

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah hasil dari penelusuran kepustakaan yang menjelaskan terkait topik penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan beberapa pengertian beserta uraian yang berkaitan dengan *emotional exhaustion*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan sangat penting, yang berarti perlu dilakukan analisis mendalam terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan tidak terburu-buru dalam pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang bagi organisasi. Salah satu kunci bagi organisasi untuk dapat bersaing secara efektif adalah dengan membangun dan mengembangkan aset sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan dalam Adamy, 2016). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya

manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan (Rivai dan Jauvani dalam Adamy, 2016). Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah dalam Adamy, 2016).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya manusia melalui fungsi-fungsi manajemen guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan dalam Adamy, 2016).

1. Perencanaan (*Planning*)

Mengatur tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien agar selaras dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur serta hubungan antara tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh tenaga kerja yang telah disiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Proses yang dilakukan untuk mengarahkan seluruh karyawan agar bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara efektif serta efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Aktivitas yang bertujuan untuk memastikan semua karyawan mematuhi peraturan perusahaan dan melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Serangkaian langkah yang mencakup penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan yang bertujuan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Aktivitas yang dilakukan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap bersedia bekerja sama hingga masa pensiun. Pemeliharaan yang efektif dilakukan melalui program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kesadaran dan kemauan untuk mematuhi peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja. (*Separation*)

Keputusan yang mengakibatkan berakhirnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pemutusan ini dapat terjadi karena keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau alasan lainnya.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut (Adamy, 2016).

1. Tujuan Organisasional bertujuan untuk mengidentifikasi peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung pencapaian efektivitas organisasi. Meskipun secara resmi sebuah departemen sumber daya manusia dibentuk untuk memberikan bantuan kepada para manajer, tanggung jawab atas kinerja karyawan tetap berada di tangan para manajer. Departemen sumber daya manusia berperan dalam membantu manajer dalam mengelola berbagai aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan fungsional bertujuan untuk menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia akan kehilangan nilainya jika manajemen sumber daya manusia menetapkan kriteria yang lebih rendah daripada tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial bertujuan untuk memberikan respons yang etis dan sosial terhadap kebutuhan serta tantangan yang dihadapi oleh masyarakat melalui upaya mengurangi dampak negatif terhadap organisasi. Ketidakberhasilan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya untuk kepentingan masyarakat dapat mengakibatkan berbagai hambatan.
4. Tujuan personal dirancang untuk mendukung karyawan dalam mencapai sasaran mereka, setidaknya sasaran-sasaran yang dapat meningkatkan

kontribusi individu terhadap organisasi. Pertimbangan terhadap tujuan personal karyawan sangat penting, terutama ketika keputusan diambil mengenai pemeliharaan, pensiun, atau motivasi bagi karyawan. Apabila tujuan personal diabaikan, hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan mereka meninggalkan organisasi.

2.1.2 *Emotional Exhaustion*

Kelelahan emosional adalah kondisi psikologis yang semakin sering muncul dalam konteks kehidupan modern, di mana individu mengalami kehabisan sumber daya emosional akibat tuntutan pekerjaan, hubungan interpersonal, atau peristiwa hidup yang menekan. Dampak dari kelelahan emosional sangatlah luas dan kompleks. Tidak hanya berdampak pada kesehatan mental individu, tetapi juga berimplikasi pada berbagai aspek kehidupan, termasuk kinerja kerja, hubungan interpersonal, dan kualitas hidup secara keseluruhan.

2.1.2.1 Pengertian *Emotional Exhaustion*

Dalam konsep sumber daya manusia, *emotional exhaustion* berkaitan dengan konsep *maintenance*, yang berkaitan dengan tantangan dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Kondisi ini terjadi ketika karyawan mengalami kelelahan emosional yang berkepanjangan, sehingga berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan.

