

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Indonesia kini telah menjadi pusat produksi manufaktur terbesar di wilayah ASEAN. Fakta ini terbukti dari nilai Manufacturing Value Added (MVA) di sektor manufaktur yang menduduki peringkat tertinggi di antara negara-negara ASEAN, mencapai 4,5%. Selain itu, dalam skala global industri manufaktur Indonesia menempati peringkat kesembilan di dunia (Ong & Mahazan 2020).

Industri minyak dan gas (migas) yang berkembang pesat juga menyadari betapa pentingnya peran sumber daya manusia. Di era globalisasi saat ini, sumber daya manusia menjadi pilar utama di berbagai sektor industri, termasuk industri migas. Berkembangnya industri berdampak pada kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi agar dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengembangan SDM untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Fareed et al., 2016).

Disaat dunia industri migas harus bertanggung jawab untuk memberikan kenyamanan bagi setiap pekerja, sama halnya dengan PT AAP yang juga menyediakan tempat kerja yang aman setiap saat ke semua tempat kerja. PT AAP adalah sebuah Perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang bergerak dibidang produksi dan pengelolaan coating serta *pipe accessories* minyak dan gas.

PT AAP memiliki tenaga kerja yang terlatih serta didukung dengan mesin produksi CNC (*Computer Numerically Controlled*) yang modern. PT AAP

menawarkan perlindungan terhadap pipa minyak dan gas seperti: perlindungan untuk pipa pengeboran, berbagai jenis penutup ujung, pemisah pipa, a-rap, spacer untuk pelapisan beton, serta bahan pelapis pipa sementara.

PT AAP sudah berdiri selama 14 tahun dan memiliki 7 visi dan misi, 3 diantaranya berkaitan langsung dengan kesehatan para pekerja, yaitu: tidak adanya kematian, *incident injury free*, serta pencegahan penyakit menular. Dalam hal ini PT AAP memberikan perhatian lebih pada fisik dibanding psikologis para pekerja. Sedangkan 4 visi dan misi lainnya difokuskan kepada kepuasan pelanggan.

PT AAP dibagi menjadi 7 departemen, diantaranya terdiri dari: Departemen *Human Resource* diduduki oleh 2 orang, Departemen *Procurement/General Affair* diduduki oleh 5 orang, Departemen *Commercial* diduduki oleh 3 orang, Departemen *Health Safety Environment* diduduki oleh 1 orang, Departemen *Technical Service & Research* diduduki oleh 3 orang, Departemen *Finance* diduduki oleh 3 orang, dan Departemen *Operation* 93 orang. Departemen *Operation* dibagi menjadi 7 bagian, yaitu: *Manager* yang diduduki oleh 1 orang, *Supervisor* diduduki oleh 1 orang, *Leader* diduduki oleh 3 orang, *Maintenance* diisi oleh 3 orang, *Warehouse* 2 orang, *Quality Control/Quality Assurance* 3 orang, dan Operator diisi sebanyak 80 orang. Sehingga total seluruh pekerja di PT. AAP mencapai 110 orang.

Pada PT AAP, karyawan terbanyak terdapat di Departemen khususnya bagian Operator dengan total 80 karyawan. Operator memiliki tugas dan tanggung jawab membuat produk menggunakan mesin yang telah disediakan, mensortir produk *reject* dan *good*, serta menerapkan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) sebelum dan sesudah bekerja. Operator dituntut untuk patuh kepada leader, seperti mematuhi

peraturan yang baru dibuat secara mendadak oleh leader tanpa memperhitungkan akibatnya, dituntut untuk masuk kerja on-time namun pulang nya sering telat, dituntut melakukan seluruh perintah leader walaupun pekerjaan tersebut diluar jobdesk operator, operator juga dituntut memperbanyak kuantitas produk sedangkan mesin tidak mumpuni dengan tenggat waktu yang diberikan.

