

### Resiliensi dan Adaptasi: Strategi Bertahan dalam Lingkungan Kerja yang Toxic pada Karyawan PT Mark Dynamics Indonesia di Tanjung Morawa

Tuti Tria Ulin<sup>1\*</sup>, Marliyah<sup>2</sup>, dan Imsar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

*Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*



#### ARTICLE HISTORY

Received: 31 May 25

Final Revision: 09 June 25

Accepted: 10 June 25

Online Publication: 30 June 25

#### KEYWORDS

Resilience, Adaptation, Survival Strategy, Toxic Work Environment, Employees

#### KATA KUNCI

Resiliensi, Adaptasi, Strategi Bertahan, Lingkungan Kerja *Toxic*, Karyawan

#### CORRESPONDING AUTHOR

[ttriaulin@gmail.com](mailto:ttriaulin@gmail.com)

#### DOI

10.37034/jems.v7i3.118

#### A B S T R A C T

A toxic work environment can affect employee well-being and company productivity. PT Mark Dynamics Indonesia in Tanjung Morawa is one of the companies experiencing a poor work environment problem. However, the company was able to overcome the problem by implementing resilience and adaptation strategies. This company has a significant number of employees, so the company has various divisions. However, not all employees feel comfortable with the work environment they face because of several characteristics of a toxic work environment such as pressure from superiors, superiors who impose targets and are rude or uncooperative co-workers. Therefore, employees of PT Mark Dynamics Indonesia Tanjung Morawa need to have resilience and adaptation in order to survive in a toxic work environment because of the difficult work systems and rules and many challenges that must be faced. This study aims to analyze the resilience and adaptation strategies used by PT Mark Dynamics Indonesia to overcome a toxic work environment. With a qualitative approach, this study collected data through in-depth interviews with employees working in several divisions of the company. The results showed that PT Mark Dynamics Indonesia succeeded in overcoming the problem of a poor work environment by implementing several resilience and adaptation strategies. These strategies include stress management training, increased communication and collaboration between employees and management, rewards and positive feedback, physical health programs, and support systems.

#### A B S T R A K

Lingkungan kerja yang *toxic* dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan. PT Mark Dynamics Indonesia di Tanjung Morawa adalah salah satu perusahaan yang mengalami masalah lingkungan kerja yang buruk. Namun, perusahaan tersebut mampu mengatasi masalah tersebut dengan menerapkan strategi resiliensi dan adaptasi. Perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang signifikan, sehingga perusahaan memiliki berbagai macam divisi. Namun tidak semua karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang dihadapi karena adanya beberapa karakteristik lingkungan kerja yang toxic seperti adanya tekanan dari atasan, atasan yang memaksakan target dan berlaku kasar atau sikap rekan kerja yang tidak kooperatif. Oleh karena itu, karyawan PT Mark Dynamics Indonesia Tanjung Morawa perlu memiliki resiliensi dan adaptasi agar dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang *toxic* karena sistem dan aturan kerja yang sulit dan banyak tantangan yang harus dihadapi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi resiliensi dan adaptasi yang digunakan oleh PT Mark Dynamics Indonesia untuk mengatasi lingkungan kerja yang *toxic*. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam terhadap karyawan yang bekerja di beberapa divisi perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Mark Dynamics Indonesia berhasil mengatasi masalah lingkungan kerja yang buruk dengan menerapkan beberapa strategi resiliensi dan adaptasi. Strategi ini meliputi pelatihan manajemen stres, peningkatan komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dan manajemen, penghargaan dan *feedback* positif, program kesehatan fisik, dan *support system*.

#### 1. Pendahuluan

Interaksi dengan rekan kerja, baik positif maupun negatif, merupakan bagian dari lingkungan kerja dan akan menentukan apakah suatu rencana tindakan berhasil atau tidak. Kebahagiaan kerja, produktivitas, dan motivasi karyawan dapat meningkat di tempat kerja

yang sehat. Namun, dalam praktiknya, tidak semua perusahaan mampu menyediakan tempat kerja yang nyaman bagi staf mereka. Beberapa perusahaan menghadapi masalah termasuk konflik karyawan, kurangnya dukungan dari atasan, dan tekanan kerja yang berlebihan yang dapat mengakibatkan

berkembangnya lingkungan kerja yang buruk atau tidak sehat. Loyalitas karyawan terhadap organisasi, produktivitas, dan kesehatan mental dapat menurun di tempat kerja yang tidak bersahabat. Lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan tugas sehari-hari. Produktivitas karyawan dalam menghasilkan pekerjaan pasti akan terjadi jika lingkungan kerja selalu positif. Jika karyawan selalu memberikan hasil pekerjaan, maka akan membuat mereka dihargai. Konflik dalam lingkungan kerja muncul karena kurangnya komunikasi, hubungan personal yang buruk, beban kerja yang berlebihan, kurangnya komitmen organisasi, keinginan pindah kerja yang tinggi, dan persaingan antar rekan kerja. Kinerja dan semangat rekan kerja akan menurun jika terjadi perselisihan. Konflik akan muncul jika merasakan energi atau pengaruh yang buruk dari pihak lain [1]

Salah satu hal yang menjadi perhatian utama dalam perusahaan besar adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang buruk disebut sebagai perlakuan. Mereka yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan dan profesinya cenderung tidak akan absen dan memiliki keinginan yang lebih kecil untuk keluar. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang positif akan menunjukkan efektivitas dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, suasana kerja yang buruk dapat mengakibatkan kurangnya semangat kerja seseorang dan kinerja yang buruk.

