



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 10771-10786

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Toxic Positivity, Micromanagement, dan Emotional Labor terhadap Psychological Exhaustion Karyawan pada Brastagi Supermarket Tiara

Widi Putri Girsang, Elperida Juniarni Sinurat, Mangasa Panjaitan

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

[wputrigirsang@gmail.com](mailto:wputrigirsang@gmail.com), [elperida250675@gmail.com](mailto:elperida250675@gmail.com), [mangasapanjaitan0808@gmail.com](mailto:mangasapanjaitan0808@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic positivity*, *micromanagement*, dan *emotional labor* terhadap *psychological exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara. Fenomena kelelahan psikologis menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi kinerja, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic positivity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological exhaustion*. Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan untuk selalu berpikir positif secara berlebihan dapat meningkatkan tingkat kelelahan psikologis karyawan. Selain itu, *micromanagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological exhaustion*, yang berarti pengawasan kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres dan menurunkan kenyamanan kerja. Selanjutnya, *emotional labor* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological exhaustion*, menunjukkan bahwa tuntutan untuk mengelola emosi dalam pekerjaan turut meningkatkan kelelahan mental karyawan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara simultan berkontribusi terhadap meningkatnya *psychological exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara.

*Kata kunci: Toxic Positivity, Micromanagement, Emotional Labor, Psychological Exhaustion*

### 1. Latar Belakang

#### Latar Belakang Masalah

Dalam dinamika bisnis modern, kesejahteraan psikologis karyawan menjadi perhatian utama karena tekanan kerja yang semakin kompleks. Salah satu masalah psikologis yang banyak ditemukan di tempat kerja adalah *Psychological Exhaustion* atau kelelahan psikologis. Kondisi ini merupakan bentuk kelelahan emosional yang ditandai oleh menurunnya energi, munculnya sinisme terhadap pekerjaan, serta hilangnya motivasi dalam menjalankan tugas Ala *et al.*, (2024). *Psychological Exhaustion* termasuk dalam dimensi utama *burnout* yang dapat berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, serta tingginya tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Dalam konteks MSDM, kelelahan psikologis menjadi indikator penting keseimbangan antara *Job Demands* (tuntutan kerja) dan *Job Resources* (sumber daya kerja) yang tersedia bagi karyawan.

Fenomena *Psychological Exhaustion* semakin relevan di industri ritel modern, khususnya pada karyawan yang memiliki intensitas tinggi dalam berinteraksi langsung dengan pelanggan. Pada lingkungan kerja seperti Brastagi Supermarket Tiara di Medan, karakteristik pekerjaan menuntut kesiapan fisik, mental, dan emosional yang stabil. Dalam konteks ini, terdapat beberapa faktor yang berpotensi menimbulkan *psychological exhaustion* pada karyawan, antara lain jam kerja bergilir, tuntutan pelayanan cepat, standar perilaku tinggi, serta tekanan dari pelanggan yang beragam.

Pertama, jam kerja bergilir (*shift work*) berpotensi mengganggu ritme biologis dan keseimbangan kehidupan pribadi karyawan. Sistem kerja bergilir sering kali mengubah pola tidur, waktu istirahat, dan aktivitas sosial individu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wagstaff & Sigstad (2021), perubahan jam kerja yang tidak teratur dapat menurunkan kualitas tidur, menyebabkan kelelahan kronis, serta memengaruhi kestabilan emosi karyawan. Kondisi tersebut, apabila berlangsung terus-menerus, dapat memunculkan kelelahan psikologis karena tubuh dan pikiran tidak mendapatkan waktu pemulihan yang optimal.

Kedua, tuntutan pelayanan cepat dalam industri ritel menuntut karyawan untuk bekerja dengan kecepatan dan ketepatan tinggi, terutama pada jam sibuk atau saat volume pelanggan meningkat. Tekanan untuk memberikan pelayanan tanpa kesalahan dalam waktu singkat menimbulkan beban kognitif dan emosional yang besar. Menurut Grandey (2023) pekerjaan dengan intensitas interaksi tinggi dan ritme kerja cepat dapat memicu stres kerja karena individu dituntut untuk menjaga performa maksimal meskipun dalam kondisi lelah. Akumulasi stres semacam ini berkontribusi pada munculnya *emotional depletion* yang merupakan ciri utama dari *psychological exhaustion*.

Ketiga, standar perilaku tinggi yang diterapkan oleh perusahaan, seperti menjaga kesopanan, keramahan, dan profesionalitas secara konsisten, dapat menjadi sumber tekanan tersendiri. Karyawan diharapkan selalu menampilkan ekspresi positif dan sikap ramah, terlepas dari kondisi emosional yang sebenarnya. Menurut Hochschild (1983) dalam konsep *emotional labor*, tuntutan organisasi untuk menampilkan emosi tertentu secara terus-menerus dapat menimbulkan *emotional dissonance* yaitu ketidaksesuaian antara emosi yang dirasakan dan emosi yang harus ditampilkan. Ketidaksesuaian tersebut, bila terjadi berulang kali akan menurunkan kesejahteraan psikologis dan berujung pada kelelahan emosional.

Keempat, tekanan pelanggan yang beragam juga menjadi faktor signifikan dalam timbulnya *psychological exhaustion*. Karyawan ritel sering menghadapi berbagai tipe pelanggan dengan karakter, kebutuhan, dan ekspektasi yang berbeda-beda. Situasi seperti pelanggan yang menuntut berlebihan, tidak sabar, atau bersikap kasar menimbulkan stres interpersonal yang tinggi. Menurut Brotheridge dan Grandey (2022), intensitas interaksi dengan pelanggan yang emosional dapat memperbesar risiko stres kerja, terutama bila karyawan tidak memiliki dukungan sosial atau strategi coping yang memadai. Dalam jangka panjang, kondisi ini memperburuk *emotional strain* yang menjadi bagian integral dari *psychological exhaustion*.

Dengan demikian, kombinasi dari jam kerja bergilir, tuntutan pelayanan cepat, standar perilaku tinggi, dan tekanan pelanggan yang beragam membentuk lingkungan kerja yang penuh tekanan baik secara fisik maupun emosional. Tekanan tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga berdampak langsung terhadap kondisi psikologis karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan mental mereka. Oleh karena itu, fenomena ini penting untuk diteliti lebih lanjut agar organisasi ritel seperti Brastagi Supermarket Tiara dapat memahami faktor-faktor penyebab *psychological exhaustion* dan mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Salah satu penyebab munculnya kelelahan psikologis adalah praktik *Toxic Positivity*, yaitu dorongan untuk mempertahankan sikap positif secara berlebihan dalam segala situasi, termasuk kondisi yang menekan atau tidak menyenangkan. Sikap ini ditandai dengan penolakan terhadap emosi negatif seperti marah, sedih, atau kecewa, yang sebenarnya merupakan reaksi alami manusia Kojongian & Wibowo (2022). Dalam konteks organisasi, *Toxic Positivity* sering muncul melalui budaya kerja atau komunikasi internal yang menuntut karyawan untuk selalu menampilkan ekspresi positif tanpa memperhatikan kondisi emosional sebenarnya.

