

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan landasan teoritis yang menjelaskan konsep, teori, dan temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik. Bab ini menjadi dasar dalam merumuskan hipotesis serta memahami hubungan antarvariabel *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, *Employer branding*, dan *Employee retention*. Seluruh variabel ini dibahas dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sebagai pendekatan strategis dalam mengelola individu agar organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif (Flippo, 1984:12). MSDM mencakup fungsi operasional yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemisahan karyawan. Fungsi-fungsi ini menjadi pijakan untuk menjelaskan bagaimana lingkungan kerja, kelelahan kerja, dan citra organisasi dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

Selain MSDM, penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka pendukung. Teori ini menyatakan bahwa hubungan dalam organisasi terbentuk dari prinsip pertukaran sosial, di mana karyawan memberikan respon positif ketika mendapatkan dukungan dan perlakuan adil dari organisasi (Blau, 1964). Ketika organisasi gagal memberikan lingkungan kerja yang sehat, hubungan timbal balik terganggu sehingga karyawan lebih mungkin meninggalkan organisasi. Karena itu, SET relevan dalam menjelaskan bagaimana *toxic workplace environment*, *burnout*, dan *employer branding* berdampak pada *employee retention*.

Fungsi operasional MSDM yang terdiri dari enam kategori menjadi dasar penempatan setiap variabel dalam penelitian ini. Pada fungsi pengadaan (*procurement*), *Employer branding* berperan penting karena citra organisasi yang positif mampu menarik calon karyawan dan meningkatkan minat Generasi Z untuk melamar (Flippo, 1984:67). *Employer branding* yang buruk dapat menghambat proses rekrutmen dan menurunkan daya tarik organisasi.

Fungsi pengembangan (*development*) berfokus pada peningkatan kompetensi dan kemampuan karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier (Flippo, 1984:199). Variabel *Job burnout* memiliki keterkaitan yang kuat. Ketidakseimbangan beban kerja, kurangnya pelatihan, serta minimnya kesempatan pengembangan dapat meningkatkan *burnout*. *Employer branding* juga mencakup persepsi mengenai peluang pengembangan karier sehingga relevan dalam fungsi

Fungsi kompensasi berkaitan dengan pemberian gaji, tunjangan, dan insentif yang adil (Flippo, 1984:281). Sistem kompensasi yang baik membentuk *employer branding* yang positif dan menjadi faktor penting dalam *Employee retention*. Karyawan cenderung bertahan pada organisasi yang memberikan penghargaan sesuai kontribusinya.

Fungsi integrasi (*integration*) merupakan upaya organisasi untuk memastikan hubungan harmonis antara kepentingan organisasi dan karyawan (Flippo, 1984:369). Variabel *Toxic workplace environment* sangat terkait dengan fungsi ini karena kondisi kerja yang penuh konflik, tekanan berlebihan, dan komunikasi buruk menghambat integrasi. *Job burnout* juga dipengaruhi oleh minimnya dukungan pimpinan dan relasi kerja yang tidak sehat.

Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) mencakup upaya organisasi menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan melalui program keselamatan kerja, kesehatan mental, dan dukungan psikologis (Flippo., 1984:495). Variabel *Toxic workplace environment* dan *Job burnout* menjadi indikator utama keberhasilan fungsi ini. Ketika organisasi gagal memelihara kondisi kerja yang sehat, tingkat burnout meningkat dan retensi menurun. Sebaliknya, pemeliharaan yang baik mendorong karyawan untuk bertahan.

Fungsi terakhir adalah pemisahan (*separation*), yaitu proses ketika karyawan mengakhiri hubungan kerja, baik melalui resign, PHK, maupun pensiun (Flippo, 1984:547). Variabel *Employee retention* sangat relevan dalam fungsi ini karena berhubungan langsung dengan upaya organisasi menekan turnover. Lingkungan kerja toksik, *burnout* tinggi, maupun *employer branding* yang lemah meningkatkan kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, penempatan variabel penelitian dalam fungsi operasional MSDM memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana setiap variabel saling memengaruhi melalui proses pengelolaan sumber daya manusia. Ini memperjelas hubungan antara lingkungan kerja, kelelahan kerja, citra organisasi, serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan

2.1.1 *Toxic workplace environment*

Toxic workplace environment adalah kondisi di mana pola struktur, perilaku, emosi, dan kognisi dalam organisasi berinteraksi sedemikian rupa hingga merusak kesejahteraan individu serta efektivitas organisasi. *Toxic*

workplace environment ini ditandai oleh stres kronis, rasa takut, menurunnya kepercayaan, dan keterikatan karyawan (Wilde, 2016: 35).

