

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2. 1 Definisi Variabel

2.1.1 *Work Discipline*

Kepatuhan terhadap kedisiplinan kerja merupakan aspek utama yang wajib diimplementasikan dalam suatu organisasi karena akan berdampak langsung pada keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. (Gresida & Utama, (2019) dalam (Marpaung & Darmawan, 2022). *Work discipline* juga menjadi bentuk kesadaran dan kesediaan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai peraturan yang berlaku di organisasi. Kesadaran ini menunjukkan adanya *self-control* atau pengendalian diri yang kuat dari pegawai untuk menyelaraskan perilaku pribadinya dengan kebutuhan organisasi, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan yang dapat menghambat kinerja.

Menurut Sutrisno dalam Estiana et al., (2023), *work discipline* merupakan sikap dari seorang pegawai yang sesuai dengan ketentuan disuatu organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Estiana et al., (2023) mendefinisikan *work discipline* sebagai bentuk kesadaran dan komitmen pegawai untuk mentaati semua peraturan maupun norma-norma sosial yang berlaku di organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Raymond et al. (2023) yang menyatakan bahwa *work discipline* merupakan sikap yang dilakukan pegawai untuk menghargai, mematuhi, dan menaati seluruh peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan.

Work discipline merupakan suatu sikap yang menjunjung tinggi rasa hormat dan kepatuhan terhadap aturan disuatu organisasi, baik yang bersifat formal maupun informal (Siagian dalam Adinda & Firdaus, 2022). Sementara, (Fadzillah et al., 2025) menekankan bahwa *work discipline* dapat dinilai dari berbagai aspek, seperti manajemen waktu yang baik dalam menjalankan tugas, bekerja sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Kurnis & Sitorus (2022) juga menambahkan bahwa *work discipline* adalah bentuk kesadaran pegawai terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan pada organisasi dalam bentuk lisan maupun tulisan mengenai standar prosedur perusahaan (SOP).

Work discipline berperan penting bagi keberlangsungan instansi, di mana tingkat kedisiplinan yang tinggi terbukti berkorelasi positif dengan mutu pekerjaan dan efisiensi waktu, sedangkan rendahnya disiplin akan menghambat pencapaian target dan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Raymond et al., 2023; Adinda et al., 2023). Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *work discipline* adalah bentuk kesadaran diri seseorang dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya dengan menghormati dan menaati peraturan yang ada di organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat *work discipline* pegawai menurut Simamora (2013) dalam Anisa Setyawati (2022) diantaranya :

1. Tingkat kehadiran,
2. Kepatuhan pada peraturan
3. Efektivitas dalam bekerja
4. Kehadiran tepat waktu
5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

2.1.2 *Quiet Quitting*

Quiet quitting adalah sebuah fenomena di mana pegawai bekerja hanya melakukan tugas sesuai kontrak tanpa ada ikatan emosional atau inisiatif tambahan (Jahrodin & Setiasih, 2024). Fenomena ini tidak merujuk pada pengunduran diri secara resmi, namun sebagai bentuk penarikan diri secara psikologis terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bahiroh et al. (2025) yang menyatakan bahwa *quiet quitting* sebagai situasi dimana pegawai bekerja sebatas memenuhi standar *job description* tanpa mendedikasikan usaha lebih ataupun keterlibatan emosional terhadap organisasi.

Dalam tinjauan psikologis, perilaku ini sering dikaitkan dengan mekanisme pertahanan diri. Menurut Manullang et al. (2025), *quiet quitting* bukan penurunan etos kerja, melainkan cara pegawai untuk menjaga kesejahteraan psikologisnya di lingkungan kerja yang tidak menghargai. Pendapat ini didukung oleh Burhanuddin (2025) yang menyebutkan bahwa *quiet quitting* muncul sebagai mekanisme bertahan terhadap ekspektasi yang terlalu tinggi dan kurangnya penghargaan di tempat kerja.

