

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT.XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *manufacturing* yang bergerak pada sektor makanan dan minuman. Perusahaan ini dikelola oleh pihak swasta yang terletak di Bandung - Indonesia. Berdiri dari tahun 2016, PT.XYZ memiliki komitmen untuk menjalankan dengan menanamkan aspek ekonomi, pemberdayaan masyarakat, kesehatan pangan, dan meningkatkan kesejahteraan sosial (Dokumen administrasi umum PT. XYZ).

1.1.1 Sejarah

Pada mulanya perusahaan PT.XYZ didirikan tahun 1993 oleh sepasang suami istri dengan membuat beberapa produk daging olahan dengan konsep *home industry* dan di pasarkan ke daerah sekitar. Hal yang tak disangka, produknya memiliki respon baik sehingga produknya terus berkembang dan mampu bersaing di pasaran. Pada tahun 1995 pemilik mulai mendaftarkan usahanya di badan usaha sebagai usaha dagang. Seiring pertumbuhan usaha yang semakin berkembang, perusahaan mendaftarkan badan usaha ke perseroan terbatas pada tahun 2016. Perusahaan terus meningkatkan kualitas produk dan mutu sehingga harapannya dapat bersaing di pasar Nasional (Dokumen administrasi umum PT.XYZ).

1.1.2 Visi dan Misi

Visi : Menjadikan PT.XYZ sebagai industri manufaktur di bidang makanan yang memiliki kualitas terbaik dan terbesar di Indonesia. Dengan menjadi entitas bisnis berskala global yang konsisten serta menjunjung tinggi kualitas dan budaya keamanan pangan. Mampu mempertahankan citarasa Indonesia untuk bertumbuh kembang bersama demi memenuhi kepuasan pelanggan, aspek sosial, ekonomi, budaya, serta pemberdayaan masyarakat.

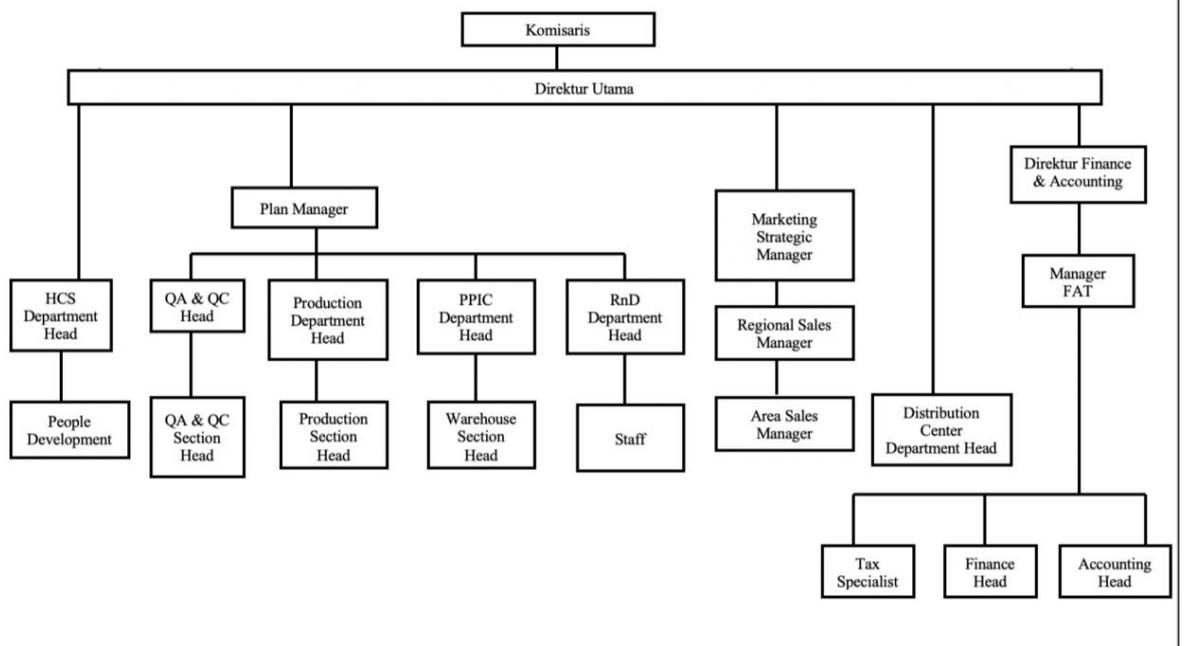
Misi :