Hubungan antara jumlah pekerja dan tingkat *output*, atau PDB, telah dijelaskan oleh teori pertumbuhan ekonomi klasik tentang ukuran populasi optimal, yang menyatakan bahwa kondisi pertumbuhan terbaik akan terjadi ketika total produksi meningkat seiring dengan peningkatan jumlah pekerja [2]. Teori pertumbuhan Solow neoklasik merupakan penyempurnaan dari teori klasik ini, yang mengasumsikan bahwa tingkat depresiasi dan teknologi adalah konstan, tingkat pertumbuhan populasi adalah konstan, tidak ada impor-ekspor, tidak ada sektor pemerintah, dan setiap orang di daerah tersebut memiliki pekerjaan [3]. Masalah dengan tempat kerja yang buruk dapat menimbulkan sejumlah dampak buruk pada pekerja dan hasil bisnis. Stres, kekhawatiran, kelelahan, dan bahkan keputusan adalah beberapa dampaknya. Kebahagiaan karyawan dan produktivitas bisnis dapat terpengaruh oleh masalah ini.

Menurut berbagai laporan dan penelitian, beberapa karyawan di perusahaan manufaktur menghadapi lingkungan kerja yang penuh tekanan dan berpotensi beracun. Dalam kasus seperti itu, kemampuan karyawan untuk bertahan hidup melalui strategi pemulihan dan adaptasi menjadi aspek penting untuk dipelajari. PT Mark Dynamics Indonesia yang berlokasi di Tanjung Morawa merupakan perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur, khususnya

produksi cetakan sarung tangan karet. Industri manufaktur sering kali dihadapkan pada target produksi yang tinggi, aturan kerja yang ketat, dan tekanan kerja yang dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan.

Sementara adaptasi adalah kapasitas untuk beradaptasi dengan keadaan yang menantang atau kurang ideal, ketahanan adalah kapasitas individu untuk mempertahankan kekuatan dan bertahan hidup dalam menghadapi stres atau tekanan. Ketahanan dan kemampuan beradaptasi berubah menjadi mekanisme penanganan yang mendukung pekerja dalam menjaga kesehatan mental dan produktivitas mereka di tempat kerja yang berbahaya. Ketahanan dan kondisi sangat penting untuk menjaga mutu pekerjaan dan mencegah efek negatif seperti kelelahan, kecemasan, dan depresi. Gagasan filosofis tentang "kualitas kehidupan kerja" didasarkan pada gagasan bahwa "sumber daya manusia" adalah aset paling berharga bagi suatu organisasi [4].

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami strategi resiliensi dan adaptasi yang digunakan oleh karyawan PT Mark Dynamics Indonesia untuk mengatasi lingkungan kerja yang *Toxic*. Selain menilai dampak lingkungan kerja yang berbahaya terhadap produktivitas dan kesejahteraan pekerja, penelitian ini juga bertujuan untuk menyelidiki variabel yang memengaruhi seberapa efektif taktik tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk membantu karyawan dalam mengelola stres dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Resiliensi adalah proses pemulihan dari pengalaman emosional negatif dan kemampuan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap tuntutan perubahan pengalaman yang penuh tekanan [5]. Resiliensi memiliki dampak alami pada perilaku orang di tempat kerja, kesehatan mental dan fisik, serta hubungan interpersonal. Berdasarkan penjelasan di atas dari berbagai literatur, resiliensi adalah kapasitas pekerja untuk menghadapi berbagai tekanan dan hambatan di tempat kerja agar dapat terus bertahan, beradaptasi, dan tumbuh untuk pulih dari keadaan yang sulit [6].

Proses dinamis yang dilakukan orang untuk membangun kapasitas mereka sendiri dalam menghadapi, mengatasi, memperkuat, dan mengubah pengalaman yang dialami dalam situasi yang menantang agar mencapai situasi yang menguntungkan dikenal sebagai ketahanan. Resiliensi adalah proses pribadi yang dapat meningkatkan kapasitas individu untuk beradaptasi secara positif dalam situasi yang penuh tekanan dan kematian, sehingga memungkinkan mereka untuk pulih atau bangkit kembali dan bermanfaat bagi lingkungan sosial dan diri mereka sendiri [7]. Berdasarkan penjelasan di atas, resiliensi merupakan proses yang dilalui seseorang untuk menyesuaikan diri, bertahan, dan menjaga ketenangan dalam menghadapi situasi yang penuh tantangan dan

bahaya, serta dalam memulihkan diri dari situasi yang menimbulkan stres.

Resiliensi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses dan hasil dari kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan situasi sulit atau peristiwa kehidupan yang sangat berat, terutama yang melibatkan tingkat stres yang signifikan atau peristiwa traumatis bagi individu tersebut. Resiliensi adalah kapasitas individu untuk mengelola dan menyesuaikan diri dengan situasi atau masalah yang menantang yang muncul dalam kehidupan mereka. Kapasitas untuk menanggung kesulitan dan bahaya saat hidup dalam kemiskinan atau pernah mengalami trauma di masa lalu [8].

Terdapat 7 faktor utama dari resiliensi adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan untuk tetap tenang saat berada di bawah tekanan dikenal sebagai pengendalian emosi;
- b) Kemampuan untuk mengatur dorongan, keinginan, kasih sayang, dan tekanan internal diri sendiri dikenal sebagai pengendalian dorongan;
- c) Pandangan optimis, yang merupakan keyakinan dan kapasitas individu untuk mengatasi rintangan yang mungkin muncul;
- d) Kemampuan untuk mengidentifikasi secara akurat sumber masalah yang dihadapi dikenal sebagai analisis sebab-akibat;
- e) Sikap empati, yang merupakan kapasitas untuk membaca sifat-sifat keadaan emosional dan psikologis orang lain;
- f) Efikasi diri, yaitu keyakinan bahwa seseorang dapat mengatasi rintangan untuk mencapai keberhasilan; dan
- g) Berprestasi, yaitu kemampuan untuk mengatasi tantangan, mengatasi kesulitan, dan menemukan hasil positif dari kehidupan setelah menghadapi tantangan.

Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang menghadapi tantangan dalam hidupnya [9]. Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap munculnya resiliensi, antara lain faktor eksternal maupun faktor internal [10]. Faktor eksternal yang dapat memengaruhi munculnya resiliensi antara lain adalah:

- a) Pemimpin dan metode mereka

Pembentukan dan pengembangan ketahanan sangat dipengaruhi oleh pemimpin dan filosofi kepemimpinan mereka. Ketahanan dapat dibangkitkan oleh pemimpin yang karismatik dan transformasional. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa kepemimpinan karismatik dan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada membantu orang lain tumbuh.