Emotional exhaustion atau kelelahan emosional merupakan dimensi *burnout* yang ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan, baik secara

fisik, mental, maupun emosional (Maslach & Leiter dalam Anggriyanti et al., 2023). Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan konsekuensi psikologis dari stres yang dialami individu dalam jangka panjang (McShane dan Von Glinow dalam Bulan, 2022). *Emotional exhaustion* merupakan kondisi karyawan yang merasa kehabisan energi emosional dan merasa tidak mampu menghadapi tuntutan pekerjaan secara efektif (Pusparini et al., 2024).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* Kelelahan emosional adalah kondisi di mana seseorang merasa sangat lelah secara emosional dan mental, akibat stres berkepanjangan. Ini membuat mereka merasa terkuras, kehilangan motivasi, dan tidak mampu menghadapi tuntutan hidup.

2.1.2.2 Aspek *Emotional Exhaustion*

Seseorang mengalami kelelahan emosi ketika energi atau tenaga mereka berkurang dan sumber daya emosi mereka terkuras. Gejala yang paling umum dari kelelahan emosi adalah kecemasan saat ingin memulai pekerjaan.

Adapun aspek yang terdapat dalam *Emotional Exhaustion* (Robbins & Judge dalam Alifandi, 2020).

1. Kelelahan perasaan pribadi

Kelelahan perasaan pribadi ini ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi.

2. Terkurasnya sumber-sumber emosional

Setiap individu memiliki kecenderungan untuk merasakan suasana hati dan emosi tertentu berdasarkan kepribadiannya. Setiap orang

menunjukkan variasi yang unik dalam intensitas perasaan yang mereka alami, sebuah konsep yang dikenal sebagai intensitas afek.

2.1.2.3 Faktor *Emotional Exhaustion*

Berikut merupakan faktor *emotional exhaustion* (Alifandi, 2020).

1. Beban kerja (*workload*) yaitu, tekanan yang muncul akibat pekerjaan yang dikerjakan seseorang.
2. Tekanan waktu (*time pressure*) artinya, ketegangan yang dihadapi seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas, dan ketegangan itu dapat timbul dari tuntutan penyelesaian suatu tugas (*deadline*).
3. Kurangnya dukungan sosial (*lack of social support*) yaitu, kondisi di mana orang-orang di sekitar tidak memberikan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang ada.
4. Stress karena peran (*role stress*) artinya, bahwa seseorang mengalami sebuah ambiguitas terhadap pekerjaannya dan tengah menghadapi konflik dalam pekerjaannya.

2.1.2.4 Indikator *Emotional Exhaustion*

Berikut merupakan indikator *emotional exhaustion* (Leonard dalam Pradiptasari, 2022).

1. Perubahan suasana hati

Seseorang dapat mengalami fluktuasi emosi, seperti menjadi sinis atau pesimis. Mereka mungkin kehilangan motivasi untuk bekerja, berinteraksi sosial, dan menyelesaikan tugas-tugas sederhana. Emosi lain yang

mungkin muncul termasuk mudah marah, kecemasan, kelelahan, depresi, perasaan gagal, serta kehilangan harapan.

2. Kesulitan dalam berfikir

Individu yang mengalami kelelahan emosional mungkin menghadapi perubahan dalam kemampuan berpikir dan memori. Kesulitan ini dapat mencakup kebingungan, kesulitan konsentrasi, mudah lupa, penurunan imajinasi dan kehilangan ingatan.

3. Gangguan tidur

Individu yang mengalami kelelahan secara emosional akan kesulitan untuk menjaga jadwal tidur yang normal.

4. Dampak pada kesehatan fisik

Perubahan dalam nafsu makan, gangguan pencernaan, sakit kepala, gangguan jantung, perubahan dalam berat badan (naik maupun turun).

