

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini memuat beragam penjelasan dan penjabaran yang berkaitan dengan *Toxic Leadership*, *Work Pressure*, *Overtime Work* dan *Burnout* karyawan.

2.1.1 *Toxic Leadership*

Toxic Leadership adalah situasi yang dapat mengancam sumber daya korbanya atau menghilangkan sumber daya yang dimiliki. *Toxic Leadership* menyebabkan berbagai dampak negatif bagi individu. Pada individu, dampak dari praktik ini bersifat menonjol dan mendalam. *Toxic Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang secara konsisten merusak kesejahteraan psikologis emosional dan profesional anggota tim atau organisasi. Pemimpin toksik tidak hanya gagal menginspirasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, ketidakpercayaan, dan konflik internal.

2.1.1.1 Pengertian *Toxic Leadership*

Toxic Leadership merupakan kepemimpinan yang beracun atau gaya kepemimpinan yang merusak. Ini merujuk pada perilaku seorang pemimpin yang tidak sehat secara psikologis, emosional sehingga mengakibatkan dampak negatif bagi karyawan.

Kepemimpinan destruktif adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh perilaku otoriter, manipulatif tidak adil, dan merendahkan bawahan, yang secara sistematis menurunkan motivasi kerja, kesejahteraan psikologis, dan kelelahan

karyawan. Penelitian terdahulu mengatakan *Toxic Leadership* adalah suatu bentuk kepemimpinan yang meremehkan orang yang dipekerjakannya, terutama para bawahan nya yang dapat menyebabkan stress serta penurunan kinerja dan perilaku yang tidak ditinggal lainnya (Hetrick, 2023: 67).

Toxic Leadership menyebabkan penurunan harga diri dan perasaan inferioritas pada korban (Singh et al., 2019). *Toxic Leadership* dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang ditandai oleh sifat narsistik, kecenderungan untuk menonjolkan diri, serta pola pengawasan yang keras dan otoriter, yang biasanya mudah dikenali. Kepemimpinan beracun ini merupakan proses ketika seorang pemimpin menunjukkan perilaku merusak atau memiliki karakter pribadi yang disfungsi, sehingga menimbulkan dampak negatif jangka panjang bagi para pengikutnya, organisasi, bahkan individu yang tidak berada langsung di bawah kepemimpinannya. (Graciana & Fajrianti, 2020). Perilaku pemimpin yang *Toxic* dapat muncul dari posisi kepemimpinan yang level tertinggi contoh: Direktur.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Toxic Leadership* yaitu keadaan ketika seorang pemimpin menunjukan perilaku destruktif dan manipulatif yang merugikan bawahan, organisasi dan dirinya sendiri. *Toxic Leadership* mengacu pada perilaku seorang pemimpin yang merugikan atau merusak. Perilaku ini tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, penuh rasa takut, dan tidak saling percaya.

2.1.1.2 Faktor *Toxic Leadership*

Terdapat beberapa faktor yang dapat memicu *Toxic Leadership* (Putri et al., 2024) setidaknya ada tiga faktor yang mendorong *Toxic Leadership*.

1. *Destructive Leaders*

Komponen ini terdiri atas lima faktor, yaitu *Charisma, personalized use of power, narcissism, negative life themes*, dan *an ideology of hate*. Elemen-elemen ini sangat berkaitan, sehingga hanya satu elemen saja tidak cukup. Sifat-sifat ini mungkin diperlakukan untuk kepemimpinan destruktif.

2. *Susceptible Followers*

Komponen ini mengacu pada kerentanan yang didasarkan pada kebutuhan dasar yang tidak terpenuhi, evaluasi diri yang negatif dan ketidakdewasaan psikologis. Kurtulmuş, (2020) Mengatakan Dukungan yang diterima *Toxic Leadership* menyebabkan mereka mampu menciptakan lingkungan *toxic*. Putri et al., (2024).

3. *Supportive Organizational environment*

Komponen ketiga ini adalah konteks lingkungan, yaitu pemimpin, pengikut, dan interaksi mereka. Mayoritas ahli kepemimpinan menyadari pentingnya “situasi” tersebut. Empat faktor lingkungan yang mendorong berkembangnya kepemimpinan destruktif: ketidakstabilan, ancaman yang dirasakan, nilai-nilai budaya, dan tidak adanya institusionalisasi dan check and balances Kurtulmuş, (2020).

2.1.1.3 Indikator *Toxic Leadership*

Terdapat beberapa indikator yang menjadi alat ukur dan mencerminkan keadaan *Toxic Leadership* (Syahrani, 2023)

1. *Egotism* (Egois)

Egotism diminta menjelaskan tentang *Toxic Leadership*, para karyawan menyebutkan bahwa pemimpin beracun umumnya memiliki sifat egois, dan sikap egois tersebut bahkan dapat berkembang menjadi perilaku yang menyerupai bullying

2. *Ethical Failure* (Kegagalan Etika)

Ethical Failure Perilaku yang umum dan sering muncul adalah berbohong, dan kebiasaan ini menjadi salah satu tanda awal bahwa seseorang terlibat dalam praktik kepemimpinan yang *toxic*. Selain itu, kegagalan etika lain yang berkaitan erat dengan *Toxic Leadership* adalah penyalahgunaan kekuasaan.

