

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini merupakan pegawai RSUD Ki Ageng Selo Wirosari dari berbagai unit kerja. Dalam pelaksanaan penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 orang responden pada bulan Juni. Dari total 100 kuesioner yang didistribusikan, seluruh kuisisioner berhasil kembali dinyatakan layak dan memenuhi kriteria sehingga dapat digunakan untuk tahap analisis lebih lanjut. Hasil dari kuisisioner yang berhasil dikumpulkan akan dipaparkan pata tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuisisioner yang disebar	100	100%
Kuisisioner yang kembali	100	100%
Kuisisioner yang tidak kembali	0	0%

Sumber: Data diolah statistik (2026)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa proses pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan. Dari total 100 kuesioner yang didistribusikan kepada responden, seluruhnya berhasil dikembalikan dengan tingkat pengembalian mencapai 100%. Tidak terdapat kuesioner yang tidak kembali dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini. Hal ini menunjukkan tingkat partisipasi responden yang sangat baik.

Tabel 4. 2 Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	100	100 %
Ruangan/ Unit Kerja		
Rawat Inap Teratai 1	8	8 %
Rawat Inap Teratai 2	6	6 %
Rawat Inap WKE	7	7 %
Rawat Inap Alamanda	7	7 %
Poliklinik	6	6 %
Rekam Medis	6	6 %
VK	6	6 %
Peristi	5	5 %
IBS/OK	5	5 %
LAB	5	5 %
Gizi	4	4 %
IGD	4	4 %
Tata Usaha	4	4 %
Farmasi	3	3 %
Satpam	3	3 %
Kasir	3	3 %
ICU	3	3 %
IPSRS	3	3 %
Casemix	3	3 %
Driver	3	3 %
Radiologi	2	2 %
CSSD	2	2 %
Laundry	2	2 %
Total	100	100 %
Jabatan/Profesi		
Perawat	46	46 %
Bidan	12	12 %
Operator Layanan Operasional	9	9 %
Penata Layanan Operasional	7	7 %
Analisis Kesehatan	4	4 %
Satpam	3	3 %
Asisten Apoteker	3	3 %
Perekam Medis	3	3 %
Driver	3	3 %
Radiografer	2	2 %
Pramu Boga	2	2 %
Arsiparis	1	1 %
Pengelola Layanan Operasional	1	1 %
Ahli Gizi	1	1 %
Pramusaji	1	1 %

Elektromedis	1	1 %
Kesehatan Lingkungan	1	1 %
Total	100	100
Status Kepegawaian		
PNS	29	29%
PPPK	39	39%
PPPK PW	15	15%
Non ASN	17	17%
Total	100	100

Sumber: Data diolah statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, pengisian kuesioner dilakukan oleh 100 responden yang karakteristiknya ditinjau aspek unit/ruang kerja, profesi, dan status kepegawaian. Dari sisi unit kerja, responden yang paling banyak berada pada ruang teratai 1 sebanyak 8%, WKE sebanyak 7%, dan ruang alamanda sebanyak 7%. Secara manajemen keilmuan rumah sakit, tingginya angka ini logis karena unit rawat inap beroperasi 24 jam sehingga berkarakteristik padat karya. Dari segi profesi, pengisi kuesioner paling banyak adalah tenaga kesehatan, khususnya perawat sebanyak 45% dan bidan sebanyak 12%. Hal ini sejalan dengan standar demografi klinis WHO yang menempatkan perawat sebagai garda terdepan pelayanan yang mencakup 50-60% dari total staf klinis. Selanjutnya, berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 39% dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 29%. Sementara itu, sisanya berstatus sebagai pegawai Non-ASN sebanyak 17% dan PPPK Paruh Waktu sebanyak 15%.

Dari hasil interpretasi pada tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa sampel pada penelitian ini secara akurat telah merepresentasikan profil tenaga kerja

utama di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Karakteristik *responden* sangat didominasi oleh tenaga kesehatan yaitu perawat yang berstatus PPPK. Struktur kepegawaian yang didominasi oleh ASN ini mencerminkan karakteristik demografi Sumber Daya Manusia (SDM) pada institusi kesehatan milik pemerintah.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk menyajikan data penelitian ke dalam bentuk penjelasan yang lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk memaparkan data berdasarkan keadaan yang sesungguhnya secara objektif, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau menyeluruh (Sugiyono, 2023). Penilaian dari responden dibagi berdasarkan kriteria di bawah ini:

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{Nilai Maksimal}-\text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{3} \\ &= 1,33\end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan skala distribusi pada kriteria pendataan yang meliputi:

Rendah : 1.00 – 2.33

Sedang : 2.34 – 3.67

Tinggi : 3.68 – 5.00

4.2.1 Work Discipline

Work discipline diartikan sebagai bentuk kepatuhan, ketaatan, dan tanggung jawab pegawai terhadap seluruh peraturan, tata tertib, maupun

jadwal yang berlaku di lingkungan kerja. Hasil analisis data deskriptif dapat dilihat pada pemaparan berikut:

Tabel 4. 3 *Work Discipline*

Kode	Item	Mean	Kriteria
WD1	Saya selalu hadir bekerja sesuai jadwal yang ditentukan	4.500	Tinggi
WD2	Saya mematuhi semua peraturan yang berlaku di rumah sakit	4.370	Tinggi
WD3	Saya memanfaatkan jam kerja dengan maksimal untuk urusan pekerjaan dan menghindari aktivitas yang tidak produktif.	4.350	Tinggi
WD4	Saya selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja	3.320	Sedang
WD5	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tenggat waktu (<i>deadline</i>) yang telah ditetapkan	4.290	Tinggi
	Rata-rata	4.166	Tinggi