5. Memberikan efek kepada pekerjaan dan hubungan personal

Tidak dapat terhubung secara pribadi atau emosional dengan orang lain, tingkat kehadiran dalam pekerjaan berkurang, antusiasme berkurang dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi, memiliki tingkat kepercayaan diri yang rendah, melewatkan tenggat waktu, memiliki prestasi yang buruk, dan menarik diri dari lingkungan sosial.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Seiring dengan kompleksnya tantangan yang dihadapi organisasi di era digital dan globalisasi, peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangatlah penting. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting

guna membangun budaya perusahaan yang sehat dan mendukung pertumbuhannya dalam jangka waktu yang panjang.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku tambahan individu, yang tidak secara langsung atau jelas dapat diidentifikasi dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara keseluruhan memiliki kemampuan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi (Organ dalam Naway, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, dalam Naway, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. (Rudini, 2024).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela individu di luar tugas formal yang tidak diwajibkan atau terikat pada sistem penghargaan, namun berorientasi pada kepentingan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* mendukung efisiensi operasional dan efektivitas organisasi melalui tindakan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, dan inisiatif.

2.1.3.2 Faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat dua faktor utama dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (Organ dalam Maryani et al., 2022).

1. Faktor Internal yang berasal dari individu karyawan mencakup berbagai aspek, seperti kepuasan kerja, tingkat komitmen, karakteristik kepribadian, etika kerja, motivasi, dan berbagai elemen lainnya.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan sebagainya.

2.1.3.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, dimensi tersebut yaitu sebagai berikut (Organ dalam Naway, 2018: 73).

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi- fungsi administratif dalam organisasi.
3. *Conscientiousness*, yaitu menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku meringankan *problem* yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportsmanship*, yaitu menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

2.1.3.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan skala Morison yang dapat menggambarkan dimensi-dimensinya adalah sebagai berikut (Naway, 2018: 77).

1. *Altruism*, meliputi sebagai berikut.

- 1) Tindakan memberikan bantuan kepada individu tertentu
- 2) Menggantikan posisi rekan kerja yang tidak hadir atau sedang beristirahat
- 3) Membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebih
- 4) Membantu proses orientasi karyawan baru tanpa diminta
- 5) Membantu menyelesaikan tugas rekan kerja yang absen
- 6) Meluangkan waktu untuk membantu individu terkait masalah pekerjaannya
- 7) Menjadi sukarelawan untuk menyelesaikan tugas tanpa diminta
- 8) Memberikan bantuan kepada individu di luar departemen dalam situasi sulit
- 9) Membantu pelanggan dan tamu yang mengalami kesulitan.

2. *Civic Virtue* meliputi sebagai berikut.

- 1) Kehadiran dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku,
- 2) Datang lebih awal agar siap bekerja saat jadwal dimulai
- 3) Selalu tepat waktu setiap hari tanpa terpengaruh oleh cuaca atau kondisi lalu lintas,
- 4) Berbicara secukupnya dalam percakapan telepon,

- 5) tidak membuang waktu untuk diskusi di luar konteks pekerjaan,
 - 6) Segera hadir jika diperlukan,
 - 7) Tidak mengambil waktu lebih meskipun memiliki tambahan enam hari.
3. *Conscientiousness*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Kesiediaan untuk bersikap toleran tanpa mengeluh,
 - 2) Menahan diri dari perilaku mengeluh dan mencela,
 - 3) Tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi,
 - 4) Tidak mengeluh tentang berbagai hal,
 - 5) Tidak melebih-lebihkan masalah di luar batas yang wajar.
4. *Courtesy*
- 1) Keterlibatan dalam kegiatan yang mendukung organisasi,
 - 2) Memberikan perhatian pada fungsi-fungsi yang memperkuat citra organisasi
 - 3) Memperhatikan pertemuan yang dianggap penting,
 - 4) Membantu dalam menciptakan kebersamaan di tingkat departemen.
5. *Sportmanship*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Mencatat informasi mengenai peristiwa atau perubahan dalam organisasi,
 - 2) Mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi,
 - 3) Membaca dan memperhatikan pengumuman yang dikeluarkan oleh organisasi,

- 4) Melakukan pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi.

