

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori Keadilan Organisasional (Organizational Justice Theory) pertama kali dikemukakan oleh (Greenberg, 1987). Teori ini menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam organisasi dan bagaimana hal tersebut memengaruhi berbagai aspek perilaku dan pengalaman Pegawai, termasuk kelelahan kerja. Teori ini mengidentifikasi tiga komponen utama dari keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional:

1. Keadilan Distributif (Distributive Justice): Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi sejauh mana sumber daya, imbalan, dan hasil yang didistribusikan dianggap adil oleh Pegawai. Pegawai akan merasa adil jika distribusi sumber daya tersebut dianggap sebanding dengan kontribusi dan upaya yang mereka berikan. Jika Pegawai merasa bahwa distribusi sumber daya tidak adil, seperti upah atau promosi yang tidak sebanding dengan kontribusi mereka, hal ini dapat menyebabkan kelelahan kerja.
2. Keadilan Prosedural (Procedural Justice): Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi Pegawai tentang keadilan dalam proses pengambilan keputusan, termasuk transparansi, keterlibatan Pegawai dalam proses pengambilan keputusan, konsistensi, dan kesempatan untuk memberikan masukan. Jika prosedur pengambilan keputusan dianggap adil, Pegawai

akan merasa lebih puas dan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini dapat membantu mengurangi kelelahan kerja.

3. Keadilan Interaksional (Interactional Justice): Keadilan interaksional berkaitan dengan cara Pegawai diperlakukan dan berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, dan pihak lain dalam organisasi. Pegawai akan merasa adil jika mereka diperlakukan dengan hormat, mendapatkan dukungan emosional, dan mendapatkan penjelasan yang jelas terkait keputusan yang mempengaruhi mereka. Keadilan interaksional yang tinggi dapat membantu mengurangi kelelahan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat kesejahteraan Pegawai.

Melalui praktik manajemen kinerja yang adil dan *Employee Voice* yang memastikan Pegawai merasa didengar dan diperlakukan dengan adil, organisasi dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Dalam hal ini, keadilan organisasional yang ditingkatkan dapat mengurangi kelelahan kerja melalui peningkatan kepuasan dan kesejahteraan Pegawai.

2.1.1 Kelelahan Kerja

A. Pengertian Kelelahan Kerja

(Maslach, 1997) Mereka mendefinisikan kelelahan kerja sebagai "kebakaran emosi" (burnout), yang meliputi perasaan kelelahan yang berlebihan, sikap negatif terhadap pekerjaan, dan penurunan komitmen terhadap pekerjaan. (Michael, 1997) Mereka menggambarkan kelelahan kerja

sebagai "pengalaman psikologis yang merusak, yang terdiri dari perasaan kelelahan, sikap negatif terhadap pekerjaan, dan penurunan kinerja".

Lalu (Demerouti et al., 2001) Mereka mengusulkan bahwa kelelahan kerja adalah hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya kerja yang rendah. Kelelahan kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk mengatasinya. (Sonnetag, 2012) Sonnetag mendefinisikan kelelahan kerja sebagai "keadaan di mana individu merasa kelelahan secara fisik, emosional, dan kognitif setelah bekerja, yang melibatkan perasaan terkurasnya sumber daya psikologis".

(W. B. , & B. A. B. Schaufeli, 2014) Mereka mendefinisikan kelelahan kerja sebagai "keadaan fisik dan mental yang merugikan yang muncul sebagai respons terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya individu yang terbatas". Kelelahan kerja merupakan suatu keadaan yang dialami tenaga kerja yang dapat mengakibatkan penurunan vitalitas dan produktivitas kerja. Kelelahan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kelelahan umum yang dialami tenaga kerja, ditandai dengan perlambatan waktu reaksi dan perasaan lelah (Poerwandari, 2010) Kelelahan diatur secara sentral oleh otak. Pada susunan saraf pusat terdapat sistem aktivasi (bersifat simpatis) dan inhibisi (bersifat parasimpatis). Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap

individu, tetapi semuanya bermuara kepada kehilangan efisien dan penurunan kapasitas kerja ketahanan tubuh.

