

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian beserta uraiannya yang berkaitan dengan *toxic workplace environment*, *job burnout* dan kinerja karyawan tersebut.

##### **2.1.1 *Toxic Workplace Environment***

*Toxic Workplace Environment* atau biasa dikenal sebagai lingkungan kerja beracun yang dapat membawa pengaruh buruk bagi kehidupan seseorang. *Toxic Workplace Environment* membuat karyawan merasa dihukum, ditolak, bersalah, defensif, dan terhina. Karyawan sulit bekerja dilingkungan ini karena perilaku negatif dari manajemen dan rekan kerjanya. Perilaku ini termasuk intimidasi, membentak, memanipulasi, dan meremehkan.

##### **2.1.1.1 Pengertian *Toxic Workplace Environment***

*Toxic Workplace Environment* adalah perilaku narsistik yang menyinggung, perilaku agresif yang mengancam berupa pelecehan, intimidasi, dan pengucilan yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan mental sehingga dapat menjadi akar untuk tingkat stress dan kelelahan yang tinggi dan merupakan sumber tekanan psikologis pada kesehatan karyawan (Rasool, 2021:22)).

Menurut Anjum & Ming (2018:16-18) *Toxic Workplace Environment* adalah kondisi dimana para karyawan jauh lebih sensitif terhadap lingkungan mereka daripada yang terlihat. Hal ini terjadi ketika terdapat individu yang berkuasa

serakah, narsis dan menggunakan cara yang tidak adil untuk menggeretak, melecehkan, mengancam, dan mempermalukan orang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Toxic Workplace Environment* adalah kondisi dimana karyawan tidak merasa aman dan nyaman karena perilaku narsistik yang menyinggung dan mengancam seseorang. *Toxic workplace environment* dapat berupa pelecehan, intimidasi dan pengucilan di lingkungan kerja, hal tersebut dapat berdampak pada kesehatan mental karyawan.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Toxic Workplace Environment***

Menurut Rasool dan Khan (2021:24) Faktor-faktor yang mempengaruhi toxic workplace environment dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal, antara lain:

##### **1. Faktor Internal**

###### **a. Kebijakan dan prosedur perusahaan yang tidak jelas atau tidak adil**

Kebijakan dan prosedur perusahaan yang tidak jelas dapat menyebabkan karyawan merasa bingung dan tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka, kebijakan dan prosedur yang tidak adil dapat menyebabkan karyawan merasa tidak diperlakukan secara adil dan tidak dihargai.

###### **b. Manajemen yang tidak efektif**

Manajemen yang tidak efektif dapat menyebabkan karyawan merasa stress dan tidak puas. Manajemen yang tidak efektif dapat berupa manajemen yang tidak kompeten, tidak transparan, atau tidak responsive terhadap kebutuhan karyawan.

c. Kultur perusahaan yang negatif

Kultur perusahaan yang negatif dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan tidak aman di tempat kerja. Kultur perusahaan yang negatif dapat berupa kultur perusahaan yang kompetitif, saling curiga, atau tidak mendukung.

d. Karyawan yang tidak kompeten

Karyawan yang tidak kompeten dapat menyebabkan konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja, karyawan yang tidak kompeten dapat melakukan kesalahan yang dapat membahayakan diri sendiri, orang lain, atau perusahaan.

2. Faktor Eksternal

a. Kondisi ekonomi yang tidak stabil

Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat menyebabkan karyawan merasa khawatir dan tidak aman tentang masa depan mereka, karyawan dapat merasa khawatir tentang kehilangan pekerjaan atau tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka.

b. Persaingan yang ketat

Persaingan yang ketat dapat menyebabkan karyawan merasa stress dan tertekan. Karyawan dapat merasa harus bekerja lebih keras untuk bersaing dengan karyawan lain.

c. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang cepat dapat menyebabkan karyawan merasa tertinggal dan tidak mampu bersaing. Karyawan dapat merasa harus terus

belajar dan beradaptasi dengan perubahan teknologi agar tidak tertinggal.

*Toxic workplace environment* dapat berdampak negatif bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat. Bagi karyawan, *toxic workplace environment* dapat menyebabkan stress depresi, dan bahkan gangguan kesehatan lainnya. Bagi perusahaan, *toxic workplace environment* dapat menyebabkan penurunan kinerja, produktivitas, meningkatkan *turnover* karyawan, dan kerusakan reputasi. Sedangkan bagi masyarakat, *toxic workplace environment* dapat menyebabkan meningkatnya tingkat kriminalitas dan kekerasan.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyadari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *toxic workplace environment* dan mengambil langkah-langkah untuk mencegahnya.

