

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan aset utama yang menentukan keberlangsungan sebuah organisasi. Tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana memastikan *employee performance* tetap berada pada level optimal. *Employee performance* tidak hanya dimaknai sebagai penyelesaian tugas rutin, melainkan mencakup kualitas hasil kerja, efisiensi waktu, serta inisiatif untuk memberikan kontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam literatur manajemen modern, kinerja yang tinggi adalah akumulasi dari perilaku kerja yang produktif dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Konteks manajemen SDM menjadi semakin kompleks ketika diterapkan pada instansi pemerintah, khususnya Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) seperti Rumah Sakit Umum Daerah. Tuntutan terhadap *employee performance* tidak lagi sekadar pemenuhan tugas rutin, melainkan mencakup efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja yang optimal guna mencapai tujuan strategis instansi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawainya, di mana SDM berperan untuk memastikan setiap individu memberikan kontribusi terbaiknya (Kurniawati & Raharja, 2025). Termasuk bagi instansi seperti RSUD Ki Ageng Selo Wirosari yang mengutamakan *employee performance* untuk mencapai tujuan organisasi.

RSUD Ki Ageng Selo Wirosari merupakan Rumah Sakit Umum Daerah Tipe D yang berlokasi di Kecamatan Wirosari, Kabupaten Grobogan. Rumah sakit ini didirikan sebagai respons terhadap kebutuhan rujukan berjenjang dari fasilitas kesehatan dasar seperti Puskesmas dan klinik pratama. Keberhasilan pelayanan kesehatan di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari sangat bergantung pada pencapaian kinerja dari pegawainya. Kinerja yang optimal merupakan cerminan dari dedikasi dan efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas fungsional maupun administratif.

Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan dengan bagian kepegawaian di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari ditemukan indikasi penurunan kinerja pada sejumlah pegawai. Kepala bidang kepegawaian mengatakan bahwa ada beberapa pegawai yang masuk dalam kriteria perlu pembinaan. Pegawai yang memerlukan pembinaan dikarenakan sering tidak masuk kerja tanpa alasan dan tanpa kabar, menabagikan ketepatan waktu ketika pergantian shift, serta tidak ada kontribusi pekerjaan sama sekali. Adanya pegawai yang membutuhkan pembinaan khusus ini menjadi fenomena yang menunjukkan bahwa target kinerja, baik secara individu maupun secara institusional, belum tercapai secara maksimal. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut juga belum maksimal. Sampai saat ini pembinaan hanya dilakukan kepada satu atau dua orang saja.

Penurunan kinerja pada pegawai tersebut pada dasarnya memiliki satu masalah utama, yaitu rendahnya kedisiplinan. *Work discipline* tidak hanya sebatas mematuhi jam masuk dan pulang kerja, tetapi juga mencakup

kesadaran dan tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan. Namun, sikap pegawai justru menunjukkan kondisi yang sebaliknya. Sikap pegawai yang sering tidak masuk kerja tanpa kabar merupakan bentuk nyata dari pelanggaran aturan dan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tanpa adanya *work discipline*, maka sulit bagi seorang pegawai untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi.

Work discipline merupakan kesadaran dan kesediaan dari seorang pegawai untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dilingkungan kerja. *Work discipline* merupakan aspek yang berdampak pada pencapaian kinerja individu dalam meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, hingga kepuasan masyarakat (Harsono et al., 2023). *Work discipline* bukan sekadar kepatuhan administratif, melainkan fondasi operasional yang membuktikan bahwa seorang pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan. Menurut Utami & Marnisah (2025) kedisiplinan merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Tanpa disiplin yang kuat, tujuan strategis organisasi mustahil dapat dicapai secara optimal.

Selain permasalahan *work discipline*, di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari juga terdapat fenomena *quiet quitting*. Berdasarkan keterangan dari salah satu pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, terdapat perilaku pegawai yang cenderung pasif dan kaku dalam bekerja. Pegawai tersebut membatasi dirinya dengan melakukan pekerjaan hanya sebatas memenuhi kewajiban saja dan

enggan membantu rekan kerja yang lain. Sikap kerja yang dilakukan pegawai tersebut dipicu oleh faktor kesejahteraan pegawai yang dirasa masih kurang memadai. Adanya persepsi ketidakseimbangan antara beban kerja rumah sakit yang tinggi dan penuh tekanan dengan apresiasi finansial maupun non-finansial yang diterima, memicu rasa ketidakadilan dalam diri pegawai. Akibatnya, pegawai merespons kondisi tersebut dengan membatasi output kinerja mereka sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri.

Menurut Nugraha F. et al., (2025) *quiet quitting* adalah bentuk reaksi pegawai terhadap tekanan dan permasalahan di lingkungan kerja seperti beban kerja yang berat, kurangnya penghargaan, dan kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja. Pegawai yang melakukan *quiet quitting* tetap hadir secara fisik dan menyelesaikan tugas utama untuk menghindari sanksi, namun tidak lagi menunjukkan keterlibatan kerja secara penuh, dan menarik diri secara psikologis (Dunan & Tegar, 2025). Situasi ini tentu sangat mengkhawatirkan bagi sebuah institusi pelayanan kesehatan, karena hilangnya dedikasi pegawai akan berdampak langsung pada kualitas layanan rumah sakit dan penurunan kinerja karyawan .