Nugraha & Andjarwati (2025) mendeskripsikan *quiet quitting* sebagai kondisi keterlepasan psikologis (*psychological disengagement*) di mana

pegawai tetap menjalankan tugas pada tingkat minimum namun kehilangan rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *quiet quitting* adalah bentuk penarikan diri secara psikologis dimana karyawan membatasi aktivitasnya dalam bekerja dengan hanya melakukan pekerjaan wajibnya saja tanpa memberikan inisiatif tambahan guna meningkatkan kinerjanya

Indikator yang digunakan untuk mengukur *quiet quitting* menurut Liu dan Wang (2023);Gallup (2022);Sitorus dan Rachmawati (2024) dalam Rahayu et al. (2025) diantaranya :

1. Keterlepasan emosional (*emotional disengagement*),
2. Pengerjaan tugas yang hanya sebatas dasar (*do only the basic*),
3. Kurangnya inisiatif (*lack of initiative*),
4. Penekanan pada batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life boundaries emphasis*),
5. Rendahnya perilaku kewargaan organisasi (*low organizational citizenship behavior*),
6. Minimnya komunikasi dan pencarian umpan balik (*low communication and feedback seeking*)

2.1.3 Leader Support

Leader support merupakan elemen penting dalam organisasi yang menggambarkan sejauh mana pemimpin memberikan perhatian khusus kepada pegawainya. Menurut Prabu (2016) dalam Waldan, (2020). *leader support* adalah situasi di mana individu menerima perhatian, dorongan, dan

motivasi dari manajer mereka untuk meningkatkan potensi serta menerapkan kemampuan di tempat kerja. Pandangan ini sejalan dengan Zaman et al. (2022) dalam Srihandayani & Barry (2024) yang mendefinisikan *leader support* sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan interpersonal yang harmonis antara atasan dan bawahan. Pemimpin sebagai sumber dukungan psikososial yang menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan merealisasikan potensi mereka secara optimal dalam menghadapi tantangan organisasi.

Pentingnya *leader support* juga dilihat dari persepsi karyawan terhadap kesejahteraan dan keberhargaan mereka di mata organisasi. Menurut Robbins (2016) dalam Waldan (2020), *leader support* adalah persepsi karyawan merasa dihargai dan dipedulikan oleh organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan melalui sikap pemimpin terhadap ide, kesejahteraan, dan masalah yang dihadapi karyawan. Hal ini diperkuat oleh Kim et al. (2021) dalam Srihandayani & Barry (2024) yang menyatakan bahwa pemimpin yang suportif memiliki karakteristik ramah, mudah didekati, serta menawarkan sumber daya sosio-emosional. Ketika pegawai menerima dukungan, berdasarkan norma timbal balik (*norm of reciprocity*), maka akan timbul perasaan wajib dalam diri karyawan untuk membalas kebaikan tersebut dengan memenuhi ekspektasi kinerja pemimpin dan memberikan dukungan balik kepada organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *leader support* adalah bentuk dukungan atasan yang dirasakan karyawan berupa kepedulian,

penghargaan, dan bantuan nyata, baik secara emosional maupun instrumental, untuk memfasilitasi penyelesaian tugas dan kesejahteraan karyawan. *Leader support* menciptakan ikatan emosional dan kepercayaan yang mendorong karyawan untuk merasa aman dan berdaya. Adanya kesesuaian antara dukungan yang diberikan pemimpin dengan kebutuhan bawahannya akan meningkatkan semangat karyawan untuk berkontribusi lebih bagi keberhasilan tujuan organisasi.

Indikator *leader support* berfokus pada dukungan psikososial maupun dukungan praktis yang diwujudkan oleh pimpinan guna memfasilitasi pegawai dalam menghadapi berbagai dinamika dan tuntutan pekerjaan. Indikator *leader support* menurut Amma & Sovitriana (2025) diantaranya meliputi :

1. Dukungan emosional (*emotional support*),
2. Dukungan informasional (*informational support*),
3. Dukungan instrumental (*instrumental support*),
4. Dukungan penghargaan (*appraisal support*).

2.1.4 Employee Performance

Employee performance merupakan salah satu aspek penting di suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan. Kinerja bukan hanya sekadar penyelesaian tugas, melainkan mencakup bagaimana proses tersebut dilakukan dan dampak yang dihasilkan bagi perusahaan. Menurut Kasmir dalam Alfadhil et al. (2024) menyatakan bahwa *employee performance* merupakan hasil dari pekerjaan dan sikap yang diperlihatkan dalam

menyelesaikan tugas, serta tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau instansi. Menurut Juliati (2021) *employee performance* diartikan sebagai tingkat efektivitas serta hasil kerja yang direalisasikan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya selama periode yang telah ditentukan.