2.1.3.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut (Naway, 2018: 79).

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. Karyawan yang membantu rekan kerjanya dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan kerjanya.
3. OCB dapat membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
4. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menunjukkan perilaku *civic virtue* akan memberikan dukungan kepada manajer dalam memperoleh saran dan umpan balik yang berharga dari rekan-rekan mereka, guna meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b. Karyawan yang berperilaku santun, dan menghindari konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer dalam mencegah dari krisis manajemen.
5. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Karyawan yang saling membantu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dapat mengurangi keterlibatan manajer, sehingga manajer

memiliki lebih banyak waktu untuk focus pada tugas lain, seperti perencanaan strategis.

- b. Karyawan yang menampilkan *concentioussness* yang tinggi hanya memerlukan pengawasan minimal dari manajer, memungkinkan manajer untuk mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka Hal ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan berpengalaman yang memberikan bantuan kepada karyawan baru dalam pelatihan dan orientasi kerja dapat membantu organisasi mengurangi biaya terkait proses tersebut.
 - d. Karyawan yang menunjukkan perilaku *sportmanship* akan sangat membantu manajer dalam menghindari pengeluaran waktu yang berlebihan untuk menangani keluhan-keluhan karyawan.
6. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a. Manfaat dari perilaku membantu adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menunjukkan sikap *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

7. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
 - a. Menunjukkan perilaku *civic virtue* seperti berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja, mendukung koordinasi antara anggota yang dapat meningkatkan eektivitas dan efisiensi secara kelompok.
 - b. Perilaku *civic virtue* seperti salain berbagi informasi pekerjaan dapat mencegah timbulnya masalah yang memerlukan waktu dan usaha untuk diselesaikan.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
9. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
10. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah elemen penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang maksimal tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2019). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sedarmayanti dalam Rudini, 2024).

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai/karyawan persatuan periode waktu (lazimnya per jam) dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum (Busro dalam Rudini, 2024).

Kinerja pegawai merujuk pada hasil yang diperoleh oleh pegawai dalam suatu organisasi, yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diemban. Proses ini harus diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan kecakapan, pengalaman, serta kualitas dan kuantitas pegawai, demi mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. (Haeruman, 2021)

Berdasarkan pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan, dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Hasil tersebut harus konkret, terukur, dan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, serta tidak melanggar hukum. Kinerja juga mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan memperhatikan kecakapan, pengalaman, serta kualitas dan kuantitas kerja.

2.1.4.2 Faktor- faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut (Mangkunegara dalam Khaeruman et al., 2021).

1. Faktor Individu

Secara psikologis, orang yang normal adalah orang yang memiliki tingkat integritas yang tinggi antara fungsi psikologis (mental) dan fisik (tubuh). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, orang tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal manusia yang paling penting untuk mengelola dan menggunakan

potensi diri secara optimal dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari maupun dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat kondusif bagi individu untuk mencapai prestasi kerjanya. Faktor lingkungan organisasi meliputi uraian tugas yang jelas, wewenang yang sesuai, tujuan kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, lingkungan kerja yang saling menghargai dan dinamis, kesempatan berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.4.3 Standar Kinerja Pegawai

Standar kinerja pada dasarnya mencakup ukuran atau indikator yang berkaitan dengan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan atau jabatan. Hal ini mencerminkan tingkat pemahaman dan kemampuan seorang pekerja dalam menjalankan tugas pokoknya di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Standar kinerja memiliki ciri sebagai berikut (Nawawi dalam Haeruman, 2021).