Pengembangan ketahanan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan karismatik.

- b) Pola asuh dalam keluarga

Sikap, tindakan, dan keyakinan yang dianut seseorang akan dipengaruhi oleh pola asuh dalam keluarganya. Dalam hal ini, seseorang tidak tangguh jika pola asuh yang terbentuk selama ini lebih protektif dan sangat protektif serta tidak pernah mengalami kegagalan atau keadaan sulit.

- c) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja dan lingkungan tempat tinggal turut memengaruhi sikap dan perilaku seseorang, termasuk munculnya karakter resiliensi. Dalam hal ini, apabila lingkungan tidak memberi kesempatan bagi mereka yang gagal untuk bangkit kembali, bahkan dicemooh, maka orang tersebut akan enggan dan tidak mau mencoba. Dalam situasi seperti itu, resiliensi juga tidak terbangun dengan baik.

- d) Rekan kerja

Kelompok sebaya dan rekan kerja sama pentingnya dalam menumbuhkan ketahanan. Ini karena rekan kerja tertentu, baik di saat senang maupun susah, selalu ada untuk mendukung Anda.

- e) Situasi dan pertemuan

Sikap, perilaku, dan kepribadian seseorang juga dipengaruhi oleh keadaan dan pengalaman masa lalunya. Ketahanan seseorang meningkat ketika mereka menghadapi situasi yang mengharuskan mereka untuk berusaha keras untuk mendapatkan sesuatu.

- f) Budaya dan cita-cita organisasi

Semua organisasi memiliki nilai-nilai dan norma-norma diri yang bertindak sebagai pedoman perilaku. Ketahanan seseorang juga dipengaruhi oleh hal ini.

Faktor eksternal yang dapat memengaruhi munculnya resiliensi antara lain:

- a) Ciri-ciri kepribadian

Berdasarkan ciri-ciri kepribadiannya, seseorang dengan kematangan emosi yang tinggi, misalnya, mungkin lebih mampu menangani berbagai masalah yang dihadapinya tanpa terlalu terjerumus di dalamnya. Selain itu, hal ini akan memengaruhi tingkat ketahanan seseorang.

- b) Usia

Secara teori, usia seseorang akan memengaruhi perkembangan emosi, sikap, dan perilakunya, terutama cara mereka menangani masalah tertentu. Pada akhirnya, kondisi ini juga memengaruhi sikap tangguh yang ditunjukkan seseorang.

c) Peran dan sifat pekerjaan

Sikap tangguh seseorang juga dapat dipengaruhi oleh jabatan dan sifat pekerjaannya. Misalnya, tingkat ketahanan akan berbeda antara seseorang yang memegang peran manajerial dan jabatan staf. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa posisi seseorang akan secara langsung atau tidak langsung memengaruhi rasa harga dirinya, yang pada gilirannya memengaruhi ketahanannya.

Adaptasi adalah tindakan penyesuaian diri terhadap lingkungan, pekerjaan, dan pembelajaran. Perubahan kuantitatif dalam memunculkan respons evaluatif atau emosional selama stimulus berkelanjutan disebut adaptasi. Berdasarkan beberapa konsep yang diberikan di atas, adaptasi dapat didefinisikan sebagai proses perubahan di mana seorang individu beradaptasi dengan keadaan baru untuk bertahan hidup [11].

Adaptasi merupakan penyesuaian diri terhadap suatu lingkungan, baik secara internal maupun eksternal. Penyesuaian diri atau situasi yang dialami tersebut dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan pribadi sesuai dengan kondisi lingkungan, dan dapat juga diartikan mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan pribadi. Adaptasi memiliki dua makna, yaitu pertama adaptasi disebut penyesuaian autoplastik (auto berarti sendiri, plastis berarti bentuk), sedangkan makna kedua adalah penyesuaian aloplastik (allo berarti lain, plastis berarti bentuk). Karena adaptasi merupakan suatu proses penyesuaian diri yang dipengaruhi oleh lingkungan, maka syarat sosial yang mendasar adalah manusia memerlukan hubungan untuk melakukan interaksi atau proses adaptasi antara satu orang dengan orang lain agar dapat terus mempunyai anak, tidak merasa sendiri, dan dapat belajar tentang lingkungan sekitar [12]

Manusia sebagai makhluk sosial yang dalam kehidupannya tidak dapat terlepas dari interaksi, sosialisasi, dan komunikasi. Komunikasi yang efektif sangat penting karena memungkinkan orang menyampaikan keinginan dan penghargaan mereka kepada orang lain dalam aktivitas mereka. Tujuan dari upaya komunikasi organisasi adalah untuk menumbuhkan pemahaman di antara para anggota dan menyamakan kedudukan dalam pengalaman mereka. Dalam sebuah organisasi, komunikasi berubah menjadi sistem aliran yang menciptakan sinergi dengan menghubungkan dan menghasilkan kemandirian di antara berbagai elemen perusahaan. Nilai komunikasi tidak hanya terbatas pada interaksi antarpribadi, tetapi juga pada tingkat komunikasi korporat. Suatu organisasi dapat berfungsi secara efisien dengan komunikasi yang efektif. Di sisi lain, jika tidak ada komunikasi, suatu organisasi dapat gagal. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dalam suatu perusahaan [13].

Menjaga hubungan kerja yang positif dengan atasan dan bawahan memerlukan komunikasi interpersonal. Perselisihan dan konflik di tempat kerja juga dapat diselesaikan dengan komunikasi interpersonal yang efektif [14]. Salah satu kesulitan yang dihadapi pekerja adalah proses penyesuaian, terutama bagi mereka yang berasal dari lingkungan sosial budaya yang berbeda dengan tempat kerjanya. Karena kemungkinan mengalami guncangan budaya, karyawan harus berusaha untuk beradaptasi [15].