Dalam perkembangan lingkungan kerja modern yang semakin dinamis dan berbasis teknologi, definisi *employee performance* mengalami perluasan makna. Wismo (2023) menegaskan bahwa *employee performance* di era digital tidak hanya diukur dari output kerja, melainkan dari kemampuan beradaptasi dengan sistem digital serta budaya organisasi yang berbasis teknologi. Hal ini sejalan dengan pandangan Pradhan dan Jena (2017) dalam Nugraha & Andjarwati (2025) yang mendefinisikan *employee performance* sebagai kombinasi dari *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*, beradaptasi terhadap perubahan, serta mendukung lingkungan kerja secara sosial dan psikologis.

Selain berfokus pada hasil, kinerja juga berkaitan erat dengan prinsip keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dan timbal balik yang diterima. Hal ini dijelaskan oleh Wexley dan Yuki dalam Sinambela (2021) yang menyatakan bahwa *employee performance* adalah penerapan prinsip keseimbangan, di mana seseorang akan memberikan usaha terbaik ketika ada stimulasi dan keuntungan yang seimbang. Pernyataan ini menunjukkan bahwa *employee performance* tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi, tetapi juga oleh motivasi yang timbul dari lingkungan kerja yang adil. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee performance*

adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan memberikan usaha dan kemampuannya yang dapat di ukur berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Terdapat sejumlah indikator *employee performance*. Indikator *employee performance* yang dikemukakan oleh Robbins (2021) dalam Kurniawati & Raharja (2025) meliputi :

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan waktu,
4. Efektivitas
5. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Sedangkan indikator menurut Mangkunegara (2019) dalam Setyawati & Arifin, (2022) diantaranya

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Pelaksanaan kerja
4. Tanggung jawab.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Work Discipline* Terhadap *Employee Performance*

Work discipline merupakan bentuk rasa tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang telah diberikan. Ketika seorang pegawai memiliki kesadaran untuk menaati peraturan seperti ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur operasional standar, maka efisiensi dan

efektivitas kerja akan tercipta secara otomatis. Ketaatan ini dapat meminimalisir terjadinya kesalahan teknis maupun pemborosan waktu, sehingga target-target organisasi dapat diselesaikan dengan kualitas yang maksimal. Sebaliknya, ketidakdisiplinan akan menghambat alur kerja dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Work discipline bukan sekadar aturan, namun factor penting dalam organisasi, di mana disiplin yang buruk akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya (Sari et al., 2023). Penerapan disiplin yang baik berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Aryanti & Perkasa, (2024) menegaskan bahwa ketika *work discipline* harus ditegakkan, *work discipline* meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Jika disiplin tidak dapat ditegakkan, sangat besar kemungkinannya bahwa tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut tidak akan pernah tercapai.

Work discipline berperan sebagai dorongan pegawai untuk memberikan kinerja yang berkualitas guna keberlangsungan suatu organisasi. Tanpa *work discipline* yang kuat, maka kompetensi dan fasilitas sebaik apa pun tidak dapat menghasilkan kinerja yang optimal karena hilangnya konsistensi dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu, *work discipline* menjadi hal yang *non-negotiable* (tidak dapat ditawar) bagi instansi yang berorientasi pada pelayanan, karena setiap bentuk kelalaian atau ketidaktertiban akan berdampak terhadap penurunan kualitas hasil kinerja pegawai yang dapat mempengaruhi keberlanjutan suatu organisasi.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan Wicaksono et al., (2024), yang menunjukkan bahwa *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan maka tujuan organisasi dapat tercapai lebih cepat dengan hasil kerja yang luar biasa. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi Putra et al., (2025) yang menyatakan bahwa *work discipline* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa *work discipline* yang tinggi memungkinkan pegawai untuk memenuhi target mereka secara efisien.

Berdasarkan tinjauan teoretis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work discipline* memiliki keterkaitan yang erat dan berbanding lurus dengan *employee performance*. Tingkat *work discipline* yang tinggi akan berimplikasi langsung pada peningkatan *employee performance* secara signifikan. Sebaliknya, rendahnya tingkat *work discipline* akan berdampak pada penurunan *employee performance*.

