

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian MSDM

Menurut Marwansyah (2014:3–4), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Ini dicapai melalui 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.

2.2.2 Pengertian Supervisi

Soeharto (dalam Yuliati, 2006) mengatakan supervisor adalah seseorang yang bertanggung jawab dan memiliki hubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja. Dia memimpin karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, termasuk memberikan instruksi dan berkolaborasi dengan rekan atau penyelia lain yang relevan.

2.2.3 Pengertian *Abusive Supervision*

Tepper (2000) mengonseptualisasikan *abusive supervision* sebagai persepsi tingkat bawah tentang seberapa sering pengawas melihat perilaku bermusuhan, baik verbal maupun nonverbal, tanpa kontak fisik. Contoh pengawasan yang melecehkan termasuk memalukan karyawan di publik,

mengejek, meremehkan, kekasaran, melanggar janji, dan melakukan perilaku tidak pantas lainnya (Tepper, 2000).

2.2.4 Faktor yang mempengaruhi *Abusive Supervision*

Menurut Tepper et al. (2015), ada tiga faktor yang memengaruhi supervisi lanjutan:

1. *Social learning*

Dengan melihat lingkungan mereka, seseorang belajar perilaku dan sikap yang dianggap tepat dalam berbagai konteks. Ini menjelaskan mengapa supervisor berperilaku kasar karena mereka menjadi percaya bahwa itu dapat diterima dan bermanfaat melalui proses pembelajaran sosial.

2. *Identity threat*

Ketika seorang atasan menghadapi ancaman identitas atau krisis identitas, mereka lebih cenderung menyalahgunakan bawahan langsung mereka. Ini terjadi karena mereka mengalami ancaman terhadap identitas mereka sebagai seorang pemimpin, rasa kekuasaan atau kendali mereka, atau kemampuan mereka untuk memenuhi tanggung jawab mereka dengan baik.

3. *Self-regulation impairment*

Kemampuan seseorang untuk mengelola pikiran, emosi, dan keinginan mereka dengan cara yang menghasilkan korelasi antara perilaku dengan tujuan dikenal sebagai gangguan regulasi diri.

2.2.5 Indikator *Abusive Supervision*

Berikut indikator *abusive supervision* oleh (Tepper, 2000):

1. Pengawasan yang melecehkan termasuk memalukan karyawan di pubis
2. Mengejek karyawan
3. Meremehkan karyawan
4. Kekasaran terhadap karyawan
5. Melanggar janji kepada karyawan
6. Mengambil beberapa hak karyawan

2.3 Pengertian *Emotional Exhaustion*

Seseorang dapat mengalami ketegangan *emotional exhaustion* sebagai akibat dari hubungan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan diri sendiri. Gejala ini dapat dimulai dengan gejala umum seperti rasa cemas saat seseorang ingin memulai bekerja, yang kemudian menyebabkan perasaan tidak berdaya menghadapi tuntutan pekerjaan (Churiyah, 2011).

2.3.1 Faktor yang mempengaruhi *Emotional Exhaustion*

Emotional exhaustion, yaitu *emotional exhaustion* yang dikaitkan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan depresi dan rasa tidak berdaya (Churiyah, 2011:146). Berdasarkan beberapa definisi di atas, elemen kelelahan emosi diidentifikasi, di antaranya adalah:

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

2. Terkurusnya sumber-sumber emosional 20 Kepribadian memberi kecenderungan kepada orang untuk mengalami suasana hati dan emosi tertentu.

2.3.2 Indikator *emotional exhaustion*

Menurut penelitian yang dilakukan Aronson (1989) dalam (Churiyah, 2011:146), tanda-tanda *emotional exhaustion* adalah sebagai berikut:

- a. Kelelahan perasaan pribadi

Suatu gejala yang umum adalah kecemasan yang muncul pada orang yang ingin memulai pekerjaan ketika kenyataan tidak sesuai dengan harapan mereka. Akibatnya, karyawan menjadi lelah dan frustrasi karena tidak dapat mencapai harapan mereka.

- b. Terkurusnya sumber-sumber emosional

Suatu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap kali ingin memulai pekerjaan, selalu didahului oleh habisnya tenaga dan sumber daya emosi seseorang. Kebiasaan buruk ini menyebabkan seseorang menjadi frustrasi atau marah pada diri sendiri.

2.4 Pengertian *work performance*

Work performance didefinisikan oleh Gibson (1997) sebagai hasil dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan standar efektifitas lainnya.