Istilah "strategi" sering digunakan dalam konteks pencapaian tujuan. Menurut KBBI, strategi disebut sebagai taktik atau prosedur perang. Strategi juga merupakan rencana tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu [16]. Membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan adalah tujuan prosedural utama dari strategi, yang merupakan subjek yang menawarkan panduan terpadu untuk pengambilan keputusan organisasi dan individu [17].

Ada sejumlah cara praktis untuk bertahan hidup di tempat kerja yang *toxic*, menurut penelitian yang diterbitkan dalam *Journal of Applied Psychology*. Pertama, pekerja membutuhkan waktu untuk bereaksi terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan sambil mempertahankan identitas mereka. Kemampuan beradaptasi ini dapat membantu pekerja terhindar dari efek berbahaya dari tempat kerja yang berbahaya dan mengubah reaksi mereka terhadap kejadian yang mereka hadapi.

Kedua, pekerja harus memperluas jaringan sosial mereka dan mengembangkan mekanisme dukungan sosial. Karyawan yang menerima bantuan sosial mungkin merasa kurang stres dan lebih mampu mengendalikan keadaan mereka saat ini. Rekan kerja dengan pengalaman yang sebanding atau kelompok dukungan daring merupakan sumber daya lain yang dapat digunakan karyawan untuk bertukar ide dan pengalaman.

Ketiga, pekerja dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan dan tujuan pekerjaan mereka. Terlalu menekankan ambisi pekerjaan dapat membuat pekerja terlalu stres dan meningkatkan risiko kelelahan. Oleh karena itu, sangat penting bagi pekerja untuk memperluas cakupan tujuan hidup mereka, termasuk mengembangkan hobi, kegiatan sosial, dan hubungan interpersonal yang solid di luar tempat kerja. Keempat, pekerja harus meningkatkan kualitas hidup mereka.

Meningkatkan kebiasaan baik seperti berolahraga, tidur yang cukup, dan mengonsumsi makanan yang seimbang akan membantu mencapainya. Karyawan dapat lebih berhasil menangani stres terkait pekerjaan dan situasi yang tidak menyenangkan dengan memanfaatkan waktu istirahat mereka sebaik-baiknya. Kelima, pekerja harus membuat rencana untuk menghindari perilaku tidak menyenangkan dari atasan

atau rekan kerja. Sangat penting untuk mengatasi perilaku tidak menyenangkan di tingkat yang lebih tinggi dengan memberikan kritik yang membangun dan, jika perlu, mencari bantuan dari rekan kerja lainnya.

Kinerja merupakan hasil atau derajat keberhasilan individu atau kelompok individu selama kurun waktu tertentu dalam menyelesaikan kegiatan dibandingkan dengan beberapa pilihan, seperti standar kerja, tujuan, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama. Sejumlah unsur tambahan, meliputi kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi, juga dapat memengaruhi kinerja karyawan [18].

Lingkungan kerja merupakan konteks di mana karyawan menjalankan tugas sehari-harinya. Emosi karyawan dipengaruhi oleh lingkungan tempat kerjanya. Jika mereka menikmatinya, mereka akan merasa nyaman dalam menjalankan tanggung jawab sehari-hari. Kinerja karyawan meningkat dan waktu kerja pun digunakan secara efektif. Interaksi yang terbentuk antara rekan kerja atau atasan dan bawahan merupakan bagian dari lingkungan kerja [19].

Kinerja akan berhasil dalam suasana kerja yang positif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan hilangnya semangat kerja dan penurunan kinerja karyawan [20]. Dampak lingkungan kerja yang buruk atau kurang baik merupakan salah satu faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Cara atasan dan rekan kerja diperlakukan di tempat kerja merupakan indikasi lingkungan kerja yang buruk. Orang yang buruk adalah orang yang senang menimbulkan masalah dan berdampak negatif pada orang di sekitarnya, baik secara emosional maupun fisik. Salah satu hal yang tidak dapat dihindari oleh banyak orang adalah ketidakpastian pekerjaan. Motivasi karyawan dapat terpengaruh oleh ketidakstabilan pekerjaan karena membuat mereka merasa tidak nyaman [21].

Lingkungan kerja merupakan perasaan yang dimiliki karyawan terhadap segala sesuatu yang ada di sekitarnya dan dapat memengaruhi kepuasan mereka saat bekerja untuk mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya [22]. Pekerja sangat memperhatikan lingkungan kerjanya dalam hal kenyamanan dan kemudahan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik, karena hal tersebut dapat memengaruhi kinerja [23].

Hubungan yang terjalin antara rekan kerja atau atasan dengan bawahan merupakan bagian dari lingkungan kerja, yang didefinisikan sebagai sekumpulan karakteristik yang memengaruhi seberapa baik tugas atau aktivitas manajemen sumber daya manusia dilaksanakan. Emosi karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya; jika mereka menikmati lingkungan kerjanya, mereka akan merasa nyaman

dalam mengerjakan tugas sehari-hari, yang akan memungkinkan mereka memanfaatkan waktu kerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya [13].

Kemampuan suatu bisnis untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dikenal sebagai kinerja lingkungan perusahaan [24]. Lebih tepat jika tempat kerja dianggap sebagai komponen psikologis karyawan. Sebab, stres, depresi, kinerja yang buruk, absensi yang berlebihan, keterikatan kerja yang rendah, dan kehancuran kerja semuanya disebabkan oleh tempat kerja yang *toxic*. Tingkat kelelahan kerja karyawan meningkat di tempat kerja yang berbahaya. Karyawan yang memiliki opini buruk terhadap perusahaan lebih mungkin membahayakan kinerja dan produktivitas mereka, yang juga dapat membuat mereka merasa lebih stres. Psikologi karyawan dan tempat kerja memiliki hubungan yang baik [25].

Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang beracun sering kali mengalami stres dan kelelahan emosional. Karena hal tersebut menyebabkan hal-hal buruk yang menyebabkan orang kehilangan semangat untuk bekerja, hal ini membuat kinerja individu rentan terhadap penurunan. Perasaan terkuras secara emosional karena berbagai penyebab yang berhubungan dengan pekerjaan disebut sebagai kelelahan emosional atau kelelahan emosional. Kelelahan emosional karyawan disebabkan oleh beban kerja yang berat dan tingkat stres yang tinggi di tempat kerja. Kinerja individu dan kelelahan emosional berkorelasi negatif, menurut sebagian besar penelitian ilmiah [26]. Suasana kerja yang bahagia dapat mendorong aktivitas kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan [27].