Penekanan yang dilakukan oleh *leader* operator di PT AAP justru menghasilkan banyaknya laporan negatif yang masuk ke Departmen *Human Resource*. Dalam 1 tahun (Mei 2022 - Mei 2023) ada 6 hingga 7 karyawan operator yang melaporkan keluhan di lapangan, laporan yang diberikan tidak hanya mengenai diri sendiri namun juga mewakili rekan-rekan karyawan lainnya. Laporan terbanyak mengenai sikap serta perilaku *leader* yang cenderung menekan dan tidak dapat diterima oleh karyawan operator.

Menurut laporan yang diberikan, penekanan tersebut mulai dari lisan yang tidak memotivasi seperti menyalahkan karyawan, mencerca kemampuan karyawan, meremehkan, dan bertambahnya beban kerja secara mendadak. Banyaknya tekanan yang diberikan membuat karyawan bagian operator di PT AAP mengaku lelah bekerja, merasa tidak dihargai, dan kurang semangat dalam bekerja.

Chuang (2019) juga menyampaikan bahwa dalam suatu pekerjaan dibutuhkan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan tersebut agar lebih produktif. Di sisi lain, jika lingkungan kerja tidak dikendalikan dan banyak faktor berbahaya, maka akan berdampak buruk bagi para pekerja sehingga lingkungan kerja menjadi penuh tekanan dan dapat menyebabkan menurunnya kesehatan mental karyawan hingga menyebabkan stres. Menurut Rizka (2013) stres yang berlangsung dalam jangka

panjang dan memiliki intensitas tinggi dapat menyebabkan kelelahan, baik secara fisik maupun mental, yang dikenal sebagai *burnout*.

Efek negatif dari *burnout* dapat termanifestasi dalam penurunan semangat kerja para karyawan akibat tingkat stres yang tinggi. Hal ini dapat berpotensi menyebabkan perilaku pelanggaran di tempat kerja jika stres terus berlanjut tanpa adanya penyelesaian yang memadai. Kondisi inilah yang terjadi pada karyawan bagian operator di PT AAP.

Burnout merupakan respons yang berlangsung lama terhadap tekanan emosional dan antarpribadi yang terjadi secara terus-menerus di lingkungan kerja. Ini adalah hasil dari pengalaman stres yang melekat dalam konteks hubungan sosial yang rumit, melibatkan persepsi individu tentang diri sendiri dan orang lain. Secara lebih spesifik, *burnout* didefinisikan sebagai sindrom psikologis dari kelelahan emosional, depersonalisasi, dan berkurangnya prestasi pribadi (Maslach dan Goldberg, 1998).

Menurut Maslach dan Goldberg (1998), *burnout* memiliki tiga aspek, yaitu: *Emotional Exhaustion* yang berarti merujuk pada perasaan terlalu lelah dan kehabisan energi, baik secara fisik maupun emosional. *Depersonalization* yang berarti memiliki respon cenderung negatif, bermusuhan, atau terlalu acuh tak acuh terhadap pekerjaan, yang seringkali melibatkan kehilangan semangat untuk mencapai tujuan yang lebih besar. *Reduced personal accomplishment* yang berarti merujuk pada perasaan kurang mampu dan produktif dalam bekerja, individu merasa tidak cukup baik dalam melakukan pekerjaannya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dimas dkk (2022) mendapati 5 dari 30 subjek atau 16,7% subjek mengalami *burnout* dengan rentang ringan dan 25 dari 30 subjek atau 83,3% subjek mengalami *burnout* sedang, yang berarti seluruh subjek mengalami *burnout* dengan rentang yang berbeda. Perilaku yang terjadi pada subjek seperti: kelelahan bekerja, kecemasan, serta kondisi emosional yang tidak stabil.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Sari (2021) bahwasannya seluruh subjek yang berjumlah 121 mengalami *burnout* yang terbagi menjadi 4 kategorisasi rentang skor, yaitu: terdapat 3 atau 2,5% subjek mengalami *burnout* dengan rentang sangat tinggi, 71 atau 58,7% subjek mengalami *burnout* dengan rentang tinggi, 31 atau 25,6% subjek mengalami *burnout* dengan rentang sedang, 16 atau 13,2% subjek mengalami *burnout* dengan rentang rendah. Perilaku yang dikeluarkan subjek seperti: mengalami kecemasan, stres, rasa ingin berhenti bekerja, hingga sulit untuk berinteraksi dengan orang sekitar termasuk keluarga.