2.4.1 Faktor yang mempengaruhi *Work Performance*

Faktor-faktor yang berdampak pada *work performance* karyawan di perusahaan, seperti dijelaskan (Wibowo, 2010), yakni:

- a) Tingkat pendidikan, keterampilan kerja, kompetensi, motivasi, pengalaman kerja, dan komitmen adalah faktor individu.
- b) Faktor kepemimpinan, yang ditunjukkan oleh dorongan, bimbingan, pembinaan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan tim pemimpin tim.
- c) Faktor tim, yang ditunjukkan oleh tingkat dukungan rekan kerja
- d) Faktor sistem, yang ditunjukkan oleh keberadaan sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan.
- e) Faktor situasional dan konteks, yang ditunjukkan oleh tingkat stres, tekanan, dan perubahan iklim internal dan eksternal. Selain itu, penilaian kinerja membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan untuk menilai kinerja.

Agar penilaian kritis dalam untuk mengukur kinerja, ukuran yang dapat diandalkan harus dibandingkan dengan ukuran lain yang memenuhi standar yang sama. Ini akan membantu meningkatkan reliabilitas sistem penilaian.

2.4.2 Indikator *Work Performance*

Work performance (Y) Manajemen *work performance* berfokus pada apa yang dibutuhkan organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil dan membangun

hubungan dan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2010:7). Indikator ini digunakan untuk mengukur variabel ini:

- a. Tujuan
- b. Standar
- c. Umpan Balik
- d. Alat atau Sarana
- e. Kompetensi
- f. Motif,
- g. Peluang

2.5 Penelitian terdahulu

Sebelumnya telah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

- a. Wylida Olivia Kowey (2015) dengan judul Pengaruh Kelelahan emosional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT PELINDO IV (PERSERO) CABANG AMBON

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kelelahan emosional memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan PT Pelindo (Persero) Ambon Cabang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap motivasi kerja, kelelahan emosional memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan

kelelahan emosional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kelelahan emosional memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan PT Pelindo (Persero) Ambon Cabang. Penemuan menunjukkan bahwa kelelahan emosional memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap motivasi kerja, kelelahan emosional memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kelelahan emosional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kelelahan emosional memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon mengalami kelelahan emosional yang signifikan, yang berdampak pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka di tempat kerja. Situasi pekerjaan yang menimbulkan kesedihan dan tekanan juga menunjukkan kelelahan emosional yang dialami karyawan. Selain itu, perasaan tidak mampu bersaing dengan rekan kerja secara sehat dan baik adalah tanda kelelahan emosional yang dialami oleh karyawan. Akibatnya, mereka sering berusaha menghindari datang ke kantor untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Mereka bahkan mungkin ingin mengubah tempat kerja. Penelitian sebelumnya oleh Tawale et al. (2011) dan Koltunovych (2013)

mendukung temuan penelitian ini. Hasil uji menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon mengalami kelelahan emosional, yang berdampak pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Namun, dalam keadaan seperti itu, mereka cukup puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya oleh Maslach (1993), Low dan Cravens (2000), Zagladi (2004), Al-Khatani dan Allam (2014), dan Syech et al. (2015) menemukan bahwa kelelahan emosional memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Secara deskriptif, sebagian besar pekerja PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon menunjukkan motivasi kerja yang tinggi atau sangat tinggi.

Karyawan memiliki motivasi untuk tetap hidup, terhubung, dan berkembang. Setiap pekerja bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, seperti pakaian, makanan, rumah, dan rasa aman dan kenyamanan, yang memastikan keberadaan mereka. Selain itu, pentingnya menjalin hubungan dengan pihak lain dipenuhi melalui hubungan kerja dengan sesama rekan kerja, penerimaan dan penghargaan yang diberikan oleh rekan kerja dan keterlibatan dalam aktivitas kerja kelompok.

Kebutuhan untuk pertumbuhan dipenuhi antara lain melalui pencapaian prestasi dalam bekerja, dan pengakuan yang diberikan oleh rekan kerja dan atasan atas prestasi yang dicapai. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung hasil penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Gibson et al. (1996), Igalens dan Roussel (1999) Jehanzeb et al., (2012), Chung dan Dung (2013) yang menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Hasil perhitungan diketahui pengaruh tidak langsung (indirect effect) variabel Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja adalah $-0,172 \times 0,137 = -0,02356$. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, di mana Kelelahan Emosional (X) berpengaruh secara negatif terhadap Kepuasan Kerja (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon. Sedangkan besarnya pengaruh secara keseluruhan (total effect) variabel Kelelahan Emosional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) adalah $-0,172 + 0,137 = -0,035$. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Karabay et al. (2014) Hasil penelitian ini memberikan pengertian bahwa apabila pihak manajemen PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon ingin meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawannya maka salah satu upaya penting yang perlu dilakukan adalah mengurangi tingkat kelelahan emosional mereka. Karena itu penyelenggaraan kegiatan refreshing bersama merupakan salah satu bentuk kegiatan yang dapat dilakukan secara berkala.