Meskipun berpikir positif sering dianggap sebagai nilai organisasi yang baik, penerapan berlebihan tanpa ruang ekspresi emosi negatif justru dapat menghambat regulasi emosi sehat. Ketika karyawan dipaksa untuk terus tersenyum dan bersikap ramah, terutama dalam situasi pelayanan pelanggan yang sulit, hal ini dapat menciptakan ketegangan emosional internal yang lama-kelamaan menimbulkan kelelahan psikologis. Penelitian Sharma & Patel (2024) berjudul "*The Dark Side of Positivity: How Toxic Positivity Contributes to Emotional Suppression and Mental Health Struggles*" menemukan bahwa *Toxic Positivity* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological Exhaustion* karena individu yang menekan emosi negatif akan mengalami stres dan kelelahan emosional yang lebih tinggi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wong *et al.*, (2024) penelitian ini menemukan bahwa *Toxic Positivity* berpengaruh negatif terhadap *Emotional Exhaustion*, artinya semakin tinggi *Toxic Positivity*, maka semakin rendah kelelahan emosional yang dialami.

## Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Toxic Positivity* berpengaruh terhadap *Psychological Exhaustion* karyawan di Brastagi Supermarket Tiara?
2. Apakah *Micromanagement* berpengaruh terhadap *Psychological Exhaustion* karyawan di Brastagi Supermarket Tiara?
3. Apakah *Emotional Labor* berpengaruh terhadap *Psychological Exhaustion* karyawan di Brastagi Supermarket Tiara?
4. Apakah *Toxic Positivity*, *Micromanagement*, dan *Emotional Labor* secara simultan berpengaruh terhadap *Psychological Exhaustion* karyawan di Brastagi Supermarket Tiara.

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka adapun tujuan yang ingin dicapai dan dianalisis dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Toxic Positivity* terhadap *Psychological Exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Micromanagement* terhadap *Psychological Exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Emotional Labor* terhadap *Psychological Exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Toxic Positivity*, *Micromanagement*, dan *Emotional Labor* terhadap *Psychological Exhaustion* pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara.

## Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut ini:

- a. Bagi penulis penelitian ini memberikan manfaat dan memperluas wawasan dan pemahaman mengenai konsep serta praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait dengan pengaruh *Toxic Positivity*, *Micromanagement*, dan *Emotional Labor* terhadap *Psychological Exhaustion*.
- b. Bagi pihak Brastagi Supermarket Tiara hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi Manajemen Brastagi Supermarket Tiara dalam mengelola Sumber Daya Manusia secara lebih efektif. Semoga penelitian ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengenali faktor faktor yang berpotensi menimbulkan *Psychological Exhaustion* pada karyawan.
- c. Bagi Universitas Methodist Indonesia diharapkan memberikan manfaat bagi Universitas Methodist Indonesia sebagai bentuk kontribusi akademik Mahasiswa dalam memperkaya penelitian khususnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

## Kerangka Teori

### Manajemen Sumber Daya Manusia

#### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020:2-5), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai sumber daya yang terkait dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Defenisi ini menekankan peran MSDM dalam mengintegrasikan kebutuhan individu karyawan dengan strategis bisnis, termasuk pengelolaan emosi kerja yang sering kali menjadi pemicu kelelahan. Dalam bukunya, Dessler menyoroti bahwa di lingkungan ritel, MSDM harus

proaktif dalam mengidentifikasi faktor-faktor seperti pengawasan mikro yang dapat menimbulkan stress kronis pada karyawan. Pendekatan ini didukung oleh kerangka kerja yang melibatkan evaluasi berkala terhadap budaya organisasi untuk mencegah toksisitas emosional. Selain itu, Dessler (2020) menambahkan bahwa MSDM yang baik melibatkan pelatihan untuk membangun ketahanan karyawan terhadap tuntutan emosional, sehingga mengurangi resiko kelelahan psikologis. Konsep ini sangat aplikatif bagi supermarket seperti Brastagi Supermarket Tiara, dimana interaksi harian dengan pelanggan memerlukan keseimbangan antara kinerja dan kesehatan mental.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu adalah:

1. **Perencanaan SDM (*human resource planning/workforce planning*)**  
Fungsi ini meliputi proyeksi kebutuhan tenaga kerja organisasi (kuantitas dan kualitas), analisis kesenjangan kompetensi, dan penyusunan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Rahmalinda (2024), perencanaan SDM memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk mendukung pencapaian visi dan misi. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi seperti Brastagi Supermarket Tiara bisa mengalami kekurangan tenaga kerja di masa puncak atau kelebihan dimasa sepi, yang berdampak pada beban kerja tidak merata dan kemungkinan kelelahan psikologis.
2. **Rekrutmen dan seleksi**  
Setelah melakukan perencanaan, fungsi ini bertujuan menarik kandidat yang sesuai dan memilih yang terbaik berdasarkan kompetensi, kecocokan budaya organisasi, dan potensi jangka panjang. Dalam penelitian "*core functions of human resource management and its effectiveness on organization*" disebutkan bahwa rekrutmen dan seleksi adalah bagian dari inti fungsi *human resource* yang menentukan efektivitas organisasi Patrick & Mazhar (2021). Di Brastagi Supermarket Tiara proses seleksi yang baik, penting untuk memastikan karyawan yang diambil memiliki kemampuan pengelolaan emosi dan daya tahan terhadap tekanan kerja, sehingga risiko *Psychological Exhaustion* dapat ditekan.
3. **Pelatihan dan Pengembangan**  
Fungsi ini bertujuan meningkatkan kapasitas karyawan melalui program pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, pengembangan karier, dan coaching. Armstrong & Taylor (2023) menekankan bahwa pengembangan SDM penting agar karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, teknologi, maupun tuntutan emosional. Bagi karyawan ritel yang terus menghadapi tekanan pelanggan dan tuntutan layanan, pelatihan dalam regulasi emosi dan keterampilan interpersonal membantu mengurangi beban *Emotional Labor*.
4. **Manajemen kinerja (*performance management*)**  
Meliputi penetapan standar kinerja, pemantauan, evaluasi, umpan balik, dan tindakan korektif. Dalam artikel "*the roles of the human resource function : a systematic review*" dijelaskan bahwa manajemen kinerja adalah fungsi *human resource* yang penting untuk menjaga konsistensi hasil kerja dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Cayrat *et al.*, (2023) kinerja karyawan yang diukur dengan adil dan transparan dapat meminimalkan perasaan stress atau ketidakadilan faktor yang bisa memperparah pengaruh *Micromanagement* atau tekanan emosional terhadap kelelahan psikologis.
5. **Kompensasi dan penghargaan (*compensation & rewards/ total rewards*)**  
Fungsi ini mencakup desain gaji, bonus, tunjangan, insentif nonfinansial, dan sistem penghargaan yang adil. Sistem kompensasi yang baik tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi juga memberikan penghargaan terhadap beban emosional yang telah mereka tanggung. Penghargaan terhadap performa karyawan dalam menghadapi *Emotional Labor* atau batasan *Micromanagement* menjadi bagian penting agar tidak terjadi perasaan frustrasi atau kelelahan psikologis.
6. **Integrasi dan hubungan kerja (*employee & labor relations/ integration*)**  
Fungsi ini bertujuan untuk membangun komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, keterlibatan karyawan, dan penyelesaian konflik. Cayrat *et al.*,(2023) mengungkapkan bahwa *human resource* perlu menjembatani hubungan antara manajemen dan karyawan agar kebijakan tidak dipersepsikan sebagai beban. Di Brastagi Supermarket Tiara, integrasi yang baik memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan atau beban emosional (misalnya terhadap praktik *Toxic Positivity* atau *Micromanagement*) tanpa takut stigma, sehingga