Hal tersebut juga senada dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada 10 karyawan bagian operator di PT AAP. Hasil menunjukkan bahwa perilaku diantaranya memenuhi aspek *burnout* seperti aspek *emotional exhaustion*, subjek mengaku merasa kurang adanya semangat ketika memulai hari untuk bekerja, subjek merasa kosong dan lelah, selain itu subjek juga merasa sulit mengontrol emosi dan mudah stres dalam menjalani pekerjaan.

Pada aspek *depersonalization*, subjek merasa sangat bosan dan merasa tidak berharga, subjek merasa bahwa “hadir atau tidaknya subjek, tidak ada perbedaan”, subjek mengaku merasa sudah tidak sanggup untuk melanjutkan pekerjaan pada

perusahaan tersebut. Akibat tekanan dan stres yang berkelanjutan, subjek merasakan kekurangan motivasi untuk pergi bekerja dan muncul keinginan untuk mengundurkan diri (*resign*).

Pada aspek *reduced personal accomplishment*, subjek merasa selalu melakukan kesalahan dalam pekerjaan meskipun telah berusaha semaksimal mungkin. Subjek juga mengungkapkan bahwa rasa ketidaknyamanan dalam bekerja tersebut cukup sering dirasakan tanpa adanya solusi atau penyelesaian yang ditemukan untuk menghadapinya. Bahkan subjek merasa aktivitas kerja yang dilakukan tidak sesuai dengan harapan semula, hal ini mengindikasikan bahwa masih banyak pekerja yang mengalami *burnout*.

Satriyo dan Survival (2014) menyatakan bahwa *burnout* dapat menimbulkan perilaku kurang profesional dalam bekerja. Karyawan yang mengalami *burnout* berdampak sulit fokus pada pekerjaan, sehingga pekerjaan menjadi berantakan (Aprilia, 2022). Menurut Syed (2014) ketika karyawan dapat mengatasi *burnout* dalam bekerja, maka akan tercipta profesional karyawan dalam bekerja.

Muqorobin (2013) menyatakan bahwa *burnout* merupakan masalah yang sangat kompleks dengan orientasi akhir adalah terjadinya stres terkait pekerjaan dan jika kondisi ini terus berlanjut tanpa penanganan yang tepat dapat menjadi ancaman serius, seperti timbulnya depresi. Maka dari itu *burnout* pada karyawan merupakan suatu fenomena yang *urgent* untuk diteliti dan harus segera ditangani.

Baron dan Greenberg (2003) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi *burnout*, yaitu: faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yang mempengaruhi *burnout* meliputi kondisi kerja yang buruk, kurangnya

kesempatan untuk promosi, adanya prosedur dan aturan kaku, gaya kepemimpinan yang kurang konsiderasi serta tuntutan pekerjaan yang terlalu besar. Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi *burnout* pada karyawan meliputi: faktor jenis kelamin, usia, dan harga diri.

Berdasarkan faktor-faktor *burnout* yang telah diuraikan di atas, peneliti memilih persepsi terhadap *toxic leadership* sebagai variabel bebas yang termasuk kedalam faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan yang kurang konsiderasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki persepsi buruk terhadap pimpinan, yaitu persepsi terhadap *toxic leadership* dapat mempengaruhi *burnout* (Ozer dkk, 2017). Selain itu, *toxic leadership* telah menjadi fokus perhatian dalam beberapa tahun terakhir bagi banyak perusahaan (Yavay, 2016). Bahkan *toxic leadership* diidentifikasi sebagai salah satu fenomena kemunculan nya berbiayai mahal dalam perusahaan saat ini (Rizani dkk, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 10 karyawan bagian operator di PT AAP menjelaskan bahwa mereka merasa memiliki *leader* yang *toxic*. Karyawan menjelaskan bahwa *leader* mereka adalah *leader* yang tidak menghargai karyawan, selalu menganggap dirinya benar dan karyawan operator nya selalu salah, tidak mau mendengarkan ide-ide yang dikeluarkan oleh karyawan, selalu membuat keputusan sepihak tanpa memikirkan resiko, selalu menganggap produksi tidak akan jalan tanpa dirinya, melanggar privasi karyawan operator, melakukan pelecehan seksual, emosi yang meledak-ledak, dan melemparkan kesalahan pada karyawan atas dasar kesalahannya sendiri.