- a. Mengutamakan kualitas produk dengan mengedepankan aspek rasa, kemasan, dan kandungan gizi.
- b. Aktif dalam memenuhi kepatuhan terhadap regulasi.
- c. Menerapkan *work-life balance* atau yang disebut sebagai keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab lainnya.
- d. Aktif dalam membangun jaringan distribusi secara nasional maupun international.
- e. Environment workplace (lingkungan kerja) yang nyaman dan harmonis.
- f. Aktif dalam mengembangkan inovasi produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan kualitas terbaik.

(Dokumen administrasi umum PT. XYZ)

1.1.3 Struktur Organisasi

Ditetapkan pada tanggal 17 Juli 2021



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT. XYZ

(Sumber: Dokumen Administrasi Umum PT.XYZ)

Gambar 1.1 memperlihatkan struktur organisasi PT.XYZ. Dari struktur organisasi diatas direktur utama membawahi langsung *director finance & accounting* dan semua *department head* seperti, *Plan Manager*, *Marketing Strategic Manager*, *HCS Department Head*, dan *Distribution Centre Department Head*. Terlihat dari struktur organisasi diatas terlihat direktur utama berkomunikasi langsung dengan semua kepala departemen yang ada di perusahaan tersebut dengan bertujuan untuk mempercepat jalur komunikasi dalam pemutusan kebijakan terkait dengan masing-masing departemen.

Plan manager membawahi 4 bagian yaitu *QA QC head*, *production department head*, *PPIC department head*, dan *RnD Department head*. Selain itu *marketing strategic manager* membawahi *regional sales manager* yang terdiri dari berbagai area di Indonesia. *HCS (Human Capital Service) department head* membawahi departemen *people development*. Direktur *finance & accounting tax* membawahi *manager FAT* dengan memiliki tiga bagian yaitu *tax specialist*, *finance head*, dan *accounting head*.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan ekonomi Indonesia bahkan dunia dalam 2 tahun terakhir mengalami goncangan dikarenakan adanya dampak dari covid-19. Tentunya Indonesia melakukan beberapa usaha agar dapat bertahan dalam kondisi tersebut. Peranan pemerintah dengan meluncurkan vaksin Covid-19 menstimulasi kembalinya kegiatan ekonomi. Menurut Indonesia.go.id tahun 2021 Indonesia sudah terlihat untuk kembali bangkit dan di proyeksikan pertumbuhan positif. Industri makanan dan minuman menjadi salah satu sektor andalan dalam penyumbang PDB nasional dan menjadi penopang pertumbuhan nasional di tahun 2021 (Siregar, 2021). Pernyataan ini berkorelasi dengan industri PT.XYZ yang menjadi objek dalam penelitian ini. PT. XYZ merupakan perusahaan dalam industri *manufacturing* dalam sektor makanan dan minuman.