kemungkinan terjadinya *Psychological Exhaustion* bisa dikurangi.

7. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mencakup upaya mempertahankan karyawan, menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis, serta menyediakan kondisi kerja yang aman, nyaman, dan suportif. Menurut literatur konsep MSDM yang dikaji oleh Rahmalinda (2024) pemeliharaan termasuk memastikan insentif kesejahteraan dan lingkungan kerja yang mendukung.

8. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi ini meliputi prosedur yang adil dan mengakhiri hubungan kerja baik melalui pengunduran diri, pensiun, maupun pemutusan kontrak. Tujuan dari fungsi ini adalah menjaga reputasi organisasi, meminimalkan konflik hukum atau psikologis, dan memastikan transisi yang baik. Praktik pemutusan hubungan yang adil juga menjaga kepercayaan karyawan yang tetap bekerja, sehingga mereka tidak merasa takut atau khawatir kehilangan pekerjaan secara tidak adil.

### ***Toxic Positivity***

#### **Pengertian *Toxic Positivity***

*Toxic Positivity* merupakan fenomena psikologis ditempat kerja dimana individu atau organisasi menuntut adanya suasana positif secara berlebihan, bahkan ketika kondisi emosional karyawan sebenarnya sedang tidak baik. Menurut Quintero & Longo (2022), *Toxic Positivity* muncul ketika ekspresi emosi negative dianggap sebagai kelemahan, sehingga karyawan merasa tertekan untuk selalu tampak bahagia dan optimis. Tekanan untuk selalu ramah terhadap pelanggan dapat menyebabkan penekanan emosi yang tidak autentik dan memicu stress. Studi yang dilakukan oleh Ducharme (2023) menjelaskan bahwa budaya positif yang dipaksakan dapat menimbulkan kelahan emosional, rasa bersalah, dan penurunan kepuasan kerja karena karyawan kehilangan ruang untuk mengapresiasi diri secara jujur, oleh karena itu *Toxic Positivity* bukanlah bentuk motivasi yang sehat, melainkan bentuk represi emosional yang dapat merusak kesejahteraan psikologis.

#### **Indikator *Toxic Positivity***

Dalam lingkungan kerja modern, perilaku ini sering terinternalisasi dalam budaya organisasi yang menuntut karyawan untuk "selalu bahagia" dan "tidak boleh mengeluh" meskipun berada di bawah tekanan tinggi. Berikut adalah indikator-indikator utama *toxic positivity*:

1. Penolakan terhadap emosi negatif

Menurut Goodman *et al.*,(2021) indikator pertama *toxic positivity* adalah penolakan terhadap emosi negative seperti kesedihan, kekecewaan, atau kemarahan. Dalam organisasi, hal ini muncul ketika karyawan merasa tidak diperbolehkan menunjukkan perasaan frustasi karena dianggap tidak profesional atau mengganggu suasana kerja. Akibatnya karyawan cenderung menekan perasaan negatif mereka, yang dalam jangka panjang dapat menimbulkan stress dan penurunan kesejahteraan psikologis.

2. Penggunaan frasa klise

Menurut Goodman *et al.*, (2021) penggunaan frasa klise merupakan kecenderungan seseorang dalam menggunakan ungkapan atau pernyataan yang sudah terlalu sering dipakai sehingga kehilangan makna asli, kedalaman emosional, dan keaslian ekspresinya. Frasa klise umumnya muncul dalam bentuk kalimat yang bersifat umum dan menenangkan seperti "semua akan baik baik saja" atau "tetap semangat" tanpa disertai pemahaman terhadap konteks emosional lawan bicara.

3. Pemaksaan optimisme

Menurut Diener *et al.*,(2022) pemaksaan optimisme itu adalah dorongan berlebihan untuk mempertahankan pandangan positif, bahkan dalam situasi yang secara emosional sulit atau negatif. Pemaksaan optimisme terjadi ketika individu menolak atau menekan emosi tidak menyenangkan seperti kesedihan, kekecewaan, atau kemarahan, dengan keyakinan bahwa seseorang harus selalu berpikir positif agar tampak kuat dan berdaya. Sikap ini sering kali muncul dalam bentuk tekanan internal maupun eksternal untuk "tetap positif" tanpa memberikan ruang bagi ekspresi emosional yang autentik.

4. Penolakan kritik  
Menurut Coyne *et al.*, (2023) penolakan kritik diartikan sebagai kecenderungan untuk mengabaikan atau menolak umpan balik negatif dengan memberikan respons yang bersifat positif secara berlebihan dan tidak realistis. Tindakan ini sering dilakukan sebagai bentuk mekanisme defensif, dimana individu berusaha melindungi diri dari perasaan tidak nyaman akibat kritik dengan cara menolak validitas atau makna dari masukan tersebut.
5. Idealisme berlebihan  
Menurut Coyne *et al.*, (2023) idealisme berlebihan yaitu kecenderungan untuk menampilkan atau mempromosikan gambaran hidup yang sempurna, tanpa mengakui adanya kesulitan, kegagalan, atau emosi negatif yang menyertainya. Individu berusaha mempertahankan citra ideal di hadapan orang lain dengan menonjolkan aspek-aspek positif secara berlebihan, seperti kebahagiaan, kesuksesan, dan ketenangan, sambil menutupi sisi rapuh atau kenyataan yang tidak sesuai dengan standar ideal tersebut. Perilaku ini dapat menghambat kejujuran emosional, memperkuat perasaan tidak cukup baik, dan mengurangi kemampuan individu untuk menerima serta memproses pengalaman negatif secara sehat.

