

Pengaruh Lingkungan Kerja Toksik, Burnout, dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention Karyawan

Sava Andrea Waranggani Kustanto^{1*}, Erna Nur Fauziah², Rudi Wibowo³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Indonesia

Email: sava.andrea.sa@gmail.com¹, faizahnurerna@gmail.com², rudiumla23@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: sava.andrea.sa@gmail.com

Abstract. This study aims to examine and analyze how toxic work environment, burnout, and work-life balance influence employee turnover intention, using PT Kareb Alam Sejahtera as the research setting. This study uses a descriptive qualitative approach with data collected through in-depth interviews, non-participatory observation, and organizational document review involving thirteen informants from managerial, front-line, support, and human resources functions. The results indicate that a toxic work environment characterized by interpersonal conflict, despotic leadership, and unhealthy communication increases employees' emotional exhaustion, which in turn accelerates the onset of burnout. Weak work-life balance, particularly inconsistent implementation of flexible-work policies, further depletes employees' psychological resources, so that the combination of these three conditions consistently drives employees toward the intention-to-search and intention-to-quit stages of the turnover process. The study also finds that supportive direct supervision and consistently applied flexible-work arrangements can partially buffer these effects. These findings confirm the relevance of Job Demands-Resources Theory in explaining turnover intention within a non-Western organizational context and offer managerial implications for retention strategy design.

Keywords: Burnout; Job Demands-Resources Theory; Toxic Work Environment; Turnover Intention; Work-Life Balance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana lingkungan kerja toksik, burnout, dan work-life balance memengaruhi turnover intention karyawan, dengan mengambil lokasi penelitian di PT Kareb Alam Sejahtera. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumen kelembagaan, melibatkan tiga belas informan dari unsur manajerial, lini depan, staf pendukung, dan HRD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik yang ditandai dengan konflik interpersonal, kepemimpinan despotik, dan komunikasi yang tidak sehat meningkatkan kelelahan emosional karyawan, yang pada gilirannya mempercepat munculnya burnout. Lemahnya work-life balance, terutama akibat inkonsistensi penerapan kebijakan kerja fleksibel, semakin menguras sumber daya psikologis karyawan, sehingga kombinasi ketiga kondisi tersebut secara konsisten mendorong karyawan memasuki tahap intention to search hingga intention to quit dalam proses turnover. Penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan supervisor langsung dan penerapan kebijakan kerja fleksibel yang konsisten dapat meredam sebagian dampak tersebut. Temuan ini menegaskan relevansi Job Demands-Resources Theory dalam menjelaskan turnover intention pada konteks organisasi non-Barat serta menawarkan implikasi manajerial bagi perancangan strategi retensi karyawan.

Kata Kunci: Burnout; Job Demands-Resources Theory; Lingkungan Kerja Toksik; Turnover Intention; Work-Life Balance.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Tingginya angka keluar-masuk karyawan (*turnover*) menjadi salah satu persoalan serius bagi perusahaan karena berdampak pada pembengkakan biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan institusional, terganggunya produktivitas tim, serta menurunnya moral kerja karyawan yang bertahan. Fenomena ini semakin relevan ditelaah pada era pascapandemi, ketika ekspektasi

karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja, kesehatan psikologis, dan keseimbangan hidup meningkat secara signifikan, sebagaimana tercermin dari tren global seperti meningkatnya perhatian pada kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

Turnover intention, yaitu niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, dipandang sebagai prediktor kuat dari perilaku turnover yang sesungguhnya. Smokrović et al. (2022) dalam telaah konseptual mereka menegaskan bahwa proses berhentinya seorang karyawan bersifat kognitif dan bertahap, diawali dari evaluasi terhadap pekerjaan, berkembang menjadi pemikiran untuk keluar, niat mencari pekerjaan lain, dan akhirnya niat untuk keluar dari organisasi. Meta-analisis terbaru oleh Hur dan Abner (2024) terhadap prediktor *Turnover intention* pada pegawai sektor publik turut menegaskan bahwa faktor lingkungan kerja dan kondisi psikologis karyawan merupakan prediktor yang konsisten dan kuat lintas konteks organisasi, melampaui sekadar faktor kepuasan gaji.