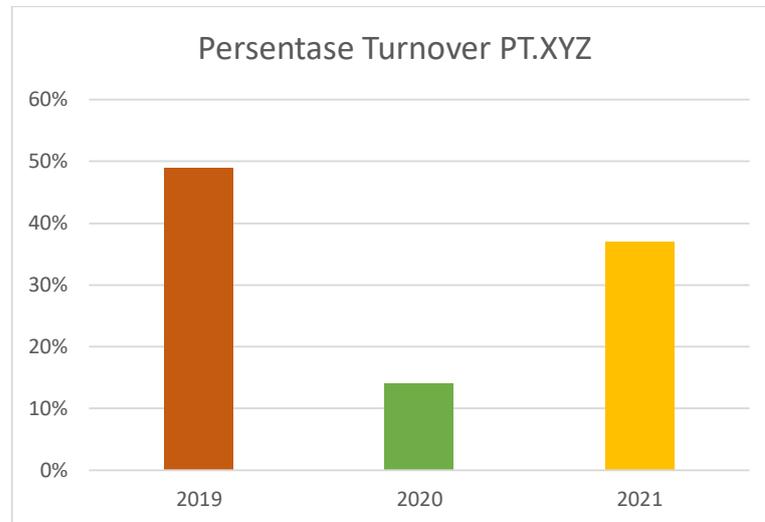
Dengan adanya Covid-19 menjadi tantangan bagi perusahaan untuk tetap bertahan dan kembali bangkit. Tidak dipungkiri bahwa persaingan dalam industri ini semakin kuat dan ketat. Pada masa krisis ekonomi global, tekanan ekonomi menjadi salah satu ancaman bagi kesejahteraan dan kinerja pekerja (Sanchez-Gomez, Giorgi, Finstad, Alessio, Ariza-Montes, Arcangeli, & Mucci, 2021). Bahkan menurut Sanchez-Gomez et al. (2021) menjelaskan bahwa ekonomi *stress* menyebabkan berkurangnya inovasi dan absensi pada karyawan. Berdasarkan data perusahaan menunjukkan tingkat level persentasi turnover di antara tahun 2020 ke 2021 yaitu mencapai 23% karyawan resign. Menurut Roseman (1981), tingkat turnover yang memiliki nilai diatas 10% pertahun tergolong tingkat turnover yang tinggi. Berdasarkan statemen diatas maka persentase resign atau turnover karyawan di table 1.1 dapat di kategorikan memiliki nilai yang tinggi yaitu diatas 10% disetiap tahunnya.

Table 1. 1 Turnover karyawan pada perusahaan PT.XYZ

Tahun	Total Manpower	Semester1	Semester2	Turnover	Presentase
2019	113	25	30	55	49%
2020	142	12	8	20	14%
2021	213	34	45	79	37%

(Sumber: Dokumen Administrasi PT. XYZ)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa di setiap tahunnya PT.XYZ mengalami tingkat turnover yang tinggi. Dilihat di tahun 2019 memiliki nilai 49% dari total karyawan, lalu di tahun 2020 turun menjadi 14% dari total karyawan, dan di tahun 2021 naik kembali menjadi 37% dari total karyawan. Tabel diatas juga menunjukkan jumlah karyawan yang resign paling tinggi di tahun 2021 yaitu mencapai 79 karyawan dari total karyawan 213. Hal ini menunjukkan nilai persentase yang fluktuatif namun tetap di atas 10% yang menunjukkan nilai turnover tinggi. Berikut adalah *clustered column* yang menggambarkan fluktuasinya nilai turnover karyawan pada PT. XYZ;



Gambar 1. 2 Presentase Turnover PT. XYZ

(Sumber: Dokumen Administrasi PT.XYZ yang diolah oleh Penulis)

Menurut McCarthy, Moonesinghe, & Dean (2020) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dan *turnover*. Beliau menjelaskan apabila nilai turnover tinggi maka berpengaruh terhadap *employee engagement* dalam perusahaan tersebut dan apabila karyawan memiliki engagement yang tinggi maka tingkat turnover akan lebih rendah. Pada objek penelitian ini yaitu PT.XYZ memiliki nilai *turnover* yang tergolong tinggi, berdasarkan penelitian terdahulu hal ini dapat berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan di perusahaan. Penelitian yang dilakukan pada PT.XYZ menggunakan variable *employee engagement* sebagai variable dependen.

Employee engagement adalah keadaan psikologis aktif personal yang berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup persepsi, emosi, dan perilaku (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). *Employee engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2006). Pengertian dari dimensi *vigor* adalah tingginya tingkat energi dan mental saat bekerja. Dapat dinilai dari semangat kerja, kemauan untuk berusaha, kegigihan, dan ketekunan dalam bekerja. Sedangkan

pengertian dari *dedication* tersendiri adalah keterlibatan pekerja dalam melakukan pekerjaannya dengan sepenuhnya disertai rasa antusias dan kebanggaan. *Dedication* dinilai dari level keterlibatan terhadap pekerjaannya dan kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya. *Absorption* ialah aspek yang dilihat dari keseriusan dalam pekerjaan sehingga menimbulkan rasa nyaman dan menikmati waktu bekerja. Menurut Schaufeli, et al. (2006) *absorption* dinilai dari pekerja melakukan pekerjaannya dengan bahagia dan menikmatinya sehingga waktu terasa begitu cepat.