### **2.1.1.3 Ciri-Ciri *Toxic Workplace Environment***

Lingkungan perusahaan tempat individu bekerja merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap perilaku negatif karyawan yang menyimpang di lingkungan kerja. Perusahaan yang memiliki *Toxic Workplace Environment* memiliki ciri-ciri seperti sejarah kinerja yang buruk, pengambilan keputusan yang buruk, tingkat ketidakpuasan karyawan yang sangat tinggi dan stress karyawan jauh melampaui masalah beban kerja. Too & Harvey (2018:174) menjelaskan ciri-ciri *Toxic Workplace Environment* yang diklasifikasikan menjadi 4 kategori:

#### **1. *Production Deviation***

Ciri-ciri ini ditandai dengan seorang karyawan yang sering absen, berangkat lebih awal, dan sengaja bekerja lambat.

## 2. *Property Deviation*

Ciri-ciri ini ditandai dengan seseorang karyawan yang menyabotase peralatan, vandalisme, dan mencuri dari perusahaan.

## 3. *Political Deviance*

Ciri-ciri ini ditandai dengan seorang karyawan yang menunjukkan favoritisme, menyebarkan desas-desus, dan bergosip tentang rekan kerja lain

## 4. *Personal Aggression*

Ciri-ciri ini ditandai dengan seorang karyawan yang mengalami pelecehan seksual, kekerasan verbal dan kekerasan fisik

### 2.1.1.4 Dimensi *Toxic Workplace Environment*

*Toxic Workplace Environment* merupakan gambaran dari hubungan antara pekerja dan tempat kerja. Rasool dan Khan (2021:26) menjelaskan 3 dimensi *Toxic Workplace Environment*:

#### 1. *Workplace Harassment* (Pelecehan di Lingkungan Kerja)

*Workplace Harassment* merupakan perilaku verbal atau fisik tidak diinginkan yang didasarkan pada ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, kebangsaan, usia, fisik atau mental, informasi genetik, dan orientasi seksual yang berulang-ulang dilakukan dengan tujuan untuk mengganggu atau mengintimidasi seseorang.

Contoh perilaku dari *Workplace Harassment* adalah pelecehan seksual, pelecehan verbal, pengasingan, dan intimidasi fisik.

#### 2. *Workplace Bullying* (Intimidasi di Lingkungan Kerja)

*Workplace Bullying* merupakan perilaku seseorang atau sekelompok orang yang berulang kali berperilaku tidak wajar terhadap karyawan atau kelompok

karyawan lain. Perilaku tersebut meliputi perilaku agresif untuk memindahkan mereka dari pekerjaan, menurunkan kinerja karyawan, atau menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan ketakutan dan ketidaknyamanan.

Contoh perilaku dari *Workplace Bullying* adalah pengasingan sosial, kritik berlebihan, pengambilan kredit atas pekerjaan orang lain dan ancaman.

### 3. *Workplace Ostracism* (pengucilan di Lingkungan Kerja)

*Workplace Ostracism* merupakan tindakan sengaja mengabaikan, mengecualikan, atau mengasingkan seseorang atau sekelompok orang dari interaksi sosial. *Workplace Ostracism* dapat dilakukan secara terbuka atau terselubung dan bisa sangat merusak kesehatan mental dan emosional individu.

#### **2.1.2 Job Burnout**

*Job Burnout* adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa sangat lelah secara fisik, emosional, dan mental akibat dari beban kerja yang terlalu berat dan terus-menerus. Pada umumnya *burnout* disebabkan oleh tekanan yang berkelanjutan dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk mengatasinya.

Kejadian ini tak jarang membuat karyawan yang mengalami *burnout* merasa kehilangan energi, minat, dan motivasi untuk bekerja, bahkan pada pekerjaan yang sebelumnya mereka sangat sukai. *Burnout* dapat mempengaruhi kesehatan fisik, kinerja, dan produktivitas mereka ditempat kerja.

##### **2.1.2.1 Pengertian Job Burnout**

Menurut Hayati (2018:54) *job burnout* adalah kelelahan secara fisik, emosi dan mental yang terjadi karena individu berada dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosi secara berlebihan dan berkepanjangan. *Burnout* sebagai

kehilangan kekuatan fisik atau emosional dan motivasi yang biasanya sebagai akibat dari stress berkepanjangan atau frustrasi, peran konflik, gaji, atau upah yang rendah dan kurangnya sistem penghargaan terhadap kinerja yang mengakibatkan stress. *Burnout* sebagai suatu proses dimana sikap dan tingkah laku individu berubah menjadi negatif dalam merespon pekerjaannya.

*Burnout* adalah suatu sindrom psikologi yang muncul sebagai respon berkepanjangan terhadap stress interpersonal akut pada pekerjaan yang ditandai dengan lelah berlebihan, sinisme, dan rasa kurangnya pencapaian pribadi (Maslach dalam Wardani dkk, 2021:20). Maslach juga mengatakan apabila *burnout* sudah dirasakan oleh karyawan maka fenomena kurangnya kontrol emosi pada karyawan akan terjadi seperti karyawan gampang meledak dan mudah emosi.

