

TOXIC LEADERSHIP: FAKTOR PENGARUH, IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI, DAN STRATEGI INTERVENSI

***Satria Efandi¹⁾, Riva Nadia Putri²⁾, Wiwik Indrayeni³⁾**

^{1,2}Program Studi Psikologi, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Syedza Saintika, Padang

³Fakultas Pariwisata dan Perhotelan, Universitas Negeri Padang, Padang

Email: satriaefandi@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan toksik telah menjadi perhatian serius dalam studi manajemen dan organisasi, mengingat dampak merugikan yang dapat ditimbulkannya terhadap kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Studi literatur review ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang fenomena kepemimpinan toksik, dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi, implikasi yang dihasilkannya terhadap organisasi dan strategi intervensi. Penelitian ini melibatkan analisis ilmiah terhadap berbagai sumber literatur, termasuk artikel ilmiah dan laporan penelitian yang relevan dengan topik. Melalui pendekatan sistematis, faktor-faktor yang berkontribusi pada munculnya kepemimpinan toksik diidentifikasi dan dianalisis. Berdasarkan hasil analisis didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan toksik mencakup karakteristik kepribadian pemimpin, struktur kekuasaan, lingkungan budaya organisasi, tekanan kerja, dan faktor personal. Implikasi yang ditimbulkan oleh kepemimpinan toksik terhadap organisasi juga dianalisis secara mendalam. Implikasi ini meliputi penurunan motivasi dan kinerja karyawan, tingkat turnover yang tinggi, hilangnya kreativitas dan inovasi, serta merosotnya citra organisasi di mata karyawan dan masyarakat umum. Strategi intervensi yang dapat ditawarkan sebagai solusi dari kepemimpinan toksik adalah bersifat internal bagi pemimpin dan menyesuaikan kembali aspek-aspek lingkungan pekerjaan

Keywords: Toxic Leadership, Kinerja, Kepemimpinan, Organisasi, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah salah satu elemen sentral dalam dinamika organisasi yang mempengaruhi arah, kinerja, dan budaya kerja (Einarsen & Nielsen, 2019). Namun, dalam beberapa situasi, konsep yang seharusnya memberikan panduan, motivasi, dan inspirasi bagi anggota tim dapat beralih menjadi bentuk yang merugikan (Tepper, dkk, 2019). Tantangan yang dihadapi oleh organisasi modern semakin meningkatkan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berorientasi pada prestasi (Nielsen & Einarsen, 2018). Namun, dalam perjalanan memimpin, beberapa pemimpin mungkin terjebak dalam perilaku yang tidak sehat, seperti memanipulasi, intimidasi, atau eksploitasi anggota tim (Schyns & Schilling, 2018).

Pemahaman dalam konteks dinamika organisasi modern, kepemimpinan memiliki

peran krusial dalam membentuk budaya kerja, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan bersama (Putra & Setiawan, 2018). Namun, tidak dapat diabaikan bahwa kepemimpinan yang tidak sehat dan merugikan juga dapat muncul, mengarah pada apa yang dikenal sebagai toxic leadership atau kepemimpinan toksik (Wahyudi, 2018). Fenomena ini semakin menjadi fokus perhatian di kalangan akademisi dan praktisi manajemen karena dampaknya yang merugikan terhadap kesejahteraan individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fitriana & Fauziah, 2019).

Kepemimpinan toksik, sebuah istilah yang semakin mencuat, mengacu pada gaya kepemimpinan yang beracun, merugikan, dan berdampak negatif terhadap individu-individu di sekitarnya serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Sutanto & Rachmawati, 2020) Dalam konteks perubahan dinamis dan tuntutan yang semakin kompleks pada

lingkungan kerja, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mendorong munculnya kepemimpinan toksik dan implikasi yang ditimbulkannya menjadi penting (Utami & Aisyah, 2021).

Tinjauan literatur ini menjadi penting karena memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika perilaku toksik dalam konteks kepemimpinan. Para peneliti telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mungkin berperan dalam munculnya kepemimpinan toksik, termasuk karakteristik kepribadian pemimpin, struktur kekuasaan, dan dinamika budaya organisasi. Sementara itu, implikasi dari kepemimpinan toksik juga dapat merusak dinamika tim, motivasi karyawan, serta reputasi dan kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi dan implikasi dari kepemimpinan toksik dapat membantu organisasi mengambil langkah-langkah pencegahan dan intervensi yang tepat.