1. Mencakup kriteria pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang optimal sebagai acuan untuk membandingkan pelaksanaan tugas oleh seorang pegawai. Perumusan kriteria ini harus selaras dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan masing-masing, meskipun dapat mengalami perubahan dan perkembangan seiring dengan dinamika pekerjaan.
2. Kriteria tersebut harus mencakup aspek-aspek yang jelas dan terukur dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat kualitatif maupun

kuantitatif. Standar kinerja kualitatif diukur berdasarkan mutu atau kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, standar kinerja kuantitatif diukur dengan angka, seperti target jumlah atau waktu dalam penyelesaian produk, serta target yang dapat dihitung frekuensinya sebagai indikator tingkat produktivitas. Tolok ukur ini mencakup kriteria tingkat efektivitas, kemampuan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, kemampuan kepemimpinan atau manajerial, ketepatan penggunaan waktu, penghematan bahan, penghematan biaya, ketelitian kerja, dan lain-lain.

3. Standar kinerja harus memiliki kriteria yang jelas agar penilaian dapat dilakukan tanpa bias, serta menghindari kemungkinan pekerja atau karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh organisasi atau perusahaan.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan (Robbins dalam Glorianismus et al., 2023), indikator tersebut yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan. Kualitas kerja juga dapat digambarkan dari tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas serta kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas.

2. Kuantitas adalah ukuran dari jumlah hasil kerja unit dan siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah unit atau siklus tersebut. Misalnya, karyawan dapat menyelesaikan tugas mereka lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.
4. Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Adapun yang meliputi landasan dalam penelitian ini adalah berdasar pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan di bawah ini

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Lestari & Budiono, (2021), Pengaruh <i>Work Family Conflict</i> dan <i>Emotional Exhaustion</i> terhadap Kinerja Perawat melalui <i>Organizational Commitment</i> Pada Rumah Sakit Petrokimia Gresik	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan Kinerja	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Work Family Conflict</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	<i>Emotional Exhaustion</i> memiliki efek negatif terhadap Kinerja	<i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> , 9(1), 167-181.
2	Sari & Sholahuddin, (2024), Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kelelahan Emosional sebagai Mediator pada Perguruan Tinggi di Jawa Tengah	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan Kinerja karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu Beban Kerja	Kelelahan emosional memengaruhi negatif pada Kinerja karyawan	<i>Syntax Idea</i> , 6(1), 465–479.
3	Pusparini et al., (2024), Pengaruh <i>Job Demand</i> terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Emotional Exhaustion</i>	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan Kinerja karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Job Demand</i>	<i>Emotional exhaustion</i> (kelelahan emosional) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)</i> , 7(5), 2800–2812.
4	Handayani et al., (2024), Pengaruh Kelelahan Emosional dan Kepribadian Introvert Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. XYZ)	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan kinerja karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu Kepribadian Introvert	Terdapat pengaruh negatif kelelahan emosional terhadap kinerja karyawan	<i>Journal Of Social Science Research</i> Volume, 4, 11120–11135.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Poernomo & Wulansari, (2015), Pengaruh Konflik Antara Pekerjaan-Keluarga Pada Kinerja Karyawan Dengan Kelelahan Emosional Sebagai Variabel Pemediasi	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan kinerja karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu Konflik Antara Pekerjaan-Keluarga	Terdapat pengaruh yang negatif antara kelelahan emosional pada kinerja dosen	<i>Management Analysis Journal</i> , 4(3), 50229.
6	Kinanti et al., (2020), Pengaruh <i>Job Insecurity</i> , <i>Emotional Exhaustion</i> dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak di Bandar Lampung.	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan kinerja karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Job Insecurity</i> dan <i>Self Efficacy</i>	<i>Emotional Exhaustion</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<i>IJIEB: Indonesian Journal of Islamic Economics and Business</i> , 5(2), 1–09.
7	Kuzaimah et al., (2024), Pengaruh <i>Abusive Supervision</i> , <i>Emotional Exhaustion</i> , Stres Kerja dan Perilaku <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Sumatera Selatan	Terdapat persamaan variabel <i>Emotional Exhaustion</i> dan Kinerja pegawai	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Abusive Supervision</i> , Stres Kerja dan Perilaku <i>Cyberloafing</i>	<i>Emotional exhaustion</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di BPS Sumatera Selatan.	<i>Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi dan Akuntansi)</i> , 8(3), 947–972.
8	Ansar, (2024), Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Burnout</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<i>Journal Ilmu dan Riset Manajemen</i> , 13(7).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Wicaksana et al., (2024), Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Yang Di Mediasi oleh <i>Burnout</i> di Rumah Sakit Sentosa Bogor	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Teamwork</i> dan <i>Burnout</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja tenaga kesehatan	<i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> , 7(5).
10	Azmi et al., (2023), Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Adam Malik Medan	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu <i>Person Organization Fit</i> , dan <i>Burnout</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<i>Journal Ilmiah Edunomika</i> , 6.
11	Rudini, (2024), Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Timur	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu komitmen organisasi	Terdapat pengaruh antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat	<i>Journal of Innovation Research and Knowledge</i> , 4(2), 1235–1254.
11	Tarigan et al., (2023), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja	Penelitian ini memiliki variabel lain yaitu Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga	<i>Journal of Management and Bussines (JOMB)</i> Volume 5, Nomor 1, Januari-Juni 2023, 5, 795–811.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Septefani et al., (2022), <i>The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable</i>	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai	Penelitian ini menggunakan variabel lainya yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Journal Umsida</i> , 1–23.
13	E. R. Lestari et al., (2018), <i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</i>	Terdapat persamaan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan variabel lainya yaitu Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<i>Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri</i> , 7, 116–123.