### ***Micromanagement***

#### **Pengertian *Micromanagement***

*Micromanagement* merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat memberikan hasil dalam jangka pendek, tetapi seiring berjalannya waktu dapat mengganggu moral karyawan, sehingga menurunkan *engagement* dan kinerjanya. *Micromanagement* melemahkan inovasi dan kemauan karyawan untuk berkerja keras, sehingga mempengaruhi kinerja Abadi (2022). menurut Yusuf & Nurihsan (2021) *micromanagement* merupakan sebuah manajemen kepemimpinan dimana seorang pimpinan melakukan pengamatan berlebihan terhadap kinerja karyawan. Gaya manajemen ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kontrol yang berlebihan, menuntut detail terkecil terhadap semua pekerjaan dari masing-masing anggota timnya.

#### **Indikator *Micromanagement***

Menurut Robbins & Judge (2019:86), indikator *micromanagement* meliputi kecenderungan pemimpin untuk terlalu terlibat dalam detail pekerjaan, kurangnya pendelegasian, dan pengawasan yang tidak proporsional terhadap karyawan

1. Pengawasan Berlebihan (*Excessive Supervision*)  
Indikator utama *micromanagement* adalah pengawasan yang terlalu intens terhadap aktivitas karyawan. Menurut Lussier & Achua (2022:108), pemimpin yang menerapkan *micromanagement* sering kali tidak memberikan ruang bagi karyawan untuk bekerja secara mandiri dan terus memantau setiap langkah yang dilakukan. Hasil penelitian White & Brooks (2020) juga menunjukkan bahwa pemimpin dengan kecenderungan *micromanaging* sering menggunakan pendekatan “*hands-on*” secara ekstrem, sehingga menimbulkan tekanan dan menghambat kreativitas karyawan.
2. Kurangnya Pendelegasian Tugas (*Lack of Delegation*)  
Kurangnya kemampuan atau kemauan untuk mendelegasikan merupakan indikator penting lainnya dari *micromanagement*. Menurut Yukl (2015:191), pemimpin yang enggan mendelegasikan tugas sering kali merasa bahwa hanya dirinya yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Lee & Park (2023) menambahkan bahwa hal ini muncul karena adanya ketidakpercayaan terhadap kompetensi bawahan. Akibatnya, pemimpin cenderung mengambil alih tanggung jawab yang seharusnya dapat dikerjakan oleh karyawan, sehingga menimbulkan beban kerja berlebih di tingkat manajerial dan menurunkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja.
3. Kontrol terhadap Keputusan Kecil (*Control over Minor Decisions*)  
Ciri khas lain dari *micromanagement* adalah kecenderungan pemimpin untuk ikut campur dalam setiap keputusan, termasuk hal-hal kecil yang seharusnya menjadi kewenangan bawahan. Robbins & Judge (2019:87) menyebut perilaku ini sebagai bentuk *decision centralization*, di mana semua keputusan, baik strategis maupun operasional, harus melewati persetujuan atasan. Menurut penelitian Park & Kim (2021), pemimpin dengan karakteristik *micromanaging* sering kali tidak hanya mengarahkan strategi utama, tetapi juga menentukan cara bawahan melakukan pekerjaan sehari-hari, seperti cara menata barang, berinteraksi

dengan pelanggan, atau menggunakan waktu kerja. Pola ini menghambat fleksibilitas dan inovasi karyawan karena setiap langkah harus sesuai dengan instruksi manajer.

4. **Perfeksionisme dan Kebutuhan terhadap Kontrol (*Perfectionism and Control Need*)**  
Perfeksionisme berlebihan juga menjadi indikator penting *micromanagement*. Menurut Lussier & Achua (2022:112), pemimpin perfeksionis memiliki standar kerja yang sangat tinggi dan sulit menerima hasil kerja bawahan yang dianggap “tidak sempurna”. Lee & Park (2023) menjelaskan bahwa pemimpin seperti ini cenderung ingin memastikan segala sesuatu dilakukan sesuai keinginannya, sehingga mereka terus melakukan intervensi dalam setiap proses kerja. Meskipun tampak sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, perilaku ini justru menghambat otonomi dan membuat karyawan merasa tidak dipercaya. Perfeksionisme yang berlebihan juga sering dikaitkan dengan munculnya *emotional labor* pada karyawan karena mereka harus menekan perasaan frustrasi agar tetap menunjukkan sikap positif di bawah tekanan pengawasan.
5. **Ketidaksiapan Menerima Kritik atau Masukan (*Resistance to Feedback*)**  
*Micromanagers* biasanya memiliki resistensi tinggi terhadap kritik, baik dari bawahan maupun rekan kerja. Menurut Robbins & Judge (2019:89), hal ini terjadi karena pemimpin dengan gaya *micromanagement* sering memiliki ego tinggi dan merasa memiliki kendali penuh atas segala hal. Hasil penelitian Kang & Lee (2021) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pemimpin yang tidak terbuka terhadap umpan balik cenderung mempertahankan kontrol secara kaku dan menolak perubahan prosedur, meskipun perubahan tersebut dapat meningkatkan efisiensi.
6. **Ketergantungan Karyawan terhadap Atasan (*Employee Dependence*)**  
*Micromanagement* dapat dikenali pula dari tingkat ketergantungan karyawan yang tinggi terhadap keputusan atasan. Ketika pemimpin terlalu mengatur setiap langkah, karyawan menjadi enggan mengambil keputusan sendiri dan selalu menunggu instruksi. Menurut Park & Kim (2021), kondisi ini menciptakan *learned helplessness* dalam tim, yaitu keadaan di mana individu merasa tidak memiliki kendali atas hasil kerja mereka. Robbins & Judge (2019:90) menyebut fenomena ini sebagai bentuk penurunan *self-efficacy*, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan risiko *psychological exhaustion*. Oleh karena itu, indikator ini menunjukkan efek lanjutan dari praktik *micromanagement* yang berlebihan di tempat kerja

## ***Emotional Labor***

### **Pengertian *Emotional Labor***

*Emotional labor* dibagi menjadi 2 tingkat yaitu acting permukaan ( *surface acting* ) dan acting mendalam ( *deep acting* ) yang dimana *acting* permukaan yaitu menutupi emosi yang sebenarnya, seperti senyuman palsu. Sementara *acting* mendalam berarti benar benar berusaha menyesuaikan perasaan agar sesuai dengan tuntutan situasi Chen et al.,(2022). *Emotional labor* adalah proses mengatur emosi sesuai tuntutan pekerjaan ketika emosi yang dirasakan berbeda dari yang ditampilkan, muncul lah *emotional dissonance*. Regulasi emosi semacam ini, terutama melalui *surface acting* (menyembunyikan atau memalsukan emosi), dapat menyebabkan stress dan menguras sumber daya psikologis, sehingga menimbulkan *emotional exhaustion*.