Berdasarkan data wawancara yang dilakukan pada bulan oktober sampai desember 2021 pada karyawan PT. XYZ. Penulis menyimpulkan data terkait *employee engagement* dari 50 karyawan yang di wawancarai 20% nya memiliki kondisi seperti; malas belajar hal baru, kurangnya motivasi dari atasan yang berpengaruh pada semangat kerja, sering terjadinya lembur, lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga menjadi distraksi dalam mengerjakan pekerjaan, dan pemimpin yang kurang memberikan kepercayaan kepada karyawan sehingga munculnya rasa kurang bermakna dalam melakukan pekerjaannya. Maka, dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga dimensi yang terkait dengan fenomena *employee engagement* pada perusahaan PT.XYZ.

Selain itu, *employee engagement* juga memiliki hubungan negative antara *toxic workplace environment* yang dinyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila lingkungan yang *toxic* akan mengganggu *employee engagement* karena menyebarkan perasaan negatif antara teman kerjanya (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021). Lingkungan kerja menurut Anjum & Ming (2018) merupakan kunci yang mempengaruhi kualitas kerja dan keterikatan karyawan pada perusahaan sehingga menstimulasi untuk belajar skill dan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Terdapat dua kategori dalam lingkungan bekerja yaitu *collaborative* dan *toxic workplace environment* (Rasool et al., 2021).

Collaborative workplace adalah tempat kerja yang bersahabat dengan perpaduan antara kesenangan, keterlibahan dan perilaku kewargaan organisasi (Wolf, Perhats, Delao, & Clark, 2017). Beberapa masalah yang timbul ialah lingkungan kerja

yang tidak nyaman sehingga memunculkan indikator-indikator yang menstimulasi adanya *toxic workplace environment*. Menurut Tastan (2017) ada dua kategori dalam *toxic workplace environment* yaitu *behavioral toxic* dan *contextual toxic*.

Dalam dua kategori tersebut terdapat empat variable yaitu *toxic behaviors of coworkers*, *toxic behaviors of managers*, *toxic social structure factors* dan *toxic climate*. Dimensi *toxic behaviors of coworkers* ialah penghinaan publik, pelecehan seksual, lelucon praktis, bergosip, pengawasan yang kasar, intimidasi, amarah dan agresi, ketidaksopanan, dan keputusan yang berpusat pada diri sendiri (Tastan, 2017). Sedangkan dimensi *toxic behaviors of managers* terdapat empat belas dimensi yaitu; narsisme, kepemimpinan agresif, lelucon negative dan penghinaan manajer, pengawasan destructive, intimidasi dan pengeroyokan, ledakan kemarahan, politik licik, disukai orang-orang tertentu, keputusan yang berpusat pada diri sendiri, orientasi egois, orientasi otokratis, mengejek bawahan di depan umum, and mengambil kredit untuk pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Namun, dimensi *toxic climate* dan *culture* adalah lingkungan kepercayaan rendah, diskriminasi, stressor kerja, jam kerja yang tidak masuk akal, tugas dan perintah yang tidak masuk akal, kemunduran karir dan hambatan, evaluasi kinerja yang tidak adil, kebijakan yang tidak adil, dan ergonomis dan kondisi fisik (Tastan, 2017).

Untuk mendukung fenomena yang ada, dalam wawancara yang dilakukan di PT. XYZ pada bulan oktober sampai desember 2021 dengan 50 karyawan di berbagai department menunjukkan 34% dari 50 karyawan menyebutkan adanya perilaku *toxic* dalam lingkungan kerja. Dalam wawancara tersebut terdapat perilaku toxic sesama rekan kerja, perilaku toxic dari atasan, perilaku toxic dari lingkungan, dan *toxic climate*. Perilaku tersebut seperti penghinaan publik, lelucon yang berlebihan, *bullying*, ketidaksopanan, ledakan kemarahan, dan kurang objektif dalam penilaian. Selain itu, penulis mengumpulkan data dari exit interview karyawan pada PT.XYZ tahun 2021. Berdasarkan data yang bersumber dari data sekunder yang didapat dari hasil exit interview menyatakan beberapa pernyataan yang terkategori sebagai *toxic workplace environment*. Maka, berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan

PT.XYZ penulis menjadikan fenomena tersebut sebagai *variable* untuk di teliti dalam penelitian ini.