*Job burnout* menurut Saleh, Russeng dan Tadjuddin (2020:95) adalah kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena tekanan yang dialami dalam jangka waktu yang cukup lama, dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi, dan ditambah dengan tingginya standar keberhasilan pribadi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *job burnout* adalah suatu kondisi dimana individu mengalami kelelahan secara fisik, mental, dan emosional akibat dari stress kerja yang berkepanjangan. Selain itu tekanan kerja berlebihan serta ketidakmampuan yang dimiliki terhadap tuntutan pekerjaannya dapat merubah individu ke arah negatif.

### 2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Burnout*

Menurut Baron dan Greenberg dalam Wardani dkk, (2021:22) menjelaskan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout*:

#### 1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja psikologi yang dapat dikatakan kurang baik, atasan yang minim memberi dukungan, imbalan yang diberikan tidak mencukupi, terbatasnya kesempatan untuk mengembangkan karir, tuntutan pekerjaan, dan pekerjaan yang monoton.

#### 2. Faktor Internal

Faktor internal meliputi jenis kelamin, usia, harga diri, dan karakteristik kepribadian. Misalnya, pengetahuan salah satu identitas diri yang di dalam benak kita telah tertanam siapa itu pria dan wanita. Begitu pula pemikiran mengetahui apa ciri khas perilaku pria atau wanita.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout* dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

#### 1. Lingkungan

##### a. Kurangnya otonomi *professional*

Perasaan kurangnya kemampuan untuk melakukan kontrol dalam pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya *burnout*. Kurangnya kemampuan kontrol tersebut dapat berupa keharusan untuk mengerjakan suatu secara tepat sesuai dengan perintah, maupun karena tidak adanya wewenang dalam mengambil keputusan.

b. Berhadapan dengan *public*

Pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan orang akan sangat melelahkan. Pekerjaan tersebut banyak membutuhkan tenaga untuk sabar menghadapi frustrasi orang lain dan menurut pekerjaan untuk menunjukkan keterampilan sosial yang sesuai tanpa menghiraukan perasaannya sendiri.

c. Konflik peran

Terdapat dua tipe *role* konflik yang berperan pada terjadinya *burnout*. Konflik tersebut adalah adanya ketidakcocokan individu dengan kecenderungan dari pekerjaan.

d. Peran ambigu

Peran ambigu adalah kekaburan tanggung jawab atau harapan dalam pekerjaan. Ketidakjelasan tujuan individu dan organisasi atau adanya parameter dan ruang lingkup pekerjaan yang tidak jelas dapat menyebabkan stress yang kronis.

e. Beban kerja berlebihan yang terus menerus

Lamanya jam kerja, banyaknya tanggung jawab yang harus diterima dan banyaknya tugas-tugas yang harus ditangani, tugas-tugas membuat tulisan dan tugas-tugas yang terulang-ulang diidentifikasi sebagai penyebab terjadinya *burnout*.

f. *Stressor* dalam lingkungan fisik

Peralatan kerja, ventilasi, pencahayaan, kebisingan, kurang privasi, adanya interupsi, tempat duduk yang tidak nyaman dan ketiadaan fasilitas yang mendukung merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan stress

kerja yang dapat menyebabkan *burnout*.

## 2. *Personal*

### a. Idealisme yang tinggi

Penelitian yang menentukan bahwa *burnout* banyak diderita oleh orang yang memiliki idealisme dan antusias yang tinggi.

### b. Perfeksionis

Kebutuhan untuk selalu sempurna akan menghasilkan rasa frustrasi yang akan menyebabkan seseorang mengalami *burnout*.

### c. *Overcommitment*

Kesulitan untuk mengatakan tidak pada pekerjaan dan kebutuhan yang tinggi untuk kompetisi.

### d. *Single mindedness*

Seseorang yang merasa bahwa pekerjaannya merupakan hal yang terpenting bagi hidupnya akan berusaha untuk mencapai sukses dalam pekerjaan. Namun jika karena berbagai hal kesuksesannya menurun maka orang akan mengalami tahap awal *burnout*.

### e. Kurangnya *personal support*

Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja, keluarga, dan teman-teman merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya *burnout*.

### 2.1.2.3 Karakteristik *Job Burnout*

Menurut Hayati (2018:55) terdapat 11 karakteristik pada penderita *burnout*, yaitu sebagai berikut:

1. Kelelahan yang merupakan proses kehilangan energi disertai keletihan, penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik yang ditandai dengan perasaan

kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu.