2.1.1.1 Definisi *Toxic workplace environment*

Toxic workplace environment diartikan sebagai kondisi organisasi yang ditandai oleh perilaku merugikan seperti pelecehan (*harassment*), perundungan (*bullying*), dan pengucilan sosial (*ostracism*) (Iqbal *et al.*, 2024). Dampak langsung dari kondisi tersebut adalah kelelahan emosional, rendahnya keterlibatan, serta meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Toxic workplace environment adalah lingkungan kerja yang terbentuk akibat hadirnya kepemimpinan beracun (*toxic leadership*), di mana pemimpin menunjukkan sifat otoriter, narsistik, penyalahgunaan wewenang, dan perilaku yang tidak konsisten. Pola kepemimpinan tersebut menciptakan atmosfer kerja yang dipenuhi ketakutan, ketidakpercayaan, serta tekanan emosional, sehingga menghasilkan kondisi kerja yang tidak sehat dan berimplikasi langsung pada rendahnya retensi karyawan (Jantjies & Botha, 2024)

Berdasarkan pandangan dari beberapa ahli tersebut, *toxic workplace environment* dapat disimpulkan sebagai lingkungan kerja yang ditandai oleh dinamika negatif baik secara struktural, perilaku, maupun emosional yang berdampak merugikan terhadap kesejahteraan psikologis, keterikatan serta meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Toxic workplace environment*

Terdapat empat faktor yang memengaruhi terbentuknya *toxic workplace environment* (Wilde 2016:40) :

1. *Structural Sources* (sumber struktural)

Faktor struktural berkaitan dengan desain organisasi dan sistem kekuasaan di dalamnya. Organisasi dengan struktur yang terlalu hierarkis, pembagian kekuasaan yang tidak seimbang, serta sistem kontrol yang berlebihan sering kali menimbulkan rasa tidak aman dan ketidakadilan di kalangan karyawan. Ketika komunikasi hanya bersifat satu arah dari atasan ke bawahan, karyawan kehilangan ruang untuk menyampaikan pendapat, sehingga menciptakan budaya takut dan ketergantungan berlebih. Situasi ini memperkuat potensi munculnya lingkungan kerja yang toksik karena karyawan merasa tertekan dan tidak memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka.

2. *Cognitive Sources* (sumber kognitif)

Sumber kognitif meliputi pola pikir dan persepsi keliru yang menormalkan ketidakadilan di tempat kerja. Bias persepsi dan cara berpikir kelompok yang menjustifikasi perilaku tidak etis menjadi faktor utama yang memperkuat budaya kerja toksik.

3. *Behavioural Sources* (sumber perilaku)

Sumber perilaku mencakup tindakan interpersonal negatif yang dilakukan oleh individu atau kelompok, seperti *bullying*, pelecehan, pengucilan sosial,

manipulasi emosional, dan konflik destruktif. Perilaku-perilaku ini sering kali berakar pada kecemburuan, kompetisi tidak sehat, atau pola komunikasi agresif. Ketika perilaku semacam ini dibiarkan tanpa sanksi tegas, maka ia menjadi bagian dari budaya organisasi yang menular ke anggota lain.

4. *Symbolic Sources* (sumber simbolik)

Sumber simbolik muncul dari ketidaksesuaian antara nilai yang dideklarasikan dengan perilaku nyata organisasi. Budaya kerja yang sarat simbol negatif memperkuat persepsi bahwa perilaku tidak etis merupakan hal yang wajar dalam sistem organisasi.

2.1.1.3 Indikator *Toxic workplace environment*

Untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi memiliki lingkungan kerja yang toksik, menggunakan tiga indikator utama (Rasool *et al.*, 2021)

a. *Workplace Harassment* (Pelecehan di Tempat Kerja)

Pelecehan di tempat kerja merupakan setiap bentuk perilaku tidak pantas, baik verbal maupun nonverbal, yang ditujukan kepada karyawan dan menimbulkan rasa tidak nyaman. Bentuk pelecehan ini dapat berupa komentar kasar, hinaan, ucapan yang merendahkan, bahkan candaan seksual yang tidak diinginkan. *Harassment* di tempat kerja menimbulkan perasaan takut, malu, dan stres, sehingga karyawan tidak dapat bekerja secara optimal.

b. *Workplace Bullying* (Perundungan di Tempat Kerja)

Bullying yaitu perilaku intimidasi, ancaman, atau perlakuan tidak adil yang dilakukan secara berulang oleh individu atau kelompok. Bentuk *bullying* dapat berupa penugasan yang tidak sesuai kompetensi dengan tujuan menjatuhkan, penyebaran gosip negatif, atau tekanan berlebihan dari atasan. Perilaku ini menciptakan suasana kerja yang penuh ketegangan dan memperburuk kondisi psikologis karyawan.

c. *Workplace Ostracism* (Pengucilan Sosial di Tempat Kerja)

Ostracism mengacu pada pengabaian atau pengucilan terhadap karyawan, baik secara sengaja maupun tidak. Contoh perilaku ini antara lain tidak disapa, tidak dilibatkan dalam rapat atau diskusi, serta dikucilkan dari kegiatan sosial di tempat kerja. Kondisi ini membuat karyawan merasa terisolasi, tidak dihargai, dan tidak menjadi bagian dari tim, yang pada akhirnya menurunkan motivasi serta meningkatkan intensi keluar dari organisasi.

2.1.2 Job burnout

Konsep *job burnout* diperkenalkan pertama kali oleh Christina Maslach pada awal 1980-an melalui penelitian yang dilakukan bersama Susan E. Jackson. *Job burnout* dipahami sebagai sindrom psikologis yang muncul akibat stres kerja yang berlangsung secara kronis, yang tercermin dalam tiga dimensi utama, yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi atau sikap sinis (*depersonalization/cynicism*), serta penurunan rasa pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*) (Maslach & Jackson, 1981).