Perusahaan PT.XYZ tergolong sebagai perusahaan rintisan yang baru memulai mengembangkan bisnis dan organisasinya sehingga menstimulasi adanya tekanan yang muncul dari expektasi para pemegang saham yang tujuannya demi kemajuan perusahaan. Dengan adanya tuntutan dari tekanan yang terjadi maka dalam lingkungan tersebut dapat menstimulasi terjadinya stress pada lingkungan perusahaan. Dalam penelitian Reissova & Papay (2021) menyatakan bahwa stress bisa menjadi faktor yang signifikan dalam mengurangi employee engagement.

Dalam tiga tahun terakhir yaitu 2019, 2020, dan 2021 angka turnover karyawan dinilai memiliki tingkat turnover yang tinggi. Menurut Rahim & Cosby (2016) terdapat hubungan antara turnover karyawan dan job burnout, apabila karyawan mengalami job burnout maka berpengaruh pada nilai turnover yang semakin tinggi. Berdasarkan data wawancara exit interview karyawan pada tahun 2021 menyebutkan factor-faktor yang menstimulasi adanya burnout sehingga karyawan memutuskan untuk memisahkan diri dari perusahaan. Faktor- factor tersebut diantaranya; merasa tidak diperlakukan dengan adil, pemberian kerja yang tidak jelas dan terlalu banyak, kelelahan emosi distimulasi oleh antar individu, ketidak harmonisan antar divisi sehingga menimbulkan kelelahan emosi yang menstimulasi adanya stress yang berlebihan, hal ini pun mengakibatkan individu mudah tersinggung. Sehingga berdasarkan kolaborasi fenomena negative diatas menimbulkan adanya kelelahan mental yang terus menerus sehingga karyawan memutuskan untuk resign atau memisahkan diri dari perusahaan. Hal ini pun didukung oleh data turnover karyawan yang tinggi di tiga tahun terakhir. Kondisi ini menandakan adanya burnout pada karyawan diperusahaan PT.XYZ.

Job burnout di sebabkan oleh stress level yang berlebihan, dimana terjadinya kelelahan emosi (Wu et al., 2021). Tingkat stress yang tinggi dapat mempengaruhi *burnout syndrome* dianggap kebalikan dari employee engagement dimana terjadi kondisi kerja yang menuntut tekanan waktu atau beban kerja tidak proporsional, otonomi terbatas, tekanan tinggi dan lainnya (Reissova & Papay, 2021). Job burn out

menurut Rasool et al. (2021) menjadi salah satu efek dari adanya toxic workplace environment yang dapat berpengaruh negative terhadap employee engagement.

Menurut Maslach & Leiter (2016) job burnout terlihat dari yaitu kelelahan yang luar biasa, perasaan sinisme dan tidak selaras dengan pekerjaan, rasa kurang efektif dalam pencapaian pekerjaan. Job burnout menurut Schaufeli et al. (2006) terdapat tiga dimensi yaitu kelelahan emosi (terkurusnya sumber daya emosional karena menuntut kontak interpersonal), depersonalisasi (sikap negative, tidak berperasaan, dan sinis), dan kurangnya pencapaian pribadi (mengevaluasi pekerjaan dengan penerimaan *negative*).

Dengan begitu dengan adanya fenomena di perusahaan yang memiliki tingkat turnover yang tinggi dapat memungkinkan terjadi hubungan dengan adanya lingkungan yang tidak sehat dan *job burnout*. *Job burnout* melibatkan pengalaman *stress* individu yang berlebihan dan konteks sosial lingkungan dalam pekerjaan. *Job burnout* menjadi *variable* yang di rekomendasikan pada penelitian Rasool et al., (2021) untuk penelitian selanjutnya. Selain itu pada penelitian terdahulu job burnout menjadi mediasi variable yang terbukti statistic yang signifikan antara dimensi toxic workplace environment dan produktivitas kerja (Anjum et al., 2018). Berdasarkan fenomena diatas maka *job burnout* dalam penelitian ini menjadi salah satu *variable* mediasi yang menjadi perantara hubungan antara variable independent dan dependent.