Salah satu faktor situasional yang belakangan mendapat perhatian besar adalah lingkungan kerja toksik (*toxic work environment*), yaitu kondisi kerja yang secara konsisten menampilkan pola perilaku negatif seperti perundungan, ketidaksopanan, kepemimpinan yang despotik atau sewenang-wenang, gosip negatif, serta minimnya rasa aman psikologis. Iqbal et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan despotik meningkatkan persepsi karyawan terhadap toksisitas lingkungan kerja, yang selanjutnya meningkatkan *Turnover intention* baik secara langsung maupun melalui gangguan kognitif. Temuan ini diperkuat oleh Iqbal et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tirani berskala kecil (*petty tyranny*) memengaruhi *Turnover intention* melalui mediasi lingkungan kerja toksik dan kelelahan emosional pada konteks akademik. Pertiwi et al. (2024) menemukan bahwa gosip negatif dan lingkungan kerja toksik turut memicu perilaku *knowledge hiding*, yang secara tidak langsung mengindikasikan menurunnya keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Faktor kedua yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah *burnout*, yaitu kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat paparan stres kerja yang berkepanjangan. Kinman (2024) menjelaskan bahwa *burnout*, sebagaimana diukur melalui *Maslach Burnout Inventory*, dikonseptualisasikan sebagai sindrom yang terdiri atas tiga dimensi: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sinisme/depersialisasi (*cynicism/depersonalization*), dan menurunnya penghargaan atas pencapaian diri (*reduced personal accomplishment*). Studi Afshari et al. (2025) pada tenaga keperawatan menunjukkan bahwa dukungan emosional dari pemimpin dapat meredam *burnout*, yang selanjutnya menekan *turnover intention* melalui mekanisme dukungan organisasi yang dipersepsikan. Sementara itu, studi Poku et al. (2022)

pada tenaga kesehatan di Ghana mengonfirmasi bahwa *burnout* memediasi hubungan antara kualitas lingkungan kerja dan *turnover intention*.

Faktor ketiga adalah *work-life balance*, yakni sejauh mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan peran pekerjaan dengan peran kehidupan pribadinya. Lestari dan Margaretha (2021) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap keterikatan kerja (*job engagement*) dan *Turnover intention* pada karyawan generasi Y, di mana keseimbangan yang baik meningkatkan keterikatan dan menekan niat keluar. Studi terbaru oleh Widiantera et al. (2025) pada karyawan perhotelan turut membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, sehingga organisasi yang mengembangkan budaya kerja fleksibel dan suportif terhadap kehidupan pribadi karyawan berpotensi lebih besar dalam mempertahankan karyawannya.

PT KAREB ALAM SEJAHTERA, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur/industri dengan intensitas kerja tinggi dan target operasional yang ketat, menghadapi tantangan berupa tingkat keluar-masuk karyawan yang cenderung meningkat dalam beberapa periode terakhir. Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih jauh, khususnya untuk memahami secara mendalam bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, tingkat kelelahan kerja yang dialami, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka, berkontribusi terhadap niat mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap nuansa pengalaman subjektif yang tidak sepenuhnya tertangkap oleh instrumen survei tertutup. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Toksik, *Burnout*, dan *Work-life balance* terhadap *Turnover intention* Karyawan”.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R)

Penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Theory* sebagai kerangka teori utama. Bakker et al. (2023), dalam tinjauan satu dekade perkembangan teori ini, menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua kategori karakteristik, yaitu tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Tuntutan kerja yang tinggi tanpa diimbangi sumber daya yang memadai misalnya lingkungan kerja yang toksik dan minimnya dukungan sosial akan memicu proses pelemahan kesehatan (*health impairment process*) yang berujung pada *burnout*. Sebaliknya, sumber daya kerja yang memadai, termasuk fleksibilitas kerja yang mendukung *work-life balance* dan dukungan emosional dari pemimpin, dapat menjadi penyangga (*buffer*) terhadap dampak negatif tuntutan kerja melalui proses motivasional. Ketika

proses pelemahan energi psikologis ini berlangsung terus-menerus tanpa penyangga yang memadai, karyawan cenderung mengembangkan sikap penarikan diri dari organisasi, yang salah satu wujudnya adalah *Turnover intention*.