World Health Organization (World Health Organization, 2019) Kelelahan kerja didefinisikan sebagai fenomena yang berhubungan dengan pekerjaan, yang muncul akibat stres kerja kronis yang tidak berhasil dikelola. Kelelahan kerja ditandai oleh perasaan terkurasnya energi atau kelelahan, meningkatnya jarak mental terhadap pekerjaan atau munculnya sikap sinis, serta menurunnya efektivitas profesional. (Maslach, 2021) Kelelahan kerja merupakan sindrom psikologis yang berkembang sebagai respons terhadap tekanan kerja jangka panjang, dengan kelelahan emosional sebagai dimensi utama yang mencerminkan habisnya sumber daya emosional individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

(W. B. , D. W. H. , & D. S. Schaufeli, 2020) Kelelahan kerja adalah kondisi kelelahan yang persisten, terutama secara emosional dan mental, yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki individu, sehingga mengganggu kesejahteraan dan fungsi kerja pegawai. (Leiter, 2022) Kelelahan kerja dipahami sebagai bentuk kegagalan adaptasi psikologis terhadap stres kerja kronis, yang ditandai oleh kelelahan emosional, sikap menjauh dari pekerjaan, dan menurunnya rasa kompetensi serta makna kerja. (Lazartigues et al., 2021) Kelelahan kerja didefinisikan sebagai kondisi stres psikososial kronis yang berdampak pada

kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta memburuknya kesehatan mental dan kinerja individu di tempat kerja.

2.1.1.2 Indikator Kelelahan Kerja

Menurut (W. B. , & B. A. B. Schaufeli, 2014) indikator dari kelelahan kerja antara lain:

1. Keadaan monoton. Pegawai yang aktivitas kerjanya sama dengan sebelumnya, itu-itu saja atau tidak ada variasinya yang membuat Pegawai merasa bosan, mudah lelah atau mengantuk sehingga Pegawai mencoba hal atau fokus terhadap hal lain yang membuat pekerjaannya tertunda.
2. Beban pekerjaan baik fisik maupun mental. beban kerja fisik adalah reaksi manusia untuk pekerjaan fisik yang memerlukan energi fisik dari otot manusia, sedangkan beban kerja mental adalah sebuah indikator tentang jumlah perhatian atau tuntutan mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Beban kerja fisik dan mental yang berlebih membuat Pegawai bekerja secara lamban, tidak cekatan, mudah lupa dan lupa akan suatu hal
3. Lamanya pekerjaan baik fisik maupun mental. Adalah waktu dalam lamanya melakukan aktivitas kerja baik fisik maupun mental. Jam kerja yang berlebihan membuat Pegawai merasa lelah, kesehatan menurun dan mengganggu kualitas tidur.
4. Keadaan lingkungan: Cuaca kerja, penerangan dan kebisingan
5. Keadaan kejiwaan: tanggung jawab, kekhawatiran atau konflik

Indikator Kelelahan merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai Kelelahan. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran Kelelahan menurut (Sulistiyani, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Kekurangan Energi Kekurangan energi pada diri seseorang dengan merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan pada nafsu makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan pada fisiknya.
2. Beban Kerja Beban kerja yang berlebihan dapat menjadi salah satu faktor dari suatu pekerjaan yang berdampak pada timbulnya burnout. Hal ini menegaskan bahwa apabila pemberian tugas yang sangat berlebihan berlangsung terus menerus tentu dapat menimbulkan burnout pada diri seseorang yang terberdayakan di mana perasaan overload dari kelelahan fisik dan mental merupakan suatu akumulasi stres dalam jangka waktu yang panjang.
3. Masalah Pribadi Merupakan indikator dari kurangnya aktualisasi diri, rendahnya Kelelahan Emosional Pegawai dan penurunan rasa percaya diri. Seringkali kondisi ini terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapainya.

Dapat disimpulkan bahwa Kelelahan dampak kelelahan kerja merupakan suatu kondisi yang timbul karena aktivitas individu hingga individu tersebut tidak mampu lagi mengerjakannya, sehingga indikator

yang digunakan pada variabel Kelelahan adalah Kekurangan Energi, Beban Kerja dan Masalah Pribadi.

2.1.2 Manajemen Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja

(M. Armstrong, 2014) Manajemen kinerja adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi melalui pengidentifikasian tujuan kinerja yang jelas, pengukuran kinerja secara teratur, umpan balik yang berkelanjutan, dan pengembangan Pegawai. (Aguinis, 2019b) Manajemen kinerja adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling terkait dan saling mempengaruhi, termasuk perencanaan kinerja, penetapan sasaran, pengukuran kinerja, umpan balik, pengembangan kinerja, dan penghargaan.