Sumber : Data primer diolah (2026)

Jika dilihat dari tabel 4.3, rata-rata skor pada variabel *work discipline* adalah sebesar 4.166, dikategorikan dalam kriteria tinggi. Penilaian pernyataan dengan skor tertinggi terdapat pada kode WD1 yaitu sebesar 4.500 yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kesadaran dan komitmen yang sangat baik untuk selalu hadir bekerja sesuai jadwal operasional yang ditentukan di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Sedangkan penilaian pernyataan dengan kode WD4 mendapatkan skor terendah yaitu sebesar 3.320 yang termasuk dalam kriteria sedang. Hal ini menandakan bahwa meskipun tingkat kepatuhan kehadiran secara umum sudah tinggi, kedisiplinan pegawai terkait ketepatan waktu datang persis saat jam kerja dimulai masih kurang optimal dan membutuhkan pengawasan lebih lanjut.

4.2.2 *Quiet Quitting*

Quiet quitting diartikan sebagai fenomena pegawai yang hanya mengerjakan tugas pokoknya dan enggan memberikan kontribusi tambahan secara sukarela. Berikut ini merupakan hasil analisis data deskriptif untuk variabel tersebut:

Tabel 4. 4 *Quiet Quitting*

Kode	Item	Mean	Kriteria
QQ1	Saya merasa kurang terlibat secara emosional dalam pekerjaan saya	2.490	Sedang
QQ2	Saya hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok tanpa melakukan pekerjaan lebih diluar tanggung jawab	2.570	Sedang
QQ3	Saya jarang mengambil inisiatif tambahan dalam bekerja	2.550	Sedang
QQ4	Diluar jam kerja, saya tidak ingin memikirkan atau mengerjakan tugas dari rumah sakit	3.010	Sedang
QQ5	Saya jarang melakukan tindakan sukarela diluar tugas utama / membantu organisasi	2.540	Sedang
QQ6	Saya hanya berkomunikasi untuk bertanya atau meminta saran dengan atasan atau rekan kerja jika benar-benar diperlukan	2.550	Sedang
	Rata-rata	2.618	Sedang

Sumber : Data primer diolah (2026)

Jika dilihat dari tabel 4.4, rata-rata skor pada variabel *quiet quitting* adalah sebesar 2.618, dikategorikan dalam kriteria sedang. Penilaian pernyataan dengan skor tertinggi terdapat pada kode QQ4 yaitu sebesar 3.010 yang menunjukkan bahwa indikasi terkuat dari perilaku *quiet quitting* pada pegawai RSUD Ki Ageng Selo Wirosari adalah penetapan batas yang tegas antara waktu pribadi dan pekerjaan, di mana pegawai cenderung menolak untuk memikirkan atau mengerjakan beban tugas dari rumah sakit ketika berada di luar jam kerja resmi.

Sedangkan penilaian pernyataan dengan kode QQ1 mendapatkan skor terendah yaitu sebesar 2.490. Meskipun tetap berada dalam kriteria sedang, perolehan skor terendah ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai masih mempertahankan tingkat keterikatan emosional tertentu terhadap profesi atau pekerjaan utamanya, sehingga absennya perilaku inisiatif tambahan (OCB) pada pegawai tidak lantas berarti hilangnya kepedulian emosional mereka secara total terhadap operasional di rumah sakit.

4.2.3 *Leader Support*

Leader support merujuk pada sejauh mana seorang pimpinan secara spesifik memberikan bantuan teknis, arahan, apresiasi, serta kepedulian terhadap kesejahteraan pegawainya demi kelancaran pelaksanaan tugas di tempat kerja. Berikut ini merupakan hasil analisis data deskriptif untuk variabel tersebut:

Tabel 4. 5 *Leader Support*

Kode	Item	Mean	Kriteria
LS1	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi saya	3.940	Tinggi
LS2	Atasan saya memberikan saran, arahan dan informasi yang berguna saat saya mengalami kesulitan dalam bekerja	4.100	Tinggi
LS3	Atasan saya menyediakan fasilitas, waktu, dan bantuan langsung yang saya butuhkan untuk menyelesaikan tugas	4.030	Tinggi
LS4	Atasan saya memberikan apresiasi/pujian ketika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	3.900	Tinggi
	Rata-rata	3.993	Tinggi

Sumber : Data primer diolah (2026)

Jika dilihat dari tabel 4.5, rata-rata skor pada variabel *leader support* adalah sebesar 3.993, dikategorikan dalam kriteria tinggi. Skor tertinggi

terdapat pada kode LS2 yaitu sebesar 4.100 yang menunjukkan bahwa pimpinan di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari sangat responsif dan dapat diandalkan dalam memberikan saran, arahan, serta informasi fungsional saat pegawai menghadapi kendala atau kesulitan operasional dalam bekerja. Sedangkan penilaian pernyataan dengan kode LS4 mendapatkan skor terendah yaitu sebesar 3.900. Meskipun nilai ini masih tergolong dalam kriteria tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa pemberian apresiasi, pengakuan, atau pujian verbal secara langsung ketika pegawai berhasil menyelesaikan pekerjaannya masih relatif lebih rendah dibandingkan dengan bentuk dukungan teknis atau fasilitas. Aspek pengakuan emosional ini menjadi celah yang masih bisa dioptimalkan lagi untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja.