### **Indikator *Emotional Labor***

*Emotional labor* merujuk pada proses di mana individu mengelola dan mengekspresikan emosi tertentu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, terutama dalam interaksi dengan pelanggan.

1. ***Surface Acting***  
*Surface acting* adalah usaha individu untuk menampilkan ekspresi emosional yang diharapkan oleh organisasi, meskipun perasaan internalnya berbeda. Hal ini sering kali dilakukan dengan menutupi atau menyembunyikan emosi asli untuk menciptakan kesan positif di hadapan pelanggan atau rekan kerja. Menurut Grandey (2003), *surface acting* dapat menyebabkan ketegangan emosional karena adanya perbedaan antara perasaan internal dan ekspresi eksternal yang ditampilkan
2. ***Deep Acting***  
*Deep acting* melibatkan usaha individu untuk mengubah perasaan internal agar sesuai dengan ekspresi

emosional yang diinginkan dalam konteks pekerjaan. Berbeda dengan *surface acting*, *deep acting* berfokus pada perubahan internal, bukan hanya penampilan eksternal. Menurut Brotheridge & Lee (2003), *deep acting* dapat mengurangi ketegangan emosional karena individu berusaha untuk benar-benar merasakan emosi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

3. *Genuine emotion*

*Genuine emotion* merujuk pada ekspresi emosional yang autentik dan sesuai dengan perasaan internal individu. Meskipun tidak selalu sesuai dengan tuntutan pekerjaan, *genuine emotion* mencerminkan keaslian dalam interaksi sosial. Menurut Hochschild (1983), *genuine emotion* dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karena individu tidak perlu menekan atau mengubah perasaan mereka. Namun, dalam lingkungan kerja yang menuntut kontrol emosional, ekspresi *genuine emotion* harus dikelola dengan hati-hati untuk memastikan kesesuaian dengan standar profesional

4. *Emotional dissonance*

*Emotional dissonance* terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara perasaan internal individu dan ekspresi emosional yang dituntut oleh pekerjaan. Menurut Zapf (2022), *emotional dissonance* dapat menyebabkan stres dan kelelahan psikologis karena individu merasa terpaksa untuk menampilkan emosi yang tidak sesuai dengan perasaan mereka. Dalam sektor ritel, *emotional dissonance* dapat muncul ketika karyawan harus tetap tersenyum dan ramah meskipun sedang mengalami stres atau frustrasi

5. *Emotional exhaustion*

*Emotional exhaustion* adalah kondisi kelelahan emosional yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi, termasuk regulasi emosi yang intens. Menurut Maslach & Leiter (2016), *emotional exhaustion* merupakan salah satu dimensi dari *burnout* yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan individu. Dalam sektor ritel, *emotional exhaustion* dapat terjadi akibat tuntutan untuk selalu menampilkan ekspresi emosional positif dalam interaksi dengan pelanggan

## ***Psychological Exhaustion***

### **Pengertian *Psychological Exhaustion***

*Psychological exhaustion* adalah kondisi dimana seseorang merasa lelah secara emosional/psikis akibat stress dalam kehidupan sehari-hari. Karyawan yang memiliki *psychological exhaustion* sering merasa kurang dibutuhkan dalam organisasi, kehilangan rasa percaya diri, dan kurang bersemangat dalam bekerja Noviola (2024). Adapun menurut klusmann (2021) *psychological exhaustion* merujuk pada keadaan seseorang dimana merasa kelebihan beban dan kekurangan sumber daya emosional dirinya akibat tuntutan pekerjaan yang kronis.

### **Indikator *Psychological Exhaustion***

Menurut Valsania *et al.*,(2022), indikator tersebut dapat dilihat melalui perubahan perasaan, perilaku, dan persepsi terhadap pekerjaan.

1. Penurunan motivasi dan energi kerja

Karyawan yang mengalami *psychological exhaustion* cenderung kehilangan semangat dan merasa tidak lagi antusias menjalankan tugas sehari-hari. Menurut Brady *et al.*, (2020), individu yang berada dalam kondisi ini sering menggambarkan dirinya sebagai “lelah di akhir hari” atau “tidak memiliki tenaga untuk memulai pekerjaan baru”. Penurunan motivasi ini tidak hanya berpengaruh pada kualitas kerja, tetapi juga pada keterlibatan emosional terhadap perusahaan.

2. Kelelahan kognitif dan kesulitan fokus

Aspek kognitif juga menjadi indikator penting dari *psychological exhaustion*. Gruden *et al.*,(2023) menjelaskan bahwa kelelahan psikologis melibatkan *cognitive weariness*, yaitu penurunan kemampuan berpikir, fokus, dan mengambil keputusan secara efektif. Karyawan yang mengalami kondisi ini cenderung mudah lupa, lambat merespons instruksi, dan sulit mempertahankan perhatian dalam waktu lama. Fenomena ini sering muncul dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan atau penuh pengawasan seperti pada praktik *micromanagement*.

3. Penurunan efikasi diri dan makna kerja  
Indikator terakhir adalah menurunnya rasa percaya diri dan perasaan tidak efektif dalam bekerja Maslach & Jackson (1981) dikutip dalam Valsania *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa individu yang mengalami *psychological exhaustion* sering merasa tidak lagi memberikan kontribusi berarti bagi organisasi. Mereka mulai meragukan kemampuan diri, merasa gagal, dan kehilangan makna terhadap pekerjaannya
4. Perasaan tertekan dan putus asa  
Dalam *psychological exhaustion*, merujuk pada kondisi beban psikologis dan emosional yang dialami individu ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas internalnya untuk mengatasinya. Kondisi ini mencerminkan respon stres mental jangka panjang yang tidak hanya berupa kelelahan emosional semata, tetapi juga muncul sebagai kehilangan harapan dan ketidakberdayaan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Menurut Schaufeli & Buunk (2023), kelelahan (*exhaustion*) adalah bagian inti dari burnout yang mencakup “*feeling of strain, particularly chronic fatigue resulting from overtaxing work*” yang selanjutnya dapat memicu perkembangan sikap sinis (*cynicism*) dan perasaan berkurang kompetensi pribadi.