3. *Incompetence* (Tidak Kompeten)

Kurangnya kompetensi seseorang dalam memimpin dapat menyebabkan mereka menjadi pemimpin yang tidak berhasil.

4. *Neuroticism* (Neurotisme)

Toxic Leadership cenderung berorientasi pada keuntungan pribadi dan selalu mencari perhatian dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Selain itu, sifat neurotisme menggambarkan pemimpin yang tidak mampu mengendalikan emosinya, sehingga dapat menimbulkan dampak negatif bagi para karyawannya.

2.1.1.4 Dampak *Toxic Leadership*

Terdapat beberapa dampak dari *Toxic Leadership* (Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, 2020) yaitu sebagai berikut;

1. Dampak pada individu (Psikologis & Emosional)

Menurut Singh et al., (2019) Penurunan harga diri dan munculnya perasaan inferior serta menyebabkan stress tinggi, frustrasi, kemarahan, rasa takut, dan tidak aman. Kecemasan dan depresi pada lingkungan kerja bisa menyebabkan keterpisahan sosial atau bisa menarik diri dari lingkungan kerja serta keraguan terhadap kemampuan diri dan hilangnya kepercayaan diri.

2. Dampak pada perilaku Kerja

Niat ingin keluar semakin meningkat signifikan dan absensi tinggi serta sering izin, produktivitas menurun dan muncul perilaku kontraproduktif sehingga menyebabkan kualitas kerja menurun secara signifikan pula.

3. Dampak Pada Organisasi

Turnover yang tinggi menyebabkan biaya rekrutmen & pelatihan meningkat, kualitas kerja menurun dan muncul sinisme organisasi. Budaya kerja yang rusak dan lingkungan kerja menjadi bermusuhan sehingga menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja organisasi karena hilangnya motivasi dan keterlibatan karyawan.

2.1.2 Work Pressure

Work Pressure merupakan kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, ekspektasi, situasi yang penuh tekanan, atau sumber daya yang terkair dengan apa yang diinginkan individu, dan dimana hasilnya dianggap tidak pasti dan penting. Tekanan dapat menjadi peluang ketika menawarkan hasil yang potensial. Stress kerja dapat menyebabkan perubahan emosional, mempengaruhi ketidakseimbangan fisik dan psikologis, mempengaruhi

proses berfikir dan berdampak pada kinerja karyawan. Terutama berlaku ketika dikombinasikan dengan tekanan dari supervisor, seperti target kerja yang mendesak, laporan kerja yang mendesak, bekerja di luar jam kerja reguler tanpa bayaran lembur, dan sebagainya (Harisetia & Rizqi, 2022). Faktor-faktor ini dapat semakin memperkuat pengalaman individu dalam bekerja di bawah tekanan.

2.1.2.1 Pengertian *Work Pressure*

Kata “*work*” berarti kerja atau pekerjaan dan “*Pressure*” berarti tekanan, baik secara fisik maupun psikologis. *Work Pressure* merujuk pada tekanan yang dirasakan seseorang dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab pekerjaan. Tekanan kerja dapat memengaruhi siapa pun dalam suatu organisasi. Menurut Pebriasanty et al., (2024) Ketidakmampuan dalam menghadapi tekanan dapat memicu munculnya rasa frustrasi, konflik, kecemasan, serta rasa bersalah, yang merupakan bentuk-bentuk dasar dari stres. Dampak stres pada setiap individu berbeda-beda dan dipengaruhi oleh kekuatan konsep diri, yang pada akhirnya menentukan kemampuan mereka dalam menoleransi stres. Stres yang dialami karyawan akibat kondisi lingkungan kerja akan berdampak pada kinerja serta kepuasan kerja mereka, sehingga manajemen perlu meningkatkan kualitas lingkungan organisasi demi mendukung kesejahteraan karyawan.

2.1.2.2 Faktor- faktor *Work Pressure*

Dalam penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Pressure* yang diklasifikasikan menjadi lima kategori (Pebriasanty et al., 2024) yaitu sebagai berikut.

1. Target Kerja yang mendesak

Pegawai sering diharapkan pada target kerja yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Ketika target tidak realistis atau tidak mempertimbangkan kapasitas individu, maka munculah tekanan. Hal tersebut diperparah jika tidak ada ruang untuk negosiasi atau penyesuaian beban kerja.

2. Laporan Kerja yang harus diselesaikan

Tugas administratif seperti laporan menjadi sumber tekanan, terutama jika laporan harus diselesaikan dalam waktu yang singkat dan terbatas serta menjadi syarat evaluasi kinerja. Ketidaksiapan data, sistem yang lambat, atau ketidaksesuaian format bisa memperburuk situasi.

3. Jam Kerja diluar waktu normal

Bekerja di luar jam kerja normal atau resmi, seperti lembur atau tugas akhir pekan, tanpa adanya kompensasi atau penghargaan, menimbulkan rasa tidak dihargai. Ini dapat berdampak pada fisik, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis.

