatan kerja dapat memicu “*quiet quitting*”, yang pada akhirnya berdampak pada “kepuasan kerja” dan produktivitas pegawai. Persepsi keadilan dapat meningkatkan rasa *trust* dan *commitment* yang berujung pada peningkatan *work engagement*. (Farndale et al., 2014). Hal ini berbeda dengan penelitian, dalam beberapa konteks budaya (terutama budaya kolektif seperti Asia Timur), loyalitas dan nilai kelompok lebih menentukan *engagement* dibanding persepsi keadilan personal. (Ghany, 2022)

Banyak studi menyatakan bahwa *quiet quitting* menurunkan tingkat *work engagement*, karena pegawai tidak menunjukkan antusiasme atau keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan. Mereka membatasi diri hanya pada tugas minimum, sehingga energi, dedikasi, dan *absorption* (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) menurun drastis. (Minzlaff et al., 2025): *Quiet quitting* menandakan penarikan diri psikologis dari pekerjaan, sehingga menurunkan keterlibatan kerja. (Jiang et al., 2023) *Quiet quitting* adalah gejala dari *disengagement* dan *burnout*, yang akhirnya menyebabkan hilangnya keterlibatan positif.

Meskipun ASN di Kalsel jarang secara resmi resign, keinginan berhenti dan kebosanan karena birokrasi sering terjadi. Secara keseluruhan, kualitas pelayanan ASN di Kalimantan Selatan sedang bergerak ke arah yang lebih baik, dengan fokus pada peningkatan budaya kerja, keterlibatan pegawai, dan profesionalitas. Namun, tantangan seperti pemerataan kualitas antar daerah dan konsistensi implementasi standar pelayanan masih menjadi perhatian. Sekitar 35% ASN di Indonesia, termasuk Kalimantan Selatan, dikategorikan sebagai “*deadwood*” atau pegawai dengan kinerja rendah dan motivasi minim. Mereka hadir secara fisik, tetapi kontribusinya terhadap organisasi sangat terbatas (Kompas, 2022).

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Work engagement

Konsep *work engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang pegawai lakukan (Schaufeli et al., 2006). Beberapa pertanyaan mungkin muncul kepada pegawai apakah pegawai memiliki akses terhadap sumber daya dan kesempatan untuk belajar keterampilan baru, apakah pegawai merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan apakah interaksi pegawai dengan rekan kerja dan atasannya bermanfaat? Pegawai yang sangat terlibat memiliki gairah dalam pekerjaannya, dan merasakan hubungan yang mendalam pada perusahaan, memiliki energi atau perhatian yang mendalam pula terhadap pekerjaan (Robbins, 2013).

Keterlibatan pegawai sebagai hubungan dengan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosi antara seseorang dengan peran di sebuah pekerjaan (William & Kahn, 1990). Bentuk psikologis *attention* dan *absorption* merupakan keterlibatan pegawai (W. B. Schaufeli et al., 2006). *Attention* mengacu pada kognitif dan peran yang dipikirkan pegawai, sedangkan *absorption* mengacu pada intensitas fokus seorang pegawai dalam memainkan peran diorganisasi. Keterlibatan pegawai sebagai penghayatan seorang pegawai terhadap tujuan, kemudian fokusnya pada tujuan tersebut dan membangkitkan energi, memiliki inisiatif, mampu menyesuaikan diri, berusaha, gigih dan antusias dalam mencapai tujuan organisasi (Macey & Schneider, 2008).

Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi

Menurut Luthans (Luthans, 2012) konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil". Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural.

