

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Temuan studi ini mengungkapkan bahwa pengaruh *work discipline* dan *quiet quitting* dengan *leader support* sebagai variabel moderasi berkontribusi dalam meningkatkan *employee performance* pada pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Adapun hasil pengolahan data melalui kuesioner yang sudah dibagikan untuk para pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, diperoleh kesimpulan yaitu:

1. *Work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang diterapkan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam mencapai hasil kerja yang optimal.
2. *Quiet quitting* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *employee performance* pada pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *quiet quitting* yang dilakukan oleh pegawai, maka akan menurunkan kinerja yang dihasilkan, namun hal tersebut tidak berdampak signifikan karena kewajiban utama kerja tetap terselesaikan dengan profesional.
3. *Leader support* tidak memoderasi pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* pada pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Hal ini membuktikan bahwa *work discipline* telah terbangun kuat sebagai

kesadaran intrinsik dari seorang pegawai, sehingga peran *leader support* tidak lagi memberikan dorongan tambahan yang signifikan untuk memperkuat pengaruh disiplin terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan.

4. *Leader support* tidak memoderasi pengaruh *quiet quitting* terhadap *employee performance* pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Hal ini membuktikan bahwa sikap *quiet quitting* telah menjadi bentuk pertahanan psikologis pegawai akibat kelelahan dan kurangnya apresiasi, sehingga dukungan pimpinan yang cenderung bersifat administratif dan reaktif tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk meredam efek batasan perilaku tersebut terhadap capaian kinerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menghasilkan implikasi manajerial bagi pihak manajemen RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, khususnya bagi para pimpinan atau kepala ruangan, terkait upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Berikut adalah saran praktis yang dapat diberikan:

1. *Work discipline* terbukti berkontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Meskipun tingkat kehadiran sesuai jadwal sudah baik, namun ketepatan waktu pegawai saat jam kerja baru dimulai masih menjadi aspek yang paling rendah dan perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, pihak manajemen disarankan untuk mengoptimalkan pengawasan kehadiran secara khusus pada awal jam pergantian giliran kerja (*shift*). Selain itu, rumah sakit dapat menerapkan program

penghargaan bagi pegawai teladan (*staff of the month*) berupa *reward* atau sertifikat, guna memotivasi dan mempertahankan konsistensi kedisiplinan tersebut.

2. Fenomena membatasi *quiet quitting* yang paling dominan ditandai oleh keengganan pegawai untuk mengerjakan tugas dari instansi di luar jam kerja. Sikap membatasi diri demi memitigasi kelelahan ini akan berdampak pada penurunan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu manajemen disarankan mengevaluasi penambahan SDM guna menyeimbangkan beban kerja. Selain itu, atasan perlu aktif memulihkan kedekatan emosional melalui agenda rutin seperti *morning briefing* dua arah maupun rapat evaluasi informal. Sinergi antara perbaikan jumlah SDM dan ruang komunikasi yang empatik ini diharapkan mampu menumbuhkan kembali rasa keterikatan pegawai.
3. Dukungan atasan saat ini dinilai sudah baik dalam hal pemberian arahan teknis operasional, namun pemberian apresiasi atau pujian secara langsung ketika pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan baik masih relatif kurang. Oleh karena itu, kepala ruangan atau pimpinan manajemen disarankan untuk melengkapi bentuk dukungannya melalui pendekatan yang lebih peduli dan apresiatif. Pimpinan perlu lebih sering memberikan pengakuan atau pujian lisan secara langsung, serta mengupayakan sistem penghargaan non-finansial agar pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi.

4. Pencapaian kinerja pegawai secara keseluruhan sudah sangat baik dan sesuai standar kualitas pelayanan, namun kemampuan dalam memanfaatkan waktu dan fasilitas kerja secara efisien masih menjadi catatan terendah yang perlu dioptimalkan. Oleh karena itu, pihak manajemen disarankan untuk rutin melakukan pengecekan, perbaikan secara berkala dan menambah kelayakan fasilitas medis maupun alat penunjang di setiap ruangan. Dengan memastikan seluruh fasilitas berfungsi dengan cepat dan optimal, alur kerja pegawai akan menjadi lebih efisien sehingga risiko kelelahan saat melayani pasien dapat dikurangi.