2. Lari dari kenyataan, penderita *burnout* cenderung menghindari dari tanggung jawab pekerjaan serta sering membolos kerja.
3. Kebosanan dan sinisme, disebabkan oleh tugas yang kurang menantang, kurang makan dan tidak beragam akan menimbulkan perasaan jemu yang menyebabkan kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan maupun orang-orang disekitar lingkungan kerja.
4. Tidak sabar dan mudah tersinggung, penderita *burnout* cenderung lebih mudah marah dan tersinggung yang disebabkan hal-hal yang tidak penting karena perasaannya.
5. Merasa hanya dirinya yang dapat menyelesaikan pekerjaan, hal ini didasari karena berkembangnya perasaan menjadi manusia super, merasa sanggup menangani sesuatu, tidak memerlukan bantuan sehingga menjadi tinggi hati.
6. Merasa tidak dihargai, hal ini terjadi apabila puncak ambisi individu terlalu tinggi, mendorong dirinya terlalu keras sehingga ketidaksesuaian dengan realita menyulut kekecewaan dan perasaan tidak dihargai.
7. Mengalami disorientasi, kehilangan arah serta tujuan hidupnya, tidak tahu apa target pekerjaannya.
8. Keluhan psikosomatis, penderita *burnout* sering mengalami sakit kepala, mual, sakit punggung dan keluhan fisik lainnya yang tidak diketahui penyebabnya.
9. Curiga tanpa alasan, penderita *burnout* menjadi mudah curiga terhadap orang lain karena berkembangnya pendapat negatif dalam diri mereka yang membuat

mereka menjaga jarak dengan orang lain serta menjauh dari lingkungan sosial.

10. Depresi adalah kondisi emosional berkepanjangan yang mewarnai seluruh proses berfikir (gangguan *mood*).
11. Penyangkalan merupakan perilaku menolak menadapi kenyataan yang tidak menyenangkan.

#### **2.1.2.4 Gejala-gejala *Job Burnout***

Potter dalam Azizah dkk (2018) menjelaskan gejala-gejala *burnout* seperti berikut ini:

1. Emosi Negatif

Suatu perasaan marah, frustrasi, ketidakpuasan, kegelisahan sampai pada keadaan depresi, dianggap keadaan normal dari kehidupan bekerja. Tetapi seseorang atau individu yang terjebak dalam siklus *burnout* emosi negatif ini sangat terjadi sehingga lambat laun menjadi kronis. Tahap berkelanjutan dari emosi-emosi diatas akan terlihat adanya kecemasan, kemurungan, rasa bersalah, emosi yang tidak terkontrol dan rasa takut yang kemudian menjadi depresi.

2. Frustrasi

Frustrasi merupakan gejala awal timbulnya *burnout* dalam dunia kerja ketika harus menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan menyelesaikan setiap tanggung jawab selama proses waktu bekerja. Seseorang yang merasa frustrasi dapat dilihat ketika terjadinya kegagalan yang mereka alami, karyawan tersebut cenderung menyalahkan dirinya sebagai penyebab utama kegagalan.

### 3. Depresi

Perasaan depresi muncul sebagai respon terhadap situasi dalam pekerjaan, depresi yang mendalam hampir mirip dengan kelelahan emosional dan spiritual dimana individu merasa seolah kehabisan energi. Hal ini dapat menyebabkan gangguan kesehatan yang buruk dan *performance* kerja menurun.

### 4. Masalah Kesehatan

Cadangan emosional seseorang yang mengalami *burnout* akan terkuras serta kualitas hubungannya memburuk, ketahanan fisik mereka juga menurun. Menurunnya ketahanan fisik menyebabkan rentannya mengalami masalah kesehatan mulai dari flu, pilek, insomnia, alergi, gangguan pencernaan dan masalah kesehatan lainnya.

### 5. Kinerja Menurun

Kinerja yang menurun dapat menyebabkan pekerjaan dirasa lebih menyakitkan dan kurang menguntungkan, jumlah absen akan meningkat, juga korban *burnout* akan sering mengalami kondisi emosional yang pada akhirnya mengakibatkan penurunan kinerja yang hasilnya akan berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

#### **2.1.2.5 Dimensi *Job Burnout***

Maslach dalam Wardani dkk, (2021: 21) membagi tiga dimensi utama yang dapat dijadikan tolak ukur *burnout*, antara lain yaitu:

##### 1. *Exhaustion* (kelelahan)

Ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional seperti perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tertekan, apatis

terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas dalam pekerjaannya. Seorang karyawan yang mengalami *burnout* cenderung merasa kelelahan emosi dan tanggung jawab yang ia pegang terlalu berat atau kewalahan. Hal tersebut akan mengganggu aktivitas yang dijalani dan berdampak negatif dengan tidak memaksimalkan dalam menjalankan pekerjaan.