Gökhan Kerse & Atılhan Naktıyok (KERSE, 2020) — penelitian di sektor manufaktur di Turki. Mereka menemukan bahwa keadilan interaksional (*interactional justice*) berpengaruh positif langsung terhadap *work engagement*. Berdasarkan hal itu dirumuskan **Hipotesa 1** Persepsi terhadap keadilan memengaruhi secara signifikan terhadap *work engagement*

Ketika pegawai merasa mendapat perlakuan organisasi adil (dalam pembagian tugas, gaji, promosi, dan perlakuan interpersonal), mereka cenderung puas dengan pekerjaan mereka (Ertemsir et al., 2024) Maka berdasarkan hal tersebut dibuat rumusan hipotesis **H2 Persepsi keadilan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Penelitian pada perawat di rumah sakit Korea Selatan selama pandemi COVID-19 menemukan bahwa *organisational justice* bekerja sebagai mediator negatif antara *fatigue* dan *quiet quitting* Artinya, persepsi keadilan yang lebih tinggi mengurangi *quiet quitting* Maka berdasarkan hal tersebut dibuat rumusan **hipotesis ketiga (H3)** Persepsi keadilan berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting* (Kang et al., 2025)

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada intinya adalah perasaan positif pada pekerjaan akibat evaluasi terhadap karakteristik atau dengan kata lain perasaan menyenangkan seseorang setelah seseorang melakukan penilaian terhadap pekerjaan atau yang terkait dengan pekerjaan. Ada

konsekuensi jika pegawai menyukai pekerjaan, dan ada konsekuensi ketika pegawai tidak menyukai pekerjaan. Sebuah kerangka pemikiran (kerangka keluar –pengaruh – kesetiaan – pengabdian) bermanfaat untuk memahami konsekuensi ketidakpuasan (Robbins, 2013 Çelik, 2011 . , Borman Walter C. Ilgen Daniel R. Klimoski, 2003)..

Studi di industri konstruksi menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement, dan keterlibatan ini turut memperkuat kinerja pegawai (Jurnal & Nabila, 2025). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa **H4:Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap work engagement.**

Mekanismenya melalui organizational identification (identifikasi diri dengan organisasi)—meningkatkan keterlibatan emosional & kognitif pekerja, terutama pada pekerjaan dengan tuntutan tinggi (HO, 2025a)Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesa **H12:Persepsi keadilan berpengaruh tidak langsung terhadap work engagement melalui kepuasan kerja.**

Work-Life Balance

Work-life balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seseorang individu adalah sama. Penjelasan lain bahwa work-life balance adalah tingkat kepuasan atau kecocokan antara peran ganda di dalam kehidupan seseorang. Hal ini sesuai definisi yang dikemukakan oleh(J. H. Greenhaus & Kossek, 2014) bahwa keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non-kerjanya.

Work life balance berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, termasuk dimensi-dimensinya seperti interference dan enhancement antara kerja dan kehidupan pribadi (Wulandari, 2023, J. H. Greenhaus & Kossek, 2014). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa **H5:Work life balance** berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Penelitian pada petugas penyidik di Komisi Anti-Korupsi Malaysia menemukan hubungan positif antara work-life balance dan kepuasan kerja (Faez Izdihar et al., 2023) Maka berdasarkan hal tersebut dibuat rumusan hipotesis keenam (H6) WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Semakin buruk WLB, semakin tinggi tingkat quiet quitting (Prakasa et al., 2025). Maka berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis **H7:Work-life balance berpengaruh negatif terhadap quiet quitting.**

Sebuah studi multi-negara menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki efek positif signifikan terhadap job satisfaction, dan melalui kepuasan kerja tersebut turut meningkatkan tingkat work engagement (atau komitmen kerja). Dengan kata lain, effect tidak langsung dari WLB terhadap engagement melalui kepuasan kerja ditemukan dalam model struktural mereka. (Inegbedion, 2024). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa **H11: Work-life balance** berpengaruh tidak langsung terhadap work engagement melalui **kepuasan kerja**

Quiet Quitting

Quiet quitting adalah situasi di mana seorang karyawan hanya melakukan tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, tanpa dikeluarkankan, karena alasan-alasan seperti manajemen yang buruk, beban kerja yang berlebih, gaji yang tidak memadai, ketidakpuasan kerja,

kurangnya pengakuan, ketidakseimbangan jam kerja, kurangnya komunikasi organisasi, kurangnya komitmen organisasi-individu, dan kurangnya peluang karier (Bernuzzi et al., 2025)

Quiet quitting menurunkan work engagement, karena pegawai tidak lagi bekerja dengan dedikasi penuh, semangat, dan keterikatan. (Galanis et al., 2023) Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa ke delapan (**H8**): *Quiet quitting* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*.