Secara umum, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu [28]:

- a) Unsur personal. Meliputi keterampilan dan pengalaman, pendidikan, demografi, serta motivasi dan disiplin kerja.
- b) Aspek psikologi. Unsur tersebut terdiri dari pembelajaran, kepribadian, etika atau sikap, dan persepsi.
- c) Unsur organisasi. Unsur tersebut meliputi organisasi yang diberi penghargaan, struktur, pelatihan, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, sistem atau bentuk organisasi, serta desain pekerjaan.

Perusahaan lain dapat menggunakan teknik resiliensi dan adaptasi yang berhasil ini untuk mengatasi situasi kerja yang tidak menguntungkan. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis. Untuk mengatasi situasi kerja yang tidak menguntungkan, karyawan harus belajar cara menangani stres dan hambatan. Menjaga keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi sangat penting karena setiap karyawan pasti pernah mengalami stres dan kelelahan [29]. Perusahaan dapat mengambil tindakan berikut untuk menerapkan teknik ketahanan dan adaptasi saat menghadapi lingkungan kerja yang beracun:

- a) Memberikan instruksi tentang manajemen stres. Pelatihan ini menawarkan saran tentang cara mengelola stres dan membantu karyawan mempelajari cara menanganinya saat stres terjadi di tempat kerja.
- b) Meningkatkan kerja sama dan komunikasi antara manajemen dan staf. Rapat harus diadakan seminggu sekali atau sebulan sekali untuk membahas masalah dan solusi potensial. Dalam situasi ini, manajemen harus memperhatikan umpan balik karyawan dan bersiap untuk melakukan revisi jika perlu.
- c) Mengungkapkan rasa terima kasih dan komentar yang menyenangkan. Memberikan komentar yang menyemangati kepada karyawan dapat menginspirasi mereka untuk bekerja lebih baik. Selain itu, memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja terbaik dengan insentif atau hadiah dapat meningkatkan dorongan mereka untuk bekerja lebih keras.
- d) Menawarkan program untuk kesehatan fisik. Program ini membantu pekerja menjaga kesehatan dan mengurangi stres kerja.
- e) Menawarkan jaringan dukungan. Konselor atau psikolog yang dapat membantu karyawan menyelesaikan masalah pribadi atau profesional yang muncul di tempat kerja yang beracun harus disediakan oleh pemberi kerja. Ini membantu pekerja mengelola ketidaknyamanan dan stres di tempat kerja.

## 2. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Metode Kualitatif dengan berupa wawancara langsung dengan para karyawan yang bekerja di PT Mark Dynamics Indonesia. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif serta data-data pendukung seperti literatur dan sebagainya [30]. Penelitian deskriptif kualitatif lebih menekankan pada penelitian proses, seperti bagaimana anggota suatu komunitas berinteraksi [31]. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan fenomena secara lebih detail [32].

Lokasi yang dijadikan bahan penelitian PT Mark Dynamics Indonesia di Tanjung Morawa. Pendekatan deskriptif kualitatif ini dipilih karena mampu menggambarkan secara menyeluruh dan mendalam bagaimana strategi resiliensi dan adaptasi diterapkan oleh karyawan PT Mark Dynamics Indonesia dalam menghadapi lingkungan kerja yang *toxic*. Selain itu,

data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, serta studi sebelumnya yang relevan dengan tema resiliensi dan lingkungan kerja. Pemilihan subjek penelitian dilakukan secara *purposive*, dengan kriteria karyawan yang telah bekerja lebih dari 6 bulan dan mengalami dinamika lingkungan kerja yang penuh tekanan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian didapat dari data wawancara mendalam terhadap empat subjek yang memberikan gambaran nyata mengenai kondisi dan strategi bertahan dalam lingkungan kerja yang *toxic*. Adapun subjek I bernama Dewi mengatakan bahwa “*Dewi memiliki pandangan hidup yang optimis. Ia melihat setiap rintangan yang dihadapinya sebagai tantangan. Individu dengan pandangan hidup yang positif menggunakan rintangan tersebut sebagai inspirasi untuk berjuang demi perubahan dalam profesinya. Agar dapat hidup di tempat kerja yang toxic, karyawan harus mampu berpikir positif. Mereka harus meyakinkan diri sendiri bahwa mereka dapat mengatasi keadaan yang tidak menguntungkan di tempat kerja dan bahwa prediksi tersebut hanya sementara. Karyawan dapat meningkatkan kinerjanya baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadinya dengan menjaga sikap yang ceria dan tenang di tempat kerja*”. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa menjaga pandangan optimis terhadap masalah yang terjadi merupakan salah satu ciri ketahanan [33].

Selain itu, Dewi secara aktif membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja sebagai salah satu bentuk strategi adaptasinya. Ia menyebutkan bahwa memiliki lingkungan pertemanan yang suportif sangat membantu mengurangi tekanan kerja. Ia juga memanfaatkan waktu istirahat untuk kegiatan positif seperti membaca buku pengembangan diri, yang menurutnya bisa menjaga kestabilan emosional. Dalam keterangannya, Dewi juga menyebutkan bahwa perusahaan mulai menyediakan ruang istirahat dan waktu jeda yang lebih manusiawi sebagai bagian dari inisiatif perusahaan dalam mendukung kesehatan mental karyawan.