## 2. *Cynicism* (sinisme)

Suatu sikap yang merupakan akibat dari kelelahan sehingga menimbulkan tindakan untuk mengucilkan diri sendiri secara emosional dan kognitif dari pekerjaan. Hal ini terjadi sebagai cara untuk mengatasi beban kerja yang ditandai dengan sikap sinis dan cenderung menarik diri dalam lingkungan kerja.

## 3. *Professional Efficacy* (pencapaian profesional)

Mengukur tingkat kepuasan dengan membandingkan pencapaian masa lalu dan sekarang, dan secara eksplisit menilai harapan individu terhadap efektivitas berkelanjutan di tempat kerja.

*Burnout* memiliki 4 dimensi yang terdiri atas kelelahan fisik, kelelahan emosional, kurangnya aktualisasi diri dan depersonalisasi (Greenberg dalam Hayati dkk, 2018:56).

### 1. Kelelahan fisik (*physical exhaustion*)

Kelelahan fisik merupakan kekurangan energi pada diri seseorang dimana kelelahan yang dirasakan berjalan 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. Kelelahan Emosional (*emotional exhaustion*)

Kelelahan emosional adalah suatu indikator dari kondisi burnout yang berwujud perasaan sebagai hasil dari *excessive psychoemotional demands* yang ditandai dengan hilangnya perasaan dan perhatian, kepercayaan, minat dan semangat orang yang mengalami kelelahan emosional ini akan merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaannya.

3. Kurangnya Aktualisasi Diri (*diminished personal accomplishment*)

Dimensi dari kurangnya aktualisasi diri merupakan rendahnya motivasi kerja dan penurunan rasa percaya diri. Seringkali kondisi ini terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapainya.

4. Depersonalisasi

Depersonalisasi adalah kecenderungan kemanusiaan terhadap sesama yang merupakan pengembangan dari sikap sinis terhadap karir dan kinerjanya sendiri. Seseorang yang mengalami masalah depersonalisasi merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan melalui perilaku masa bodoh, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah diterapkan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan.

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Hayati (2018:58) kinerja adalah salah satu alat ukur kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat dipastikan akan mempengaruhi pendapatan yaitu pendapatan perusahaan yang meningkat.

Afandi (2018:83) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi illegal tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil dari sikap dan kontribusi seseorang karyawan atas tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan yang dapat menaikkan pendapat perusahaan. Kinerja karyawan perlu diperhatikan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Armstrong (2018:352) kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkairan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain lain.

2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan organisasi
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi) fokus situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal

#### **2.1.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Hayati (2018:58) karakteristik kinerja karyawan meliputi :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang nyata dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.3.4 Sasaran Kinerja Karyawan**

Menurut Dina (2018:44) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, serta

keterampilan dalam berkomunikasi. Sasaran kinerja meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. *The performance*, merupakan orang yang menjalankan kinerja
2. *The action (performance)*, merupakan tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan performer
3. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan
4. *The place*, yaitu menentukan tempat dimana pekerjaan dilakukan
5. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai

#### **2.1.3.5 Dimensi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat dievaluasi secara objektif melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerjanya. Menurut Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018:59) dimensi kinerja yaitu :

1. Kualitas diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan seperti aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang ditentukan sebagai standar pencapaian waktu pekerjaan.
4. Efektivitas yaitu tingkat penggunaan sumber daya yang dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil.
5. Kemandirian yaitu tingkat seorang pegawai apakah dapat menjalankan pekerjaannya atau bertanggung jawab terhadap organisasi.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang membahas mengenai *toxic workplace environment* dan *job burnout* terhadap kinerja karyawan yang digunakan sebagai dasar gambaran penelitian:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
1.	M. Ikhwan Maulana, Abdi Akbar, Tenri, SP Dipoatmodjo, Agung Widhi, Rahmat Riwayat (2022), <i>The Toxicity of our City: The Effect of Toxic Workplace Environment on Job Performance</i>	Variabel X : <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel Y : <i>Job Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Variabel X : <i>Job Burnout</i>	<i>Toxic workplace environment</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i> (kinerja karyawan)	<i>International journal of social science and business</i> , Vol. 6, No. 2, March 2022, pp 183-190, P-ISSN: 2614-6533, E-ISSN:2549-6409
2.	Said Almaududi (2019), Pengaruh Kejenuhan Kerja ( <i>Job Burnout</i> ) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operator Di PT PLN (Persero) Jambi	Variabel X : Kejenuhan kerja ( <i>Job Burnout</i> ) Variabel Y : Kinerja Karyawan	Variabel X : <i>Toxic Workplace Environment</i>	Kejenuhan kerja ( <i>job burnout</i> ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operator di PT PLN (Persero) Jambi Payo Selincah Pusat Unit Pelayanan Listrik	<i>Journal of Economics and Business</i> , Vol. 3, No. 2, September 2019, pp. 193-201, ISSN:2597-8829
3.	M. Puspita Rachma, Sinto Sunaryo (2022), <i>Impact of Role Stress, Job Burnout and Job Insecurity on Job Performance During Pandemic COVID-19 Among Private</i>	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hospital Surakarta Indonesia	<i>International Journal of Selentifie Research and Management</i> , Vol. 10, No.02, Februari 2022, pages: 3111-3118, ISSN: 2321-3418