4.2.4 *Employee Performance*

Employee performance merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berikut ini merupakan hasil analisis data deskriptif untuk variabel tersebut:

Tabel 4. 6 *Employee Performance*

Kode	Item	Mean	Kriteria
EP1	Hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.	4.140	Tinggi
EP2	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	4.160	Tinggi
EP3	Saya mampu memanfaatkan waktu dan fasilitas kerja seefisien mungkin untuk menyelesaikan tugas saya.	4.110	Tinggi
EP4	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	4.380	Tinggi
EP5	Saya menjalankan setiap tugas sesuai dengan	4.340	Tinggi

instruksi dan prosedur (SOP) yang berlaku di tempat kerja.		
Rata-rata	4.226	Tinggi

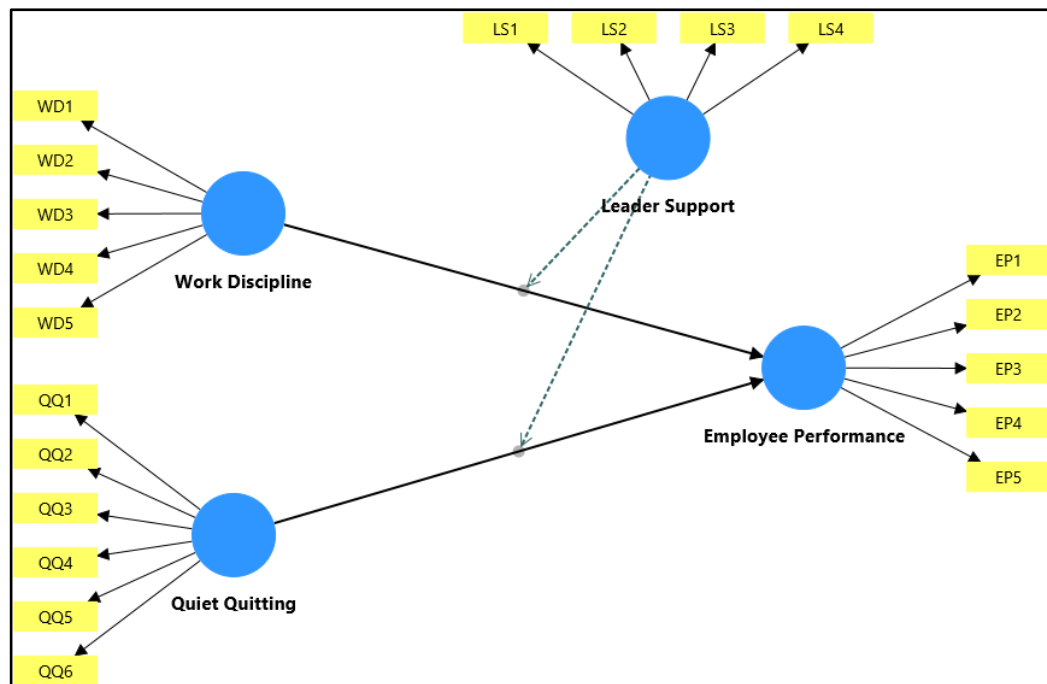
Sumber : Data primer diolah (2026)

Jika dilihat dari tabel 4.6, rata-rata skor pada variabel *employee performance* adalah sebesar 4.226, dikategorikan dalam kriteria tinggi. Penilaian pernyataan dengan skor tertinggi terdapat pada kode EP4 yaitu sebesar 4.380 yang menunjukkan bahwa pegawai RSUD Ki Ageng Selo Wirosari memiliki tingkat kesadaran moral yang sangat baik dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Sedangkan penilaian pernyataan dengan kode EP3 mendapatkan skor terendah yaitu sebesar 4.110. Walaupun nilai ini masih tergolong dalam kriteria tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu dan fasilitas kerja secara efisien masih menjadi aspek yang paling rendah dibandingkan dimensi kinerja lainnya. Hal ini menjadi catatan bahwa masih terdapat potensi untuk mengoptimalkan manajemen waktu dan penggunaan fasilitas rumah sakit agar proses penyelesaian tugas bisa berjalan lebih efektif dan efisien.

4.3 Analisis Data

Pengolahan data dan model dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Analisis dengan metode PLS mencakup pengujian dua jenis model, yaitu model pengukuran *outer modeL* yang berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta model struktural *inner model* yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten sekaligus menguji hipotesis.

4.3.1 Analisis Outer Model



Gambar 4. 1 Outer Model

Langkah awal dalam melakukan uji terhadap model pengukuran dimulai dengan menyusun bentuk model terlebih dahulu, seperti ditampilkan dalam Gambar 4.1. Tujuan dari analisis ini untuk menilai validitas dan reliabilitas data. Evaluasi *outer model* mencakup tiga penilaian, yaitu *convergent validity*, *internal consistency reliability*, serta *discriminant validity*.