Sumber: Data diolah Penulis, 2024

2.2 Kerangka Pemikiran

Emotional exhaustion, yang sering disebut sebagai kelelahan emosional, merupakan kondisi yang umum terjadi di lingkungan kerja. Hal ini terjadi ketika individu mengalami kelelahan emosional akibat tekanan, beban kerja yang berlebihan, atau hubungan interpersonal yang berat. Kondisi ini dapat timbul akibat paparan berkepanjangan terhadap situasi yang menimbulkan stres di tempat kerja, yang pada akhirnya mengakibatkan penurunan motivasi dan kesulitan dalam berpartisipasi secara penuh dalam tugas-tugas yang dihadapi. Mereka yang mengalami kelelahan emosional umumnya merasakan keletihan, kehilangan semangat, serta kesulitan dalam mengelola emosi negatif yang muncul.

Emotional Exhaustion merupakan konsekuensi psikologis dan stress yang dialami seseorang dalam jangka waktu yang panjang (McShane & Von Glinow, dalam Bulan, 2022). Pada dimensi ini seseorang mengalami perasaan lelah. Hal ini mengacu pada perasaan terlalu berat dan kekurangan sumber daya emosional dan fisik. Mereka tidak mempunyai tenaga untuk menghadapi hari lain atau menghadapi orang lain yang membutuhkan (Maslach & Leiter, dalam Hatuina et al., 2024).

Salah satu teori yang mendukung adalah Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) oleh Demerouti menganggap bahwa kelelahan berkembang terlepas dari jenis pekerjaan ketika tuntutan pekerjaan tinggi dan ketika sumber daya pekerjaan terbatas oleh faktor negatif seperti kondisi kerja yang buruk menyebabkan terkurasnya energi dan melemahkan motivasi pegawai (Demerouti et al., 2001).