4. Tekanan dari Atasan

Gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang empati, atau terlalu menuntut dapat memicu utama tekanan kerja. Ketika atasan hanya fokus pada hasil tanpa memperhatikan proses dan kondisi pegawai, maka hubungan kerja menjadi tidak sehat,

5. Ketidakseimbangan antara Tuntutan dan Kapasitas

Tekanan muncul ketika tuntutan pekerja tidak sebanding dengan kemampuan, pengalaman, atau sumber daya yang dimiliki. Ketidaksiain ini bisa menciptakan rasa frustrasi dan ketidakberdayaan.

2.1.2.3 Indikator *Work Pressure*

Terdapat beberapa indikator untuk tiga elemen *Work Pressure* (Pebriasanty et al., 2024), yaitu berikut ini.

1. Target kerja yang mendesak

Menunjukkan tekanan akibat tuntutan penyelesaian tugas dalam waktu yang sangat terbatas sehingga memicu munculnya tekanan kerja.

2. Laporan kerja yang harus segera disusun

Mengambarkan beban administratif yang menambah tekanan psikologis sehingga pegawai merasa tertekan, cemas, dan kurang fokus pada pekerjaan utama.

3. Jam kerja diluar waktu normal

Menunjukkan tekanan karena lembur yang tidak dihargai secara finansial atau moral. Ini bisa berdampak pada fisik dan kesehatan psikologi sehingga menyebabkan tekanan kerja yang berlebih.

2.1.2.4 Dampak *Work Pressure*

Terdapat beberapa dampak yang diperoleh *Work Pressure* (Yuliana Yamin, 2020), yaitu sebagai berikut;

1. Meningkatkan Stress kerja

Tingginya tekanan dalam pekerjaan terbukti secara signifikan meningkatkan tingkat stres pada karyawan. Tekanan kerja memberikan pengaruh positif terhadap munculnya stres kerja karena merupakan respons individu terhadap tuntutan berlebihan atau beban kerja yang bersifat merugikan

2. Menurunkan Kinerja Karyawan

Stres kerja yang meningkat dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semakin tinggi tingkat stres, semakin menurun pula performa karyawan, sehingga perusahaan perlu memastikan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman bagi mereka

3. Tekanan kerja berdampak langsung pada kinerja

Tekanan kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan; semakin besar tekanan yang diterima, semakin menurun pula performa mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan beban kerja yang diberikan kepada setiap karyawan

2.1.3 Overtime Work

Overtime Work adalah aktivitas jam kerja yang melebihi batas waktu yang telah ditentukan. Kelebihan jam kerja ini memberikan hak kepada pekerja untuk menerima kompensasi tambahan, baik berupa upah lembur dengan tarif lebih tinggi atau cuti sebagai pengganti. Sebaliknya jam kerja yang melebihi batas standar tanpa adanya kompensasi upah atau waktu disebut “jam kerja lebih”.

2.1.3.1 Pengertian *Overtime Work*

Kerja lembur merupakan pekerjaan tambahan yang dilakukan di luar jam kerja normal atau melebihi standar waktu kerja untuk menyelesaikan tugas yang tidak dapat dirampungkan dalam jam kerja biasa (Thomas, 2020). Aktivitas lembur juga berkaitan dengan beban kerja dan stres kerja yang dapat menimbulkan gangguan kesejahteraan fisik maupun mental, seperti kelelahan, depresi, bahkan risiko bunuh diri. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerja lembur adalah waktu kerja yang melampaui jam kerja reguler. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta memastikan beban kerja tetap berada pada batas yang wajar (Nugraheni, 2019). Pada dasarnya, prinsip kerja lembur bersifat sukarela, kecuali pada kondisi tertentu di mana pekerjaan harus segera diselesaikan demi kepentingan perusahaan (Manurung, 2020). *Overtime Work* juga merujuk pada jam kerja yang melebihi 40 jam per minggu dan berlangsung setidaknya selama tiga minggu berturut-turut.

Dengan demikian, *overtime* dapat menjadi salah satu pemicu munculnya stres kerja. Terdapat enam faktor yang dapat menyebabkan stres pada karyawan, yaitu beban kerja yang berat dan berlebihan, tekanan serta perlakuan pimpinan yang tidak adil atau tidak semestinya, keterbatasan waktu dan peralatan, konflik antara karyawan dengan atasan atau rekan kerja, serta berbagai faktor lainnya.

2.1.3.2 Faktor- faktor *Overtime Work*

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Overtime Work* (Simanjourang et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor Finansial

Faktor finansial bisa menjadi salah satu pengaruh *Overtime Work* karena kebutuhan ekonomi dan pendapatan tambahan. Ketika gaji reguler tidak mencukupi, lembur menjadi solusi untuk menutupi kekurangan.

2. Motivasi Internal dan Karier

Good effort seperti semangat kerja, tantangan pekerjaan, dan peluang pengembangan karier mendorong lembur sukarela. Karyawan muda cenderung lebih termotivasi oleh intensif dan pertumbuhan karier.

3. Budaya dan Lingkungan organisasi

Budaya lembur dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi lembur, faktor manajerial seperti gaya kepemimpinan juga berpengaruh, terutama gaya kepemimpinan *intrusive leadership* dan memaksa lembur di jam kerja.