Alizamar dan Couto (2016) menyatakan bahwa persepsi cenderung muncul dari apa yang terlihat dari lingkungan. Persepsi diartikan sebagai proses disaat individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris yang akan digunakan individu untuk memberikan makna terhadap lingkungannya.

Menurut Schmidt (2008) *Toxic leadership* adalah serangkaian perilaku yang merugikan, merusak, dan berbahaya secara khusus diarahkan oleh pemimpin kepada bawahan. Ozer dkk (2017) *toxic leadership* cukup merugikan perusahaan yang bisa membuat perusahaan menjadi *turnover*. Yavay (2016) menambahkan bahwa *toxic leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang dapat merugikan orang hingga pada akhirnya juga akan merugikan perusahaan dan mencoba untuk menghancurkan orang lain. Menurut Yavay (2016) *toxic leadership* bertindak dalam berbagai cara untuk merusak dan menunjukkan karakteristik pribadi yang disfungsi. Ozer dkk (2017) menekankan bahwa *toxic leadership* dapat merusak personel dari semua tingkatan dalam organisasi dan menyebabkan fragmentasi organisasi.

Menurut Schmidt (2008) *toxic leadership* memiliki 5 aspek, yaitu: *self-promotion*, *abusive supervision*, *unpredictability*, *narcissism*, dan *authoritarian leadership*. Oleh karena itu, telah dinyatakan bahwa karyawan yang memiliki persepsi terhadap *toxic leadership*, akan merasa memiliki pemimpin yang mampu memberikan kerugian serius bagi individu, kelompok, komunitas, dan bahkan negara yang dipimpinnya (Ozer dkk, 2017).

Hasil dari penelitian Koropets dkk (2020) membuktikan bahwa *toxic leadership* dapat meningkatkan stres kerja dan menyebabkan *burnout*, serta

mengganggu keseimbangan hidup. Hasil penelitian Akman (2016) menambahkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara persepsi *destructive leadership* dan *professional burnout*. Temuan dari penelitian Bakan dan Yilmaz (2019) ikut menambahkan bahwa persepsi terhadap *toxic leadership* secara signifikan dan positif mempengaruhi *burnout* pada karyawan.

Pemimpin selalu dianggap memiliki prestasi dengan hasil yang positif. Namun ketika kata “pemimpin” disebutkan, dan karyawan tidak pernah menganggap bahwa pemimpin tersebut adalah pemimpin yang positif, maka hal tersebut akan menimbulkan persepsi pada karyawan bahwa pemimpin tersebut akan menyebabkan hasil negatif hingga merugikan organisasi yang dipimpin (Celmece & Isiklar, 2019). Para pemimpin yang memiliki perilaku destruktif, akan menunjukkan perilaku negatif, dan menciptakan masalah besar dalam bisnis, hal ini disebut dengan *toxic leadership* (Budak & Erdal, 2022; Mehta & Maheshwari, 2013).

Seorang karyawan memiliki persepsi bahwa *leadernya* adalah *toxic* dikarenakan pemimpinnya memiliki beberapa perilaku destruktif dan menunjukkan karakteristik pribadi non-fungsional. Memiliki pemimpin yang *toxic* membawa pengaruh negatif bagi seluruh karyawan karena tingkat pengaruh perilaku non-produktif dan konsekuensinya dalam sebuah perusahaan sangatlah luas (Zagross & Jamileh, 2016).

Toxic leadership adalah pemimpin yang tidak dapat menyesuaikan diri, tidak puas dan berbahaya. Pemimpin yang *toxic* berhasil menipu orang-orang di sekitar dan menyingkirkan saingan mereka. Selain itu, *toxic leadership* juga mengejek,

tidak bermoral, tidak dapat diandalkan, munafik, serakah, mengutamakan kepentingan sendiri. Pemimpin yang *toxic* tidak menyadari kekurangan mereka bahkan tidak dapat melihat kesalahan sendiri karena kesombongan. Pemimpin yang *toxic* juga tidak peduli dengan pengaruh sikap dan perilaku mereka terhadap orang lain (Basar dkk, 2016).