2.1.2.1 Definisi *Job burnout*

Burnout merupakan sindrom psikologis yang terdiri atas kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (Maslach dan Leiter, 1997:19)

Job burnout merupakan respons psikologis terhadap beban kerja berlebihan, tekanan organisasi, dan dukungan yang rendah, yang memunculkan gejala seperti kelelahan fisik dan mental, insomnia, kecemasan, serta hilangnya motivasi untuk bekerja. Kondisi ini bukan hanya berdampak pada kesehatan karyawan, tetapi juga pada kualitas layanan organisasi secara keseluruhan. (Jin *et al.*, 2024)

Dengan demikian, *Job burnout* dapat didefinisikan sebagai keadaan kelelahan psikologis dan emosional yang berlarut-larut, ditandai oleh keletihan, sikap negatif terhadap pekerjaan, serta menurunnya rasa pencapaian diri, yang muncul akibat tekanan kerja kronis maupun faktor organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job burnout*

Burnout disebabkan oleh ketidaksesuaian (*mismatch*) antara individu dan pekerjaannya dalam 6 area utama (Maslach & Jackson, 1981).

1. *Workload* (Beban Kerja)

Burnout meningkat ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas fisik dan psikologis individu. Beban kerja yang berlebihan dan tekanan waktu yang tinggi menyebabkan kelelahan emosional dan fisik.

2. *Control* (Kontrol atau Otonomi Kerja)

Burnout muncul ketika individu merasa tidak memiliki kendali dalam pekerjaannya. Keterbatasan otonomi dalam pengambilan keputusan menimbulkan stres dan perasaan tidak berdaya. Hal ini mempercepat terjadinya kelelahan kerja atau *burnout*.

3. *Reward* (Penghargaan dan Apresiasi)

Ketika upaya dan kontribusi tidak diimbangi dengan penghargaan yang memadai, baik secara finansial maupun sosial.

4. *Community* (Hubungan Sosial di Tempat Kerja)

Hubungan yang tidak harmonis dengan rekan kerja, atau konflik interpersonal dan kurangnya dukungan sosial.

5. *Fairness* (Keadilan Organisasi)

Perasaan tidak adil dalam pembagian tugas, peluang karier, maupun kompensasi dapat menurunkan motivasi dan memicu *burnout*.

6. *Values* (Nilai dan Kesesuaian Pribadi-Organisasi)

Terjadi ketika nilai pribadi karyawan tidak sejalan dengan nilai atau tujuan organisasi.

2.1.2.3 Indikator *Job burnout*

Pengukuran *Job burnout* umumnya mengacu pada instrumen Maslach *Burnout Inventory* (MBI) yang terdiri dari tiga indikator utama (Maslach & Jackson, 1981):

1. *Emotional Exhaustion* (Kelelahan Emosional)

- a) Merasa kehabisan energi untuk bekerja.

- b) Sulit menghadapi tuntutan pekerjaan secara emosional.
2. *Depersonalization / Cynicism* (Sikap Sinis atau Menjauh)
 - a) Bersikap dingin terhadap rekan kerja atau klien.
 - b) Menjaga jarak secara emosional sebagai bentuk proteksi.
 3. *Reduced Personal Accomplishment* (Penurunan Pencapaian Pribadi)
 - a) Merasa kontribusi terhadap pekerjaan tidak berarti.
 - b) Meragukan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

2.1.3 Employer branding

Employer branding merupakan proses membangun identitas perusahaan yang khas serta mengelola persepsi karyawan dan calon karyawan mengenai apa yang menjadikan perusahaan tersebut sebagai tempat kerja yang diinginkan. *Employer branding* berfungsi untuk menciptakan citra positif organisasi di benak tenaga kerja sehingga perusahaan dipersepsikan sebagai tempat yang menarik untuk bekerja. Dengan demikian, *employer branding* tidak hanya berorientasi pada upaya menarik kandidat baru, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Rana *et al.*, 2021:7)

2.1.3.1 Definisi Employer branding

Employer branding diartikan sebagai seperangkat manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya dan yang diasosiasikan dengan perusahaan tempat ia bekerja. Definisi ini menekankan bahwa *employer branding* tidak hanya berorientasi

pada citra eksternal organisasi dalam menarik tenaga kerja baru, tetapi juga mencakup persepsi internal karyawan terhadap nilai-nilai yang diberikan perusahaan selama mereka bekerja (Berthon *et al.*, 2005)

Employer branding merupakan strategi perusahaan atau organisasi dalam menciptakan citra positif sebagai tempat kerja yang menarik, dengan menekankan nilai, budaya, dan proposisi unik yang ditawarkan kepada karyawan maupun calon karyawan. Konsep ini berfokus pada bagaimana organisasi menampilkan dirinya untuk menarik, memotivasi, serta mempertahankan talenta terbaik (Alzaid & Dukhaykh, 2023)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan suatu strategi organisasi dalam membangun dan mengelola citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, baik bagi karyawan yang sudah ada maupun calon karyawan. *Employer branding* tidak hanya menekankan pada aspek eksternal dalam menarik tenaga kerja baru, tetapi juga mencakup persepsi internal karyawan terhadap manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang mereka peroleh selama bekerja. Dengan kata lain, *employer branding* mencerminkan upaya organisasi dalam menonjolkan nilai, budaya, serta proposisi unik perusahaan guna menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik agar tetap loyal terhadap organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employer branding*

Terdapat enam faktor yang memengaruhi efektivitas *Employer branding* menurut (Alzaid & Dukhaykh, 2023) diantaranya:

1. *Compensation and Benefits* (Kompensasi dan Benefit)
Paket gaji yang kompetitif dan tunjangan tambahan menjadi salah satu aspek utama dalam membentuk citra positif organisasi.
2. *Work Environment and Organizational Culture* (Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi)
Suasana kerja yang mendukung, kolaboratif, serta budaya yang sehat memperkuat persepsi karyawan terhadap nilai organisasi.
3. *Career Development and Learning Opportunities* (Pengembangan Karier dan Pelatihan)
Kesempatan untuk belajar dan berkembang menjadi faktor penting bagi karyawan dalam menilai daya tarik organisasi.
4. *Leadership and Management Style* (Kepemimpinan dan Gaya Manajemen)
Kepemimpinan yang adil, suportif, dan transparan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja.
5. *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)
Yaitu dukungan perusahaan terhadap terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi berkontribusi pada penguatan citra perusahaan sebagai *employer* pilihan.
6. *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Reputasi Perusahaan
Reputasi perusahaan di mata publik dan keterlibatan dalam tanggung jawab sosial juga berdampak signifikan pada citra *Employer branding*.

2.1.3.3 Indikator *Employer branding*

Terdapat lima indikator dalam *Employer branding* menurut (Berthon *et al.*, 2005) yaitu;

1. *Interest Value* (Nilai Ketertarikan)

Menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu menawarkan pekerjaan yang menarik, menantang, dan inovatif. Karyawan akan tertarik pada organisasi yang memberikan kesempatan untuk terlibat dalam pekerjaan yang kreatif dan berorientasi pada inovasi.

2. *Social Value* (Nilai Sosial)

Mencerminkan suasana kerja yang menyenangkan, hubungan sosial yang positif antar karyawan, serta dukungan rekan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang harmonis menjadi daya tarik tersendiri bagi calon karyawan dan meningkatkan loyalitas bagi karyawan yang ada.

3. *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Berkaitan dengan keuntungan finansial yang diterima oleh karyawan seperti gaji, tunjangan, dan jaminan kesejahteraan. Nilai ini menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi persepsi daya tarik perusahaan.

4. *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Berfokus pada peluang pengembangan diri dan karier melalui pelatihan, pembelajaran, dan promosi jabatan. Karyawan yang memiliki kesempatan berkembang akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap Perusahaan.

5. *Application Value* (Nilai Penerapan)

Menunjukkan sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pekerjaan yang memberikan ruang bagi aktualisasi diri akan meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi positif terhadap Perusahaan,

2.1.4 *Employee retention*

Melalui *Job Embeddedness Theory* menjelaskan bahwa *Employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan berkomitmen terhadap organisasi dalam jangka panjang, yang dipengaruhi oleh keterikatan sosial (*links*), kesesuaian nilai (*fit*), dan persepsi pengorbanan (*sacrifice*) apabila meninggalkan organisasi. (Mitchell *et al.*, 2001)

2.1.4.1 Definisi *Employee retention*

Employee retention didefinisikan sebagai hasil dari proses interaksi antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, peluang kerja eksternal, dan biaya berpindah, yang pada akhirnya menentukan apakah seorang karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi (W.Hom *et al.*, 2020:5). Dengan kata lain, retensi mengacu pada keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena dorongan internal dan eksternal, bukan hanya menekan turnover.

Employee retention merupakan upaya sistematis organisasi untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif dan bermakna. Dalam

perspektif psikologi, retensi tidak hanya berbicara mengenai bertahannya karyawan, tetapi juga bagaimana organisasi mampu menumbuhkan keterikatan emosional, kepercayaan, serta kesesuaian nilai kerja dengan tujuan perusahaan. (Coetzee *et al.*, 2018: 35)

Dari kedua pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee retention* merupakan sebuah strategi holistik yang mencakup penciptaan lingkungan kerja, dukungan karier, kompensasi, serta nilai organisasi yang membuat karyawan merasa puas, terikat, dan enggan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee retention*

Employee retention dipengaruhi oleh beberapa faktor terdiri dari dua kategori besar, yaitu faktor *on-the-job* (dalam pekerjaan) dan faktor *off-the-job* (di luar pekerjaan) (Mitchell *et al.*, 2001).

1. Faktor *On-the-job* (dalam pekerjaan)

Meliputi berbagai aspek yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan organisasi tempat karyawan bekerja. Faktor ini mencakup:

- a) Hubungan sosial di tempat kerja (rekan kerja, atasan, tim kerja).
- b) Kesesuaian nilai dan budaya organisasi dengan nilai pribadi karyawan.
- c) Fasilitas dan manfaat pekerjaan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

d) Iklim organisasi yang kondusif, komunikasi terbuka, dan keadilan kerja.

2. Faktor *Off-the-job* (di luar pekerjaan)

Berhubungan dengan lingkungan eksternal karyawan di luar tempat kerja, seperti:

- a) Keterikatan dengan komunitas sekitar (misalnya partisipasi sosial).
- b) Kedekatan dengan keluarga, teman dekat, atau jaringan sosial lain.
- c) Kenyamanan lingkungan tempat tinggal dan keseimbangan kerja-kehidupan.