4. Stress dan beban kerja

Stress kerja dapat meningkatkan frekuensi lembur, meskipun tidak selalu memotivasi. Beban kerja tinggi dan tekanan deadline sering kali menjadi pemicu *Overtime Work*.

5. Autonomi dan Kontrol Waktu Kerja

Tingkat otonomi kerja yang tinggi bisa mendorong lembur, terutama jika karyawan merasa memiliki kontrol atas jadwalnya, namun otonomi yang berlebihan juga bisa menyebabkan kelebihan beban dan *self-harm*.

2.1.3.3 Indikator *Overtime Work*

Terdapat beberapa indikator yang terdiri dari tiga elemen (Mumtaza & Zulkarnaen, 2022), yaitu sebagai berikut.

1. Bekerja pada waktu yang panjang

Bekerja melebihi jam kerja normal terjadi karena adanya tugas yang harus segera diselesaikan atau akibat tekanan dari beban kerja yang terlalu besar.

2. Frekuensi lembur

Frekuensi lembur yaitu seberapa sering seseorang atau karyawan melakukan lembur seperti jumlah jam lembur, jumlah hari lembur, dan kontensi lembur pada periode tertentu.

3. Presepsi terhadap Lembur

Presepsi terhadap lembur dapat mengukur sikap dan pandangan karyawan seperti lembur dianggap sebagai beban atau peluang, kepuasan terhadap kompensasi lembur, persepsi keadilan dalam pembagian lembur.

2.1.3.4 Dimensi *Overtime Work*

Mengemukakan tiga dimensi *Overtime Work*, (Easya & Susanty, 2023) yaitu:

1. *Amount of overtime*

Amount of overtime adalah jumlah waktu yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan diluar jam kerja normal.

2. *Overtime Control*

Overtime Control adalah tingkat kendali yang dimiliki oleh karyawan atas jam kerja yang dilakukan, yaitu apakah lembur dilakukan secara *voluntary* atau dilakukan secara *involuntary*.

3. *Reward of Overtime*

Reward of Overtime adalah imbalan yang diperoleh oleh karyawan ketika melakukan *Overtime Work*, dan ini penting karena karyawan memerlukan imbalan atau kompensasi yang adil atas upaya yang telah dilakukan. Kurangnya keseimbangan antara upaya dan imbalan dapat menimbulkan tekanan dan mengurangi *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas bahwa dimensi *Overtime Work* meliputi *amount of overtime*, *overtime control*, dan *reward of overtime*.

2.1.3.5 Dampak *Overtime Work*

Terdapat beberapa dampak yang diperoleh dari *Overtime Work* (Simanjourang et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Penurunan Produktivitas

Meskipun *Overtime Work* bertujuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, namun studi menunjukkan bahwa produktivitas justru meurun setelah jam kerja yang panjang.

2. Kelelahan Fisik dan Mental

Jam kerja berlebihan bisa menyebabkan kelelahan kronis, gangguan tidur, dan penurunan konsentrasi.

3. Stres dan *Burnout*

Tekanan waktu dan beban kerja juga bisa menyebabkan stres dan kelelahan yang dialami karyawan sehingga menyebabkan penurunan produktivitas dan kinerja.

2.1.4 *Burnout*

Burnout atau kelelahan adalah suatu kondisi fisik, emosional, dan mental yang terjadi akibat stress berkepanjangan, terutama yang berasal dari tekanan pekerjaan atau *workpressure* dan lingkungan kerja yang tidak sehat. Karyawan yang mengalami kelelahan cenderung mengalami dampak yang buruk bagi perusahaan, kehilangan semangat dan minat terhadap pekerjaan, merasa tidak berharga atau tidak kompeten.

2.1.4.1 Pengertian *Burnout*

Kata “*Burn*” merupakan istilah dari bahasa Inggris yang memiliki arti terbakar, sedangkan *out* adalah habis, selesai. *Burnout* adalah kondisi yang berarti terbakar habis atau kehabisan tenaga. Dalam pekerjaan *Burnout* diartikan sebagai kondisi kelelahan ekstrem secara fisik.

Beberapa pendapat bahwa *Burnout* ditandai dengan meningkatnya rasa lelah secara emosional, munculnya sikap sinis atau kecenderungan menjauhi pekerjaan, serta penilaian negatif terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan (Maslach C., Schaufeli W.B., 2017: 407-411). Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Burnout* merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan mengalami gangguan psikologis dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan yang berakibat merusak kinerja karyawan. Karyawan yang berada

dalam kondisi stress memicu terjadinya *Burnout* yang merupakan kondisi awal munculnya kelelahan.

2.1.4.2 Faktor *Burnout*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Burnout* Indiawati et al., (2022) yaitu sebagai berikut.

1. Beban Kerja Berlebih (*Work Overload*)

Beban kerja berlebih bisa mempengaruhi *Burnout* pada karyawan seperti tuntutan kerja yang tinggi, deadline yang ketat dan waktu yang singkat dan multitasking ekstrem yang bisa menyebabkan stres.