5.3 Implikasi Teori

Penelitian ini mengkaji pengaruh *work discipline* dan *quiet quitting* terhadap *employee performance* dengan *leader support* sebagai variabel moderasi pada pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Implikasi teori yang dihasilkan melalui penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, yang meliputi:

1. *Work discipline* diartikan sebagai bentuk kepatuhan, ketaatan, dan tanggung jawab pegawai terhadap seluruh peraturan, tata tertib, maupun jadwal di lingkungan kerja. Pernyataan ini sejalan dengan *Organizational Behavior Theory* oleh Robbins & Judge (2019) terkait kepatuhan pegawai di lingkungan kerja, yang menekankan bahwa ketaatan individu merupakan landasan fundamental bagi kelancaran operasional. Disiplin kerja bertindak sebagai faktor determinan utama yang apabila

diimplementasikan secara konsisten, berpotensi mendorong instansi dalam mencapai target kinerja yang maksimal.

2. *Quiet quitting* diartikan sebagai fenomena di mana pegawai enggan memberikan kontribusi tambahan secara sukarela demi mencegah kelelahan berlebih. Hal ini sejalan dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh Adams, 1963 dalam Mahand & Caldwell (2023) yang menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa kurang mendapatkan kompensasi atau apresiasi yang sesuai dengan harapan, maka pegawai akan meresponsnya melalui penurunan inisiatif tambahan. Secara konseptual, fenomena ini berakar pada penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam diri pegawai, di mana sikap membatasi peran menjadi pertahanan psikologis agar terhindar dari beban kerja berlebih tanpa mengabaikan tugas pokoknya.
3. *Leader support* secara spesifik merujuk pada implementasi nyata bantuan teknis, arahan, dan kepedulian dari atasan langsung guna menunjang penyelesaian tugas pegawai. Hal ini didukung oleh Teori Kepemimpinan (*Leadership Theory*) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al., (2002) khususnya mengenai peran atasan langsung dalam memoderasi dinamika perilaku kerja karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sebagai instrumen situasional, efektivitas dari dukungan pemimpin ini pada praktiknya dapat tergantikan apabila pegawai telah memiliki kedisiplinan dan otonomi kerja yang tinggi di instansinya.

4. *Employee performance* dapat meningkat dan tercapai secara optimal apabila pegawai secara konsisten mematuhi prosedur layanan dan menuntaskan tugas utamanya dengan penuh tanggung jawab. Pernyataan ini sejalan dengan Teori Kinerja (Colquitt et al., 2015) yang menjelaskan bahwa kemampuan suatu instansi dalam mewujudkan tujuan utamanya sangat bergantung pada efektivitas organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan kinerja seluruh sumber daya manusianya.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian ini hanya berfokus pada pegawai di satu instansi kesehatan, yakni RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, dengan karakteristik sampel yang sangat didominasi oleh tenaga kesehatan di area rawat inap, khususnya perawat dan bidan. Untuk agenda penelitian mendatang, sebaiknya dapat melakukan penelitian pada instansi lain, seperti rumah sakit swasta atau puskesmas di daerah setempat. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk membandingkan kelompok tenaga medis dengan tenaga non-medis guna memperoleh pandangan dan hasil penelitian yang lebih mendalam.
2. Penelitian ini hanya menggunakan *leader support* sebagai variabel moderasi, yang berdasarkan hasil uji statistik terbukti tidak berpengaruh secara signifikan dalam memoderasi fenomena *quiet quitting* maupun *work discipline* terhadap *employee performance*. Untuk agenda penelitian mendatang, sebaiknya dapat menggunakan variabel lain yang secara langsung berkaitan dengan pemicu utama kelelahan pegawai. Variabel

seperti sistem penghargaan atau kompensasi finansial dapat dipertimbangkan untuk mengkaji perilaku pegawai secara lebih mendalam.

3. Terdapat perbedaan antara fenomena dan hasil penelitian khususnya pada variabel *work discipline*. Observasi awal menunjukkan *work discipline* rendah, namun hasil pengolahan data justru bernilai tinggi. Hal ini menunjukkan kelemahan kuesioner mandiri, karena pegawai cenderung memberikan jawaban normatif demi citra diri, sehingga data kurang objektif. Oleh karena itu, agenda penelitian mendatang perlu dikaji lebih mendalam. Peneliti selanjutnya disarankan tidak hanya mengandalkan kuesioner mandiri, melainkan menggunakan metode penilaian silang oleh atasan atau rekan kerja, serta memperbanyak observasi langsung agar data lebih objektif.