Penelitian lanjutan menunjukkan bahwa faktor eksternal lain seperti peluang kerja di luar organisasi, *employer branding*, serta tingkat *burnout* di tempat kerja juga memengaruhi retensi karyawan. Lingkungan kerja yang toksik dan tingkat *burnout* yang tinggi dapat menurunkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sedangkan citra positif perusahaan melalui *employer branding* dapat meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas (Holtom *et al.*, 2006).

2.1.4.3 Indikator *Employee retention*

Dalam, teori *job embeddedness employee retention* terbagi menjadi tiga indikator, yaitu *links*, *fit*, dan *sacrifice* (Mitchell *et al.*, 2001)

1. *Links* (Keterikatan Sosial)

Links menggambarkan tingkat keterikatan sosial karyawan dengan rekan kerja, atasan, serta lingkungan sosial di dalam maupun di luar

organisasi yang dapat memperkuat rasa memiliki dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2. *Fit* (Kesesuaian Nilai dan Lingkungan)

Menggambarkan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kemampuan pribadi dengan budaya serta tuntutan pekerjaan.

3. *Sacrifice* (Pengorbanan Jika Keluar)

Menunjukkan sejauh mana karyawan merasa akan kehilangan sesuatu yang bernilai apabila meninggalkan organisasi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disajikan sebagai landasan empiris yang mendukung dan memperkuat argumentasi dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nomor	Peneliti, Tahun Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Rasool, <i>et al.</i> (2021). China <i>How Toxic workplace environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Well-being.</i>	Bahas <i>Toxic workplace environment</i> & dampaknya pada <i>employee retention</i>	Fokus pada <i>employee engagement</i> dengan mediasi <i>organizational support & well-being</i>	TWE berpengaruh negatif pada <i>employee retention</i>	International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(5), 1–17.
2	Justine, T., & Jakaria. (2022). Indonesia <i>The transformational and toxic leadership effect on employee retention.</i>	Bahas <i>toxic leadership</i> terhadap <i>employee retention</i>	Fokus pada <i>job satisfaction</i> sebagai mediasi	<i>Toxic leadership</i> berpengaruh negatif pada <i>employee retention.</i>	Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa
3	Ghasemi, <i>et al.</i> (2022). Iran <i>Workload and Burnout Among Nurses of a Public Referral Psychiatric</i>	Bahas <i>Job burnout</i>	Konteks pandemi COVID-19	<i>Burnout</i> tinggi meningkatkan <i>turnover</i> & menurunkan komitmen organisasi	Journal of Iranian Medical Council