4.3.1.1 Convergent Validity

Uji validitas konvergen bertujuan untuk menilai indikator pembentuk suatu konstruk saling berkorelasi dan secara akurat merepresentasikan konstruk tersebut. Pengujian validitas ini didasarkan pada dua parameter utama, yakni nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Syarat tercapainya validitas konvergen adalah indikator harus memiliki nilai *outer loading* > 0,70 serta nilai AVE > 0,50 (Hair et al., 2021)

Tabel 4. 7 Convergent Validity

<i>Latent Variabel</i>	<i>Indicators</i>	<i>Convergent Validity</i>	
		<i>Outer Loadings</i>	<i>AVE</i>
		>0,70	>050
<i>Work Discipline</i>	WD1	0,799	0,654
	WD2	0,834	
	WD3	0,834	
	WD4	0,686	
	WD5	0,879	
<i>Quiet Quitting</i>	QQ1	0,816	0,693
	QQ2	0,897	
	QQ3	0,850	
	QQ4	0,679	
	QQ5	0,938	
	QQ6	0,791	
<i>Leader Support</i>	LS1	0,807	0,779
	LS2	0,933	
	LS3	0,942	
	LS4	0,840	
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,853	0,713
	EP2	0,906	
	EP3	0,912	
	EP4	0,790	
	EP5	0,749	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dari tabel tersebut terdapat dua indikator yang nilainya *outer loading* dibawah 0.70, yaitu WD4 dengan nilai *outer loading* 0,686 dan QQ4 dengan nilai *outer loading* 0,679. Sehingga indikator tersebut harus dihapun untuk memenuhi syarat tercapainya validitas konvergen.

Tabel 4. 8 Convergent Validity

<i>Latent Variabel</i>	<i>Indicators</i>	<i>Convergent Validity</i>	
		<i>Outer Loadings</i>	<i>AVE</i>
		>0,70	>0,50
<i>Work Discipline</i>	WD1	0,808	0,714
	WD2	0,848	
	WD3	0,842	
	WD5	0,880	
<i>Quiet Quitting</i>	QQ1	0,817	0,739
	QQ2	0,899	
	QQ3	0,850	
	QQ5	0,937	
<i>Leader Support</i>	QQ6	0,788	0,779
	LS1	0,807	
	LS2	0,933	
	LS3	0,942	
<i>Employee Performance</i>	LS4	0,840	0,713
	EP1	0,853	
	EP2	0,906	
	EP3	0,911	
	EP4	0,790	
	EP5	0,749	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Setelah dua indikator yang tidak valid dihapus, seluruh indikator dari variabel laten memperoleh nilai *outer loading* diatas 0,70 dan AVE 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

4.3.1.2 Internal Consistency Reliability

Pengujian terhadap reliabilitas konsistensi internal dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah konstruk

dinyatakan memenuhi syarat reliabilitas apabila nilai dari kedua parameter tersebut lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2021).

Tabel 4. 9 Cronbach's Alpha & Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
	>0.70	>0.70
<i>Work Discipline</i>	0,867	0,909
<i>Quiet Quitting</i>	0,912	0,934
<i>Leader Support</i>	0.906	0,933
<i>Employee Performance</i>	0,900	0,925

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.8, seluruh variabel penelitian terbukti memenuhi syarat reliabilitas karena nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* secara keseluruhan berada >0,70. Dengan demikian, instrumen kuesioner yang digunakan dinyatakan sangat konsisten dan reliabel untuk dijadikan alat ukur.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya di dalam model penelitian. Evaluasi validitas ini menggunakan dua metode pengujian, yakni *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), di mana nilai HTMT yang disyaratkan harus < 0,90 (Hair et al., 2021). Tabel berikut menyajikan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*:

Tabel 4. 10 Fornell-Larcker Criterion

	<i>Employee Performance</i>	<i>Leader Support</i>	<i>Quiet Quitting</i>	<i>Work Discipline</i>
<i>Employee Performance</i>	0.844			
<i>Work Discipline</i>	0.569	0.312	-0.399	0.845

<i>Leader Support</i>	0.177	0.883	
<i>Quiet Quitting</i>	-0.247	-0.081	0.860

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dilihat dari tabel 4.9, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi karena nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model.