2. Kepemimpinan Toksik (*Toxic Leadership*)

Toxic Leadership saling berinteraksi dan mempengaruhi *Burnout*. Gaya kepemimpinan yang otoriter, manipulatif atau merendahkan karyawan dan bisa menyebabkan menurunnya rasa aman secara psikologis dan motivasi kerja terhadap karyawan.

3. Jam Kerja Berlebih (*Overtime Work*)

jam kerja yang berlebih atau lembur terus menerus bisa menyebabkan karyawan merasa kelelahan dan mengganggu keseimbangan kerja – hidup serta mengurangi waktu istirahat dan meningkatkan kelelahan. Upaya karyawan dalam menyesuaikan atau mengelola masalah serta kondisi lingkungan yang menimbulkan tekanan atau tuntutan.

4. Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity & Role Conflict*)

Ketika ketidakjelasan peran atau tanggung jawab terjadi maka karyawan akan bertentangan merasa kelelahan serta menimbulkan frustrasi dan kebingungan dalam bekerja.

5. Kurangnya Dukungan Sosial

Dukungan sosial memiliki peran yang sangat penting bagi karyawan, terutama dalam lingkungan kerja, termasuk dukungan yang diberikan oleh atasan, rekan kerja atau keluarga bisa menyebabkan mood yang buruk dan stres. Dukungan sosial berfungsi sebagai buffer terhadap tekanan kerja.

2.1.4.3 Indikator *Burnout*

Terdapat beberapa indikator untuk tiga elemen utama *Burnout* (Telaumbanua et al., 2024), yaitu berikut ini.

1. *Emosional Exhaustion*

Emoxional Exhaustion merupakan kondisi ketika seseorang merasa sangat kelelahan, baik secara fisik maupun emosional.

2. *Depersonalization*

Depersonalization yang sering disebut sebagai cynicism, adalah kondisi ketika seseorang menunjukkan sikap sinis dan mulai menjaga jarak dari pekerjaannya maupun dari rekan kerjanya.

3. *Low or reduced personal accomplishment*

Low or reduced personal accomplishment sering disebut dengan istilah *ineffectiveness*, merupakan suatu keadaan dimana seseorang merasa gagal, kemudian timbul perasaan mereka tidak mampu dan tidak sanggup.

2.1.4.4 Dimensi *Burnout*

Burnout diimplementasikan dalam tiga dimensi Telaumbanua et al. (2024), yaitu sebagai berikut.

1. *Emotional Exhaustion* (Kelelahan Emosional)

Kelelahan emosional terjadi ketika karyawan merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis dengan optimal. Saat mengalami kondisi ini, mereka tetap merasa lelah meskipun sudah beristirahat cukup dan menjadi kurang berenergi dalam menjalankan aktivitas.

2. *Depersonalization* (Depersonalisasi)

Depersonalization ditandai dengan munculnya sikap sinis dan kecenderungan untuk menjauh dari lingkungan kerja, seperti mengambil jarak dari orang lain, menunjukkan ekspresi yang dingin, serta memberikan reaksi negatif terhadap perilaku rekan kerja.

3. *Pesonal Accomplishment* (Capaian Diri)

Penurunan pencapaian diri pada karyawan ditunjukkan melalui munculnya perasaan negatif, ketidakpuasan, dan ketidaksenangan terhadap pekerjaan. Rendahnya pencapaian diri juga tampak dari evaluasi diri yang buruk, melemahnya hubungan interpersonal, hilangnya motivasi, menurunnya produktivitas, serta berkurangnya kemampuan untuk beradaptasi.

2.1.4.5 Dampak *Burnout*

Burnout memberikan konsekuensi yang sangat negatif. *Burnout* dapat mempengaruhi kesehatan fisik atau mental karyawan, sehingga menimbulkan

gangguan psikosomatik seperti perubahan mukosa, kelainan kardiorespirasi dan sakit kepala. Gangguan psikopatologis seperti kecemasan, perilaku obsesif-kompulsif, depresi, dan kecanduan (Putriani Kartika et al., 2024), yaitu sebagai berikut.

1. Fisik (*physical*)

aryawan yang mengalami *Burnout* biasanya menghadapi berbagai keluhan fisik, seperti sakit kepala, nyeri pada sistem osteomuskular, gangguan pencernaan, masalah jantung, serta kelelahan yang berlangsung secara terus-menerus.

2. Psikologis (*Psychological*)

- 1) Perasaan hampa, kelelahan, kegagalan dan ketidakberdayaan
- 2) Harga diri rendah dan pemenuhan profesional
- 3) *Nervousness* dan gelisah
- 4) Kehilangan nilai dan harapan
- 5) Modifikasi konsep diri
- 6) Kesulitan berkonsentrasi
- 7) Toleransi yang rendah akan frustrasi
- 8) Agresivitas

3. Perilaku (*Behavioral*)

- 1) Perilaku adiktif dan penghindaran
- 2) Ketidakmampuan untuk menjalani kehidupan yang santai
- 3) Perilaku berisiko tinggi
- 4) Meningkatkan iritabilitas dan rendahnya kinerja pribadi