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Jin, Y et al. (2024). <i>China Job burnout and its influencing factors among primary healthcare workers during the COVID-19 epidemic in, China,</i>	Bahas <i>Job burnout</i>	Fokus healthcare workers saat COVID-19 perspektif manajemen institus	<i>Burnout</i> tinggi (78%). Faktor: manajemen SDM, kompensasi, kurang care meningkatkan <i>burnout</i>	<i>BMC Public Health</i> , 24(1).
5	Vieira, et al. (2024).Portugal <i>Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer branding</i>	Bahas <i>Employer branding & employee retention</i> (khusus Gen Z)	Systematic review bukan studi lapangan	<i>Employer branding</i> efektif & menarik & mempertahankan Gen Z, tapi masih ada gap riset	Administrative Sciences / MDPI
6	Jantjies, S.D., & Botha, P.A. (2024). Afrika Selatan <i>Investigating toxic leadership's influence on employee turnover intention in a clinical</i>	Bahas <i>toxic leadership</i> terhadap <i>turnover/retention</i>	Fokus CRO (Clinical Research Org.) & peran <i>organizational culture</i>	Toxic leadership meningkatkan <i>turnover intention</i> , budaya organisasi memediasi	SA Journal of Human Resource Management, 22, 1–11.
7.	Iqbal, J., et al. (2024).Pakistan <i>Impact of Petty Tyranny on Employee Turnover Intentions: The Mediating Roles of Toxic workplace environment and Emotional Exhaustion in Academia</i>	Bahas <i>toxic workplace, burnout</i>	Fokus pada <i>turnover</i>	<i>Toxic leadership</i> dan <i>burnout</i> meningkatkan <i>turnover intention</i>	Behavioral Sciences, 14(12)
8.	Maria Agatha Sri W. H. & M. Anasrulloh (2025) Tulungagung <i>Pengaruh Employer branding Terhadap Retensi Talenta di Industri Startup (Studi Kasus Kabupaten Tulungagung)</i>	Meneliti pengaruh <i>employer branding</i> terhadap <i>employee retention</i> .	Fokus pada industri <i>startup</i> .	<i>Employer branding</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> .	Jurnal Ilmiah Ecobuss, Vol. 13 No. 2 (2025).
9	Annisa, Y., et al. (2025).Yogyakarta <i>Pengaruh Employer branding Dan Kepemimpinan Transformasional Retensi Karyawan</i>	Bahas <i>Employer branding</i> terhadap <i>employee retention</i>	Tambah variabel kepemimpinan transformasional	<i>Employer branding</i> berpengaruh positif pada <i>employee retention</i>	Jurnal Manajemen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Wardah, A.K., & Haris, H. (2025). Surakarta <i>The Influence of Work-Life Balance, Burnout, and Job Satisfaction on Intention to Stay on Generation Z</i>	Bahas <i>burnout</i> terhadap <i>employee retention</i>	Fokus Gen Z, tambah work-life balance & kepuasan kerja	<i>Burnout</i> negatif, WLB & kepuasan kerja positif terhadap <i>employee retention</i>	Jurnal Manajemen Bisnis, 4(2), 60–69.
11	Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Saudi Arabia <i>Employer branding and Employee retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts.</i>	Bahas <i>Employer branding</i> terhadap <i>employee retention</i>	Ada mediasi <i>psychological contract</i>	<i>Employer branding</i> positif pada <i>Employee retention</i>	Sustainability (Switzerland) , 15(7).
12	Mdhlalose, D. (2025). Afrika Selatan <i>Toxic workplace environment and employee engagement: The moderating role of leadership style.</i>	Bahas <i>toxic workplace</i> terhadap <i>engagement /retention</i>	Fokus pada moderasi gaya kepemimpinan	<i>toxic workplace</i> negatif pada <i>engagement, turnover</i> meningkat	South African Business Review, 29(1), 1–12
13	Ekhsan, M., <i>et al.</i> (2025). Indonesia <i>Building Employee retention through Employer branding: The Mediating Role of Organizational Trust</i>	Bahas <i>employer branding</i> terhadap <i>employee retention</i>	Ada mediasi <i>organizational trust</i>	<i>employer branding</i> positif pada <i>employee retention</i>	Jurnal Ekonomi & Bisnis
14	Gabriel, A.K., (2025). Portugal <i>Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer branding Research</i>	Bahas <i>employer branding</i> terhadap <i>employee retention</i>	Review sistematis sektor pariwisata	<i>employer branding</i> penting untuk menarik & retensi karyawan.	Hospitality Review
15	Hidayat, M. F. A., <i>et al.</i> (2025) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Retensi terhadap Retensi Karyawan dengan	Sama-sama membahas <i>job burnout</i> dan <i>employee retention</i>	Menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi,	<i>burnout</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan	<i>EDUNOMIK A</i> , Vol. 09 No. 04 (2025)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Komitmen Organisasi sebagai Mediator		sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel mediasi		
16	Honanta, C., <i>et al.</i> (2025) <i>Analysis of the Influence and Priority Dimensions of Employer branding in Attracting Prospective Generation Z Employees</i>	Sama-sama membahas <i>employer branding</i> dan konteks Generasi Z	Penelitian ini fokus pada minat melamar kerja, bukan <i>employee retention</i> , serta tidak membahas burnout maupun toxic workplace	<i>Employer branding</i> , khususnya dimensi interest value dan economic value, berpengaruh signifikan dalam menarik Generasi Z	<i>JRSSEM</i> , Vol. 05 No. 03 (2025)
17	Tsapnidou., E. <i>et al.</i> (2025) <i>The Impact of Toxic Leadership on Nurse Retention: A Scoping Review</i>	Sama-sama membahas <i>toxic leadership/workplace</i> dan retensi perawat	Menggunakan <i>scoping review</i> , sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif empiris	<i>Toxic leadership</i> berdampak negatif signifikan terhadap nurse retention melalui burnout, rendahnya kepuasan kerja, dan komitmen organisasi	<i>Healthcare (MDPI)</i> , Vol. 13 (2025)
18	Haider, R., <i>et al.</i> (2025) <i>Transformational and Toxic Leadership in the Pharmaceutical Industry: Assessing Their Impact on Employee retention through Job Satisfaction</i>	Sama-sama membahas <i>toxic leadership</i> dan <i>employee retention</i>	Menggunakan job satisfaction sebagai variabel mediasi dan dilakukan pada industri farmasi	<i>Toxic leadership</i> menurunkan <i>job satisfaction</i> dan meningkatkan <i>turnover</i> ; sedangkan transformational leadership meningkatkan <i>employee retention</i>	<i>Journal of Biomedical Research and Clinical Reviews</i> , Vol. 10 No. 3 (2025)
19	Haqiqi, S.N., <i>et al.</i> (2025), Indonesia. Analisis Dampak Lingkungan Kerja yang Tidak Sehat dan Pengambilan Keputusan Pimpinan terhadap Efisiensi Produksi dan Retensi Karyawan.	Sama-sama membahas pengaruh toxic workplace terhadap retensi karyawan	Fokus pada industri manufaktur alas kaki di Indonesia dengan variabel mediasi efisiensi produksi	Lingkungan kerja yang tidak sehat berpengaruh signifikan terhadap efisiensi produksi, dan efisiensi produksi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan,	<i>Jurnal Economica</i> , Vol. XIII No. 2, 283–291.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Krystel Hurd, 2025, Amerika Serikat. <i>A Quantitative Study on the Negative Impact of Toxic Leadership on Employee Retention in Project Management Industries</i>	Sama-sama meneliti hubungan kepemimpinan/lingkungan kerja yang <i>toxic</i> dengan niat atau perilaku retensi karyawan	Konteks pada organisasi proyek kecil dan menengah di industri manajemen proyek	Toxic leadership berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan niat retensi	Disertasi, South College.