(A. , & P. R. D. DeNisi, 2006) Manajemen kinerja adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan, termasuk pengukuran kinerja, umpan balik, pengembangan kinerja, dan penghargaan. (Lawler, 2012), Manajemen kinerja adalah suatu sistem yang merangkai berbagai elemen, seperti penetapan sasaran, umpan balik yang berkelanjutan, pengembangan Pegawai, penghargaan, dan pengakuan, untuk mencapai peningkatan kinerja individu dan organisasi. (M. Armstrong, 2014) Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan yang terintegrasi dan

berkelanjutan untuk mengarahkan, mengelola, dan mengukur kinerja individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

(Aguinis, 2019) Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi melalui sistem yang terintegrasi dan berbasis umpan balik. (M. & T. S. Armstrong, 2020) Manajemen kinerja didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim melalui kesepakatan tujuan, standar kerja, serta evaluasi dan pengembangan berkelanjutan.

(Hernandez et al., 2018) Manajemen kinerja merupakan sistem dinamis yang menekankan pada komunikasi kinerja secara berkelanjutan, coaching, dan pengembangan pegawai, bukan sekadar penilaian kinerja tahunan, sehingga mampu meningkatkan keterlibatan dan efektivitas kerja. (A. S. DeNisi & Murphy, 2017) Manajemen kinerja adalah rangkaian aktivitas organisasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan kerja individu dan kelompok selaras dengan tujuan organisasi, melalui pengelolaan ekspektasi kinerja dan pemberian umpan balik yang konsisten.

(Cappelli, 2018) Manajemen kinerja dipahami sebagai sistem yang fleksibel dan adaptif, yang berfokus pada pembinaan kinerja secara real-

time, penguatan peran pimpinan sebagai coach, serta penciptaan dialog terbuka antara manajer dan pegawai. Terdapat kesimpulan dari pengertian diatas yakni Manajemen kinerja adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan yang melibatkan berbagai elemen dan interaksi antara manajer dan Pegawai. Tujuannya adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan cara yang memadai dan memotivasi.

2.1.2.2 Indikator Manajemen Kinerja

(M. Armstrong, 2014) Para penulis menyajikan beberapa indikator Manajemen Kinerja, termasuk:

- Pencapaian target kinerja: Mengukur sejauh mana individu atau tim mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.
- Kualitas kerja: Mengukur kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau tim.
- Produktivitas: Mengukur tingkat efisiensi dalam menghasilkan output atau layanan.
- Kepuasan pelanggan: Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan.
- Kehadiran kerja: Mengukur tingkat kehadiran individu dalam melaksanakan tugas-tugas kerja.

Penelitian oleh (Neely, 2007) Para penulis mengusulkan beberapa indikator Manajemen Kinerja yang terkait dengan Balanced Scorecard, yaitu:

1. Keuangan: Mengukur kinerja keuangan organisasi, seperti pendapatan, laba bersih, atau tingkat pengembalian investasi.
2. Pelanggan: Mengukur tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, atau tingkat retensi pelanggan.
3. Proses internal: Mengukur efisiensi dan efektivitas proses kerja internal.
4. Pembelajaran dan pertumbuhan: Mengukur tingkat inovasi, pengembangan Pegawai, atau kapabilitas organisasi untuk belajar dan beradaptasi.

2.1.3 *Employee Voice*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Voice*

(Morrison, 2011) *Employee Voice* adalah upaya Pegawai untuk berbagi informasi, ide, pendapat, dan masukan terkait pekerjaan dan organisasi dengan tujuan mempengaruhi perubahan, meningkatkan kualitas keputusan, dan memperbaiki kondisi kerja. (Van Dyne, 1988) *Employee Voice* mencakup perilaku-proaktif Pegawai dalam menyampaikan pendapat, saran, dan masukan yang mempengaruhi kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi.