Zagross dan Jamileh (2016) menyebutkan contoh dari pemimpin yang *toxic*, seperti: menyalahkan bawahan, tuntutan kerja yang tidak masuk akal, mencerca kemampuan kerja karyawan, menghina, meremehkan prestasi karyawan dan memperhitungkan pekerjaan orang lain. Diikuti dengan adanya efek negatif dari *toxic leadership*, yaitu pada kepuasan kerja, ketidakhadiran, tekanan psikologis, dan niat untuk meninggalkan pekerjaan tersebut (Budak & Erdal, 2022).

Perilaku *toxic* seorang pemimpin berkaitan dengan tekanan psikologis karyawan dengan efek buruk seperti: menarik diri, penghindaran, serta kekhawatiran (Semedo dkk, 2022). Sejalan dengan hasil penelitian Bhandarker dan Rai (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara perilaku *toxic leadership* dan tekanan emosional karyawan. Tekanan psikologis akan menyebabkan stres dan stres yang dialami akan menanggung efek berbahaya, tidak hanya mempengaruhi individu tetapi juga menghambat kemajuan dalam organisasi. Stres yang berkepanjangan akan menyebabkan kelelahan emosional, fisik, dan mental, atau bisa disebut dengan *burnout* (Wijaya & Wibawa, 2020).

Pemicu utama *burnout* memiliki unsur sebagai berikut: kondisi kerja yang merugikan hingga mengancam kesehatan dan kehidupan karyawan, ketidakadilan dan ketidakjujuran mengenai pembagian beban kerja dan upah, serta penghinaan

dan ancaman dari atasan (Koropets dkk, 2020). *Burnout* juga bisa muncul sebagai penurunan kepuasan kerja, penurunan kinerja hingga rendahnya produktivitas. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian Budak dan Erdal (2022) yang menemukan bahwa adanya hubungan negatif antara *toxic leadership* dan kepuasan kerja sehingga sangat besar kemungkinan untuk karyawan dapat meninggalkan pekerjaan.

Penurunan *burnout* dapat dilakukan dengan meningkatkan efektivitas dan kepuasan karyawan dalam bekerja yang secara tidak langsung akan meningkatkan kesehatan psikologis karyawan (Zineldin, 2017). Hal tersebut diawali dengan memiliki pemimpin transformasional dikarenakan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif bagi karyawan yang mampu menginspirasi karyawan dan menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi (Toader & Howe, 2021).

Pernyataan tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian Zineldin (2017) yang menemukan bahwa pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta kesehatan psikologis karyawan. Sedangkan pemimpin yang tidak transformasional mampu menghancurkan kepuasan kerja karyawan serta memberikan kontribusi signifikan terhadap terjadinya *burnout* pada karyawan, sehingga pemimpin yang tidak transformasional berkesinambungan dengan *toxic leadership* (Leary dkk, 2013).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan dapat disimpulkan bahwa dengan memiliki persepsi terhadap *toxic leadership* pada seorang pemimpin merupakan salah satu penyebab terjadinya

burnout pada karyawan, sehingga peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut: apakah terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap *toxic leadership* dengan *burnout* pada karyawan bagian operator di PT AAP?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap *toxic leadership* dengan *burnout* pada karyawan bagian operator di PT AAP.

2. Manfaat Penelitian

- a. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa informasi, data, dan analisis yang dapat berguna bagi penelitian sejenis. Serta untuk menambah referensi bagi ilmu psikologi pada umumnya, dan psikologi industri & organisasi pada khususnya.
- b. Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi edukasi dan pemahaman kepada masyarakat secara umum, khususnya kepada *leader* operator di PT AAP agar mampu membuat emosional, fisik, serta mental karyawan bawahan lebih nyaman dalam bekerja.