Dapat disimpulkan bahwa *employee retention* dipengaruhi oleh beragam faktor, terutama *toxic workplace environment*, *job burnout*, dan *employer branding*. Lingkungan kerja yang toksik terbukti menurunkan *engagement* dan retensi karyawan, sekaligus meningkatkan risiko burnout serta niat keluar dari organisasi. Di sisi lain, *employer branding* yang kuat berperan penting dalam memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian Hidayat *et al.*, (2025) menemukan bahwa burnout justru berpengaruh positif terhadap *employee retention*, yang bertentangan dengan mayoritas temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap retensi maupun *intention to stay*, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan (Ghasemi *et al.*, 2022; Jin *et al.*, 2024; Wardah & Haris, 2025; Abdurrohman *et al.*, 2024). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya inkonsistensi empiris terkait peran burnout dalam menjelaskan retensi karyawan yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada kelompok perawat Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan *toxic workplace environment*, *job burnout*, dan *employer branding* dalam satu model konseptual untuk menjelaskan tingkat *employee retention* pada perawat Generasi Z di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Toxic workplace environment merupakan kondisi lingkungan kerja yang ditandai oleh perilaku negatif, tekanan psikologis, serta hubungan sosial yang merugikan bagi karyawan. Lingkungan kerja toksik dapat berasal dari faktor struktural, perilaku, kognitif, maupun simbolik yang menimbulkan ketidaknyamanan dan stres berkepanjangan di tempat kerja (Wilde, 2016: 35).

Dalam penelitian ini, indikator *Toxic workplace environment* mencakup tiga indikator utama: *workplace harassment* (pelecehan di tempat kerja), *workplace bullying* (perundungan di tempat kerja), dan *workplace ostracism* (pengucilan sosial di tempat kerja) (Rasool *et al*, 2021). Ketiga indikator tersebut merepresentasikan perilaku negatif yang menciptakan tekanan emosional dan sosial bagi karyawan. Ketika kondisi ini terus berulang, karyawan akan merasa tidak dihargai, kehilangan dukungan sosial, serta menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini mengurangi komitmen dan keinginan untuk meninggalkan tempat kerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *toxic workplace environment* berperan dalam memperkuat munculnya *job burnout*, di mana lingkungan kerja yang sarat konflik, tekanan psikologis, dan perilaku negatif mempercepat terjadinya kelelahan emosional pada karyawan (Saepudin & Sary, 2022). Kondisi lingkungan kerja yang negatif tersebut tidak hanya berdampak pada kondisi psikologis karyawan, tetapi juga melemahkan persepsi karyawan terhadap reputasi dan daya tarik organisasi sebagai tempat kerja yang baik. Budaya kerja yang penuh konflik menciptakan ketidaksesuaian antara nilai yang dijanjikan

organisasi dengan realitas kerja yang dialami karyawan, sehingga berpotensi melemahkan *employer branding* (Nurhasanah & Qolby, 2025). Kepemimpinan toksik dan budaya organisasi yang negatif berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya *turnover intention* dan rendahnya retensi (Jantjies dan Botha, 2024; Mdhlalose, 2025). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat toksisitas lingkungan kerja, semakin rendah tingkat *employee retention*. Oleh karena itu, variabel *Toxic workplace environment* dalam penelitian ini diukur melalui persepsi perawat Generasi Z terhadap adanya pelecehan, perundungan, dan pengucilan sosial di tempat kerja yang dapat menurunkan loyalitas dan keinginan bertahan di RSU Prasetya Bunda.

Job burnout merupakan kondisi kelelahan emosional dan psikologis akibat stres kerja yang berkepanjangan (Maslach dan Leiter, 1997:19). *Burnout* ditandai oleh tiga indikator, yaitu *emotional exhaustion* (kelelahan emosional), *depersonalization* (sikap sinis dan menjauh), serta *reduced personal accomplishment* (penurunan pencapaian pribadi) (Maslach dan Jackson, 1981). Dalam konteks penelitian ini, *burnout* dipahami sebagai bentuk kehilangan energi dan motivasi yang menurunkan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung merasa tidak mampu mencapai standar kerja yang diharapkan, sehingga muncul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan sebagai upaya untuk memulihkan keseimbangannya.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job burnout* berperan dalam melemahkan *employer branding*, karena kelelahan emosional dan sikap sinis yang dialami karyawan menurunkan persepsi positif terhadap organisasi sebagai

tempat kerja yang menarik. Ketika tingkat *burnout* meningkat, karyawan cenderung memandang nilai, reputasi, dan daya tarik organisasi secara lebih negatif, sehingga kekuatan *employer branding* dalam mempertahankan karyawan menjadi berkurang (Abdurrohim *et al.*, 2024). Selain itu, *job burnout* tidak muncul secara terpisah, melainkan diperkuat oleh kondisi *toxic workplace environment*. Lingkungan kerja yang ditandai oleh konflik interpersonal, ketidakadilan organisasi, dan beban kerja berlebih memperkuat kelelahan psikologis karyawan, sehingga *burnout* semakin intens dan berkelanjutan. Kondisi lingkungan kerja yang bermasalah tersebut memperkuat persepsi negatif terhadap organisasi dan sekaligus memperlemah *employer branding* melalui pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan citra organisasi sebagai tempat kerja yang sehat dan suportif (Mthembu *et al.*, 2025).

Lebih lanjut penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap *employee retention* pada Generasi Z di Surakarta (Wardah dan Haris, 2025). Sementara penelitian lain menegaskan bahwa tingkat *burnout* yang tinggi menyebabkan peningkatan *turnover* dan penurunan loyalitas (Ghasemi *et al.*, 2022; Jin *et al.*, 2024). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Job burnout* berpengaruh negatif terhadap *Employee retention*, karena karyawan yang mengalami kelelahan emosional, bersikap sinis terhadap pekerjaan, serta merasa tidak berprestasi akan kehilangan komitmen dan keinginan untuk bertahan di organisasi.