H1: *Work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.2 Pengaruh Quiet Quitting Terhadap Employee Performance

Fenomena *quiet quitting* merupakan kondisi di mana pegawai menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya dan membatasi kontribusi hanya pada standar minimum yang ditetapkan. Penarikan diri secara psikologis mencerminkan lemahnya ikatan individu dengan organisasi yang menghambat pencapaian target kerja serta mengganggu stabilitas operasional

perusahaan. Dampak dari penerapan pola kerja dalam batas minimal ini adalah merosotnya standar profesionalisme di dalam organisasi karena setiap individu hanya mengejar pemenuhan tanggung jawab dasar saja. Akibatnya, perusahaan kehilangan potensi produktivitas optimal yang seharusnya dapat diraih apabila karyawan memiliki keterlibatan emosional dan rasa memiliki yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Quiet quitting semakin nyata ketika karyawan merasa kontribusi mereka tidak dihargai, sehingga mereka merespons dengan mengurangi intensitas kerja sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri terhadap lingkungan kerja yang dianggap tidak mendukung. Dalam organisasi seperti di RSUD, perilaku hanya bekerja sesuai kontrak formal tanpa inisiatif tambahan terbukti berpotensi menurunkan standar mutu pelayanan dan meningkatkan risiko kesalahan, yang secara langsung merugikan kepuasan pasien (Nugraha F. et al. (2025). Hal ini menunjukkan bahwa *quiet quitting* bukan sekadar masalah motivasi individu, melainkan berdampak terhadap kinerja pegawai karena hilangnya keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaan mereka.

Didukung dengan temuan yang disampaikan oleh Jahrodi dan Setiasih (2025), yang mengungkapkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara variabel *quiet quitting* dan kinerja karyawan. Temuan tersebut memberikan penegasan bahwa semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusinya, maka akan semakin rendah tingkat performa yang dihasilkan bagi kepentingan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan Satriawan et al. (2025) yang mengungkapkan adanya pengaruh negatif yang signifikan antara variabel *quiet quitting* dan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *quiet quitting* pada pegawai, maka akan semakin rendah tingkat performa atau kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan tinjauan teoretis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *quiet quitting* memiliki keterkaitan yang berbanding terbalik dengan *employee performance*. Tingkat *quiet quitting* yang tinggi akan berimplikasi langsung pada penurunan *employee performance*. Sebaliknya, rendahnya indikasi *quiet quitting* akan berdampak pada peningkatan *employee performance*.

H2: *Quiet quitting* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.3 Leader Support Memoderasi Pengaruh Work Discipline Terhadap Employee Performance

Leader support atau dukungan pimpinan memegang peranan krusial dalam membentuk perilaku kerja yang positif, termasuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja pegawai. Kehadiran pimpinan yang suportif tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai motivator yang mampu membakar semangat pegawai untuk mematuhi aturan dan bekerja lebih giat. Dukungan dari atasan seperti dukungan sosial berperan penting dalam meningkatkan semangat, motivasi, serta kepercayaan diri karyawan. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan yang tulus dari atasan, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki dorongan internal yang lebih kuat

untuk menerapkan disiplin kerja yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nurwahyuliningsih et al. (2022) dalam Kurniawati & Raharja (2025) seorang pemimpin dituntut untuk memiliki karakteristik berupa kemampuan membangun hubungan yang mendorong kepatuhan, sehingga pegawai dapat berkomitmen dalam mengelola segala hal yang berkaitan dengan organisasi. Tanpa dukungan atasan, pegawai yang disiplin mungkin akan bekerja keras namun tidak terarah, atau merasa usahanya tidak dihargai sehingga kinerjanya stagnan. Sebaliknya, dengan adanya *leader support*, disiplin kerja pegawai akan terarah pada prioritas yang tepat dan didukung oleh fasilitas serta motivasi yang memadai, sehingga menghasilkan lonjakan kinerja yang optimal.

Keberadaan *leader support* dapat memperkuat dampak positif *work discipline* pegawai dalam lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh pandangan Amma dan Sovitriana (2025) yang menyatakan bahwa dukungan informasional dari atasan dapat memperjelas arah kerja, sementara dukungan instrumental memudahkan penyelesaian tugas. Sejalan dengan pandangan tersebut, Hersona dan Sidharta (2017) menegaskan bahwa pemimpin memegang peran penting sebagai teladan (*role model*) yang sangat efektif dalam menumbuhkan *work discipline* melalui lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Dukungan pemimpin berperan penting dalam menumbuhkan dedikasi nyata karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *leader support* memiliki peran moderasi terhadap hubungan antara *work discipline* dan *employee performance*. Adanya *leader support* yang tinggi akan memperkuat pengaruh positif *work discipline* terhadap kinerja dengan menciptakan kondisi psikologis yang memotivasi pegawai. Sebaliknya, minimnya dukungan pimpinan berpotensi menurunkan kinerja akibat melemahnya kesadaran akan disiplin kerja. Pegawai dengan tingkat disiplin tinggi akan menghasilkan kinerja yang jauh lebih optimal jika didukung oleh pimpinan yang memberikan arahan dan dukungan.