<i>Hospital Employees in Surakarta Indonesia</i>					
4.	Arif Hermawan, Paulus Wardoyo, Adijati Utaminingsih (2022), Kompetensi dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kualitas Kerja	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Desember 2022, Vol. 15. No. 03, ISSN: 1979-4800, Hal: 222-233
5.	Henny Khustina, Nur Laily (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan <i>Job Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 8, No. 6, Januari 2019, ISSN: 2461-0593
6.	Ryani Dhyan Parashakti, Muhamad Ekhsan (2022), Peran <i>Job Burnout</i> sebagai mediasi pada Pengaruh Stress kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Vol. 05, No. 01, Januari 2022, ISSN: 2614-3259
7.	Achmad Agus Priyono, Ety Saraswati (2023) <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan: Mediasi Kepuasan Kerja di Era Pandemi	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap kinerja paramedis	Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis, Vol. 14, No. 1, Januari 2023, ISSN: 2614-1523. Hal: 100-112
8.	Isra Hayati, Suci Fitria (2018),	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	Variabel X:	<i>Job Burnout</i> berpengaruh	Jurnal Agama dan

	Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT El- Munawar Medan	Variabel Y: Kinerja Karyawan	<i>Toxic Workplace Environment</i>	terhadap kinerja karyawan pada BMT El- Munawar Medan	Pendidikan Islam, Juni 2018, ISSN: 1979: ISSN: 2598-0033, hal: 50-65 (online)
9.	Shelvy Kurniawan, F.A Bamumin, K.N Kusnandar (2023) <i>The Effect of Toxic Workplace Environment on Employee Performance Mediated by Employee Engagement and Work Stress Among F&amp;B Employess in Jakarta</i>	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	<i>Toxic Workplace Environment</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan) pada F&B di Jakarta	<i>Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS), Mei 2023, Vol. 5, No. 2, ISSN: 2686:2557, Hal: 127-136</i>
10.	SF Rasool, M Wang, M Tang, A Saeed, J Iqbal (2021) <i>How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing</i>	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	<i>Toxic Workplace Environment</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	<i>International Journal Environmental Reserch Public Health (MDPI), 26 February 2021, Vol. 18, Issue: 5, ISSN: 1660-4601</i>
11.	J Balqist, AM Ramdan, R Nurmala (2023) Dampak Tekanan Pekerjaan dan Lingkungan Kerja <i>Toxic</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirta Jaya Mandiri	Variabel X: Lingkungan Kerja <i>Toxic</i> ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	Lingkungan Kerja <i>Toxic</i> ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirta Jaya Mandiri	<i>Performance Jurnal Bisnis &amp; Akuntansi, 30 September 2023, Vol. 13, No. 2, ISSN 2338-9583</i>

12.	A Anjum, Xu Ming, AF Siddiqi, SF Rasool (2018) <i>An Empirical Study Analyzing Job Performance in Toxic Workplace Environments</i>	Variabel X <sub>1</sub> : <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel X <sub>2</sub> : <i>Job Burnout</i> Variabel Y: <i>Job Performance (Kinerja Karyawan)</i>		Lingkungan Kerja ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) berpengaruh terhadap <i>Job Performance (Kinerja Karyawan)</i>	<i>International Journal Environmental Reserch Public Health (MDPI)</i> , 24 March 2018, Vol. 15, Issue 5
13.	Dhyah Harjanti, Faiz Akbar Todani (2019) <i>Burnout and Employee Performance in Hospitality Industry: The Role of Social Capital</i>	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: <i>Employee Performance (Kinerja Karyawan)</i>	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance (kinerja karyawan)</i> pada Industri Perhotelan	Jurnal Teknik Industri, Juni 2019, Vol.21, No.1, page: 15-24, ISSN: 2087-7439
14.	J Francisco, J Cruz, K Cruz, L Resurreccion, L Lopez, A Torculas, M Gumpal, N Guillermo, J Tus (2022) <i>The Job Burnout And Its Impact on the Employee's Performance Amidst the COVID-19 Pandemic</i>	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: <i>Employee Performance (Kinerja Karyawan)</i>	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance (kinerja karyawan)</i>	<i>A Multidisciplinary Journal Psychology and Education</i> , Februari 2022, Vol. 2, ISSN: 2822-4353
15.	A Irwan, A Ismail, N Latif, AZ Putra Pradana (2022), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Variabel X: Lingkungan Kerja ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	Lingkungan Kerja ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 2022, Vol. 19, Issue 2, ISSN: 1907-3011, Pages: 522-526
16.	NL Saepudin, FP Sary (2022), <i>How Toxic Workplace Environment and Job Burnout as a Mediation Variable Influence It</i>	Variabel X <sub>1</sub> : <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel X <sub>2</sub> : <i>Job Burnout</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i>		Lingkungan Kerja ( <i>Toxic Workplace Environment</i> ) dan Job Burnout berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	<i>European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome</i> , July