(Saks, 2006) *Employee Voice* adalah bentuk komunikasi Pegawai yang melibatkan menyampaikan informasi, kritik, dan saran dengan tujuan mempengaruhi perubahan dan meningkatkan efektivitas organisasi. (Maynes, 2014) Suara Pegawai mengacu pada tindakan

Pegawai menyampaikan ide-ide yang berorientasi pada perbaikan atau menyampaikan kekhawatiran tentang aspek-aspek merugikan dalam lingkungan kerja. Ini menekankan nilai bentuk perilaku suara Pegawai yang konstruktif dan dampaknya terhadap efektivitas individu dan organisasi.

(Detert, 2011) Suara Pegawai mengacu pada kemampuan dan kemauan Pegawai untuk mengungkapkan pendapat, ide, atau umpan balik yang berharga bagi organisasi. Hal ini melibatkan berbagi pengetahuan, memberikan perspektif baru, atau mengungkapkan keprihatinan yang dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan dalam organisasi. (Özdemir et al., 2022) Employee voice didefinisikan sebagai perilaku pegawai dalam menyampaikan ide, saran, atau perhatian yang berorientasi pada perbaikan organisasi, yang muncul dari kesadaran individu untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi

(Morrison, 2020) Employee voice merupakan proses dan praktik organisasi yang memungkinkan pegawai memiliki pengaruh terhadap keputusan manajerial melalui penyampaian pendapat secara formal maupun informal dalam hubungan kerja yang bersifat dua arah. (Berkley et al., 2019) Employee voice dipahami sebagai mekanisme komunikasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk mengekspresikan aspirasi,

ide, dan masalah kerja, baik melalui saluran struktural maupun relasional, yang berdampak pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai.

(Kwon & Farndale, 2020) *Employee voice* adalah bentuk partisipasi kerja yang memungkinkan pegawai menyuarkan pandangan mereka mengenai isu-isu organisasi secara aman dan konstruktif, dengan tujuan mendorong perubahan positif dan pengambilan keputusan yang lebih inklusif. *Employee voice* didefinisikan sebagai keterlibatan aktif pegawai dalam menyampaikan gagasan dan umpan balik terkait proses kerja dan kebijakan organisasi, yang berkontribusi pada inovasi, efektivitas organisasi, dan kualitas hubungan kerja.

2.1.3.2 Indikator *Employee Voice*

Indikator *Employee Voice* mengacu pada tanda-tanda atau perilaku yang menunjukkan adanya partisipasi dan kontribusi suara Pegawai dalam organisasi. Berikut ini adalah beberapa indikator utama dari *Employee Voice* menurut Maynes, (Podsakoff, 2014) :

1. Frekuensi dan konsistensi berbicara: Indikator ini melibatkan sejauh mana Pegawai secara aktif berpartisipasi dalam dialog dan diskusi di tempat kerja. Pegawai yang sering berbicara dan memberikan masukan atau ide-ide mereka dianggap memiliki tingkat *Employee Voice* yang tinggi.
2. Keberanian untuk mengungkapkan pendapat: Indikator ini mencerminkan sejauh mana Pegawai merasa nyaman dan berani untuk

mengemukakan pendapat, bahkan jika itu berbeda dengan pandangan mayoritas atau pemimpin mereka. Pegawai yang berani mengungkapkan pendapat mereka menunjukkan adanya *Employee Voice* yang kuat.

3. Memberikan saran dan ide-ide konstruktif: Indikator ini mencakup kemampuan Pegawai untuk menyampaikan saran atau ide-ide yang konstruktif untuk memperbaiki proses atau masalah yang ada di tempat kerja. Pegawai yang aktif memberikan kontribusi positif dalam bentuk saran dan ide-ide berkontribusi pada *Employee Voice* yang kuat.
4. Mengajukan pertanyaan dan menantang status quo: Indikator ini melibatkan kemampuan Pegawai untuk mengajukan pertanyaan yang relevan dan menantang cara kerja yang sudah ada. Pegawai yang berani mengajukan pertanyaan dan berkontribusi pada diskusi kritis menunjukkan adanya *Employee Voice* yang aktif.
5. Partisipasi dalam forum dan kelompok diskusi: Indikator ini mencakup keaktifan Pegawai dalam forum atau kelompok diskusi di tempat kerja, seperti rapat tim atau pertemuan departemen.

Chou dan Barron (2016) menjelaskan bahwa voice karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama.