H3: *Leader support* memperkuat pengaruh positif *work discipline* terhadap *employee performance*

2.2.4 Leader Support Memoderasi Pengaruh Quiet Quitting Terhadap

Employee Performance

Fenomena *quiet quitting* berupa penarikan diri secara psikologis dengan membatasi pekerjaan merupakan ancaman serius bagi kinerja organisasi. Namun, penurunan kinerja ini tidak lepas dari faktor lingkungan, terutama hubungan pegawai dengan atasan. Dukungan emosional dan penghargaan meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas karena pegawai merasa dihargai. Perasaan dihargai ini menetralkan keinginan untuk menarik diri (*disengagement*) yang menjadi inti dari *quiet quitting*. Dengan demikian, dukungan pemimpin memutus rantai penyebab *quiet quitting*, sehingga dampaknya terhadap penurunan kinerja dapat diminimalisir.

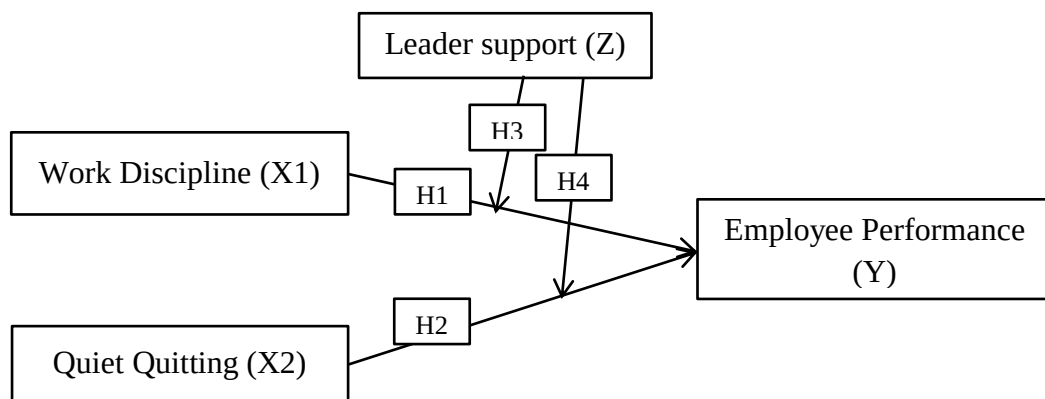
Dengan adanya *leader support*, dampak negatif dari fenomena *quiet quitting* di lingkungan kerja dapat berkurang. Hal ini didukung oleh pandangan Asmara et al., (2025) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang suportif, termasuk fleksibilitas dan bimbingan, mampu mendorong karyawan untuk berkembang dalam pekerjaan. Penurunan kinerja akibat *quiet quitting* dapat dimitigasi apabila pemimpin hadir secara positif. Menurut Latifoglu et al., (2023), dukungan dan interaksi atasan yang tinggi (*high leader-member exchange*) akan menumbuhkan perasaan aman sekaligus memberdayakan karyawan melalui penyediaan fasilitas maupun dukungan ekstra di lingkungan kerja.

Berdasarkan tinjauan teoretis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *leader support* memiliki peran moderasi terhadap hubungan antara *quiet quitting* dan *employee performance*. Adanya *leader support* yang tinggi mampu melemahkan pengaruh negatif dari *quiet quitting* terhadap *employee performance*. *Leader support* menciptakan lingkungan psikologis yang aman dan memotivasi, sehingga membuat pegawai semangat untuk berkembang dalam bekerja. Sebaliknya, minimnya dukungan pimpinan akan memperkuat dampak negatif dari perilaku *quiet quitting* terhadap penurunan *employee performance*. Dari uraian teoritis yang telah disampaikan, berikut rumusan hipotesis penelitian :

H4: *Leader support* memperlemah pengaruh negatif *quiet quitting* terhadap *employee performance*

2.3 Kerangka Teori

Merujuk pada hipotesis yang telah dirumuskan, maka kerangka pemikiran dibuat sebagai berikut :



Sumber : Dewi, (2021) dan Nugraha F. et al., (2025)