Melalui *quiet quitting* Ketidakadilan dan beban berat mampu menurunkan engagement. (Galanis et al., 2023; Mahand & Caldwell, 2023). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa **H9**: Persepsi keadilan berpengaruh tidak langsung terhadap work engagement melalui *quiet quitting*.

Melalui kepuasan kerja: Kepercayaan dan kenyamanan membuat pegawai merasa puas (Galanis et al., 2023b; Mahand & Caldwell, 2023) meningkatkan engagement. (Jurnal & Nabila, 2025). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa **H10**: Work-life balance berpengaruh tidak langsung terhadap work engagement melalui *quiet quitting*

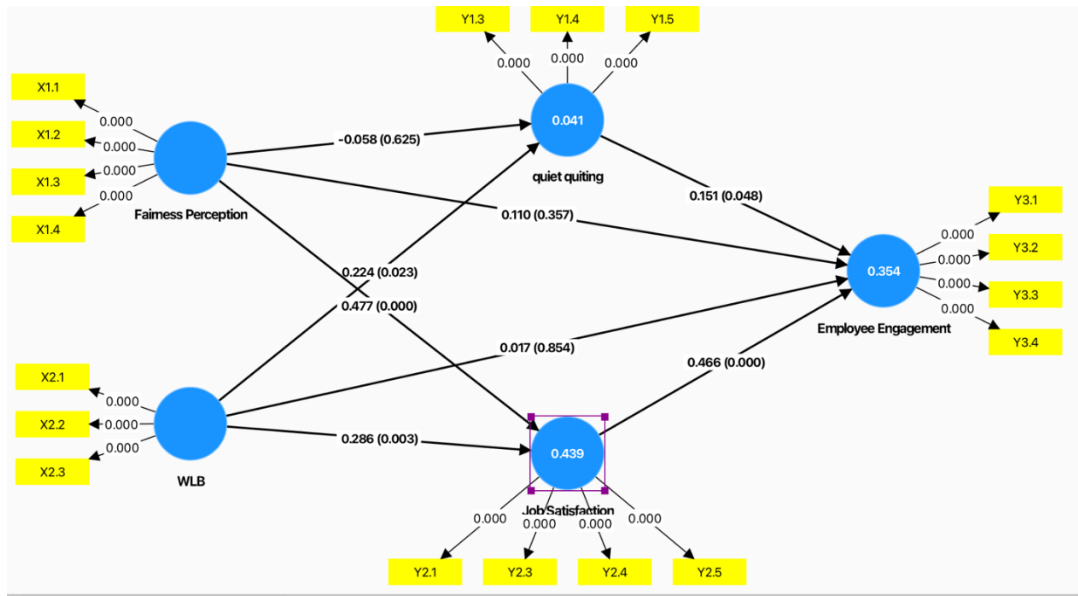
METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel melalui model mediasi. Desain survei eksplanatori menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data dari responden.

Populasi penelitian ini seluruh PNS (tanpa PPPK) di instansi pemerintah provinsi dan kabupaten/kota di Kalimantan Selatan sebanyak 77.752 orang. Berdasarkan rumus slovin dengan tingkat kepercayaan 90 % maka diperoleh sampel 122 orang. Teknik Sampling menggunakan Stratified random sampling berdasarkan instansi dan jabatan struktural/fungsional.

Teknik analisis data meliputi - Uji Validitas dan Reliabilitas Menggunakan CFA (Confirmatory Factor Analysis) dan Cronbach's Alpha dan Analisis Jalur (Path Analysis) atau SEM-PLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Model Akhir (bootstrapping)

Sumber : Smart PLS

Tabel 1
Construct reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
Work Engagement	0.769	0.775	0.853	0.592
Fairness Perception	0.873	0.880	0.913	0.724
Job Satisfaction	0.722	0.721	0.828	0.547
WLB	0.746	0.807	0.851	0.657
quiet quitting	0.664	0.764	0.806	0.584

Sumber :Smart P[LS Diolah

- Semua konstruk memiliki Composite Reliability (CR) > 0.7 dan AVE > 0.5.
- Cronbach's Alpha juga memadai (0.664–0.873). Artinya konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik dan validitas konvergen tercapai.