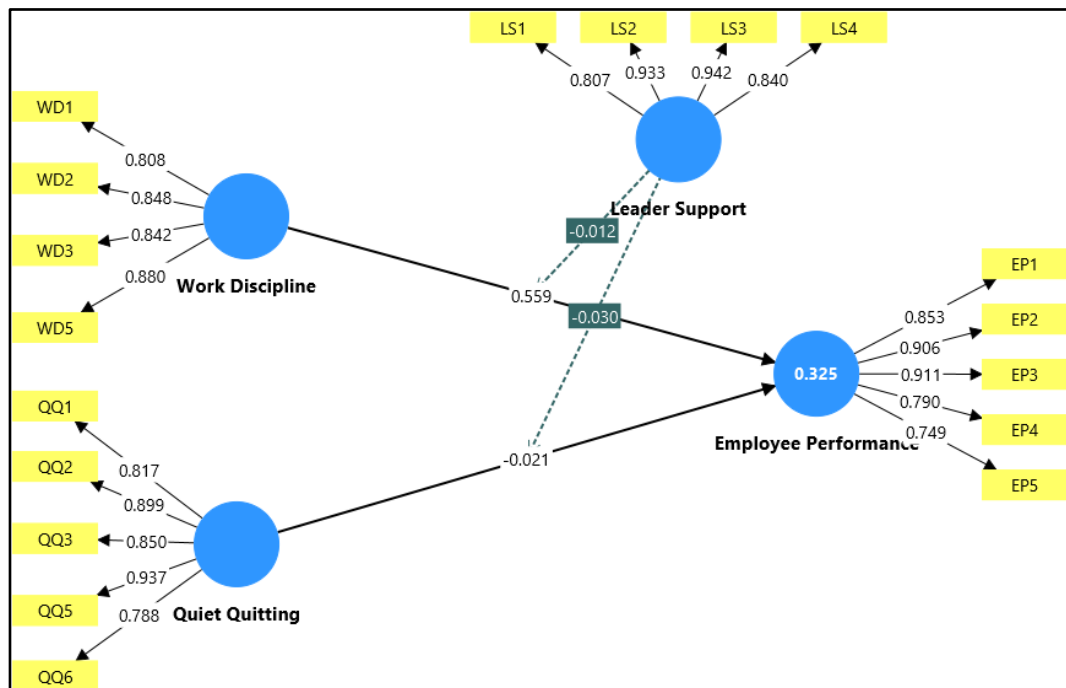
Tabel 4. 11 *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	Employee Performance	Leader Support	Quiet Quitting	Work Discipline	Leader Support x Work Discipline	Leader Support x Quiet Quitting
Employee Performance						
Leader Support	0.194					
Quiet Quitting	0.245	0.145				
Work Discipline	0.614	0.356	0.438			
Leader Support x Work Discipline	0.074	0.014	0.044	0.128		
Leader Support x Quiet Quitting	0.108	0.100	0.123	0.041	0.426	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dilihat dari tabel 4.10 semua nilai HTMT antar variabel < **0,90** sehingga Validitas diskriminan terpenuhi melalui pengujian HTMT.

4.3.1.4 Evaluasi Model



Gambar 4. 2 Evaluasi Model

Berdasarkan gambar di atas, penilaian terhadap model melalui Algorithm PLS memperlihatkan bahwa sebelumnya terdapat dua indikator yang dihapus dari model, yaitu indikator WD4 dan QQ4, karena memiliki nilai *outer loading* $< 0,70$. Setelah dilakukan penghapusan indikator tersebut keseluruhan indikator pada model saat ini telah sesuai dengan kriteria validitas konvergen.

4.3.2 Analisis Inner Model

Analisis struktur model dilakukan guna mengevaluasi apakah keterkaitan antar variabel laten dapat dijelaskan dan diprediksi oleh model. Penilaian model ini mencakup *Coefficient of Determination* (R-square), *Effect Size*(F-square), serta Pengujian Hipotesis.

4.3.2.1 *Coefficient of Determination (R-square)*

Pengujian *Coefficient of Determination* atau *R-square* digunakan untuk mengukur variabel bebas pada variabel terikat dalam suatu model. Nilai *R-square* sebesar 0,25 menunjukkan kategori lemah, nilai 0,50 termasuk dalam kategori moderat, sedangkan nilai 0,75 dikategorikan kuat (Hair et al., 2021). Tabel berikut menyajikan output analisis *R-square*:

Tabel 4. 12 *R-square*

	R-square	R-square adjusted
Employee Performance	0.325	0.289

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-square* untuk variabel dependen *employee performance* sebesar 0,325. Hal ini mengandung arti bahwa variabel independen dalam penelitian ini yaitu *work discipline* dan *quiet quitting* beserta variabel moderasi yaitu *leader support* mampu menjelaskan varians atau perubahan pada variabel *employee performance* sebesar 32,5%.

Sementara itu, sisa varians sebesar 67,5% dijelaskan oleh faktor-faktor atau variabel lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria penilaian dari Hair et al. (2021), nilai *R-square* sebesar 0,325 ini berada di antara batas 0,25 dan 0,50, sehingga kemampuan variabel independen dalam memprediksi variabel dependen pada model ini masuk ke dalam kategori lemah.

4.3.2.2 Effect Size (*F-square*)

Pengujian *F-square* dilakukan untuk menghitung besarnya pengaruh prediktif variabel independen terhadap variabel dependen di dalam model struktural. Efek nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan kategori pengaruh yang kecil, nilai 0,15 termasuk dalam kategori menengah, dan nilai 0,35 dikategorikan besar (Hair et al. 2021). Hasil pengujian *F-square* pada penelitian ini secara lengkap disajikan pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4. 13 *F-square*

	Employee Performance
Employee Performance	
Work Discipline	0.344
Quiet Quitting	0.001
Leader Support	0.000
Leader Support x Work Discipline	0.000
Leader Support x Quiet Quitting	0.001

Sumber: Data primer diolah (2026)