Lingkungan Kerja Toksik

Lingkungan kerja toksik didefinisikan sebagai kondisi kerja yang secara konsisten menampilkan pola perilaku negatif yang merugikan individu maupun organisasi, seperti intimidasi, perundungan (*bullying*), ketidaksopanan (*incivility*), gaya kepemimpinan yang despotik atau sewenang-wenang, gosip negatif, serta komunikasi yang tidak sehat antaranggota organisasi. Al Soqair & Al Gharib (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja toksik menurunkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara signifikan, yang pada gilirannya melemahkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada perusahaan di Indonesia, Haeruddin et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Efandi et al. (2023) dalam kajian literturnya menjelaskan bahwa kepemimpinan toksik dapat menimbulkan berbagai dampak jangka panjang bagi organisasi, mulai dari penurunan produktivitas dan rusaknya relasi kerja hingga meningkatnya turnover karyawan. Dalam organisasi Indonesia lainnya, Pertiwi et al. (2024) menunjukkan bahwa gosip negatif dan lingkungan kerja toksik mendorong perilaku *knowledge hiding*, terutama ketika tidak diimbangi dengan spiritualitas tempat kerja yang memadai.

Indikator lingkungan kerja toksik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Hubungan interpersonal yang tidak sehat antaranggota tim; Gaya kepemimpinan yang otoriter, intimidatif, atau tidak adil; Minimnya rasa aman psikologis untuk menyampaikan pendapat; Budaya komunikasi yang defensif atau saling menyalahkan, dan Maraknya gosip atau rumor negatif antarkaryawan.

Burnout

Burnout merupakan sindrom psikologis yang timbul akibat paparan stresor interpersonal yang kronis di tempat kerja. Kinman (2024) merangkum tiga dimensi utama *burnout* sebagaimana diukur melalui Maslach *Burnout Inventory*, yaitu:

Emotional exhaustion, perasaan kehabisan energi emosional akibat tuntutan kerja yang berlebihan; *Cynicism/depersonalization*, sikap menjaga jarak secara emosional dan bersikap sinis terhadap pekerjaan maupun rekan kerja; dan *Reduced personal accomplishment*, penurunan rasa kompetensi dan pencapaian diri dalam bekerja.

Afshari et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan resource caravan yaitu akumulasi sumber daya organisasi seperti dukungan emosional pemimpin dan dukungan organisasi efektif memutus rantai antara tuntutan kerja tinggi, *burnout*, dan *Turnover intention*. Sejalan dengan itu, Poku et al. (2022) mengonfirmasi peran *burnout* sebagai mediator penting antara kualitas lingkungan kerja dan niat keluar dari organisasi pada tenaga kesehatan. Marcelina dan Archianti (2025) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja (*work engagement*), namun dampak tersebut dapat diperlemah melalui dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*).

Work-life balance

Work-life balance adalah kondisi tercapainya keseimbangan antara tuntutan peran pekerjaan dan peran kehidupan pribadi, sehingga individu dapat menjalankan kedua peran tersebut secara memuaskan tanpa konflik berlebihan. Lestari dan Margaretha (2021) menjelaskan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan kerja (*job engagement*) pada karyawan generasi Y, yang selanjutnya menekan *Turnover intention* mereka. Widiantera et al. (2025) memperkuat penjelasan tersebut dengan menunjukkan bahwa *work-life balance*, bersama dengan budaya organisasi yang suportif, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada industri perhotelan. Temuan serupa dilaporkan oleh Rhamadhan dan Raharjo (2025) pada karyawan milenial sektor perbankan di Indonesia, yang menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*, sementara beban kerja berpengaruh positif terhadap *burnout*. Ketiga studi ini menegaskan bahwa *work-life balance* bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan sumber daya kerja (*job resource*) penting dalam kerangka JD-R yang mampu menyeimbangkan tekanan dari tuntutan kerja yang tinggi.