Sementara itu, Subjek II juga mengatakan bahwa “*Memiliki sudut pandang yang sama dengan Dewi. Karena mereka mengamati lingkungan dan kondisi kerja yang sangat toxic, mereka berpikir bahwa mereka tidak akan mampu melakukan perubahan di tempat kerja mereka. Karyawan yang ingin bertahan hidup di lingkungan kerja yang buruk juga harus mampu mengendalikan emosi mereka terhadap situasi tersebut. Reaksi yang terlalu emosional justru dapat memperburuk masalah*”. Pekerja dengan sikap pesimis tidak maju dalam menyelesaikan masalah yang muncul [34]. Subjek II juga menjelaskan bahwa dirinya mencoba menjaga jarak emosional dengan sumber konflik, seperti atasan yang menekan atau rekan kerja yang tidak kooperatif. Ia menyatakan bahwa salah satu cara yang dia lakukan adalah dengan fokus pada tugas

pribadi dan menghindari konfrontasi langsung. Ia juga mengikuti pelatihan internal perusahaan yang membahas manajemen stres, dan merasa pelatihan tersebut memberikan dampak positif walau belum maksimal. Ia menambahkan bahwa kehadiran sesi konseling singkat yang diberikan HRD tiap bulan cukup membantu menyalurkan keluh kesah secara aman dan privat, meskipun belum tersedia secara menyeluruh untuk seluruh departemen.

Sebagai subjek III bernama Riska, memiliki pengalaman kerja lebih dari sepuluh tahun di PT Mark Dynamics Indonesia. Ia bekerja di departemen QC, dan mengalami stres yang signifikan karena harus menghadapi pekerjaan yang sangat berat setiap hari. Tekanan target dan tingkat persentase *reject* harian yang tinggi adalah dua masalah yang ia hadapi. Ia memiliki kewajiban terhadap keluarganya dan masih membutuhkan uang dari pekerjaannya, jadi ia tidak ingin mengundurkan diri. Riska menjelaskan lebih jauh bahwa selain tekanan kerja, tantangan utamanya adalah tidak adanya ruang diskusi terbuka dengan atasan. Meski begitu, ia memilih untuk bertahan dengan memusatkan perhatian pada keluarga sebagai motivasi utama. Ia juga mencoba menulis jurnal harian sebagai bentuk refleksi dan mekanisme *coping*. Ia menekankan pentingnya keberadaan forum informal antar karyawan sebagai tempat berbagi dan saling menguatkan. Riska juga menyampaikan bahwa sejak perusahaan mulai mengadakan pelatihan *work introduction* dan sesi pembekalan teknis mingguan, karyawan merasa lebih dihargai dan terbantu dalam memahami ekspektasi kerja yang sebenarnya.

Sementara subyek IV Satu responden bernama Anggi telah bekerja selama hampir satu tahun di PT Mark Dynamis Indonesia. Ia bekerja di departemen FQC perusahaan tersebut, dan tingginya *reject* merupakan masalah yang ia hadapi. Namun alasan ia tetap bertahan bekerja adalah karena ia memandang pekerjaan tersebut sebagai tempat untuk belajar dan memperoleh pengalaman. Pengalaman kerja seseorang merupakan puncak dari prestasi dan kemundurannya, serta kekuatan dan keterbatasannya dalam menjalankan tugasnya [35].

Hasil wawancara terhadap 4 subjek menunjukkan bahwa meskipun awalnya mengalami tekanan yang tinggi, mereka berhasil bertahan dan beradaptasi berkat dukungan dari kebijakan perusahaan. Subjek I (Dewi) merasakan manfaat dari pelatihan manajemen stres yang diadakan perusahaan, yang membantunya mempertahankan semangat kerja meskipun lingkungan menantang. Ia juga merasakan peningkatan komunikasi antara manajemen dan staf, serta mendapatkan dukungan dari rekan kerja. Subjek II menyebutkan bahwa perubahan pola komunikasi dari atasan yang awalnya kaku menjadi lebih terbuka membuatnya merasa dihargai. Ia juga mengikuti kegiatan rutin

evaluasi kerja yang menekankan pendekatan suportif, bukan hanya penekanan target.

Subjek III (Riska) mengungkapkan bahwa perusahaan mulai menyesuaikan target kerja agar realistis dengan jam kerja, serta memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi. Riska yang semula mengalami stres berat kini merasa lebih nyaman karena adanya kebijakan ini. Selain itu, manajemen juga membentuk forum umpan balik karyawan, menyediakan konseling kerja, dan memperbaiki sistem evaluasi kinerja. Hal ini memperkuat temuan bahwa perusahaan telah mengambil langkah nyata dan berhasil menciptakan perbaikan sistemik. Keempat subjek sepakat bahwa meskipun tantangan tetap ada, lingkungan kerja di PT Mark Dynamics Indonesia menjadi jauh lebih kondusif dibandingkan sebelumnya.

Beberapa perilaku nyata yang ditunjukkan oleh para subjek menunjukkan kesamaan, seperti tetap bekerja meskipun merasa lelah akibat medan kerja yang menantang, serta menunjukkan dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaan yang harus mereka jalankan sebagai karyawan. Dewi, Riska, dan Anggi merupakan contoh subjek yang menampilkan ketekunan tersebut dalam keseharian mereka di lingkungan kerja. Meskipun demikian, tidak semua partisipan dalam penelitian ini melalui setiap tahapan strategi resiliensi dan adaptasi secara utuh. Dewi, sebagai salah satu subjek yang berhasil melewati proses tersebut dengan baik, menyampaikan bahwa sikap positif terhadap kehidupan membantunya mengatasi berbagai rintangan dan melewati masa-masa sulit di tempat kerja yang penuh tekanan.

Strategi resiliensi yang muncul dalam penelitian ini terdiri dari tujuh poin yaitu memiliki pandangan positif saat menghadapi tantangan, berkonsentrasi pada nilai-nilai inti seseorang, dapat beradaptasi dalam upaya seseorang untuk mencapai tujuan, mengambil tindakan konkret saat menghadapi tantangan, membangun lingkungan dan kondisi yang mendukung untuk diri sendiri, memiliki harapan dan ekspektasi tinggi terhadap orang tua, dan menumbuhkan pola pikir partisipasi dan tanggung jawab. Adapun identifikasi faktor *toxic* yaitu ditemukan beberapa faktor yang membuat lingkungan kerja di PT Mark *dynamics* menjadi *toxic*, yaitu seperti komunikasi yang buruk, tekanan kerja, serta perilaku *bullying* antar rekan kerja. Dampak lingkungan *toxic* yaitu kesehatan mental dimana karyawan melaporkan peningkatan tingkat kecemasan dan depresi. Selain itu, keterlibatan dan kinerja dipengaruhi oleh penurunan motivasi.