1. Orientasi penerima manfaat perubahan (*voice change beneficiary*), yang dibedakan menjadi *self-centered* dan *other-centered*. *Self-centered voice behavior* ditunjukkan ketika karyawan menyampaikan pendapat atau saran yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi kerja yang berdampak

langsung pada dirinya sendiri. Sebaliknya, other-centered voice behavior muncul ketika karyawan mengemukakan ide atau masukan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi rekan kerja lain atau organisasi secara keseluruhan.

2. Pendekatan perubahan (voice change approach), yang terdiri atas improvement-focused dan prevention-focused. Improvement-focused voice behavior mencerminkan upaya karyawan dalam mengusulkan ide, solusi, atau saran baru guna meningkatkan kinerja, termasuk mengganti prosedur, metode, atau teknik kerja yang dianggap menghambat pencapaian tujuan.
3. Orientasi waktu perubahan (voice change time orientation), yang mencakup present-oriented dan future-oriented. Present-oriented voice behavior berfokus pada upaya perubahan yang bersifat segera terhadap kondisi organisasi saat ini, sedangkan future-oriented voice behavior diarahkan pada perbaikan dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Selanjutnya, Liang et al. (2012) mengemukakan bahwa voice karyawan dapat dibedakan ke dalam dua bentuk utama, yaitu promotive voice dan prohibitive voice.

1. Promotive voice mengacu pada penyampaian ide, gagasan, atau saran inovatif yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja unit maupun organisasi secara keseluruhan. Meskipun sering kali menantang

status quo, promotive voice berorientasi pada kondisi ideal di masa depan dan berfungsi sebagai pendorong perbaikan berkelanjutan.

2. Sebaliknya, prohibitive voice menggambarkan ekspresi kekhawatiran karyawan terhadap praktik kerja, perilaku, atau kondisi tertentu yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi. Prohibitive voice berperan penting dalam mendeteksi, mengantisipasi, dan mencegah munculnya permasalahan yang sebelumnya belum terlihat.

2.2 Pengaruh antar variable

2.2.1 Pengaruh Manajemen Kinerja kerja terhadap Kelelahan Kerja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia strategis, (Peccei & Van De Voorde, 2019) menemukan bahwa praktik manajemen kinerja yang terlalu menekankan hasil dan produktivitas organisasi sering kali mengorbankan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketika manajemen kinerja tidak selaras dengan prinsip *well-being oriented* HRM, risiko kelelahan kerja meningkat secara signifikan.

Penelitian lain oleh Kuvaas et al. (2020) menunjukkan bahwa kualitas manajemen kinerja sangat menentukan reaksi psikologis pegawai. Mereka menemukan bahwa manajemen kinerja yang berfokus pada pengembangan dan pembelajaran cenderung menurunkan kelelahan kerja,

sedangkan manajemen kinerja yang bersifat evaluatif dan hukuman meningkatkan kelelahan emosional.

Sementara itu, Harney dan Collings (2021) dalam kajiannya mengenai sustainable HRM menyimpulkan bahwa manajemen kinerja yang berkelanjutan, yakni yang memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas pegawai, berperan penting dalam mencegah kelelahan kerja. Praktik manajemen kinerja yang tidak berkelanjutan justru mempercepat terjadinya kelelahan fisik dan emosional.

(Lawler, 2012) Manajemen kinerja adalah suatu sistem yang merangkai berbagai elemen, seperti penetapan sasaran, umpan balik yang berkelanjutan, pengembangan Pegawai, penghargaan, dan pengakuan, untuk mencapai peningkatan kinerja individu dan organisasi. (M. Armstrong, 2014) Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengarahkan, mengelola, dan mengukur kinerja individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh (De Lange, 2004) Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang buruk dapat berkontribusi pada kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa ketidakjelasan tugas, beban kerja yang tinggi, dan pengawasan yang tidak adil dapat menyebabkan kelelahan kerja yang lebih tinggi. Penelitian oleh (Demerouti et al., 2001) Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen kinerja yang buruk, seperti kurangnya

pengakuan dan umpan balik yang konstruktif, dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa kurangnya dukungan dan penghargaan dari atasan dapat menyebabkan kelelahan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian oleh (Bakker & Albrecht, 2018) Penelitian ini menemukan bahwa manajemen kinerja yang baik, termasuk pengakuan dan umpan balik yang positif, dapat mengurangi kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa Pegawai yang menerima pengakuan dan umpan balik yang membangun cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah. Penelitian oleh (Saks, 2006) Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif, termasuk komunikasi yang jelas, partisipasi Pegawai dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kontribusi Pegawai, dapat mengurangi kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa Pegawai yang merasa terlibat dan dihargai dalam proses manajemen kinerja cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah.