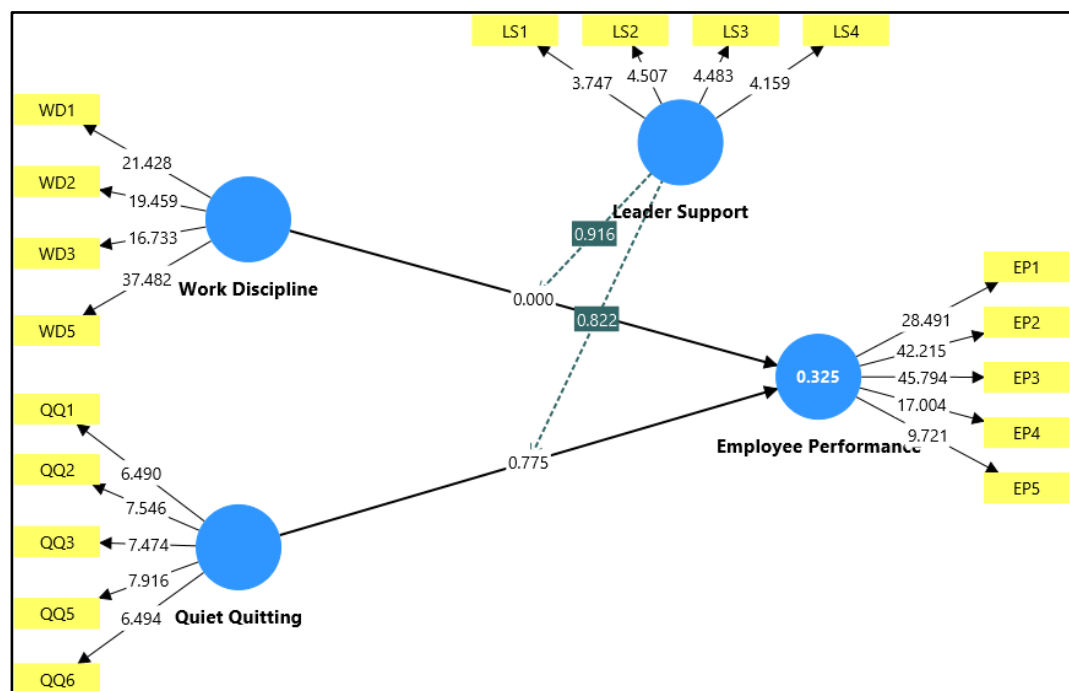
Berikut ini adalah interpretasi output *F-square* untuk besarnya kontribusi masing-masing variabel dalam model struktural:

1. *Work Discipline* memberikan pengaruh sedang terhadap *Employee Performance*, dengan nilai f^2 0,344.
2. *Quiet Quitting* memberikan pengaruh sangat kecil terhadap *Employee Performance*, dengan nilai f^2 0,001.
3. *Leader Support* memberikan pengaruh sangat kecil terhadap *Employee Performance*, dengan nilai f^2 0,000.
4. Moderasi *Leader Support* pada *Work Discipline* memberikan pengaruh sangat kecil terhadap *Employee Performance*, dengan nilai f^2 0,000.

5. Moderasi *Leader Support* pada *Quiet Quitting* memberikan pengaruh sangat kecil terhadap *Employee Performance*, dengan nilai f^2 0,001.

4.3.2.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi secara statistik yang dihasilkan dalam analisis PLS-SEM, termasuk nilai *path coefficient*, reliabilitas internal (*Cronbach's alpha*), validitas diskriminan melalui HTMT, serta *R-square*.



Gambar 4. 3 Pengujian Inner Model

Signifikansi hipotesis ditentukan dengan melihat nilai *p* dan *t* yang diperoleh dari teknik bootstrapping yang ditampilkan dalam tabel *Path Coefficient* atau koefisien jalur. Pengaruh dikatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0.05 dan nilai *t-statistic* > 1.96 pada tingkat signifikansi 5 % (Hair et al., 2017).

Temuan dari evaluasi model struktural berdasarkan empat hipotesis di bawah ini:

H1: *Work Discipline* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*, sebab didapatkan nilai $0,000 < 0,05$.

H2: *Quiet quitting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, sebab didapatkan nilai $0,775 > 0,05$.

H3: *Leader support* tidak memoderasi pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance*, sebab didapatkan nilai $0,916 > 0,05$.

H4: *Leader support* tidak memoderasi pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance*, sebab didapatkan nilai $0,822 > 0,05$.

Tabel 4. 14 Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work Discipline -> Employee Performance	0.559	0.545	0.084	6.650	0.000
Leader Support x Work Discipline -> Employee Performance	-0.012	0.005	0.115	0.105	0.916
Quiet Quitting -> Employee Performance	-0.021	-0.050	0.073	0.286	0.775
Leader Support x Quiet Quitting -> Employee Performance	-0.030	0.005	0.134	0.224	0.822

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel diatas memaparkan output pengujian signifikansi untuk setiap hipotesis yang diperoleh melalui pengolahan data dari SmartPLS.

Tabel 4. 15 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Work Discipline</i> → <i>Employee Performance</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H2	<i>Quiet Quitting</i> → <i>Employee Performance</i>	Negatif Signifikan	Negatif Tidak Signifikan	Ditolak
H3	<i>Leader Support</i> Memoderasi <i>Work Discipline</i> → <i>Employee Performance</i>	Positif Signifikan	Negatif Tidak Signifikan	Ditolak
H4	<i>Leader Support</i> Memoderasi <i>Quiet Quitting</i> → <i>Employee Performance</i>	Negatif Signifikan	Negatif Tidak Signifikan	Ditolak

Sumber: Data primer diolah (2026)

Interpretasi dari *output* pengolahan data yang ditampilkan dalam tabel 4.13 dan 4.14 di atas, dapat diuraikan di bawah ini:

1. Pengujian terhadap hipotesis pertama, diperoleh hasil bahwa *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Koefisien jalur yang diperoleh ($O = 0,559$) t statistics $6,650 > 1,96$ serta p values $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan temuan ini, hipotesis dinyatakan terbukti secara statistik.
2. Pengujian terhadap hipotesis kedua memperlihatkan bahwa *quiet quitting* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Koefisien jalur yang diperoleh ($O = -0,021$) t statistics $0,286 < 1,96$ serta p values $0,775 > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_2 ditolak. Oleh karena itu, hipotesis dinyatakan tidak terbukti secara statistik.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga memperlihatkan bahwa *leader support* tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance*. Koefisien jalur yang diperoleh ($O = -0,012$), t

statistics $0,105 < 1,96$ serta $p \text{ values } 0,916 > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_3 ditolak. Maka dari itu, hipotesis efek moderasi ini dinyatakan tidak terbukti secara statistik.

4. Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat diperoleh bahwa *leader support* tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance*. Koefisien jalur yang diperoleh ($O = -0,030$), $t \text{ statistics } 0,224 < 1,96$ serta $p \text{ values } 0,822 > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_4 ditolak. Oleh sebab itu, hipotesis efek moderasi ini dinyatakan tidak terbukti secara statistik.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Work Discipline* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian statistik pada hipotesis pertama membuktikan bahwa *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dibuktikan dari perolehan nilai *original sample* sebesar 0,559 yang menunjukkan arah hubungan positif, nilai *t-statistic* 6,650 yang lebih besar dari 1,96, serta nilai *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aprilyani & Siska, (2025) yang menyimpulkan bahwa *work discipline* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karena kepatuhan terhadap jadwal mampu meningkatkan efisiensi proses kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang diterapkan dan dipatuhi oleh para pegawai, maka semakin besar peningkatan kinerja yang dicapai. Fakta ini mengindikasikan bahwa tingginya *work discipline* yang diterapkan oleh pegawai di RSUD Ki Ageng

Selo Wirosari memiliki keterkaitan yang kuat dan searah dengan peningkatan kinerja mereka.

Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan & Sary (2025) pada RSUD Ciamis, yang membuktikan bahwa *work discipline* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga diperkuat oleh penelitian terdahulu dari Noviansyah et al., (2024) yang menemukan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja operasional karyawan. Secara ilmiah, *Organizational Behavior Theory* (Teori Perilaku Organisasi) menjelaskan bahwa kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan presensi, melainkan faktor utama operasional yang mencerminkan pengendalian diri pegawai terhadap peraturan. Ketika tingkat kedisiplinan tinggi, pegawai memiliki kesadaran untuk meminimalisir kesalahan dan bekerja secara efisien. Kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) secara otomatis akan mengurangi pemborosan waktu kerja, sehingga sasaran kinerja individu maupun instansi dapat tercapai dengan kualitas yang maksimal.

Dalam konteks penelitian ini, tingginya *work discipline* yang berujung pada kinerja selaras dengan hasil kuesioner terbuka, di mana responden mengakui bahwa datang tepat waktu dan bekerja sesuai jam kerja sangat membantu mereka dalam menyelesaikan beban administrasi dan pelayanan medis. Meskipun beban kerja perawat dan staf rumah sakit sangat padat, kepatuhan yang konsisten terhadap prosedur pelayanan kesehatan terbukti menjadi mekanisme utama yang memastikan keselamatan pasien serta

menjaga mutu kinerja instansi. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work discipline* bukan dipandang sebagai paksaan, melainkan sebagai instrumen profesionalisme yang dapat meningkatkan *employee performance* secara nyata.

4.4.2 Pengaruh *Quiet Quitting* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian statistik pada hipotesis kedua mengindikasikan bahwa *quiet quitting* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dibuktikan dari perolehan nilai *original sample* sebesar -0,021 yang menunjukkan arah hubungan negatif, nilai *t-statistic* sebesar 0,286 yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai *p-value* 0,775 yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayatullah, (2026) yang menegaskan bahwa *quiet quitting* bukan bentuk kelalaian kinerja, melainkan mekanisme proteksi batas pekerjaan agar pegawai tetap bisa memenuhi standar pekerjaan utamanya. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan pegawai untuk melakukan batas kerja minimal di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari tidak menurunkan tingkat kinerja utama mereka secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua pada penelitian ini ditolak.

Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ambarwati & Sutisna (2026), yang membuktikan bahwa fenomena *quiet quitting* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, hasil ini juga didukung oleh penelitian Tantra & Tjiptodjojo, (2026) pada tenaga medis, yang menemukan bahwa perilaku *quiet quitting* terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan kualitas kinerja pelayanan

medis. Secara ilmiah, fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep manajemen beban kerja dalam birokrasi layanan kesehatan. Mengingat sebagian besar responden adalah ASN dan tenaga medis, mereka sangat terikat pada SOP dan indikator capaian formal yang ketat. Dalam sistem kerja yang menuntut ketelitian tinggi, *quiet quitting* justru menjadi strategi pegawai untuk mengelola energinya. Dengan membatasi tugas ekstra di luar tanggung jawab, pegawai lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan utama. Akibatnya, keengganan mengambil inisiatif lebih ini tidak memicu penurunan kinerja, melainkan cara untuk memastikan standar pelayanan medis tercapai dengan maksimal.

Fakta ilmiah ini terkonfirmasi oleh kuesioner terbuka, di mana responden membatasi pekerjaan hanya sebagai mekanisme untuk menghindari kelelahan mental. Penolakan untuk melakukan pekerjaan rumah sakit di luar jam kerja tidak membuat pegawai melupakan tanggung jawabnya saat mereka sedang berada pada jam kerja. Saat bertugas, pelayanan kepada pasien tetap dijalankan sesuai standar. Dengan demikian, *quiet quitting* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari terbukti hanya sebagai cara untuk menjaga psikologis, bukan wujud dari penurunan kinerja, sehingga dampaknya tidak signifikan dalam menurunkan *employee performance*.