Tabel 2
Discriminant validity

	Employee Engagement	Fairness Perception	Job Satisfaction	WLB	quiet quitting
Work Engagement					
Fairness Perception	0.498				
Job Satisfaction	0.750	0.766			
WLB	0.416	0.600	0.667		
quiet quitting	0.328	0.121	0.258	0.217	

• Nilai akar AVE pada diagonal lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk.
Contoh: Employee Engagement (0.770) lebih besar daripada korelasinya dengan Job Satisfaction (0.570). Ini menunjukkan validitas diskriminan terpenuhi

Tabel 3
Model fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.089	0.090
d ULS	1.362	1.377
d G	0.473	0.474
Chi-square	332.468	332.061
NFI	0.656	0.656

Sumber : Smart PLS di olah

- SRMR = 0.089 → < 0.10, artinya model fit baik.
- NFI = 0.656 → masih di bawah 0.9, artinya model dapat diterima tetapi belum sangat kuat.

Quiet Quitting: 0.041 (sangat rendah, lemah).
Artinya variabel bebas mampu menjelaskan Work Engagement dan Kepuasan Kerja dengan cukup baik, tetapi kontribusinya terhadap Quiet Quitting sangat kecil

Tabel 4
Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Fairness Perception -> Work Engagement	0.110	0.102	0.120	0.921	0.357
Fairness Perception -> Job Satisfaction	0.477	0.484	0.081	5.868	0.000
Fairness Perception -> quiet quitting	-0.058	-0.062	0.118	0.489	0.625

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Job Satisfaction -> Work Engagement	0.466	0.489	0.101	4.596	0.000
WLB -> Work Engagement	0.017	0.017	0.091	0.184	0.854
WLB -> Job Satisfaction	0.286	0.290	0.095	3.018	0.003
WLB -> quiet quitting	0.224	0.243	0.098	2.277	0.023
quiet quitting -> Employee Engagement	0.151	0.158	0.077	1.978	0.048

Sumber Smart PLS

- Fairness Perception → Job Satisfaction: signifikan positif ($\beta=0.477$, $p=0.000$).
 - Job Satisfaction → Work Engagement: signifikan positif ($\beta=0.466$, $p=0.000$).
 - WLB → Job Satisfaction: signifikan positif ($\beta=0.286$, $p=0.003$).
 - WLB → Quiet Quitting: signifikan positif ($\beta=0.224$, $p=0.023$).
 - Quiet Quitting → Work Engagement: signifikan positif ($\beta=0.151$, $p=0.048$).
- Tetapi hubungan Fairness Perception → Quiet Quitting dan WLB → Work Engagement tidak signifikan.

Tabel 5
Specific Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
WLB -> Job Satisfaction -> Work Engagement	0.133	0.141	0.055	2.412	0.016
Fairness Perception -> quiet quitting -> WorkEngagement	-0.009	-0.009	0.021	0.423	0.672
Fairness Perception -> Job Satisfaction -> Work Engagement	0.222	0.238	0.070	3.167	0.002
WLB -> quiet quitting -> Work Engagement	0.034	0.039	0.025	1.340	0.180

Sumber : Smart PLS

- WLB → Job Satisfaction → Work Engagement: signifikan ($\beta=0.133$, $p=0.016$).
- Fairness Perception → Job Satisfaction → Work Engagement: signifikan ($\beta=0.222$, $p=0.002$).