5) Disorganisasi

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai rujukan bagi penulisan untuk menyusun Naskah Skripsi ini. Melalui penelitian terdahulu dapat mengetahui pengaruh antar variabel dan melihat research gap dalam penelitian sehingga dapat menunjang penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah sejumlah studi terdahulu yang dapat diperhatikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Pengaruh <i>Toxic Leadership</i> Dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover</i> Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara Iv Medan	Terdapat variabel X_1 (<i>Toxic Leadership</i>) dan variabel X_2 (<i>Work Pressure</i>)	Tidak terdapat variabel Y (<i>Turnover intention</i>)	<i>Toxic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i>	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, April 2025, 11 (4.C), 158-167
2.	<i>Toxic Leadership</i> : Faktor Pengaruh, Implikasi Terhadap Organisasi, Dan Strategi Intervensi	Terdapat variabel X_1 (<i>Toxic Leadership</i>)	Tidak terdapat variabel Y (Strategi Intervensi)	<i>Toxic Leadership</i> memiliki dampak terhadap organisasi dan individu berada di dalamnya.	Behavioral Science Journal Volume 1 nomor 2
3.	Dampak tekanan kerja terhadap stres kerja serta implikasi pada kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Non Medis RS Prima Husada)	Terdapat variabel X_1 (<i>Work pressure</i>)	Tidak terdapat variabel Y (<i>Work stress</i>) dan (<i>Employee performance</i>)	<i>Work Pressure</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan non medis RS Prima Husada Malang	
4.	Pengaruh <i>Work Pressure</i> Dan <i>Level of Work Attendance</i> Terhadap <i>Employee Career Development</i> Pt. Lumina Packaging Sidoarjo.	Terdapat variabel X_1 (<i>Work Pressure</i>)	Tidak terdapat variabel X_2 (<i>Level of work</i>) dan variabel Y (<i>Employee career development</i>)	<i>Work pressure</i> memiliki dampak terhadap pengembangan karir karyawan	Journal of Sustainability Business Research Juni 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Pengaruh <i>Work Pressure</i> Dan <i>Level of Work Attendance</i> Terhadap <i>Career Development</i>	Terdapat variabel X_1 (<i>Work Pressure</i>)	Tidak terdapat variabel X_2 (<i>Level of work</i>) dan variabel Y (<i>Employee career</i>)	<i>Work prssure</i> memiliki dampak terhadap pengembangan karir karyawan	Journal of Sustainability Business Research Juni 2021
5.	Pengaruh <i>Overtime</i> Dan Insentif Terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi Pada Proyek Pembangunan Rumah Susun Pesisir Barat Lampung	Terdapat variabel X_1 (<i>Overtime Work</i>)	Tidak terdapat X_2 (Insentif) dan variabel Y (Produktivitas Kerja)	<i>Overtime Work</i> sangat berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Pengabdian Masyarakat Global Vol.2, No.4, November 2023
6.	Pengaruh Beban Kerja, <i>Overtime</i> , dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT. BPR Indra Candra Singaraja	Terdapat variabel X_2 (<i>Overtime Work</i>)	Tidak terdapat variabel X_1 (Beban Kerja, X_3 (Stres kerja) dan variabel Y (<i>Turnover Intention</i>).	Beban kerja, <i>overtime</i> , stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	Journal Of Social Science Research Volume 4 Nomor 3 Tahun 2024
7.	Peran <i>Burnout</i> sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Y (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat variabel X_1 , X_2 .	Terdapat pengaruh yang antara <i>Burnout</i> terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022
8.	Dampak Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Burnout</i> Syndrome Pada Karyawan PT. Sinergi Integra Services	Terdapat Variabel X_1 (<i>Work Pressure</i>) dan variabel Y (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat variabel X_2 (Lingkungan Kerja)	Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap <i>Burnout</i> Karyawan.	Jurnal ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 6 No.3, 2022
9.	The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of <i>Work Pressure</i> and <i>Work Overload</i> on <i>Turnover Intention</i> PT. AMI	Terdapat variabel X_1 (<i>Work Pressure</i>)	Tidak terdapat X_2 (<i>Work Overload</i>), X_3 (<i>Job Satisfaction</i>) dan variabel Y (<i>Turnover Intention</i>)	<i>Work Pressure</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE) Vol. 3, No. 4
10.	Pengaruh <i>Overtime</i> Dan <i>Workload</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan <i>Burnout</i> Sebagai Variabel Intervening	Terdapat variabel X_1 (<i>Overtime</i>) dan variabel Z (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat variabel X_2 (<i>Workload</i>) dan variabel Y (<i>Turnover</i>)	<i>Overtime</i> berpengaruh positif terhadap <i>Burnout</i> , dan di pandang sbagai faktor-faktor	Glory Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial, Vol