Turnover intention

Turnover intention merupakan proses kognitif bertahap yang dimulai dari pemikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), berlanjut pada niat mencari pekerjaan lain (*intention to search*), dan berakhir pada niat untuk keluar (*intention to quit*) dari organisasi. Smokrović et al. (2022), dalam model konseptual *Turnover intention* perawat, menyatakan bahwa proses ini bersifat multidimensi dan dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepuasan kerja, kondisi psikologis, serta faktor situasional di lingkungan kerja. Analisis oleh Hur dan Abner (2024) terhadap prediktor *Turnover intention* pegawai sektor publik menemukan bahwa faktor lingkungan kerja dan kesejahteraan psikologis merupakan prediktor yang konsisten kuat lintas studi, sejalan dengan proposisi bahwa *Turnover intention* merupakan hasil akumulasi dari ketidakseimbangan tuntutan dan sumber daya kerja sebagaimana dijelaskan JD-R Theory.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil tempat di PT Kareb Alam Sejahtera (KAS), khususnya Mitra Produksi Sigaret (MPS) Dander yang berlokasi di Jalan Raya Dander, Desa Ngumpakdalem, Kecamatan Dander, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. PT Kareb Alam Sejahtera merupakan perusahaan padat karya yang menaungi MPS Dander dan memiliki peran dalam penyerapan tenaga kerja di Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini mengadopsi pendekatan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk memahami kondisi objek secara alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2022). Metode kualitatif deskriptif difokuskan pada permasalahan berdasarkan fakta yang dilaksanakan melalui pengamatan dalam bentuk observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai pengalaman karyawan terkait lingkungan kerja, kelelahan kerja, dan keseimbangan hidup.

Pada penelitian ini, peneliti memilih informan menggunakan metode purposive, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih dari karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan, memahami kondisi lingkungan kerja, serta bersedia memberikan informasi secara terbuka. Informan dalam penelitian ini berjumlah 13 orang, yaitu:

Perwakilan 3 orang dari pihak manajer atau kepala divisi PT Kareb Alam Sejahtera; Perwakilan 5 orang dari pihak staf operasional lini depan; Perwakilan 3 orang dari pihak staf pendukung bidang administrasi atau keuangan; dan Perwakilan 2 orang dari pihak HRD atau People Development PT Kareb Alam Sejahtera.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian.

Kode	Jabatan/Posisi	Masa Kerja	Fokus Informasi
IN:01–03	Manajer/Kepala Divisi	> 3 tahun	Kebijakan, gaya kepemimpinan, pengelolaan tim
IN:04–08	Staf Operasional Lini Depan	1–5 tahun	Pengalaman harian, tekanan kerja, interaksi tim
IN:09–11	Staf Pendukung (Administrasi/Keuangan)	1–4 tahun	Beban administratif, keseimbangan waktu kerja
IN:12–13	HRD/People Development	> 2 tahun	Data turnover, kebijakan SDM, hasil exit interview

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Kerja Toksik di PT Kareb Alam Sejahtera

persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja saat ini

Sebagian besar informan menggambarkan lingkungan kerja yang cenderung menekan, terutama akibat gaya kepemimpinan yang otoriter dan komunikasi yang defensif. Informan 04, staf operasional, menyatakan:

“Atasan saya sering menegur di depan tim lain dengan nada tinggi, jadi kami jadi takut menyampaikan pendapat atau melaporkan masalah.”

(IN:04)

Pernyataan tersebut menggambarkan indikasi kepemimpinan yang despotik, sebagaimana dijelaskan Iqbal et al. (2022), di mana perilaku pemimpin yang intimidatif menurunkan rasa aman psikologis karyawan dan berkontribusi pada persepsi toksisitas lingkungan kerja.

Dampak lingkungan kerja terhadap kenyamanan dan produktivitas kerja

Informan 02, kepala divisi, menyatakan:

“Ada semacam persaingan tidak sehat antardivisi, saling lempar tanggung jawab kalau ada masalah. Ini bikin suasana kerja jadi tegang terus.”