Mediasi melalui Quiet Quitting tidak signifikan

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Persepsi Pada Keadilan Terhadap Work Engagement

Dalam penelitian persepsi pada keadilan tidak berpengaruh terhadap work engagement karena karakteristik pekerjaan ASN dimana status kepegawaian ASN yang relatif stabil, baik dari sisi jaminan karier, gaji, maupun tunjangan, membuat keterikatan kerja tidak semata bergantung pada persepsi keadilan. Regulasi formal dan kepastian status pekerjaan menjadi faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi keterikatan dibandingkan evaluasi subjektif mengenai keadilan organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persepsi terhadap keadilan tidak berpengaruh signifikan terhadap “work engagement” ASN di Kalimantan Selatan karena karakteristik pekerjaan ASN yang berbasis regulasi, dominasi faktor ekstrinsik dalam mendorong keterikatan, serta konteks budaya lokal yang lebih menekankan solidaritas sosial dibandingkan evaluasi individual atas keadilan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian (Ertemsir et al., 2024)

2. Pengaruh Persepsi Pada Keadilan Terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi terhadap keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN di Kalimantan Selatan karena keadilan merupakan salah satu fondasi utama dalam hubungan kerja antara pegawai dan organisasi. Di Kalimantan Selatan, di mana ASN menghadapi dinamika birokrasi yang kompleks, persepsi terhadap keadilan menjadi semakin penting.

Sebagian ASN memilih beradaptasi dengan situasi. Misalnya dengan menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga, atau melakukan quiet quitting (tetap bekerja sesuai standar minimal, tapi tidak lagi memberi energi berlebih). Hal ini menjadi cara untuk bertahan tanpa harus benar-benar keluar dari pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mohrenweiser & Pfeifer (2023)

3. Persepsi Pada Keadilan Terhadap Quit Cutting

ASN memiliki status pekerjaan yang aman, dengan gaji, tunjangan, dan pensiun yang terjamin. Faktor inilah yang lebih dominan dalam menentukan pilihan mereka untuk quiet quitting atau tidak. Dengan kata lain, meskipun mereka merasa adil atau tidak adil, keputusan untuk melakukan quiet quitting tidak ditentukan oleh persepsi keadilan, tetapi oleh faktor jaminan struktural pekerjaan.

Menurut teori Meyer & Allen (Meyer & Allen, 1991), banyak ASN memiliki komitmen normatif (merasa wajib mengabdikan kepada negara) dan continuance commitment (bertahan karena manfaat jangka panjang). Kedua jenis komitmen ini membuat keputusan quiet quitting lebih dipengaruhi oleh faktor rasional dan moral, bukan oleh rasa adil atau tidak adil.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Work Engagement

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat penting dalam menentukan tingkat work engagement. ASN di Kalimantan Selatan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek imbalan, hubungan dengan atasan, kesempatan pengembangan karier, maupun suasana kerja yang kondusif, cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja (engagement) yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R), yang menekankan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis untuk meningkatkan energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap work engagement ASN di Kalimantan Selatan. Kepuasan yang tinggi akan memperkuat energi, dedikasi, dan keterikatan ASN terhadap pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada kinerja birokrasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Jurnal & Nabila, 2025)

5. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Work Enggament

Secara teori, work life balance (WLB) seringkali dianggap sebagai faktor yang dapat meningkatkan work engagement karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi diyakini mampu menjaga energi serta motivasi pegawai. Namun, dalam konteks ASN di Kalimantan Selatan, WLB terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan fenomena ini.

Dengan kata lain, ketiadaan pengaruh signifikan WLB terhadap work engagement ASN di Kalimantan Selatan dapat dipahami karena engagement lebih dipicu oleh faktor intrinsik (kepuasan, motivasi, keadilan, komitmen), sementara WLB hanya berfungsi sebagai faktor pendukung yang tidak langsung mendorong keterikatan pada pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Nomusa Dube, 2024)

6. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja

Jam kerja ASN yang relatif teratur membuat keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat terjaga. ASN yang merasa memiliki cukup waktu untuk keluarga, kegiatan sosial, maupun pengembangan diri cenderung memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori spillover, yang menyatakan bahwa pengalaman positif di luar pekerjaan akan memengaruhi kepuasan dalam pekerjaan, dan sebaliknya. (J. Greenhaus, n.d.)