		(Kinerja Karyawan)		(Kinerja Karyawan)	2022, ISSN: 2169-8767
17.	M Ichsan, A Sudjatmoko, S Aprilianti, AP Nurshavira (2022), Analisis Pengaruh <i>Work Stress</i> dan <i>Job Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan di DKI Jakarta	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di DKI Jakarta Selama Pandemi COVID-19	<i>Jurnal Ecogen</i> , Oktober 2022, Vol. 5, No. 3, Page 353-363, ISSN: 2654-8429
18.	P Thapa, B Giridharan, R Devi Thapa, N Pandey (2022), <i>The Effect of Toxic Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Roles of Employee's Wellbeing and Organization Support</i>	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Variabel X: <i>Job Burnout</i>	<i>Toxic Workplace Environment</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	<i>Journal of Humanities and Social Sciences Research</i> , November 2022, Vol. 4, No. 2, Page: 66-74
19.	Yulfanani, Roziana (2022) Dampak Kelelahan ( <i>Burnout</i> ) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Merpati Indonesia	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: Kinerja Karyawan	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Duta Merpati Indonesia	ETNIK: Jurnal Ekonomi-Teknik, Januari 2022, Vol. 1, No. 4, Pages: 299-305, ISSN: 2808-7291
20.	Nureni, H Budiyanti, M. I M Haeruddin (2023) <i>The Effect Of Burnout Anda Social Support On Employee Performance At PT. Sulselbar Bank</i>	Variabel X: <i>Job Burnout</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	Variabel X: <i>Toxic Workplace Environment</i>	<i>Job Burnout</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sulselbar Bank	JHSSB: <i>Journal of Humanities Sciences, and Business</i> , May 2023, Vol. 2, No. 3, E-ISSN: 2810-0832

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan selalu menginginkan keberhasilan, salah satunya dalam hal persaingan bisnis. Hal ini tentu harus didukung oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Tidak hanya memperhatikan performanya saja, perusahaan juga harus memperhatikan kondisi karyawan baik secara fisik maupun secara psikis. Maka dari itu lingkungan karyawan dan pekerjaan yang ditanggung karyawan harus sepadan sehingga tidak membuat karyawan merasa terbebani

Kinerja karyawan merupakan ukuran sejauh mana seorang karyawan berhasil mencapai tujuan-tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.. Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hayati (2018:58) kinerja adalah salah satu alat ukur kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat dipastikan akan mempengaruhi pendapatan yaitu pendapatan perusahaan yang meningkat. Adapun beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Sopiah dan Sangadji, E.M (2018:59) antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Kinerja dapat menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

*Toxic workplace environment* merupakan kondisi lingkungan kerja dimana seseorang merasa tertekan sehingga tidak dapat memaksimalkan dirinya ketika

bekerja karena suasana negatif, baik itu berasal dari budaya kerja, teman kerja, pimpinan di pekerjaannya, atau bahkan seluruh aspek dari suatu perusahaan. Sejalan dengan pendapat Rasool (2021:22) yang menyatakan bahwa *toxic workplace environment* adalah perilaku narsistik yang menyinggung, perilaku agresif yang mengancam seseorang berupa pelecehan, intimidasi, dan pengucilan yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan mental sehingga dapat menjadi akar untuk tingkat stress dan kelelahan yang tinggi dan merupakan sumber tekanan psikologis pada kesehatan karyawan. Perusahaan harus memperhatikan kondisi karyawannya karena hal tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang toxic akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana, dkk. (2022) menyatakan lingkungan kerja membentuk kinerja karyawan, semakin *toxic* lingkungan kerja maka kinerja karyawan tersebut akan semakin menurun. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah ini, ada banyak strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini. salah satunya adalah bagi pemimpin organisasi untuk menunjukkan dukungan mereka kepada karyawan dengan mengakui masalah mereka di tempat kerja dan memberikan bantuan penting, terutama untuk tugas-tugas yang memiliki persyaratan yang lebih menegangkan. Adapun beberapa dimensi *toxic workplace environment* menurut Rasool (2021:26) antara lain *workplace harassment*, *workplace bullying*, dan *workplace ostracism*.