(IN:02)

Kondisi ini sejalan dengan temuan Al Soqair dan Al Gharib (2023) bahwa lingkungan kerja toksik menurunkan keterikatan karyawan secara signifikan, sekaligus mengikis rasa memiliki terhadap organisasi.

Peran gosip dan komunikasi negatif dalam memperburuk iklim kerja

Informan 07, staf lini depan, menambahkan:

“Kadang informasi yang beredar dari mulut ke mulut lebih dipercaya daripada pengumuman resmi, jadi banyak kesalahpahaman antartim.”

(IN:07)

Temuan ini sejalan dengan Pertiwi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa gosip negatif dan lingkungan kerja toksik berkontribusi terhadap menurunnya keterbukaan informasi dan meningkatnya kecenderungan karyawan menutup diri dari organisasi.

Burnout Karyawan di PT Kareb Alam Sejahtera

Tingkat kelelahan emosional yang dirasakan karyawan

Informan 08, staf lini depan, menyampaikan:

“Rasanya capek terus meskipun sudah istirahat, dan lama-lama saya jadi malas berinteraksi dengan pelanggan atau bahkan rekan kerja sendiri.”

(IN:08)

Pernyataan ini merefleksikan dua dimensi *burnout* menurut Kinman (2024), yaitu *emotional exhaustion* dan *cynicism/depersonalization*, yang muncul akibat tuntutan kerja tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai.

Faktor pemicu burnout di lingkungan kerja

Informan HRD (IN:12) menjelaskan:

“Beban target yang tinggi dikombinasikan dengan minimnya apresiasi membuat banyak karyawan merasa usahanya tidak dihargai, sehingga semangat kerja menurun drastis.”

(IN:12)

Kondisi ini menggambarkan dimensi *reduced personal accomplishment*, dan sejalan dengan temuan Rhamadhan dan Raharjo (2025) pada karyawan milenial sektor perbankan di Indonesia bahwa beban kerja yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*, khususnya ketika tidak diimbangi apresiasi dan dukungan yang memadai.

Upaya dan sumber daya penyangga terhadap burnout

Namun demikian, sebagian informan menyebut dukungan atasan langsung sebagai faktor penyangga. Informan 05 (kepala divisi) menyatakan:

“Kalau atasan langsung peduli dan mau dengar keluhan, rasa lelah itu jadi lebih tertahankan, meskipun beban kerja sebenarnya sama saja.”

(IN:05)

Pernyataan ini sejalan dengan pendekatan *resource caravan* dari Afshari et al. (2025), yang menunjukkan bahwa dukungan emosional pemimpin dapat meredam dampak *burnout* meskipun tuntutan kerja tetap tinggi.

Work-life balance Karyawan di PT Kareb Alam Sejahtera

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi

Informan 10, staf pendukung, menyatakan:

“Sering lembur mendadak tanpa pemberitahuan sebelumnya, jadi susah untuk merencanakan waktu bersama keluarga.”

(IN:10)

Pernyataan ini mencerminkan lemahnya keseimbangan waktu antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, salah satu indikator utama *work-life balance* sebagaimana ditekankan Lestari dan Margaretha (2021).

Upaya perusahaan dalam mendukung keseimbangan kerja-kehidupan karyawan

Sebagian informan menilai kebijakan kerja fleksibel yang ada belum diterapkan secara konsisten. Informan 03 (kepala divisi) menambahkan:

“Kebijakan work from home sebenarnya ada, tapi praktiknya sering tidak disetujui atasan langsung karena dianggap mengganggu target.”

(IN:03)

Kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik di lapangan ini menegaskan pentingnya konsistensi implementasi kebijakan *work-life balance* sebagai sumber daya kerja yang nyata, sejalan dengan temuan Widiantera et al. (2025) bahwa efektivitas *work-life balance* sangat bergantung pada dukungan budaya organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar kebijakan tertulis.

Dampak work-life balance terhadap keterikatan kerja

Informan 08, staf lini depan, menambahkan:

“Waktu saya masih bisa mengatur jadwal sendiri, saya jadi lebih semangat kerja dan enggan mencari kerja di tempat lain.”