Permasalahan tersebut dapat menurunkan *employee performance*. Untuk meningkatkan *employee performance*, maka diperlukan adanya peran dari seorang pemimpin. Peran pemimpin diduga menjadi faktor yang dapat memengaruhi hasil kinerja pegawai. Dukungan dari pemimpin didefinisikan sebagai perilaku manajerial yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan serta preferensi bawahan melalui penciptaan iklim kerja yang suportif secara

psikologis (Srihandayani dan Barry, 2024). Pemimpin memberikan dukungan emosional, informasional, instrumental, serta penghargaan guna menumbuhkan persepsi bahwa kontribusi pegawai dihargai. Hal itu diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong pencapaian performa kerja yang optimal.

Berdasarkan norma timbal balik, ketersediaan dukungan dari pemimpin yang memadai akan menumbuhkan komitmen moral bagi bawahan untuk membalasnya melalui pencapaian target kinerja yang ditetapkan oleh pemimpin (Kim et al. dalam Srihandayani & Barry, 2024). *Leader support* yang kuat diharapkan mampu memotivasi pegawai yang disiplin dalam bekerja guna mencapai kinerja lebih maksimal, serta mampu memitigasi dampak buruk dari perilaku *quiet quitting* melalui dukungan emosional dan arahan visioner yang dibutuhkan pegawai.

Selain adanya fenomena tersebut, ditemukan kesenjangan hasil penelitian (*research gap*). Penelitian yang dilakukan Kurniawati & Raharja (2025) serta Utami & Marnisah (2022) membuktikan bahwa *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi ketaatan pegawai terhadap aturan, semakin tinggi pula kinerjanya. Namun, temuan berbeda pada penelitian (Sarjono et al., 2025) dan (Fitriyani et al., 2024), penelitiannya menemukan bahwa *work discipline* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam temuan ini, kepatuhan prosedural atau kehadiran fisik semata terbukti tidak menjamin

kualitas hasil kerja atau pencapaian target organisasi, sehingga menimbulkan perdebatan mengenai efektivitas kedisiplinan tanpa dukungan faktor lain.

Kesenjangan kedua terdapat pada fenomena *quiet quitting*. Penelitian Jahrodin & Setiasih, (2024) menunjukkan bahwa *quiet quitting* memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap kinerja, di mana perilaku pasif ini secara nyata menurunkan produktivitas organisasi. Sebaliknya, temuan terbaru dari Nugraha & Andjarwati (2025) pada organisasi dengan sistem pengawasan ketat justru menunjukkan hasil yang kontradiktif, yaitu *quiet quitting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pada lingkungan kerja yang terstruktur dengan SOP yang kaku, dampak negatif dari perilaku *quiet quitting* dapat teredam karena karyawan tetap dipaksa memenuhi standar minimal kinerja oleh sistem yang ada.

Konsep secara keseluruhan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *work discipline* dan *quiet quitting* terhadap *employee performance* pada RSUD Ki Ageng Selo Wirosari serta peran *leader support* sebagai moderasi pada kedua variabel tersebut. Berdasarkan fenomena dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work discipline* dan *quiet quitting* terhadap *employee performance* yang dimoderasi oleh *leader support* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari?
2. Apakah *quiet quitting* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari?
3. Apakah *leader support* memperkuat pengaruh positif *work discipline* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari?
4. Apakah *leader support* memperlemah pengaruh negatif *quiet quitting* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran *leader support* dalam memoderasi pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari.

4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran *leader support* dalam memoderasi pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari.

1. 4 Manfaat Penelitian

Selaras dengan tujuan yang telah dijabarkan, manfaa yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini menyumbangkan kontribusi pada kajian ilmu manajemen sumber daya manusia. *Work discipline* digunakan untuk mendukung teori perilaku organisasi terkait kepatuhan pegawai di lingkungan kerja. Perilaku tersebut berkaitan dengan variabel *quiet quitting*, yang secara konseptual mendukung teori *equity theory* sebagai bentuk penurunan inisiatif tambahan dari pegawai. Sebagai instrumen penyeimbang dari kedua dinamika tersebut, variabel *leader support* diintegrasikan untuk memperkuat teori kepemimpinan (*leadership theory*), khususnya mengenai peran atasan dalam memoderasi hubungan perilaku kerja karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan ini diharapkan mampu menjadi sumber manfaat bagi RSUD Ki Ageng Selo Wirosari untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan disiplin kerja, serta memberikan pemahaman bahwa *leader support* berperan penting dalam memitigasi dampak negatif *quiet quitting*

terhadap kinerja guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menjaga kualitas pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat.

1.4.3 Manfaat Bagi Peneliti

Untuk manfaat peneliti diharapkan dapat menambah wawasan serta pengalaman dalam mengimplementasikan teori ke dunia kerja, serta menjadi referensi bagi peneliti berikutnya yang mengembangkan model variabel terkait *work discipline*, *quiet quitting*, dan *leader support* terhadap *employee performance*.