4.4.3 *Leader Support* Memoderasi Pengaruh *Work Discipline* Terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian statistik pada hipotesis ketiga mengindikasikan bahwa *leader support* tidak memoderasi pengaruh *work discipline* terhadap

employee performance di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Hal ini dibuktikan dari perolehan nilai *original sample* sebesar -0,012, nilai *t-statistic* sebesar 0,105 yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai *p-value* 0,916 yang lebih besar dari 0,05. Artinya, tinggi atau rendahnya dukungan dari pimpinan tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara disiplin kerja dan pencapaian kinerja. *Work discipline* pada dasarnya merupakan nilai yang bersumber dari kesadaran serta komitmen di dalam diri masing-masing individu, bukan tercipta karena adanya dorongan, instruksi, maupun pengawasan dari pemimpin. Dengan demikian, hipotesis ketiga pada penelitian ini ditolak.

Tinjauan secara teoretis menunjukkan bahwa tidak signifikannya peran moderasi ini dapat dijelaskan secara komprehensif melalui *Substitutes for Leadership Theory*. Menurut Kerr dan Jermier (1978) dalam Nientied dan Toska (2022) teori tersebut menegaskan bahwa pada suatu pekerjaan dengan rutinitas yang teratur dan pegawai yang taat pada aturan baku, peran pimpinan pada akhirnya akan tergantikan oleh pekerjaan itu sendiri. Akibatnya, apabila disiplin kerja telah terbentuk murni dari kesadaran diri untuk mematuhi peraturan, kehadiran *leader support* tidak lagi memberikan dampak tambahan. Kondisi ini menyebabkan variabel *leader support* tidak memiliki pengaruh signifikan dalam pencapaian kinerja secara lebih lanjut.

Temuan empiris ini terkonfirmasi oleh hasil kuesioner terbuka yang didistribusikan kepada para pegawai. Responden mengemukakan bahwa bentuk dukungan atasan pada saat ini cenderung bersifat administratif dan

reaktif. Pada sisi lain, pegawai lebih mengharapkan bentuk dukungan yang bersifat sistemik dan berwujud nyata, seperti penerapan keadilan, transparansi prosedural, serta pemberian kompensasi atau apresiasi yang seimbang dengan beban kerja. Dikarenakan wujud dukungan atasan saat ini belum memenuhi harapan pegawai, maka peran pemimpin gagal memberikan efek interaksi yang bermakna terhadap tingkat kedisiplinan yang telah terbangun.

4.4.4 *Leader Support* Memoderasi Pengaruh *Quiet Quitting* Terhadap

Employee Performance

Hasil pengujian statistik pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa *leader support* tidak memoderasi secara signifikan pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance*. Hal ini dibuktikan dari perolehan nilai *original sample* sebesar -0,030, nilai *t-statistic* sebesar 0,224 yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai *p-value* 0,822 yang lebih besar dari 0,05. Sebagaimana telah dibuktikan pada pengujian hipotesis sebelumnya, perilaku *quiet quitting* secara mandiri terbukti tidak memberikan dampak penurunan yang nyata terhadap kinerja utama para pegawai. Kehadiran variabel *leader support* ternyata tidak mengubah kondisi tersebut, baik untuk meredam maupun memperkuat dampaknya terhadap pencapaian kinerja di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Maka dari itu, hipotesis keempat pada penelitian ini ditolak.

Secara teoretis, kegagalan peran moderasi kepemimpinan ini terkait erat dengan esensi dari penyebab munculnya *quiet quitting*. Fenomena ini disebabkan oleh dari persepsi ketidakadilan yang mengacu pada (*Equity Theory*) berupa tingginya beban kerja yang tidak diimbangi dengan

kesejahteraan atau apresiasi finansial/non-finansial yang memadai. Karena perilaku ini merupakan pertahanan psikologis yang sengaja dibangun pegawai, pemimpin yang hanya memberikan dukungan formal tidak cukup kuat untuk mengatasi masalah tersebut.

Temuan ini diperkuat oleh Mahand & Caldwell (2023), yang menyatakan bahwa *quiet quitting* muncul akibat ketidakseimbangan sistem kerja, sehingga intervensi berupa dukungan atasan menjadi tidak memadai jika tidak menyentuh akar permasalahan. Akibatnya, variabel *leader support* tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *quiet quitting* dan *employee performance*.

Temuan ini selaras dengan keluhan pegawai pada kuesioner terbuka, keengganan pegawai untuk memberikan inisiatif lebih di luar tugas utamanya dipicu oleh beban serta tidak adanya apresiasi yang sepadan. Keputusan untuk membatasi pekerjaan ini merupakan bentuk pertahanan psikologis pegawai untuk menjaga energi mereka. Di sisi lain, bentuk dukungan atasan saat ini hanya sebatas komunikasi formal seperti memberikan arahan saat diminta atau melakukan teguran. Karena dukungan tersebut bersifat administratif dan tidak menyentuh akar permasalahan seperti ketiadaan *reward* atau apresiasi, maka kehadiran atasan tidak cukup kuat untuk mengubah perilaku *quiet quitting* yang dilakukan oleh pegawai. Akibatnya, keberadaan *leader support* tidak signifikan memoderasi hubungan antara fenomena tersebut dengan pencapaian kinerja.