## 2. Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Secara umum, penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan tertentu sehingga hasilnya dapat bermanfaat untuk masyarakat. Penelitian dibagi menjadi dua jenis yaitu kuantitatif dan kualitatif. Jenis penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan positivistic (Data konkrit), dan data yang berupa angka. Data ini diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang cenderung menggunakan analisis dan landasan teori dalam penelitian yang dilakukan Sugiono (2018:16).

### Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi menurut sugiyono (2019:126) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dan penelitian ini seluruh karyawan brastagi supermarket tiara yaitu sebanyak 40 orang.

#### Sampel

Menurut sugiyono (2017:81) “sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh karena jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang. Menurut sugiyono (2017:124) “sampling jenuh merupakan sebuah teknik pengambilan atau pengumpulan sampel pada suatu populasi, bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian”. Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini yaitu semua anggota populasi yang berjumlah 40 orang.

#### Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2018) uji asumsi klasik merupakan tahap awal yang digunakan sebelum analisis regresi linear berganda. Dilakukannya pengujian ini untuk dapat memberikan kepastian agar koefisien regresi tidak bias serta konsisten dan memiliki ketepatan dalam estimasi.

#### Uji Normalitas

Ghozali (2018:161), “menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”.

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas ini dimaksud untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara

variabel bebas atau tidak dalam model regresi. Untuk mendeteksi adanya korelasi yang tinggi antar variabel independent dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan menggunakan Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

### Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018:137) "uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan lain".

### Metode Analisis Data

#### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas, *Toxic Positivity* ( $X_1$ ), *Micromanagement* ( $X_2$ ), *Emotional Labor* ( $X_3$ ) dan variabel terikat yaitu *Psychological Exhaustion* ( $Y$ ) pada Brastagi Supermarket Tiara.

### Uji Hipotesis

#### Uji Hipotesis Parsial

Menurut Ghozali (2018:99), "uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variabel dependen". Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018:98), "uji simultan F digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel-variabel independen.

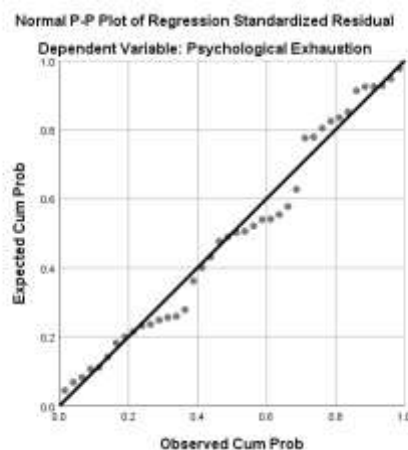
#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2018:97), "koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen." Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1 ( $0 < R^2 < 1$ ).

## 3. Hasil Penelitian

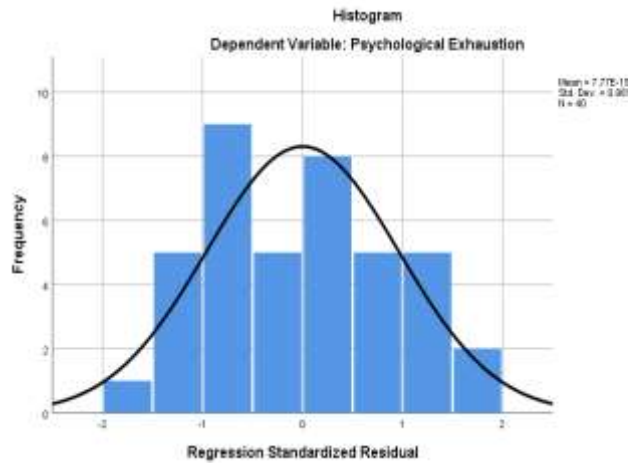
### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas



Gambar 3.1 Uji Normalitas *Probability Plot*  
Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan Gambar 3.1 grafik normal *probability plot*, titik-titik menyebar cukup dekat pada garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 3.2 Uji Normalitas Kurva Histogram  
 Sumber : Diolah SPSS, 2026

Gambar 3.2 kurva histogram menunjukkan pola distribusi normal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 3.1 Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.35424173
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.105
	Negative	-.085
Test Statistic		.105
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai signifikansi (*Asym. Sig. (2-tailed)*) sebesar 0,200, karena nilai signifikansi (*Asym. Sig. (2-tailed)*) lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Tabel 3.2 Uji Multikolinieritas

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.790	1.087		
	Toxic Positivity	.068	.017	.914	1.094
	Micromanagement	.125	.017	.892	1.121
	Emotional Labor	.075	.019	.885	1.130

a. Dependent Variable: Psychological Exhaustion

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai VIF masing masing variabel bebas adalah 1,094, 1,121, dan 1,130, seluruh nilai VIF variabel bebas < 10. Maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

**Uji Heteroskedastisitas**

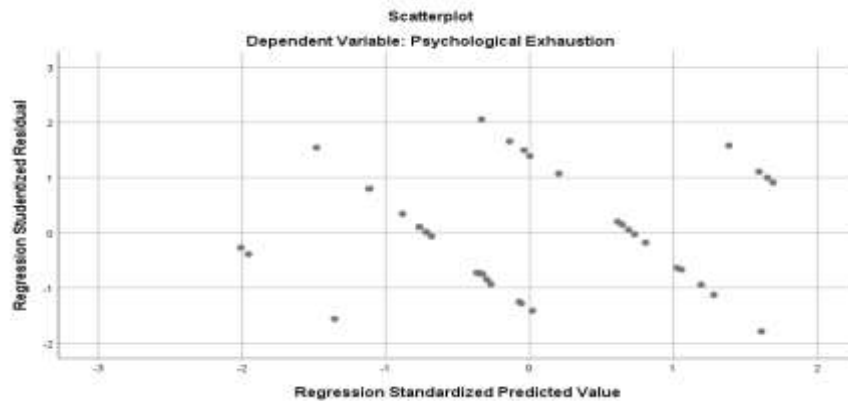
Tabel 3.3 Uji Glejser

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.291	.612		-.475	.637
	Toxic Positivity	.002	.010	.031	.179	.859
	Micromanagement	.009	.009	.172	.991	.328
	Emotional Labor	.000	.011	.007	.037	.970

a. Dependent Variable: abs\_res

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa nilai sig. setiap variabel bebas adalah 0,859, 0,328, dan 0,970 dimana seluruh variabel bebas memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.