Agar dapat mengoptimalkan agar target dan persentase *reject* dapat diimbangi dengan jam kerja 8 jam, maka pihak manajemen menurunkan target agar sesuai dengan jam kerja karyawan, memberikan motivasi agar karyawan tetap termotivasi, dan melakukan pelatihan *work introduction* kepada karyawan untuk menurunkan persentase *reject*. Karena telah mendapatkan

pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaannya, maka diharapkan pekerja dapat mengoptimalkan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya melalui prosedur ini. Dari perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui bahwa perusahaan atau organisasi melakukan perekrutan dan penggunaan pekerja atau karyawan secara efisien sesuai dengan upayanya untuk mencapai tujuan [36].

Tempat kerja yang *toxic* dapat menghambat pengembangan pribadi dan berdampak pada budaya seluruh organisasi. Lingkungan kerja yang lebih baik harus dicapai dengan mengatasi komunikasi yang tidak memadai dan kurangnya dukungan manajerial. Karyawan menggunakan berbagai strategi, tetapi strategi tersebut berbeda dalam hal efektivitasnya. Telah dibuktikan bahwa dukungan sosial sangat penting untuk mengurangi dampak buruk. Namun, strategi ini hanya menawarkan jeda jangka pendek jika tempat kerja tetap tidak berubah [37]. Menurut penelitian ini, untuk meningkatkan lingkungan kerja, manajemen harus menerapkan program untuk meningkatkan komunikasi, kebijakan anti perundungan, dan dukungan kesehatan mental. Mereka juga harus menyediakan wadah untuk umpan balik karyawan, yang dapat membantu mengidentifikasi masalah dan mengatasi ketidakpuasan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan berhasil menghadapi permasalahan lingkungan kerja yang *toxic*. Implementasi strategi resiliensi dan adaptasi terbukti memberikan dampak positif terhadap ketahanan psikologis dan produktivitas karyawan. Strategi-strategi tersebut tidak hanya berasal dari kebijakan manajemen tetapi juga dari inisiatif pribadi karyawan yang berupaya menjaga stabilitas mental mereka. Keberhasilan perusahaan dalam menanggulangi lingkungan kerja *toxic* melalui pelatihan, sistem pendukung, dan kebijakan kerja yang manusiawi menunjukkan bahwa strategi ini dapat dijadikan model untuk perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya komunikasi terbuka dan dukungan sosial dalam menciptakan tempat kerja yang sehat dan berdaya tahan.

#### 4. Kesimpulan

Strategi resiliensi dan adaptasi yang diterapkan oleh PT Mark Dynamics Indonesia terbukti efektif dalam menghadapi lingkungan kerja yang *toxic*. Karyawan menunjukkan kemampuan untuk bertahan melalui pendekatan positif, pengelolaan stres, dukungan sosial, serta peningkatan komunikasi interpersonal. Strategi yang dikembangkan oleh manajemen, seperti pelatihan manajemen stres, forum umpan balik, dan sesi konseling kerja, menunjukkan dampak positif terhadap ketahanan psikologis dan produktivitas karyawan. Implikasinya, perusahaan lain yang menghadapi masalah serupa dapat menjadikan pendekatan ini sebagai model intervensi organisasi yang

berkelanjutan. Aplikasi strategi ini dapat diperluas tidak hanya untuk mengatasi tekanan kerja, tetapi juga sebagai bagian dari pengembangan budaya kerja yang sehat dan berdaya tahan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan studi kuantitatif guna mengukur secara statistik dampak strategi resiliensi terhadap metrik kinerja organisasi. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi perbedaan strategi berdasarkan jenjang jabatan atau karakteristik demografis karyawan, untuk menghasilkan kebijakan yang lebih personal.

#### Daftar Rujukan

- [1] Richmayati, M., Sandra, E., Nur Isra Laili, Sarmini, & Sarmini, A. (2023). Edukasi Manajemen Konflik Keuangan Dalam Rumah Tangga Dan Konflik Lingkungan Kerja Bagi Wanita Karir. *Puan Indonesia*, 4(2), 191–198. <https://doi.org/10.37296/jpi.v4i2.123>
- [2] Imsar, I., Nurhayati, N., & Harahap, I. (2023). Analysis Of Digital Economic Interactions, Economic Openness, Islamic Human Development Index (I-HDI) And Investment On Indonesia's GDP Growth. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(01). <https://doi.org/10.30868/ei.v12i01.4265>
- [3] Imsar, I., Nurhayati, N., Harahap, I., & Silalahi, P. R. (2024). The Impact Of The Halal Industry And Islamic Financial Assets On Indonesia's Economic Growth Using The Vector Autoregression (VAR) Approach. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 8(2), 274–287. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i2.6299>
- [4] Mahesh, B. P., Prabhushankar, M. R., Chirag, S. K., & Amit, V. S. (2016). A study of work-life balance and its effects on organizational performance. *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology*, 2(01), 344–349.
- [5] Mir'atannisa, I. M., Rusmana, N., & Budiman, N. (2019). Kemampuan Adaptasi Positif Melalui Resiliensi. *Journal of Innovative Counseling: Theory, Practice & Research*, 3(2), 70–76.
- [6] Ocktafian, Q. (2021). Pengaruh resiliensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan hidup. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 830–843. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n2.p830-843>
- [7] Apriawal, J. (2022). Resiliensi Pada Karyawan Yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(1), 27–38. <https://doi.org/10.47353/sikontan.v1i1.330>
- [8] Fatimah, N. (2023). Pengaruh Resiliensi Dan Jiwa Entrepreneurship Terhadap Prestasi Kerja agen asuransi di PT. A.J. Manulife Indonesia Cabang Lotus Surabaya. *Jurnal Media Komunikasi Dan Manajemen*, 193–201.
- [9] Yusrin, N., & Kurniaty, D. (2023). Pengaruh Resiliensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Departemen Business Operation PT AXA Mandiri Financial Services. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v5i1.653>
- [10] Amir, M. T., Effendy, N., & Mangundjaya, W. L. (2021). Organisasi dan kepemimpinan Positif Penerapan Psikologi Positif di Tempat Kerja.
- [11] Marindrha, P. P. (2018). Adaptasi Spasial pada Rumah Dome Ngelepen Sumberharjo, Prambanan, Sleman. *INERSIA Informasi dan Ekspose Hasil Riset Teknik Sipil dan Arsitektur*, 14(1), 90–100.