2.2.2 Pengaruh *Employee Voice* terhadap kelelahan kerja

Dalam konteks kesejahteraan kerja, coping psikologis. Karyawan yang aktif menyuarakan kekhawatiran terkait beban kerja dan praktik organisasi menunjukkan tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang memilih diam, karena voice membantu mengurangi akumulasi tekanan emosional.

Penelitian (Morrison, 2020) menyimpulkan bahwa *employee voice* memiliki hubungan negatif dengan kelelahan kerja. Ketika organisasi menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk bersuara, karyawan merasa lebih dihargai dan diakui, sehingga energi emosional mereka lebih terjaga dan kelelahan kerja dapat diminimalkan.

Selain itu, (Burris, 2012) dalam studinya menemukan bahwa *employee voice* berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap kelelahan emosional. Karyawan yang diberi ruang untuk menyampaikan ide dan kritik konstruktif cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih terkendali, karena mereka merasa terlibat secara aktif dalam penyelesaian masalah organisasi. (Maynes, 2014) menggarisbawahi pentingnya *Employee Voice* atau suara Pegawai dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan mengungkapkan ide-ide perbaikan atau memperhatikan aspek yang merugikan dalam lingkungan kerja, Pegawai dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi organisasi. Meskipun *Employee Voice* memiliki manfaat yang terbukti, Pegawai sering ragu untuk berbicara, dan banyak manajer tidak responsif terhadap suara Pegawai.

(Ford, 2018) menyoroti pentingnya konstruktif voice behavior atau perilaku suara yang konstruktif dalam meningkatkan efektivitas *Employee Voice*. Voice behavior yang konstruktif berfokus pada promosi perbaikan dan meminimalkan kerugian. Pegawai dapat memberikan saran untuk melakukan hal-hal dengan cara yang lebih efektif, merekomendasikan cara

memperbaiki masalah, menunjukkan praktik yang bermasalah, atau memberi peringatan kepada para pemimpin tentang risiko yang belum teratasi dengan baik.

Namun, (Podsakoff, 2014) juga menyebutkan bahwa meskipun adanya manfaat organisasi dari *Employee Voice*, Pegawai sering enggan untuk berbicara, dan beberapa pemimpin tidak mendengarkan. Pegawai merasa tidak diundang untuk berpartisipasi, kurang memiliki keterampilan untuk berbicara secara efektif, atau tidak percaya bahwa pemimpin menghargai ide-ide Pegawai. Selain itu, ada juga hambatan ketika pemimpin tidak menyukai suara Pegawai dan secara sengaja atau tidak sengaja mengirimkan sinyal kepada Pegawai bahwa suara tersebut tidak diinginkan.

Dalam kesimpulannya, penelitian menekankan bahwa *Employee Voice* memiliki potensi besar untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong suara Pegawai, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan *Employee Voice* untuk menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja, dan memperbaiki proses organisasi secara keseluruhan.

2.2.3 Pengaruh Manajemen Kinerja dan *Employee Voice* terhadap Kelelahan Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu, manajemen kinerja terbukti memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kelelahan kerja pegawai. (Bauwens et al., 2019) menemukan bahwa sistem manajemen kinerja yang

bersifat menekan, berorientasi kontrol, dan kurang memperhatikan keadilan prosedural cenderung meningkatkan kelelahan emosional karyawan. Karyawan yang merasa dievaluasi secara ketat tanpa dukungan yang memadai mengalami tekanan psikologis berkelanjutan yang berujung pada kelelahan kerja. Hasil serupa dikemukakan oleh (Bauwens et al., 2019) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja yang tidak memberikan kejelasan tujuan serta minim umpan balik konstruktif berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja dan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika manajemen kinerja dilaksanakan secara partisipatif dan berorientasi pengembangan, tingkat kelelahan kerja cenderung menurun.