Gambar 3.3 Pengujian Heteroskedastisitas Scatterplot

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan Gambar 4.3, Berdasarkan hasil output gambar secara scatterplot, didapat titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas diatas tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Tabel 3.4 Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.790	1.087		20.966	.000
	Toxic Positivity	.068	.017	.316	4.015	.000
	Micromanagement	.125	.017	.594	7.455	.000
	Emotional Labor	.075	.019	.318	3.973	.000

a. Dependent Variable: Psychological Exhaustion

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa model persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah

$$Y = 22,790 + 0,068 X_1 + 0,125 X_2 + 0,075 X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut digambarkan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta sebesar 22,790 artinya jika nilai *toxic positivity*, *micromanagement*, dan *emotional labor* bernilai 0, maka nilai *psychological exhaustion* adalah 22,790.
2. Koefisien regresi *toxic positivity* ( $X_1$ ) sebesar 0,068 artinya jika *toxic positivity* meningkat sebesar 1 satuan, maka *psychological exhaustion* akan meningkat sebesar 0,068 satuan.
3. Koefisien regresi *micromanagement* ( $X_2$ ) sebesar 0,125 artinya jika *micromanagement* meningkat sebesar 1 satuan, maka *psychological exhaustion* akan meningkat sebesar 0,125 satuan.
4. Koefisien regresi *emotional labor* ( $X_3$ ) sebesar 0,075 artinya jika *emotional labor* meningkat sebesar 1 satuan, maka *psychological exhaustion* akan meningkat sebesar 0,075 satuan.

### Uji Hipotesis

#### Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima jika  $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
2.  $H_a$  diterima jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$$t \text{ tabel} = \frac{\alpha}{2} (n-k-1)$$

$n$  = Jumlah responden  
 $k$  = Jumlah variabel penelitian  
 $\alpha$  = 5%

$$t \text{ tabel} = \frac{0,05}{2} (40-4) = 0,0025;36$$

$$t \text{ tabel} = 2,028.$$

Tabel 3.5 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.790	1.087		20.966	.000
	Toxic Positivity	.068	.017	.316	4.015	.000
	Micromanagement	.125	.017	.594	7.455	.000
	Emotional Labor	.075	.019	.318	3.973	.000

a. Dependent Variable: Psychological Exhaustion

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 3.5 dapat diketahui bahwa pengaruh setiap variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat sebagai berikut:

1. *Toxic Positivity*  
 Variabel *Toxic Positivity* memiliki nilai t hitung sebesar 4,015, yang lebih besar dari t tabel 2,028, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Toxic Positivity* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Psychological Exhaustion*.
2. *Micromanagement*  
 Variabel *Micromanagement* memperoleh nilai t hitung sebesar 7,455, yang juga lebih besar dari t tabel 2,028, serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *Micromanagement* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Psychological Exhaustion*.

3. *Emotional Labor*

Variabel *Emotional Labor* memiliki nilai t hitung sebesar 3,973, lebih besar dari t tabel 2,028, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis diterima. Artinya, *Emotional Labor* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Psychological Exhaustion*.

**Uji Hipotesis Silmutan (Uji F)**

Kriteria pengambilan keputusan :

1.  $H_0$  diterima, jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
2.  $H_a$  diterima, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Adapun rumus mencari nilai F tabel adalah sebagai berikut :

$$F = (df1:df2)$$

$df_1 = k-1, df_2 = n - k$   
 $n = \text{jumlah sampel}, k = \text{jumlah variabel}$

$$df_1 = 4-1 = 3, df_2 = 40-4 = 36, F = 3;36 (2,87)$$

Tabel 3.6 Uji Signifikansi Silmutan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.106	3	6.369	46.848	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.894	36	.136		
	Total	24.000	39			
a. Dependent Variable: Psychological Exhaustion						
b. Predictors: (Constant), Emotional Labor, Toxic Positivity, Micromanagement						

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai F hitung sebesar 46,848, yang jauh lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 2,87 ( $46,848 > 2,87$ ), serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan *toxic positivity*, *micromanagement*, dan *emotional labor* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *psychological exhaustion*.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Tabel 3.7 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.779	.369
a. Predictors: (Constant), Emotional Labor, Toxic Positivity, Micromanagement				
b. Dependent Variable: Psychological Exhaustion				

Sumber : Diolah SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh nilai diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,779. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 77,9% variasi pada *psychological exhaustion* dapat dijelaskan oleh variabel *toxic positivity*, *micromanagement*, dan *emotional labor* dalam model penelitian ini. Sementara itu, 22,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak diteliti, seperti beban kerja, stres kerja, dukungan organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun faktor individu karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Toxic Positivity Terhadap Psychological Exhaustion**

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial, variabel toxic positivity memperoleh nilai t hitung sebesar 4,015, yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel 2,028, serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis yang berarti Toxic Positivity secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Exhaustion pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara. Temuan ini menunjukkan bahwa tuntutan untuk selalu berpikir dan bersikap positif, meskipun berada dalam kondisi tertekan atau mengalami emosi negatif, dapat berdampak pada kelelahan psikologis karyawan. Toxic positivity berpotensi membuat karyawan menekan perasaan yang sebenarnya, mengabaikan stres, serta tidak mengekspresikan emosi secara sehat. Akumulasi dari kondisi tersebut dapat menguras energi mental, menurunkan kesejahteraan psikologis, dan meningkatkan risiko kelelahan emosional. Dalam konteks lingkungan kerja ritel yang memiliki intensitas kerja dan interaksi tinggi dengan pelanggan, sikap toxic positivity dapat memperburuk tekanan kerja yang sudah ada. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan iklim kerja yang lebih suportif dengan memberi ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan emosi secara wajar, memberikan dukungan psikologis, serta mendorong keseimbangan antara sikap positif dan pengelolaan stres yang realistis agar tingkat Psychological Exhaustion dapat diminimalkan.

### **Pengaruh Micromanagement Terhadap Psychological Exhaustion**

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial, variabel Micromanagement memperoleh nilai t hitung sebesar 7,455, yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel 2,028, serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis yang berarti Micromanagement secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Exhaustion pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara. Temuan ini menunjukkan bahwa pola pengawasan yang terlalu ketat, keterlibatan atasan dalam keputusan-keputusan kecil, serta keterbatasan ruang bagi karyawan untuk bekerja secara mandiri dapat meningkatkan tekanan psikologis. Micromanagement membuat karyawan merasa kurang dipercaya, selalu diawasi, dan takut melakukan kesalahan, sehingga berpotensi menimbulkan stres berkepanjangan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menguras energi mental, menurunkan motivasi kerja, dan meningkatkan kelelahan psikologis. Pada lingkungan kerja ritel seperti Brastagi Supermarket Tiara yang menuntut kecepatan dan ketelitian, praktik Micromanagement justru dapat menghambat efektivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengurangi praktik Micromanagement dengan memberikan kepercayaan, pendelegasian wewenang yang jelas, serta komunikasi yang lebih suportif agar karyawan dapat bekerja lebih nyaman, mandiri, dan mampu mengelola tekanan kerja secara lebih sehat.