- b. Triana Rosalina Dewi, Purwanti Dyah Pramanik, dan Jary Sihite (2020) dengan judul Pengaruh Abusive Supervision Terhadap Turnover Intention Karyawan Hotel

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh sikap atasan yang kurang menyenangkan kepada bawahan (abusive supervision) terhadap turnover intention karyawan Harris Hotel & Convention Ciumbuleuit di Bandung. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Responden adalah 266 karyawan Harris Hotel & Convention Ciumbuleuit di Bandung. Pemilihan responden secara convenience sampling. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, deskriptif (frekuensi dan mean), uji t, uji korelasi, uji determinasi, dan uji regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa abusive supervision menyebabkan karyawan berniat mengundurkan diri di Harris Hotel & Convention Ciumbuleuit di Bandung.

Hasil olah data menunjukkan indikator rata-rata pengawasan yang tidak adil sebagai berikut: (1) untuk pernyataan, "atasan suka mengejek saya", nilai rata-rata (mean) jawaban responden adalah 2,10, yang menunjukkan bahwa "atasan pernah mengejek karyawan"; dan (2) untuk pernyataan, "atasan meremehkan pendapat saya", nilai rata-rata (mean) jawaban responden adalah 2,10. mengklaim bahwa "atasan pernah meremehkan pendapat staf bawahannya"; (3) nilai rata-rata untuk pernyataan "atasan merendahkan saya di depan orang lain"

adalah 1,99, yang menunjukkan bahwa atasan pernah merendahkan staf bawahan di depan orang lain"; dan (4) rata-rata responden menjawab dengan nilai rata-rata 2,00. Oleh karena itu, staf bawahan memiliki persepsi bahwa atasan pernah memfitnah karyawan di depan orang lain; dan (5) Pernyataan "atasan menilai saya tidak kompeten" memiliki nilai mean 2,00 dan menunjukkan bahwa atasan pernah menganggap staf bawahannya tidak kompeten. Seperti yang ditunjukkan oleh hasil analisis mean terhadap pengawasan yang tidak adil, sikap pengawasan yang tidak adil yang ditunjukkan atasan masih dianggap rendah. Oleh karena itu, kurangnya pengawasan dapat menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan (You-De et al., 2019). Staf akan menghormati atasan mereka karena tidak ada sikap tidak menyenangkan terhadap mereka (Tepper, 2000; Duffy, dan Shaw, 2001). Jika atasan tidak memiliki sikap yang tidak menyenangkan, lingkungan kerja akan menjadi lebih baik, yang akan menghasilkan lebih banyak kepuasan karyawan dan kinerja yang lebih baik (Lyu, Zhu, Zhong, dan Hu, 2016). Penelitian yang melibatkan penurunan jumlah karyawan menemukan bahwa pernyataan "Saya sering berpikir untuk pergi" memperoleh nilai mean 2,49, yang menunjukkan bahwa responden berada pada posisi netral antara tinggal atau pergi. Selain itu, pernyataan "Saya mulai aktif mencari pekerjaan baru tahun depan" memperoleh nilai mean 2,87, yang menunjukkan bahwa responden berada pada posisi netral. Jawaban ini

lebih tinggi dari pernyataan pertama, tetapi Ini juga berlaku untuk pernyataan tahun depan, "Saya mungkin aktif." mencari pekerjaan baru. Terlepas dari kenyataan bahwa jawaban mereka tampak netral, mereka mungkin pergi jika ada kesempatan. Terakhir,

"Saya sering berpikir untuk mengganti pekerjaan" mendapat nilai rata-rata 2,70. Ini menunjukkan ketidakyakinan mereka tentang tinggal atau pergi. Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya, karyawan yang bekerja di perusahaan akomodasi cenderung meninggalkan perusahaan dan kurang terikat dengannya (Karatepe et al., 2014; Li et al., 2012). Keterikatan yang rendah akan berdampak pada inovasi (Yho, 2018; Yucheng, 2017). Uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa sikap tidak menyenangkan atasan mempengaruhi keinginan karyawan untuk mengundurkan diri sebesar 16,8%, dengan R Square sebesar 16,8%. Variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini mempengaruhi 83,2%.