Terdapat 5 indikator kelelahan emosional yaitu: perubahan suasana hati, kesulitan dalam berfikir, gangguan tidur, dampak pada kesehatan fisik dan memberikan efek kepada pekerjaan dan hubungan personal (Leonard dalam Pradiptasari, 2022). Pegawai yang mengalami kondisi tersebut sering kali menunjukkan penurunan dalam performa kerja, baik dari segi produktivitas maupun kualitas *output* yang dihasilkan. Hubungan *emotional exhaustion* akhirnya berdampak negatif pada kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, adanya indikator tersebut, penting bagi organisasi memperhatikan dan mengelola kelelahan emosional pegawai, sehingga organisasi dapat mencegah terjadinya *burnout* yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, di mana hasil penelitian menunjukkan *emotional exhaustion* berpengaruh negatif pada kinerja karyawan (Sari & Sholahuddin, 2024). Artinya bahwa *emotional exhaustion* dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun. Demikian pula hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki efek negatif signifikan terhadap kinerja (D. A. Lestari & Budiono, 2021).

Faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mengacu pada Teori Perilaku Organisasi yang merupakan studi tentang perilaku manusia dalam lingkungan organisasi (Hartini et al., 2021). Kontribusi positif secara keseluruhan yang dilakukan individu terhadap organisasi disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Griffin and Moorhead dalam Ruhibnur, 2023). OCB memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Tindakan ini berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung, memperkuat kolaborasi antar tim, serta mengurangi terjadinya konflik. Dalam pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan skala Morison yang dapat menggambarkan dimensi-dimensinya adalah sebagai berikut (Naway, 2018: 77) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan atau secara sukarela membagikan informasi penting, dapat mempercepat proses penyelesaian tugas dan mengurangi kendala dalam operasional. Dalam jangka panjang, OCB juga memperkuat

budaya kerja yang positif, meningkatkan reputasi organisasi, dan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memengaruhi kinerja karyawan dengan arah positif (Ansar, 2024; Azmi et al., 2023; Wicaksana et al., 2024). Dikuatkan oleh penelitian lainnya bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Rudini, 2024).

Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Hal ini mencakup berbagai elemen, seperti hasil kerja, sikap, dan kontribusi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan efektif (Darvishmotevali & Ali, dalam Agus Triansyah et al., 2023).

Indikator kinerja terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Robbins dalam Glorianismus et al., 2023). Indikator kinerja ini berfungsi sebagai alat bagi organisasi untuk melakukan penilaian yang objektif terhadap pegawai, serta mengukur kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, indikator ini juga berperan penting dalam memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan visi organisasi dan berfungsi sebagai sarana untuk mendorong pengembangan kompetensi individu serta kolaborasi tim yang berkelanjutan.

Selanjutnya, *emotional exhaustion* menjadi salah satu penghalang bagi terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika seseorang mengalami tingkat kelelahan emosional yang tinggi, semangat dan motivasi mereka untuk melakukan tindakan sukarela di luar tanggung jawab utama akan menurun. Kelelahan emosional menciptakan jarak antara individu dan organisasi, yang pada gilirannya mengurangi keinginan mereka untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan. Dengan demikian, kelelahan emosional berdampak negatif terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan bahwasannya kelelahan emosional memiliki signifikansi negatif dengan OCB (Pardede & Desiana, 2023). Didukung oleh penelitian yang telah dilakukan bahwa kelelahan emosional dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Charli & Rahmi, 2023).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kelelahan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kelelahan emosional, yang muncul akibat tekanan kerja yang berlebihan, dapat mengurangi produktivitas serta kemampuan pegawai untuk bekerja sama. Di sisi lain, *Organizational Citizenship Behavior* seperti membantu rekan kerja atau mendukung budaya organisasi, dapat meningkatkan kinerja dengan memperkuat kolaborasi dan efisiensi. Namun, pegawai yang mengalami kelelahan emosional cenderung mengurangi perilaku OCB, sementara karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi lebih mampu bertahan terhadap kelelahan emosional dan memiliki potensi untuk berfungsi sebagai penyeimbang atau bahkan penguat dalam upaya menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan dan pada gilirannya

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong OCB guna menjaga kinerja karyawan tetap optimal.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **Terdapat Pengaruh *Emotional Exhaustion* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai ASN BKPSDM Kabupaten Tasikmalaya.**