- [12] Chairiyah, R., Suardi, A., Rustam, H. K., Wijaya, W., Hafid, R. N. H., Nofita, R., Hutomo, S., Capriani, D., Kusuma, R., Prameswari, Y., & Argaheni, N. B. (2022). *Pengantar Psikologi Kebidanan*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- [13] Izzaty, W., & Aslami, N. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Umkm Kota Medan. *Journal of Social Research*, 1(8), 887–894. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i8.96>
- [14] Asmara, G. I., Erdina, N., Ariza, R. A., & Suhairi, S. (2021). Urgensi pertemuan dan presentasi dalam organisasi bisnis. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 1(2), 109–119. <https://doi.org/10.47476/dawatuna.vii2.487>.
- [15] Pratiwi, E., & Susanto, Y. O. (2020). Penyesuaian Diri Terhadap Fenomena Gegar Budaya Di Lingkungan Kerja. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2). <https://doi.org/10.32509/.v19i2.1112>
- [16] Aslami, N., & Sultani, R. (2023). Strategi Manajemen Perubahan Pola Pikir SDM Guna Menghadapi Persaingan Era Industri Pada Industri Pertanian. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 4, 1613–1619.
- [17] Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i2.157>
- [18] Mansur, M., Alam, A. R. N., Suhairi, S., Nurmilasari, N., & Nirwana, N. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Batu Bata Di Desa Laringgi Kecamatan Marioriawa. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 237–246. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2.5184>
- [19] Syahputri, R. R., Suhairi, S., Sani, S. A., & Nasution, S. A. (2021). Peran Organisasi dan Komunikasi bagi Pimpinan di Lingkungan Kerja. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 1(2), 96–109. <https://doi.org/10.47467/dawatuna.v1i2.486>
- [20] Balqist, J., Ramdan, A. M., & Nurmala, R. (2023). Dampak Tekanan Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Toxic Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 13(2), 50–61. <https://doi.org/10.24929/feb.v13i2.2608>
- [21] Aslami, N., Salim, S. R. A., & Absah, Y. (2018). The Effect Of The Non-Physical Work Environment And Job Insecurity On The Performance Of Outsourcing Employee Business Support Through The Motivation As Intervening Variable at PT Telekomunikasi Selular Branch Medan. *Proceedings of the 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. <https://doi.org/10.2991/ebic-17.2018.58>
- [22] Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- [23] Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, M. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Dan Ekonomi Islam*, 4(6), 1602. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i6.3035>
- [24] Nurlaila, N., Lubis, A. F., Bukit, R., & Fachruddin, K. A. (2017). The influence of stakeholder pressure and environmental performance on corporate social and environmental disclosure and its implication on the value of the firm. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 353–369.
- [25] Prastyani, D., & Muslimah, I. S. (2021). Analisis Produktivitas Karyawan Saat Pandemi Covid-19 Melalui Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Faktor Psikologis Karyawan. In *Forum Ilmiah* (Vol. 18, No. 3, pp. 306–319).
- [26] Laila, A., & Pujiyanto, W. E. (2024). Pekerja Perempuan Gen Z: Lingkungan Kerja Toxic dan Kelelahan Emosional Terhadap Kinerja Individu (Spiritualitas di Tempat Kerja Sebagai Variabel Moderasi). *Economic and Education Journal (Ecoducation)*, 6(1), 78–93.
- [27] Walad, M. M., Meliyani, M., Ananda, S. R., Alfarezzi, A., & Suhairi, S. (2022). Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Omset Penjualan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 450–456. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i3.923>
- [28] Evara, N., & Marliyah. (2022). Spatial Analysis in Work Comfort and Performance Optimization of the Financial Planning Section of the Medan City Education Office. *Jurnal EMBA Review*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.53697/emba.v2i1>
- [29] Bintang, R., Imsar, I., & Syarbaini, A. M. B. (2024). Analisis Efektivitas Kebijakan Work Life Balance Pada PT. Pelabuhan Indonesia Regional I Medan. *Jambura Economic Education Journal*, 6(1), 123–141. <https://doi.org/10.37479/jeej.v6i1.26692>
- [30] Hasibuan, H. R., Imsar, I., & Harahap, R. D. (2023). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Wanprestasi Dalam Penyelesaian Produk Pembiayaan Multijasa Di PT. Bprs Al-Washliyah Krakatau. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 5(2), 564–570.
- [31] Mursidah, S., Nasution, Y. S. J., & Syafina, L. (2023). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Masjid: ISAK 35 di Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang. *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(4), 232–245. <https://doi.org/10.54259/akua.v2i4.1907>
- [32] Rahmadi. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Antasari Press.
- [33] Diah A.K, R., & Pradna P., P. (2023). Resiliensi Guru di Sekolah Terpencil. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Perkembangan*, 1(2), 1–6.
- [34] Ekawarna. (2023). Manajemen Konflik dan Stres.
- [35] Ilim, N., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Ekonomi*, 2(1), 39–54. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>
- [36] Dewi, M. S., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2023). The Effect Of Position Promotion And Religiosity On Employee Performance Through Motivation As An Intervening Variable At PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatra. *International Journal of Management and Business Economics*, 1(3), 130–138. <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i3.224>
- [37] Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Amann, B. L., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Couwenbergh, C., O'Connor, C., Arensman, E., & Greiner, B. A. (2021). Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol. *Systematic Reviews*, 10(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01570-9>