Penelitian (Fan & Potočnik, 2021) juga menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang terlalu fokus pada target dan pencapaian hasil tanpa mempertimbangkan kapasitas individu berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai mengalami kelelahan kerja akibat ketidakseimbangan antara tuntutan kinerja dan sumber daya kerja yang tersedia. Sementara itu, penelitian terdahulu terkait *employee voice* menunjukkan bahwa perilaku menyuarakan pendapat memiliki peran penting dalam menekan kelelahan kerja. (Burris, 2012) menemukan bahwa karyawan yang merasa suaranya didengar oleh atasan cenderung mengalami tingkat stres dan kelelahan emosional yang lebih rendah. *Employee voice* memberikan ruang psikologis bagi karyawan untuk mengekspresikan ketidakpuasan dan mencari solusi atas permasalahan kerja.

Selanjutnya, (Liang et al., 2012) mengungkapkan bahwa *promotive voice* berkontribusi positif terhadap kesejahteraan kerja karyawan. Karyawan yang aktif menyampaikan ide perbaikan dan saran konstruktif merasa lebih memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, sehingga risiko kelelahan kerja dapat ditekan. Penelitian yang lebih mutakhir oleh (Morrison, 2020) menegaskan bahwa iklim organisasi yang mendukung *employee voice* berhubungan negatif dengan kelelahan kerja. Ketika organisasi menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk bersuara, karyawan merasa dihargai dan diakui, sehingga energi emosional mereka lebih terjaga.

Lebih lanjut, (Xu, 2022) menemukan bahwa *employee voice* berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap kelelahan emosional. Kesempatan untuk menyampaikan kekhawatiran terkait beban kerja dan praktik organisasi membantu karyawan mengelola stres kerja secara lebih efektif. Berdasarkan berbagai temuan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja dan *employee voice* memiliki pengaruh terhadap kelelahan kerja pegawai. Manajemen kinerja yang menekan dan tidak adil cenderung meningkatkan kelelahan kerja, sedangkan *employee voice* berperan sebagai faktor protektif yang mampu mereduksi tekanan emosional. Kombinasi manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan dan iklim *employee voice* yang kuat terbukti menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat serta menekan kelelahan kerja.

2.3 Penelitian yang relevan

Tabel 2.1
Penelitian yang relevan

Penulis	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Armstrong, M., & Baron, A. (2004)	Managing performance: Performance management in action	Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang buruk dapat berkontribusi pada kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa ketidakjelasan tugas, beban kerja yang tinggi, dan pengawasan yang tidak adil dapat menyebabkan kelelahan kerja yang lebih tinggi.
Maynes, Podsakoff, N.Yoo (2014)	Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of <i>Employee Voice</i> behaviors	Analisa regresi linier berganda.	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang baik, termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan dukungan kepada Pegawai, dapat mengurangi kelelahan kerja. Mereka juga menemukan bahwa <i>Employee Voice</i> yang aktif berkontribusi pada pengurangan kelelahan kerja, karena Pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.
Ford et al. (2018):	Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination.	Kuantitatif, Analisa regresi linier berganda.	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang memfasilitasi <i>Employee Voice</i> memiliki dampak positif terhadap kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa Pegawai yang merasa didukung dalam mengemukakan pendapat mereka dan memiliki pengaruh dalam perbaikan organisasi cenderung mengalami tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah.

Penulis	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Saks (2006)	Pengaruh manajemen kinerja yang efektif terhadap kelelahan kerja	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif, termasuk komunikasi yang jelas, partisipasi Pegawai dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kontribusi Pegawai, dapat mengurangi kelelahan kerja. Mereka menemukan bahwa Pegawai yang merasa terlibat dan dihargai dalam proses manajemen kinerja cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah.
(Burris, 2012)	The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa suaranya didengar dan ditanggapi secara positif oleh atasan, tekanan psikologis yang dirasakan cenderung menurun. <i>Employee voice</i> berfungsi sebagai saluran konstruktif untuk mengekspresikan permasalahan kerja, sehingga dapat mengurangi kelelahan emosional.
(Liang et al., 2012)	Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination	survei longitudinal	Penelitian ini menemukan bahwa <i>promotive voice</i> berkontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang aktif menyampaikan ide perbaikan dan saran konstruktif menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah.