- c. Kristiningsih, Dewi Nuraini (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Organizational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Administratif Di Lingkungan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan administratif di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dan pengaruh kepuasan

kerjaterhadap komitmen emosi dan OCB pada karyawan administratif di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya untuk mengetahui pengaruh komitmen emosi dan OCB pada kepuasan kerja karyawan administratif di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Uji Goodness of Fit (GOF): 1. Ada peningkatan statistik Chi-Square (χ^2) dengan nilai yang lebih kecil ($p > 0,05$). Nilai Chi-Square sebesar 191,173 dengan nilai probabilitas 0,270 lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa model yang diajukan oleh penulis sesuai dan dapat digunakan. Dan untuk mengkompensasi statistik Chi-Square (χ^2), indeks yang disebut RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) dapat digunakan. Nilai RMSEA sebesar 0,023 kurang dari 0,08, menurut perhitungan yang dilakukan. Karena nilainya sudah di bawah nilai cut-off, model yang diajukan penulis dapat digunakan dalam penelitian ini. Peneliti biasanya menggunakan fitur minimum perbedaan sampel, CMIN/DF, untuk mengukur tingkat fit model (Arbuckle, 1997). Model yang diajukan penulis dapat diterima dan digunakan dalam penelitian ini, karena nilai CMIN/DF sebesar 1,062 kurang dari 2,0, seperti yang ditunjukkan oleh perhitungan yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 2.1 Data Jurnal

Penulis	Wylda Olivia Kowey (2015)	Ogi Sabara (2016)	Kristiningsih, Dewi Nuraini (2017)
Judul	Pengaruh Kelelahan emotional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT PELINDO IV (PERSERO) CABANG AMBON	Pengaruh Abusive Supervision terhadap Turnover Intention Karyawan hotel	Pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku orational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan administrative di lingkungan umiversitas wijaya kusuma surabaya
Hipotesis	Variabel kepuasan kerja dan burnout berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel abusive supervisio dan turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel kepuasan kerja mempengaruhi affective commitment dan OCB.
Objek Penelitian	Karyawan PT. PELINDO IV (PERSERO) CABANG AMBON	Karyawan hotel di Harris Hotel & Convention Ciumbuleuit di Bandung	Karyawan Universitas Wijaya Ksuma Surabaya

2.6 Hubungan antar variable

2.6.1 Pengaruh *abusive supervision* terhadap *emotional exhaustion*

Kelelahan emosional adalah hasil dari pengawasan yang tidak adil dari suatu organisasi. Ini adalah istilah yang mengacu pada perasaan emosional yang terkuras oleh kontak dengan orang lain (Leiter & Maslach, 1998). Menurut Whitman et al. (2014), pengawasan yang kasar berkorelasi positif dengan kelelahan emosional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik pengawasan yang kasar dengan orang lain menyebabkan kelelahan emosional (Whitman et al., 2014).

2.6.2 Pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *work performance*

Karyawan yang mengalami kelelahan emosional dapat mengalami efek negatif pada pekerjaan mereka. Tanda-tanda kelelahan emosional termasuk perasaan marah dan dendam, perasaan gagal, kecil hati dan masa bodoh, ketidakmampuan untuk fokus atau mendengarkan apa yang dikatakan atasan, sinis terhadap rekan kerja, bersikap menyalahkan, dan tidak mau berangkat untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan (Cherniss, 2001).

2.6.3 Pengaruh perilaku *abusive supervision* terhadap *work performance*

Perilaku buruk sering terjadi dalam organisasi. Para pemimpin menyalagunakan bawahannya. Pemimpin yang menyalahgunakan orang lain dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, kurangnya kepuasan kerja, dan bahkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian ini dilakukan oleh Raden Teja Yokanan (2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana variabel pengawasan kasar berdampak pada tingkah laku menyimpang pegawai yang bekerja di industri. Orang-orang yang terlibat dalam kegiatan meneliti ini terdiri dari pemimpin dan karyawan.

2.6.4 Pengaruh *emotional exhaustion* memdiiasi *abusive supervision* dan *work performance*

Pengawasan yang tidak adil atau pengawasan yang kasar dapat menyebabkan karyawan lelah emosional dan menurunkan kinerja mereka. yang sangat tidak menyenangkan dan tidak memuaskan. Oleh karena itu, menurut penelitian (Susanto & Azwar, 2020), kelelahan emosional yang signifikan dapat menyebabkan perasaan frustrasi dan gangguan fisik atau emosional (Kim (2019),

Perilaku kepemimpinan yang dianggap menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman termasuk pengawasan yang kasar. Berdasarkan pernyataan tersebut, sebuah hipotesis diajukan, yaitu:

2.7 Hipotesis

Oleh karena itu, penulis memasukkan beberapa hipotesis dalam artikel, serta beberapa lainnya:

H1 : *abusive supervision* berpengaruh signifikan terhadap *emotional exhaustion*.

H2 : *emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap *work performance*.

H3 : *abusive supervision* berpengaruh signifikan terhadap *work performance*.

H4 : *emotional exhaustion* memediasi hubungan antara *abusive supervision* dan *work performance*.

2.8 Model Analisis