Meninjau konteks yang semakin kompleks dan berubah-ubah, upaya untuk mengatasi dampak negatif dari kepemimpinan toksik menjadi semakin penting. Penelitian literatur ini akan memberikan kerangka pemahaman yang kuat bagi praktisi manajemen, pemimpin, dan peneliti untuk mengidentifikasi potensi risiko dan mengimplementasikan strategi yang sesuai untuk mempromosikan kepemimpinan yang sehat dan berdampak positif pada organisasi. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori dan praktek kepemimpinan yang berkelanjutan dan efektif.

METODE

Studi literatur ini dilakukan dengan pendekatan literatur review untuk menginvestigasi fenomena kepemimpinan toksik, dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya dan implikasi terhadap organisasi. Penelitian ini melibatkan analisis komprehensif terhadap artikel-artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, dan sumber-sumber informasi lainnya yang relevan dengan topik tersebut.

Pertama, tahap identifikasi sumber dilakukan melalui pencarian berbagai basis data akademik seperti jurnal ilmiah, perpustakaan online, dan sumber-sumber terpercaya lainnya. Kata kunci yang relevan seperti "toxic leadership", "factors influencing toxic leadership", "organizational implications of toxic leadership", dan variasi lainnya digunakan untuk memastikan cakupan yang komprehensif.

Setelah sumber-sumber relevan teridentifikasi, tahap seleksi dilakukan dengan menyaring berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Sumber-sumber yang dipilih harus berkaitan langsung dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dan implikasi terhadap organisasi terkait kepemimpinan toksik. Artikel-artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dan memiliki relevansi kuat dengan topik akan diprioritaskan.

Tahap analisis kemudian dilakukan dengan menyusun sintesis dan ringkasan dari setiap sumber yang telah terpilih. Data-data yang diperoleh dari sumber-sumber tersebut dianalisis secara tematis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan temuan yang muncul dalam literatur terkait. Analisis ini akan membantu dalam menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya kepemimpinan toksik dan dampaknya terhadap organisasi.

Dalam rangka menjaga validitas dan keberlanjutan temuan, metode triangulasi digunakan dengan membandingkan dan mengintegrasikan hasil dari berbagai sumber literatur yang berbeda. Pendekatan metode ini diharapkan akan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan komprehensif terhadap fenomena kepemimpinan toksik, serta implikasinya terhadap organisasi.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan toksik adalah konsep yang menggambarkan gaya kepemimpinan yang merugikan, beracun, dan berdampak negatif terhadap individu-individu di bawah kepemimpinan tersebut serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Novianti & Subagyo, 2019). Dalam konteks ini, "toksik"

merujuk pada sifat-sifat dan perilaku yang merusak, merendahkan, atau bahkan merugikan orang lain (Wang, dkk, 2018). Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari interaksi antara pemimpin dan anggota tim, yang mungkin mencakup perilaku seperti intimidasi, manipulasi, eksploitasi, penindasan, dan ketidakadilan (Hoel, dkk, 2018).

Kepemimpinan toksik seringkali mencerminkan ketidakseimbangan kekuasaan dan penggunaan kekuasaan yang salah oleh pemimpin (Prasetyo & Rahmatika, 2020). Pemimpin toksik sering mengedepankan kepentingan pribadi atau kelompok kecil di atas kepentingan organisasi secara keseluruhan atau kesejahteraan anggota tim (Andriyani & Kusuma, 2021). Kepemimpinan toksik tidak hanya merugikan karyawan individual, tetapi juga dapat mengganggu budaya kerja, kolaborasi tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Oktaviana & Puspitasari, 2019).

Berdasarkan penggunaannya dalam literatur, kepemimpinan toksik kadang-kadang diidentifikasi sebagai "tyrant leadership", "abusive leadership", atau "destructive leadership" (Harper, dkk, 2020). Istilah-istilah ini menggarisbawahi karakteristik merusak dari tipe kepemimpinan ini. Kepemimpinan toksik sering kali dapat dikenali melalui tindakan yang berulang-ulang, seperti memberikan umpan balik yang tidak konstruktif, mengeksploitasi kelemahan anggota tim, atau memanipulasi informasi untuk mencapai tujuan pribadi (Gervais & Janssens, 2019).