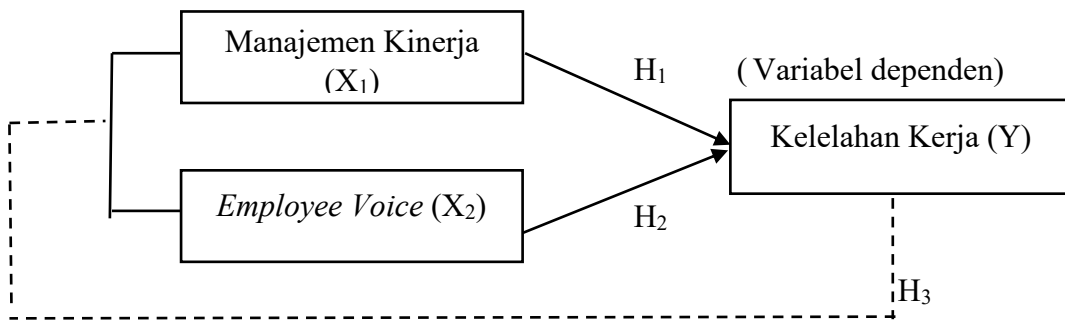
Penulis	Judul	Metode	Hasil Penelitian
(Kuvaas et al., 2017)	Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes?	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan dan motivasi intrinsik berkaitan dengan kondisi psikologis yang lebih positif. Sebaliknya, manajemen kinerja yang bersifat mengontrol dan menekan berpotensi meningkatkan tekanan emosional dan kelelahan kerja.
(Xu, 2022)	Employee Voice and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Perceived Organizational Support	Kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa <i>employee voice</i> berperan sebagai faktor pelindung terhadap kelelahan emosional. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan kekhawatiran kerja cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja, sehingga kelelahan kerja dapat diminimalkan.
(Kwon & Farndale, 2020)	Employee voice viewed through a cross-cultural lens	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku menyuarakan pendapat karyawan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, khususnya terkait hierarki kekuasaan, kolektivisme, dan orientasi terhadap harmoni sosial.

2.4 Kerangka konseptual

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menemukan pengaruh antar Manajemen Kinerja dan *Employee Voice* terhadap Kelelahan Kerja Pegawai pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Bengkulu Selatan. Dalam hal ini Manajemen Kinerja Kerja (X1) dan *Employee Voice* (X2) adalah variabel

independen (bebas) sedangkan Kelelahan Kerja (Y) adalah variabel dependen (terikat).

Gambar 2.1
Kerangka Teoritik



Keterangan:

X₁ : Variabel berpengaruh terhadap (Independen)

X₂ : Variabel berpengaruh terhadap (Independen)

Y : Variabel dipengaruhi terhadap (Dependen)

—————▶ : Garis Pengaruh

2.5 Hipotesis

Hipotesis Untuk Tesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006). Suatu hipotesis Untuk Tesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis Untuk Tesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis Untuk Tesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah.

H1: Diduga pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Kelelahan Emosional Studi Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Bengkulu Selatan

H2: Diduga pengaruh *Employee Voice* Terhadap Kelelahan Emosional Studi Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Bengkulu Selatan

H3: Diduga pengaruh Manajemen Kinerja dan *Employee Voice* pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Bengkulu Selatan .

2.6 Definisi Operasional

Tabel 2.2
Definisi operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Manajemen Kinerja (X ₁)	Manajemen Kinerja adalah suatu bentuk pendorong atau pemyemangat seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau kegiatan untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu.	1. Pencapaian target kinerja 2. Kualitas kerja 3. Produktivitas 4. Kepuasan pelanggan. 5. Kehadiran kerja (M. Armstrong, 2014)
<i>Employee Voice</i> (X ₂)	<i>Employee Voice</i> adalah segala suatu yang adalah di sekitar para Pegawai yang dapat mempengaruhi diri mereka dalam menjalankan pekerjaanya.	1. Frekuensi dan konsistensi berbicara 2. Keberanian untuk mengungkapkan pendapat 3. Memberikan saran dan ide-ide konstruktif: 4. Mengajukan pertanyaan dan menantang status quo 5. Partisipasi dalam forum dan kelompok diskusi (Podsakoff, 2014)
Kelelahan Kerja (Y)	Manajemen Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.	1. Kekurangan Energi, 2. Beban Kerja dan 3. Masalah Pribadi. (Sulistiyani, 2009)