Employer branding adalah proses membangun identitas perusahaan yang khas serta mengelola persepsi karyawan dan calon karyawan mengenai apa yang menjadikan perusahaan tersebut sebagai tempat kerja yang diinginkan (Rana *et al.*,

2021:7). Terdapat lima Indikator *employer branding* melalui lima indikator utama, yaitu *interest value* (nilai ketertarikan), *social value* (nilai sosial), *economic value* (nilai ekonomi), *development value* (nilai pengembangan), dan *application value* (nilai penerapan) (Berthon *et al.*, 2005). Indikator ini menggambarkan bagaimana organisasi memberikan nilai tambah bagi karyawan dari sisi pekerjaan yang menarik, hubungan sosial yang baik, imbalan finansial yang memadai, kesempatan berkembang, serta ruang untuk mengaplikasikan keterampilan.

Employer branding yang kuat, khususnya melalui praktik *internal branding*, berperan dalam memperkuat kondisi lingkungan kerja yang positif dengan meningkatkan keterlibatan dan perilaku prososial karyawan. Keselarasan antara nilai *employer branding* dan pengalaman kerja sehari-hari memungkinkan organisasi membangun iklim kerja yang suportif dan kooperatif, sehingga perilaku negatif dapat ditekan dan potensi terbentuknya *toxic workplace environment* menjadi semakin melemah (Khairy *et al.*, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa *employer branding* tidak hanya membentuk citra eksternal organisasi, tetapi juga berkontribusi dalam mengendalikan kualitas lingkungan kerja internal. Selain itu, *employer branding* juga berperan dalam melemahkan tingkat *job burnout*. Persepsi positif terhadap organisasi sebagai pemberi kerja meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga tekanan psikologis yang dirasakan menjadi lebih terkendali. Ketika *employer branding* mampu membangun pengalaman kerja yang konsisten, mendukung, dan bermakna, beban psikologis karyawan berkurang, sehingga risiko terjadinya *emotional exhaustion* dan *job burnout* menjadi lebih rendah (Kusuma & Silvianita, 2023).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh positif terhadap retensi (Ekhsan *et al.*, 2025; Maria Agatha & Anasrulloh, 2025; Vieira *et al.*, 2024). Citra organisasi yang kuat membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, sehingga memperkuat loyalitas dan mengurangi niat keluar. Dalam konteks penelitian ini, persepsi positif perawat Gen Z terhadap *employer branding* RSUD Prasetya Bunda seperti peluang karier, lingkungan kerja harmonis, dan penghargaan yang adil akan meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan di rumah sakit. Dengan demikian, semakin baik *employer branding* yang dibangun organisasi, semakin tinggi pula tingkat *employee retention* yang dapat dicapai.

Employee retention didefinisikan sebagai hasil dari proses interaksi antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, peluang kerja eksternal, dan biaya berpindah, yang pada akhirnya menentukan apakah seorang karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi (W.Hom *et al.*, 2020:5). Dalam, teori *job embeddedness* *employee retention* terbagi menjadi tiga indikator, yaitu *links* (keterikatan sosial), *fit* (kesesuaian nilai dan lingkungan) dan *sacrifice* (pengorbanan jika keluar) (Mitchell *et al.*, 2001) Ketiga indikator ini menunjukkan bagaimana proses keterikatan karyawan terbentuk melalui hubungan sosial, kecocokan antara individu dan organisasi, serta potensi kerugian yang mungkin dialami jika karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik dan budaya organisasi yang negatif berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya *turnover intention* dan rendah nya retensi (Jantjies dan Botha, 2024; Mdhlalose,

2025). *Job burnout* memiliki efek moderasi negatif yang signifikan pada *retention* (Abdurrohim *et al.*, 2024) . *Employer branding* berpengaruh positif terhadap retensi (Ekhsan *et al.*, 2025; Maria Agatha & Anasrulloh, 2025; Vieira *et al.*, 2024).

Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini saling berkaitan dan membentuk satu sistem pengalaman kerja. *Toxic workplace environment* dan *Job burnout* diposisikan sebagai sumber pengalaman kerja negatif yang saling memperkuat dalam melemahkan komitmen, kenyamanan, dan keinginan perawat untuk bertahan. Sebaliknya, *Employer branding* merepresentasikan pengalaman kerja positif yang berperan dalam memperkuat kebanggaan, ikatan emosional, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi., *Employee retention* dipandang sebagai hasil akhir dari keseimbangan antara tekanan dan dukungan yang dirasakan karyawan, semakin dominan pengalaman kerja yang sehat, tingkat *burnout* yang rendah, dan persepsi positif terhadap *employer branding*, maka semakin besar kecenderungan perawat Gen Z untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang dengan organisasi.

2.3 Hipotesis

Dalam penelitian ini, berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai berikut;

H1: *Toxic workplace environment* berpengaruh negatif terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z RSUD Prasetya Bunda.

H2: *Job burnout* berpengaruh terhadap negatif *Employee retention* pada perawat

Gen Z RSUD Prasetya Bunda.

H3: *Employer branding* berpengaruh positif terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z RSUD Prasetya Bunda.

H4: *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, dan *Employer branding* berpengaruh terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z RSUD Prasetya Bunda