Work life balance membantu ASN mengurangi stres dan kelelahan kerja. Beban administrasi dan target pelayanan publik di Kalimantan Selatan seringkali menimbulkan tekanan. Ketika pegawai (Bakker & Demerouti, 2007; W. Schaufeli & Bakker, n.d.) mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka tingkat stres berkurang, sehingga muncul perasaan nyaman, tenang, dan puas terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, work life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN di Kalimantan Selatan karena keseimbangan tersebut meningkatkan kenyamanan, mengurangi stres, menjaga relasi sosial, serta memperkuat pengalaman kerja positif yang berdampak langsung pada kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Haar et al., 2014)

7. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Quit Cutting

ASN yang memiliki work life balance kuat cenderung menetapkan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka akan lebih memilih bekerja sesuai jam dan tugas formal, tanpa melibatkan diri secara berlebihan. Hal ini membuat quiet quitting menjadi strategi yang selaras dengan upaya menjaga keseimbangan hidup.

ASN yang merasa kehidupannya seimbang antara pekerjaan dan keluarga seringkali memandang quiet quitting sebagai strategi adaptasi, bukan bentuk resistensi. Mereka tetap memenuhi kewajiban, tetapi tidak memberikan energi tambahan di luar jam atau tupoksi, karena waktu pribadi dan keluarga diprioritaskan.

Dalam masyarakat Kalimantan Selatan yang menekankan nilai kekeluargaan dan kebersamaan, WLB memiliki arti penting. ASN yang menjaga WLB cenderung

menyeimbangkan peran sosial dengan pekerjaan. Akibatnya, keterlibatan ekstra dalam pekerjaan (beyond duty) berkurang, sehingga perilaku quiet quitting menjadi lebih mungkin terjadi. Hal ini sama dengan hasil penelitian (Haar et al., 2014)

8. Pengaruh Quit Cutting Terhadap Work Engagement

Secara konseptual, quiet quitting menggambarkan perilaku pegawai yang hanya bekerja sesuai deskripsi tugas dan jam kerja tanpa memberikan usaha ekstra. Fenomena ini berhubungan erat dengan work engagement, karena keterikatan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai menunjukkan energi (vigor), dedikasi (dedication), dan konsentrasi penuh (absorption) terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, quiet quitting berpengaruh terhadap work engagement ASN di Kalimantan Selatan karena perilaku bekerja sekadar memenuhi standar membuat ASN kehilangan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Akibatnya, tingkat engagement menurun, yang berimplikasi pada penurunan efektivitas birokrasi dan kualitas layanan publik. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian (Moisoglou et al., 2025)

9. Pengaruh Persepsi Pada Keadilan Terhadap Work Engagement melalui Quit Cutting

Secara teori, persepsi keadilan biasanya memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi, yang pada gilirannya dapat berdampak pada work engagement. Namun, dalam konteks ASN di Kalimantan Selatan, jalur mediasi melalui quiet quitting tidak terbukti signifikan. Ada beberapa penjelasan akademis:

Menurut Meyer & Allen, ASN memiliki komitmen normatif yang tinggi—merasa wajib mengabdikan kepada negara. Komitmen ini membuat work engagement lebih tahan terhadap pengaruh negatif quiet quitting. Jadi, meskipun ada persepsi ketidakadilan, jalur mediasi melalui quiet quitting tidak cukup kuat untuk memengaruhi engagement. Hal seperti yang disampaikan (Harris, 2025)

10. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Work Engagement melalui Quit Cutting

Secara teoritis, work life balance (WLB) biasanya berhubungan positif dengan work engagement karena keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan membuat pegawai lebih segar, bersemangat, dan termotivasi. Namun, dalam konteks ASN di Kalimantan Selatan, jalur mediasi melalui quiet quitting tidak terbukti signifikan.

Di Kalimantan Selatan, ASN yang melakukan quiet quitting tetap hadir, melaksanakan tugas pokok, dan mengikuti aturan. Sehingga, meskipun mereka menjaga jarak dengan beban kerja tambahan, keterikatan kerja inti (work engagement) tetap terjaga. Hal ini membuat jalur mediasi tidak signifikan.