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Studi Kasus Pada Pt. Besi Baja Metalindo Mojokerto Jatim.			penyebab <i>turnover intention</i> yang berpotensi meningkatkan tingkat <i>burnout</i> .	6 No 2 (2025).
11.	Hubungan Antara <i>Job Demand</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Burnout</i>	Terdapat variabel Y (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat variabel X ₁ (<i>Job Demand</i>)	<i>Job Demand</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui <i>Burnout</i> .	Journal of Business and Innovation Management Volume 3 Nomor 1, Oktober 2020
12.	<i>The Effect of Toxic Leadership on Job Stress and Organizational Commitment: The Moderating Role of Coworker Support</i>	Terdapat variabel X ₁ (<i>Toxic Leadership</i>)	Tidak terdapat X ₂ (<i>Organizational Commitment</i>)	<i>The researcher concluded that Toxic Leadership increases the stress faced by workers and thus lowers their commitment to their organizations.</i>	<i>Indian Journal of Economics and Business Management</i> Volume-05, Januari 2025
13.	Pengaruh <i>Toxic Leadership</i> dan beban kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Pt. Perkebunana Nusantara Medan	Terdapat variabel X ₁ (<i>Toxic Leadership</i>)	Tidak terdapat X ₂ (Beban kerja) dan Y (<i>Turnover Intention</i>)	<i>Toxic Leadership</i> berpengaruh terhadap variabel <i>turnover intention</i> , hal ini menunjukkan <i>Toxic Leadership</i> alasan karyawan untuk keluar dari Perusahaan karena beban.	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, April 2025
14.	Kepemimpinan <i>Toxic</i> dan Niat <i>Turnover</i> : Peran Sindrom <i>Burnout</i>	Terdapat variabel Y (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat X ₁ (<i>Toxic Leadership</i>) dan X ₂ (<i>Turnover</i>)	<i>Toxic Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Burnout</i> dan niat keluar karyawan.	<i>Journal Administrative sciences</i> , Desember 2024
15.	Dampak <i>Burnout</i> terhadap kinerja karyawan retail besi dan baja	Terdapat variabel X ₁ (<i>Burnout</i>)	Tidak terdapat variabel Y (Kinerja karyawan)	<i>Burnout</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan di retail besi dan baja.	Jurnal Mahasiswa Manajmen, Volume-03, Januari 2022

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia kerja modern, tuntutan terhadap karyawan semakin tinggi. Perusahaan menuntut produktivitas maksimal, efisiensi waktu, dan loyalitas yang sering kali melampaui batas kerja normal. Di tengah tekanan pekerjaan dapat menyebabkan *Burnout* terhadap karyawan kondisi psikologis yang ditandai oleh kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian karyawan. *Burnout* juga tidak hanya berdampak bagi individu tetapi pada organisasi seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya *turnover*, dan memburuknya iklim kerja. Generasi Z cenderung memilih pola kerja yang fleksibel dan tidak terikat secara struktural, sehingga pekerjaan *Freelance* menjadi alternatif yang dominan. Namun, fleksibilitas kerja tersebut sering kali diikuti dengan ketidakpastian peran, jam kerja tidak teratur, serta tuntutan kerja berbasis proyek yang intens. Kondisi ini menjadi konteks awal munculnya permasalahan psikologis dalam dunia kerja, khususnya *Burnout*.

Dalam mengurangi dan menurunkan *Burnout* pada karyawan perusahaan harus memperhatikan faktor faktor yang menyebabkan *Burnout*, salah satunya yaitu memperhatikan *Toxic Leadership*. Karyawan yang bekerja di bawah atasan yang toxic menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih rendah, sering absen, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan lebih tinggi. *Toxic Leadership* merupakan kepemimpinan yang beracun atau kepemimpinan yang merusak lingkungan kerja secara psikologis emosional di pandang sebagai salah satu faktor yang menyebabkan munculnya *Burnout*. Terdapat empat indikator dari

Toxic Leadership yaitu *Egotism, Ethical Failure, Incompetence, Neuroticism* (Syahrani, 2023).

Dengan demikian, *Toxic Leadership* berpengaruh terhadap *Burnout*, *Toxic leadership* adalah merupakan gaya kepemimpinan yang merendahkan karyawan, terutama bawahan, sehingga dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang tidak seharusnya dialami oleh mereka (Hetrick, 2023). Hal ini menunjukkan pemimpin yang *Toxic Leadership* menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan sehingga perusahaan harus lebih memperhatikannya. *Toxic Leadership* dipandang sebagai salah satu faktor yang mendorong munculnya *Burnout*. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Toxic Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Burnout* (Lubis et al., 2025). Karyawan yang merasa stress dan tekanan kerja yang tinggi akibat lingkungan kerja cenderung akan mengalami kelelahan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam berkontribusi pada perusahaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

Selain faktor *Toxic Leadership*, faktor lainya yang menyebabkan *Burnout* karyawan adalah *Work Pressure*. Hal ini diperkuat oleh studi terdahulu yang mengatakan bahwa *Work Pressure* merupakan kondisi dinamis yang dirasakan karyawan seperti tuntutan kerja yang berlebih memiliki pengaruh terhadap *Burnout* (Fahri Fhauzan & Ali, 2024). Stres kerja didefinisikan sebagai keadaan tegang yang memengaruhi emosi, pikiran, tingkat kelelahan, serta kondisi fisik seseorang. Stres dapat menyebabkan individu mengalami kelelahan dalam bekerja, yang kemudian berkembang menjadi kelelahan emosional dan pada akhirnya berdampak pada kelelahan fisik. Adapun indikator *Work Pressure* yaitu target kerja yang mendesak,

laporan kerja yang harus disusun, jam kerja diluar waktu normal (Pebriasanty et al., 2024). Karyawan akan merasa tekanan kerja ketika terdapat pekerjaan yang mendesak laporan yang segera harus diselesaikan dan berbagai tantangan dalam melakukan pekerjaannya, dan pada akhirnya dapat menjadi pemicu *Burnout* karyawan. Selain *Work Pressure*, faktor lainnya yang mendorong *Burnout* yaitu *Overtime Work*. Penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Work Pressure* berpengaruh terhadap terjadinya *Burnout* (Pebriasanty et al., 2024)