### **Pengaruh Emotional Labor Terhadap Psychological Exhaustion**

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial, variabel emotional labor memiliki nilai t hitung sebesar 3,973, yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel 2,028, serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis yang berarti Emotional labor secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological exhaustion pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara. Hasil ini menunjukkan bahwa tuntutan untuk terus menampilkan emosi positif, bersikap ramah, dan profesional dalam setiap interaksi kerja, khususnya dengan pelanggan, dapat menimbulkan tekanan emosional bagi karyawan. Ketidaksesuaian antara emosi yang dirasakan dengan emosi yang harus ditampilkan secara terus-menerus berpotensi menyebabkan kelelahan psikologis. Dalam lingkungan kerja ritel yang memiliki intensitas interaksi tinggi, emotional labor menjadi beban tersendiri yang menguras energi mental karyawan. Apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan pengelolaan emosi yang sehat, kondisi ini dapat menurunkan kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen Brastagi Supermarket Tiara perlu memberikan perhatian terhadap pengelolaan emotional labor, seperti melalui pelatihan manajemen emosi, dukungan sosial dari atasan, serta kebijakan kerja yang lebih memperhatikan kesehatan mental karyawan guna meminimalkan tingkat psychological exhaustion.

### **Pengaruh Toxic Positivity, Micromanagement, Dan Emotional Labor Terhadap Psychological Exhaustion**

Berdasarkan hasil uji hipotesis simultan, diperoleh nilai F hitung sebesar 46,848, yang jauh lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 2,87 ( $46,848 > 2,87$ ), serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis simultan diterima, yang berarti toxic positivity, micromanagement, dan emotional labor secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological exhaustion pada karyawan Brastagi Supermarket Tiara. Hasil ini menunjukkan bahwa kelelahan psikologis karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor,

melainkan merupakan akumulasi dari berbagai tekanan psikologis yang muncul di lingkungan kerja. Tuntutan untuk selalu bersikap positif meskipun dalam kondisi tertekan, pola pengawasan atasan yang berlebihan, serta kewajiban menampilkan emosi positif secara terus-menerus dalam pekerjaan, saling berinteraksi dan memperkuat dampaknya terhadap kondisi mental karyawan. Dalam konteks kerja ritel yang memiliki beban kerja tinggi dan intensitas interaksi yang besar, kombinasi ketiga faktor tersebut dapat meningkatkan risiko stres dan kelelahan psikologis secara signifikan. Oleh karena itu, pihak manajemen Brastagi Supermarket Tiara perlu menerapkan pendekatan manajemen yang lebih humanis, seperti menciptakan iklim kerja yang suportif, mengurangi praktik micromanagement, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan emosi secara sehat. Langkah ini penting untuk menjaga kesejahteraan psikologis karyawan dan mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.

#### 4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic positivity, micromanagement, dan emotional labor secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological exhaustion karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological exhaustion. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,779 menunjukkan bahwa 77,9% variasi psychological exhaustion dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 22,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Saran: Perusahaan disarankan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan terbuka untuk mengurangi toxic positivity, membatasi praktik micromanagement dengan meningkatkan kepercayaan kepada karyawan, serta mengelola emotional labor melalui pelatihan dan dukungan psikologis. Selain itu, perlu diterapkan kebijakan kerja yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan guna menekan psychological exhaustion. Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti dukungan organisasi, resiliensi, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi.

#### Referensi

1. Ala, S., Ramos Campos, F., & Relva, I. C. (2024). *Emotional Exhaustion Scale (EES): Psychometric properties in a sample of Portuguese university students*. Lisbon: *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*.
2. Biswas-Diener, R., et al. (2022). *The pitfalls of toxic positivity: Indicators and impacts on workplace well-being*. London: *Journal of Positive Psychology*.
3. Chang, K., Lee, S., & Kim, J. (2022). *The impact of toxic positivity on workplace emotional dynamics: Evidence from a cross-sectional survey*. Seoul: *Journal of Organizational Behavior*.
4. Chang, Y., & Wang, H. (2021). *Leader perfectionism and employee burnout: The mediating role of psychological pressure*. Beijing: *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
5. Coyne, S., et al. (2023). *Toxic positivity in social media and its indicators: A mixed-methods study*. New York: *Computers in Human Behavior*.
6. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2020). *Emotional display rules as work unit norms: Emotional labor and rule perceptions*. Washington D.C.: *Journal of Applied Psychology*.
7. Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2024). *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"*. Boston: *Journal of Vocational Behavior*.
8. Kojongian, M. G. R., & Wibowo, D. H. (2022). *Toxic positivity: The other side of the concept to always be positive in all conditions*. Surabaya: *Psychopreneur Journal*.
9. Lopez, D. (2020). *Toxic positivity in the workplace: Its effects and coping strategies*. New York: *Journal of Applied Behavioral Science*.
10. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, and skill development*. Boston: *Cengage Learning*.
11. Majhosheva, M. (2024). *Positive and negative sides of micromanagement*. Skopje: *Knowledge International Journal*.
12. Michailidou, E. M. (2023). *Toxic positivity: The pressure to always feel happy as a health care worker and how to deal with a negative review in the hospital workplace*. London: *British Journal of Healthcare and Medical Research*.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. London: *Pearson Education*.
14. White, J., & Brooks, L. (2020). *Understanding micromanagement and its impact on team performance*. New York: *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
15. Widjaja, W., Wijayadne, D. R., & Michael, M. (2024). *Work dynamics in retail industry: Impact of work intensification, high-performance work systems, and emotional exhaustion*. Jakarta: *Problems and Perspectives in Management*.
16. Wong, J., Tan, M., & Li, S. (2024). *The protective effects of empathic concern and optimism on emotional exhaustion*. Beijing: *Journal of Personality and Psychosomatic Research*.
17. Yang, B., et al. (2023). *Emotional labor as emotion regulation investigated with ecological momentary assessment*. London: *BMC Psychology*.
18. Yu, H. (2022). *Evaluating emotional labor from a career management perspective*. Beijing: *Frontiers in Psychology*.