Dalam birokrasi, indikator engagement (antusiasme, dedikasi, dan absorption) banyak ditentukan oleh faktor struktural, seperti target organisasi, arahan pimpinan, dan kewajiban pelayanan publik. Sehingga, quiet quitting sebagai strategi individu tidak cukup kuat memediasi hubungan antara work life balance dengan engagement. Hal ini sama dengan hasil penelitian (Siddique et al., 2025)

11. Pengaruh Persepsi Pada Keadilan Terhadap Work Engagement melalui Kepuasan Kerja

Bagi ASN di Kalimantan Selatan, keadilan dalam distribusi tunjangan kinerja, promosi jabatan, dan pembagian beban kerja sangat berpengaruh terhadap rasa puas terhadap pekerjaan. Ketika kepuasan kerja meningkat, ASN lebih mudah menunjukkan work engagement—ditandai dengan energi (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh (absorption) dalam tugas.

Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani keadilan dan engagement. Tanpa kepuasan, persepsi keadilan belum tentu langsung membuat ASN bersemangat; namun ketika rasa puas terbentuk, motivasi intrinsik dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan ikut tumbuh.

Selain itu, dalam konteks birokrasi yang formalistik seperti di Kalimantan Selatan, kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong afektif. ASN yang puas karena merasa adil akan lebih berkomitmen dalam melaksanakan pelayanan publik, sehingga persepsi keadilan → kepuasan kerja → work engagement menjadi jalur yang logis dan signifikan. Hal ini sama dengan hasil penelitian (HO, 2025b)

12. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Work Engagement melalui Kepuasan Kerja

Work life balance (WLB) mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Bagi ASN di Kalimantan Selatan, WLB sangat penting mengingat birokrasi memiliki jam kerja formal, beban administrasi, dan tuntutan pelayanan publik yang sering kali menyita waktu. Ketika organisasi mampu memberikan ruang bagi ASN untuk tetap mengelola keluarga, sosial, dan kebutuhan pribadi, hal itu menumbuhkan kepuasan kerja.

Selain itu, dalam konteks birokrasi di Kalimantan Selatan, kepuasan kerja juga terkait erat dengan dukungan institusional. Jika instansi memberikan fleksibilitas, fasilitas cuti, atau pengaturan jam kerja yang wajar, ASN lebih puas. Rasa puas ini pada gilirannya memperkuat engagement dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini senada dengan hasil penelitian (Alifyanti Hidayah et al., 2021)

SIMPULAN

Work engagement ASN di Kalimantan Selatan lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kepastian status kepegawaian, tunjangan, dan budaya kerja birokratis. Persepsi keadilan tidak menjadi faktor utama karena sistem kerja ASN sudah diatur secara formal dan stabil.

Quiet quitting tidak berhasil memediasi persepsi keadilan dan work life balance terhadap work engagement. Quiet quitting bukan bentuk penurunan keterikatan, melainkan batasan sehat dalam menjaga keseimbangan, sehingga mediasi tidak signifikan. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan disiplin dan pengawasan saja yang antara lain membantuk pegawai berperilaku quiet quitting tidak cukup untuk memperbaiki kinerja ASN. Sementara kepuasan kerja berhasil memediasi persepsi keadilan dan work balance terhadap work engagement. Keadilan meningkatkan kepuasan, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan kerja ASN terhadap organisasi. Keseimbangan hidup menumbuhkan kepuasan, dan kepuasan tersebut menjadi pendorong utama keterikatan kerja ASN.