Selain faktor *Work Pressure*, faktor yang menyebabkan *Burnout* karyawan adalah *Overtime Work*. Hal ini juga diperkuat oleh studi terdahulu mengatakan bahwa *Overtime Work* merupakan aktivitas kerja yang melebihi jam kerja normal karyawan sehingga dapat menyebabkan pengaruh terhadap *Burnout* (Simanjorang et al., 2023). Dengan demikian bahwa *Overtime Work* adalah suatu kondisi di mana pekerjaan yang harus dikerjakan atau diselesaikan tidak sesuai dengan waktu yang telah diberikan. Dalam konteks ini *overtime work* adalah situasi kayawanya yang dituntut oleh atasan untuk menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja. Adapun indikator *Overtime Work* yaitu frekuensi lembur, durasi lembur, alasan lembur, persepsi terhadap lembur (Mumtaza & Zulkarnaen, 2022),. Mengacu pada penelitian sebelumnya menunjukan bahwa fenomena *Overtime Work* terjadi di berbagai penjuru dunia. Peningkatan beban kerja, tekanan kerja menyebabkan terjadinya lembur *overtime*.

Burnout adalah keadaan yang menunjukkan respons terhadap stres kerja kronis, berupa kelelahan fisik, mental, dan emosional yang muncul akibat tekanan berkepanjangan dalam lingkungan kerja yang menuntut keterlibatan emosional

tinggi (Firdaus et al., 2021b). *Burnout* merupakan representasi dari sindrom *psychological stress* yang menunjukkan pada respon negatif seseorang sebagai hasil dari tekanan pekerjaan yang menyebabkan kelelahan *Burnout* (Parashakti & Ekhsan, 2022). Adapun indikator *Burnout* yaitu *Emosional Exhaustion*, *Depersonalization*, *Low or Reduced Personal Accomplishment* (Telaumbanua et al., 2024). *Toxic Leadership* adalah gaya kepemimpinan ditentukan oleh perilaku negatif yang merugikan karyawan dan merugikan organisasi, dan pemimpin yang beracun menciptakan lingkungan kerja yang beracun, ditandai dengan ketegangan dan ketidakpercayaan yang meracuni hubungan antara karyawan dan merusak moral. *Toxic Leadership* bisa menjadi racun di lingkungan kerja antara atasan dan bawahan dan memiliki aspek negatif.

Burnout bisa menyebabkan karyawan kehilangan semangat dan menurunkan kinerja pada setiap organisasi. Ketika karyawan mengalami kelelahan seperti perubahan sikap dan perilaku dalam bentuk menarik diri dari pekerjaan, seperti menjaga jarak dari orang lain maupun bersikap sinis, membolos, dan keinginan pindah kerja. Selain itu karyawan merasa terancam dan tertekan ketika sedang bekerja karena mengalami kelelahan yang kronis sehingga menyebabkan kinerja yang kurang maksimal. *Burnout* memberikan banyak dampak negative untuk efektivitas organisasi secara menyeluruh diantaranya yaitu perasaan hampa dan kelelahan, merasa gagal dan rendahnya harga diri, Kehilangan makna dan harapan, mengalami gangguan konsentrasi, serta memiliki toleransi yang rendah yang pada akhirnya dapat menimbulkan rasa frustrasi. Pekerja yang mengalami *Burnout* cenderung kehilangan energi dan minat terhadap pekerjaannya. Mereka

dapat merasakan kelelahan emosional, sikap apatis, depresi, mudah tersinggung, serta rasa jenuh. Akibatnya, karyawan mulai melihat berbagai hal secara negatif, termasuk lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja, serta memberikan reaksi yang kurang baik terhadap masukan yang diberikan kepada mereka.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah mengenai Pengaruh *Toxic Leadership*, *Work Pressure* dan *Overtime Work* terhadap *Burnout* studi penelitian pada karyawan *Freelance Noe Wedding Organizer* di Kota Tasikmalaya. Untuk mencapai tujuan penelitian secara spesifik hipotesis penelitian yang digunakan yaitu:

- H1:** *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada karyawan *Freelance Noe Wedding Organizer* di Kota Tasikmalaya
- H2:** *Work Pressure* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada karyawan *Freelance Noe Wedding Organizer* di Kota Tasikmalaya.
- H3:** *Overtime Work* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada karyawan *Freelance Noe Wedding Organizer* di Kota Tasikmalaya.
- H4:** *Toxic Leadership*, *Work Pressure* dan *Overtime Work* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada karyawan *Freelance Noe Wedding Organizer* di Kota Tasikmalaya.