Berdasarkan fenomena diatas, factor-faktor dan penelitian terdahulu maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi lingkungan kerja pada PT.XYZ yang harapannya dapat meningkatkan employee engagement pada perusahaan. Sehingga penulis tertarik untuk menulis dan menyusun karya ilmiah yang berjudul “**Analisis Pengaruh Toxic Workplace Environment terhadap Employee Engagement Pada PT.XYZ. Dengan Mediasi Variable Job Burnout**”

1.3 Perumusan Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu permasalahan yang di hadapi oleh PT.XYZ. Perusahaan ini masih tergolong perusahaan pemula yang baru mengembangkan organisasinya. Namun, pengelolaan sumber daya manusia ini juga perlu menjadi fokus perusahaan dalam pengembangannya. Dengan adanya review mengenai sumber daya manusia di PT.XYZ, harapannya mampu membantu perusahaan untuk mengatasi masalah yang ada.

Tekanan yang dirasakan perusahaan pasti akan di rasakan juga oleh karyawan. Oleh karena itu PT.XYZ menghadapi permasalahan *toxic work place environment* dan *employee engagement* yang dirasakan oleh karyawan. Permasalahan ini menjadi fokus dalam penelitian ini. Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan sedang dihadapi toxic workplace environment. Penelitian ini di dukung oleh wawancara, data sekunder, dan penelitian terdahulu. Berdasarkan latar belakang masalah yang di jelaskan di diatas maka penulis meneliti topik tersebut dengan judul “Analisis Pengaruh *Toxic Workplace Environment* terhadap *Employee engagement* pada PT.XYZ dengan mediasi variable *job burnout*”, maka pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Bagaimana *toxic environment workplace* di PT.XYZ?
2. Bagaimana *employee engagement* di PT.XYZ?
3. Bagaimana *job burnout* di perusahaan PT.XYZ?
4. Seberapa besar pengaruh toxic workplace environment terhadap employee engagement melalui variable mediasi job burnout di PT.XYZ.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan di atas, penelitian ini menganalisis pengaruh *toxic workplace environment* terhadap *employee engagement* pada PT.XYZ: dengan mediasi variable *job burnout*. Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana *toxic workplace environment* pada PT.XYZ.
2. Untuk mengetahui bagaimana *employee engagement* di PT.XYZ.

3. Untuk mengetahui bagaimana *job burnout* di PT.XYZ.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *toxic workplace environment* terhadap *employee engagement* melalui *variable* mediasi *job burnout* di PT.XYZ .

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu aspek akademis dan aspek praktis. Manfaat penelitian pada aspek akademis ini berkontribusi pada ilmu pengetahuan. Sedangkan, untuk aspek praktis terintegrasi dengan tujuan perusahaan yang harapannya hasil dari penelitian ini dapat memberi manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat sekitar untuk mengetahui solusi dari permasalahan tersebut. Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1.5.1 Aspek Akadenis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi bidang keilmuan ekonomi dan bisnis yang harapannya dapat memberikan sumber informasi atau referensi bagi peneliti lainnya dalam menulis karya ilmiah selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi yang bermanfaat untuk solusi atau inovasi bagi perusahaan dalam memecahkan permasalahan yang berkaitan tentang lingkungan kerja. Sehingga harapannya dapat meningkatkan *employee engagement* dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

b. Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terhadap karyawan mengenai *toxic work-place environment*, *job-burnout*, dan lainnya. Sehingga harapannya informasi ini mampu menjadikan referensi bagi karyawan dalam

meningkatkan semangat dalam bekerja, mendeskripsikan lingkungan kerja yang *toxic* atau tidak sehingga bijak untuk memilih lingkungan kerja yang selaras dengan ekspektasi karyawan.

a. Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi terhadap masyarakat terkait dengan *toxic-workplace environment*, *job burnout* dan *employee engagement*. Sehingga, dapat digunakan dalam menemukan solusi atau kemungkinan terbaik dalam memecahkan masalah sosial.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

- BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan umum tentang isi penelitian. Peneliti menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

- BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

- BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validasi dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri.

Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

- **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.