Dengan demikian kebijakan atau perilaku quiet quitting walaupun tidak menghambat kinerja ASN tetapi gagal meningkatkan work engagement. Sementara peningkatan kepuasan kerja bisa meningkatkan work engagement ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S., & Alisa Hussain, I. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bernuzzi, C., Paganin, G., Petrilli, S., & Margheritti, S. (2025). Old trends in new clothing? Exploring the quiet quitting phenomenon through a scoping review. *Current Psychology*, 44(11), 10990–11010. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07920-x>
- Borman Walter C. Ilgen Daniel R. Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (I. B. Weiner, Ed.; Issue January). John Wiley & Sons, Inc.
- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7–15.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- employee-engagement-report-from-gallup-april-2022*. (n.d.).
- Ertemsir, E., Bal, Y., Demirhan, A., & Kökalan, Ö. (2024). The moderating role of workplace spirituality on the effect of organizational justice on job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360913>
- Faez Izdihar, A., Syadia Ab Latiff, D., & Mohamad Yunus, ain. (2023). Unraveling the Impact of Job Stress, Work-Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction: A Study on Malaysian Anti-Corruption Commission Investigation Officers. In *Information Management and Business Review* (Vol. 15, Issue 3).
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204–214. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2013.11.004>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraaka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023a). *The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraaka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023b). *The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Ghany, Prof. Dr. M. A. (2022). Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5758–5809. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-63>
- Greenhaus, J. (n.d.). *Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*. <https://www.researchgate.net/publication/259280583>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career : A Work – Home Perspective. In *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (1; Vol. 1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2014.08.010>
- Harris, L. C. (2025). Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 64(2), 565–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- HO, H. C. Y. (2025a). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>

- HO, H. C. Y. (2025b). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link? *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>
- Jurnal, L., & Nabila, V. (2025). *Volume 13 Nomor 1 Halaman 242-254 Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance melalui work engagement pada karyawan.*
- Kang, J., Jeong, W., & Kim, S. (2025). The Mediating Effects of COVID-19 Infection Control Fatigue on Quiet Quitting: Focusing on Organisational Justice, Role Ambiguity and Job Satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 81(7), 3952–3961. <https://doi.org/10.1111/jan.16865>
- KERSE, G. (2020). İşe İlişkin Sorumluluk Bağlamında Etkileşim Adaletinin İşe Bağlanmaya Etkisi. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1). <https://doi.org/10.26650/jecs2018-0025>
- Luthans, F. (2012). Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition. In *Organizational behavior: an edivence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.*
- Minzloff, K. A., Palmer, S., & Fillery-Travis, A. (2025). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0062>
- Mohrenweiser, J., & Pfeifer, C. (2023). Wage Structures, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *Journal of Happiness Studies*, 24(7), 2291–2308. <https://doi.org/10.1007/s10902-023-00680-0>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Papatthasiou, I. V., Konstantakopoulou, O., Katharaki, M., Malliarou, M., Tsaras, K., Prasini, I., Rekleiti, M., & Galanis, P. (2025). Engaging Leadership Reduces Quiet Quitting and Improves Work Engagement: Evidence from Nurses in Greece. *Nursing Reports*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/nursrep15070247>
- Nomusa Dube, T. M. N. (2024). Academic staff commitment in the face of a role (im)balance between work and personal life_ can job satisfaction help__ European Journal of Management Studies _ Emerald Publishing. *Emerald Publishig Limeted*, 29, 31–50.
- Prakasa, M. B., Ngurah, G., Adinegara, J., Komalasari, Y., Trimurti, C. P., Studi, P., Manajemen, M., Bisnis, F., Pendidikan, P., Universitas, H., & Pura, D. (2025). Quite Quitting Decision Making Based on Work-Life Balance Mediated by Burnout in Generation Z at Intercontinental Hotel Bali? *The Es Economics and Entrepreneurship*, 3(03), 267–272. <https://doi.org/10.58812/esee.v3i03>
- Robbins, S. (2013). Organizational Behavior. In *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki* (15th ed. —, p. 676). Prentice Hall San Diego State University. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a

- short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (n.d.). *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.
- Siddique, A., Liu, L., Farooq, S., & Mohi Ud Din, Q. (2025). Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals. *Acta Psychologica*, 257. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105069>
- Sull, D., Sull, C., Zweig, B., & Sloan, M. (2021). *Rating? 9 Qualities? Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*. <http://getab.li/44847>
- William, A., & Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Wulandari, R. W. (2023). *Acta Psychologia Pengaruh work life balance terhadap work engagement pada mahasiswa yang bekerja* (Vol. 05, Issue 01).