(IN:08)

Pernyataan ini menggambarkan bahwa *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan keterikatan kerja (job engagement), sebagaimana ditemukan Lestari dan Margaretha (2021), yang pada gilirannya menekan *Turnover intention*.

Turnover intention dan Keterkaitannya dengan Ketiga Variabel

Niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan

Beberapa informan secara terbuka menyampaikan niat untuk mencari pekerjaan lain. Informan 06 menyatakan:

“Saya sudah mulai memperbarui CV dan sesekali melihat lowongan lain, karena merasa tidak ada perkembangan dan suasana kerja makin berat.”

(IN:06)

Pernyataan ini merepresentasikan tahap intention to search dalam proses turnover, yang menjadi indikasi kuat menuju turnover aktual apabila tidak segera ditangani (Smokrović et al., 2022).

Faktor yang paling dominan mendorong niat keluar

Informan HRD (IN:13) memberikan gambaran menyeluruh:

“Dari hasil exit interview selama ini, alasan yang paling sering muncul adalah suasana kerja yang tidak nyaman dan kelelahan, baru kemudian gaji dan jenjang karier.”

(IN:13)

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kombinasi lingkungan kerja toksik dan *burnout* menjadi pendorong utama *Turnover intention*, sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi lintas sektor (Iqbal et al., 2024; Poku et al., 2022), sementara lemahnya *work-life balance* berperan memperkuat kecenderungan tersebut (Widiantara et al., 2025).

Perbedaan intensitas *Turnover intention* antarkelompok karyawan

Menariknya, informan dari kelompok staf lini depan menunjukkan intensitas *Turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok manajerial. Informan 11 (staf pendukung) menjelaskan:

“Kami di level bawah yang paling sering kena dampak langsung dari tekanan target dan komunikasi yang kurang baik, sementara di level atas keputusan sudah diambil duluan.”

(IN:11)

Pola ini mengindikasikan bahwa dampak lingkungan kerja toksik dan *burnout* tidak merata di seluruh lapisan organisasi, sehingga strategi retensi perlu dirancang secara berjenjang sesuai risiko masing-masing level jabatan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini secara umum konsisten dengan kerangka Job Demands-Resources (Bakker et al., 2023). Lingkungan kerja toksik dan beban kerja tinggi berperan sebagai job demands yang menguras energi psikologis karyawan, sehingga memicu *burnout* melalui health impairment process. Ketika sumber daya kerja termasuk dukungan manajerial dan fleksibilitas untuk menjaga *work-life balance* tidak tersedia secara memadai atau tidak diterapkan secara konsisten, proses pelemahan psikologis ini berlangsung tanpa penyangga, sehingga karyawan semakin rentan mengembangkan niat untuk keluar dari organisasi.

Sejalan dengan Monica & Ratna Hayati (2025) pada konteks industri manufaktur di Indonesia, penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja toksik dan *burnout* sama-sama berkontribusi signifikan dalam mendorong *Turnover intention* karyawan. Selain itu, kesenjangan antara kebijakan *work-life balance* formal dan implementasinya di lapangan, sebagaimana ditemukan pada PT Mitra Sejahtera Indonesia, menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan SDM sangat bergantung pada konsistensi penerapannya oleh pimpinan lini, bukan sekadar keberadaan kebijakan itu sendiri temuan yang memperkuat hasil Widiantara et al. (2025). Di sisi lain, temuan tentang peran dukungan supervisor sebagai faktor penyangga memperkuat pendekatan resource caravan dari Afshari et al. (2025), yang menegaskan bahwa

intervensi pada level kepemimpinan langsung dapat menjadi titik ungkit paling efektif dalam menekan *burnout* dan *Turnover intention* secara simultan.

5. KESIMPULAN

Lingkungan Kerja Toksik Berkontribusi terhadap *Turnover intention*, Lingkungan kerja yang diwarnai kepemimpinan intimidatif, konflik interpersonal, dan gosip negatif terbukti menurunkan rasa aman psikologis karyawan dan menjadi salah satu pemicu utama niat keluar dari organisasi.