Stress kerja yang tinggi seringkali menjadi kendala bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Salah satu permasalahan sumber daya

manusia yang sering terjadi adalah adanya lingkungan *toxic* yang menyebabkan karyawan terkena gangguan mental. Kesehatan mental karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan. Perasaan tidak nyaman, stress, gangguan fisik dan mental merupakan dampak dari adanya *toxic workplace environment*. Pernyataan tersebut diperkuat dalam penelitian Kurniawan, dkk. (2023) dengan hasil penelitian *toxic workplace environment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana adanya lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menurunkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat lain, daam penelitian yang dilakukan oleh Balqist, dkk. (2023) dengan hasil penelitian *toxic workplace environment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya yang paling memengaruhi dalam lingkungan kerja adalah suasana kerja dengan indikator kenyamanan dalam bekerja. Dengan demikian karyawan harus memiliki lingkungan yang sehat. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan menciptakan budaya kerja yang positif dan suportif, sehingga karyawan dapat merasa lebih nyaman mengerjakan tugas yang diberikan.

*Job burnout* merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan karena tidak hanya berakibat negatif pada individu seperti depresi, perasaan gagal, kelelahan, dan hilangnya motivasi, namun juga berakibat pada perusahaan seperti absensi, *turnover*, dan menurunnya kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Hayati (2018:54) *Job burnout* adalah kelelahan secara fisik, emosi, dan mental yang terjadi karena individu berada dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosi secara berlebihan dan berkepanjangan. *Job burnout* sebagai kehilangan kekuatan fisik atau emosional dan motivasi yang biasanya sebagai akibat dari stress berkepanjangan

atau frustrasi, peran konflik, gaji, atau upah yang rendah, dan kurangnya sistem penghargaan terhadap kinerja yang mengakibatkan stress. *Burnout* sebagai suatu proses dimana sikap dan tingkah laku individu berubah menjadi negatif dalam merespon pekerjaannya. Perusahaan perlu lebih sadar akan pengaruh *burnout* terhadap karyawan dan juga kinerja perusahaan. *Burnout* dapat berpengaruh pada perfoma karyawan yang tentunya akan berdampak pada perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan jurnal Francisco, et.al. (2022) bahwa semakin tinggi *burnout* yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan menurun. Adapun beberapa dimensi *job burnout* menurut Hayati (2018:56) yaitu: Kelelahan fisik, kelelahan emosional, kurangnya aktualisasi diri, depersonalisasi.

Karyawan yang merasa tidak dihargai dan mengalami disorientasi, kelelahan, depresi, jenuh, serta sinisme merupakan beberapa karakteristik dari adanya *job burnout* yang berdampak buruk pada kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat dalam penelitian Harjanti & Todani. (2019) dengan hasil penelitian *job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana lingkungan kerja yang buruk, beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja karyawan, sedangkan karyawan yang bahagia dan kooperatif cenderung memberikan kinerja yang lebih baik. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Yulfanani dan Roziana. (2022) dengan hasil penelitian *job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya sindrom psikologis yang muncul sebagai respons berkepanjangan terhadap stress interpersonal kronis akibat pekerjaan menimbulkan perasaan enggan atau tidak termotivasi untuk melakukan aktivitas yang biasa dilakukan, akibatnya kinerja karyawan menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Anjum, et.al. (2018) menyatakan bahwa *toxic workplace environment* dan *job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Saepuddin dan Sarry (2022) yang menyatakan bahwa *toxic workplace environment* dan *job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic workplace environment*) akan memengaruhi kinerja karyawan. Pekerjaan tidak akan efektif apabila kesehatan mental dan fisik karyawan terganggu. Maka dari itu perusahaan perlu mengembangkan kebijakan dan prosedur yang tegas untuk menangani *toxic workplace environment*. Kebijakan dan prosedur ini harus dikomunikasikan kepada semua karyawan dan ditegakkan secara konsisten. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya kerja yang positif, dimana karyawan merasa aman dan nyaman. Budaya kerja yang positif dapat dibangun dengan menerapkan nilai-nilai seperti saling menghormati, saling mendukung, dan saling menghargai, hal ini dapat menjadi upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain *toxic workplace environment*, *job burnout* juga dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun. Terjadinya *burnout* dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti beban kerja yang terlalu berat, tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa beban kerja karyawan sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan dukungan emosional

kepada karyawan, misalnya dengan menyediakan program konseling atau mentoring.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh *Toxic Workplace Environment* dan *Job Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan bagian *finishing & packing* pada PT. San-N Garmino Tasikmalaya**