Burnout Menjadi Jembatan antara Kondisi Kerja dan Niat Keluar, *Burnout*, khususnya dimensi kelelahan emosional dan sinisme, berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman kerja yang negatif dengan meningkatnya *Turnover intention*, meskipun dukungan supervisor terbukti dapat meredam sebagian dampaknya.

Work-life balance Menjadi Faktor Penyangga yang Krusial, Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama akibat implementasi kebijakan fleksibel yang tidak konsisten, memperkuat kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Ketiga Faktor Bekerja secara Simultan dan Tidak Merata, Lingkungan kerja toksik, *burnout*, dan lemahnya *work-life balance* saling memperkuat dalam mendorong proses kognitif turnover, dengan dampak yang lebih besar dirasakan oleh karyawan pada level lini depan dan pendukung dibandingkan level manajerial.

Relevansi Teori Job Demands-Resources, Temuan penelitian ini mengonfirmasi relevansi JD-R Theory (Bakker et al., 2023), di mana ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang tinggi dan sumber daya kerja yang minim menjadi akar dari proses *burnout* dan *Turnover intention*.

DAFTAR REFERENSI

- Afshari, L., Gyamerah, S., Walker, M., Sahibzada, U. F., Al Aghbar, R., Ramachandran, K., Muenjohn, N., & Bartram, T. (2025). Mitigating the impact of job demands on nurses' burnout and professional turnover intention: A resource caravan approach. *Personnel Review*, 54(8), 1897–1916. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2024-1126>
- Al Soqair, N., & Al Gharib, F. (2023). Toxic workplace environment and employee engagement. *Journal of Service Science and Management*, 16, 661–669. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.166035>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). Toxic leadership: Faktor pengaruh, implikasi terhadap organisasi, dan strategi intervensi. *Behavioral Science Journal*, 1(2), 19–33.
- Haeruddin, M. I. M., Akbar, A., Dipomatmodjo, T. S., Kurniawan, A. W., & Abadi, R. R. (2022). The toxicity of our city: The effect of toxic workplace environment on employee's performance. *International Journal of Social Science and Business*, 6(2), 183–190. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.44911>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: Mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Iqbal, J., Hashmi, Z. F., Asghar, M. Z., Rehman, A. U., & Järvenoja, H. (2024). Impact of petty tyranny on employee turnover intentions: The mediating roles of toxic workplace environment and emotional exhaustion in academia. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1218. <https://doi.org/10.3390/bs14121218>
- Kinman, G. (2024). Maslach Burnout Inventory. *Occupational Medicine*, 74(9), 630–631. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae116>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11, 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Marcelina, S. A., & Archianti, P. (2025). Pengaruh burnout terhadap work engagement karyawan melalui perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 521–531. <https://doi.org/10.33059/jseb.v15i3.10067>
- Monica, H., & Ratna Hayati, N. (2025). The effect of toxic workplace environment and job burnout on turnover intention (Study: PT Steel Pipe Industry of Indonesia, Tbk - Unit V). *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(6), 1511–1526. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i6.1351>
- Pertiwi, W., Setyawati, S. M., & Anggraeni, A. I. (2024). How do negative workplace gossip and toxic workplace environment fuel the fire of knowledge hiding? The moderating role of workplace spirituality. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1515–1532. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2023-0118>
- Poku, C. A., Donkor, E., & Naab, F. (2022). Impacts of nursing work environment on turnover intentions: The mediating role of burnout in Ghana. *Nursing Research and Practice*, 2022, Article 1310508. <https://doi.org/10.1155/2022/1310508>
- Rhamadhan, A. G., & Raharjo, R. J. H. (2025). Pengaruh beban kerja dan work-life balance terhadap burnout pada karyawan generasi milenial di sektor perbankan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(4), 3949–3958.
- Smokrović, E., Kizivat, T., Bajan, A., Šolić, K., Gvozdanović, Z., Farčić, N., & Žvanut, B. (2022). A conceptual model of nurses' turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8205. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138205>

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi ke-5). CV Alfabeta.

Widiantara, I. G. M. A. B., Sihombing, I. H. H., & Diwyarthi, N. D. M. S. (2025). Pengaruh work-life balance dan budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan CK Hotel. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 6729–6733. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2527>