Penting untuk memahami bahwa kepemimpinan toksik bukanlah hasil dari konflik atau konfrontasi yang wajar dalam dinamika organisasi. Sebaliknya, ini mencakup pola perilaku yang secara konsisten merugikan dan merendahkan anggota tim, seringkali untuk tujuan pribadi pemimpin (Schaubroeck, 2018). Dalam era yang semakin mengutamakan budaya kerja yang inklusif dan kesejahteraan karyawan, pengenalan, pencegahan, dan penanggulangan kepemimpinan toksik menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan organisasi

yang sehat dan produktif (Rianti & Pramono, 2019).

Konsep kepemimpinan toksik memiliki akar dalam pemahaman tentang peran pemimpin dalam organisasi dan bagaimana perilaku pemimpin dapat mempengaruhi anggota tim dan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Meskipun istilah "toxic leadership" mungkin lebih baru, pemikiran tentang dampak negatif dari kepemimpinan yang merugikan telah ada dalam berbagai konteks sepanjang sejarah (Fauzi & Widiastuti, 2021; Wu, dkk, 2019).

Konsep kepemimpinan toksik telah berkembang seiring perubahan budaya organisasi dan pergeseran pandangan terhadap dinamika kepemimpinan (Fauzi & Widiastuti, 2021; Restubog, dkk, 2019). Awalnya, kepemimpinan mungkin lebih dihubungkan dengan otoritas dan kontrol yang tegas, yang dalam beberapa kasus dapat mengarah pada perilaku yang merugikan. Namun, dengan berkembangnya studi tentang manajemen dan psikologi organisasi, perhatian mulai beralih pada pengaruh positif dari kepemimpinan yang memotivasi, mendukung, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Amalia & Aulia, 2020; Duffy, dkk, 2020).

Konsep kepemimpinan toksik semakin mendapat perhatian pada paruh kedua abad ke-20 dan awal abad ke-21 seiring dengan pergeseran paradigma kepemimpinan (Hystad, dkk, 2018; Amalia & Aulia, 2020). Pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kekuasaan, psikologi individu, dan budaya organisasi telah mengungkapkan dampak negatif yang dapat dihasilkan oleh pemimpin yang menggunakan kekuasaan mereka dengan cara yang tidak sehat. Konsep ini juga semakin berkembang seiring dengan penelitian tentang suatu jenis bentuk pelecehan di tempat kerja dan efeknya terhadap kesejahteraan karyawan (Berset, dkk, 2018; Amalia & Aulia, 2020).

Berdasarkan adanya penelitian yang lebih luas tentang konsep ini, istilah kepemimpinan toksik mulai muncul untuk menggambarkan perilaku kepemimpinan yang merugikan dan beracun. Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi semakin mengakui perlunya

mengatasi kepemimpinan toksik untuk membangun budaya kerja yang sehat dan produktif (Fauzi & Widiastuti, 2021). Hal ini telah mendorong lebih banyak penelitian dan perdebatan tentang penyebab, implikasi, dan cara menghadapi kepemimpinan toksik.

Konsep kepemimpinan toksik tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis, tetapi juga telah diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk militer, pemerintahan, dan sektor non-profit (Cahyono & Setyawati, 2020). Dengan pemahaman yang semakin dalam tentang konsep ini, praktisi dan akademisi telah mulai mengembangkan pedoman, pelatihan, dan intervensi untuk mencegah dan mengatasi kepemimpinan toksik, dengan tujuan mempromosikan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif bagi semua individu (Setyawan & Mardikanto, 2020).

Tipikal Pemimpin Toksik

Pemimpin yang toksik memiliki ciri-ciri khusus yang dapat membantu mengidentifikasi perilaku merugikan dan beracun yang mereka tampilkan dalam lingkungan kerja. Pemahaman tentang ciri-ciri ini penting untuk mengenali kepemimpinan toksik dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah atau mengatasi dampak negatif yang dihasilkan (Puspitasari & Yulianti, 2021).

Pertama, pemimpin yang toksik cenderung memiliki karakteristik kepribadian narsistik atau otoriter. Mereka memiliki pandangan diri yang berlebihan, merasa lebih unggul dari orang lain, dan sering kali mencari pengakuan dan pujian. Mereka mungkin kurang empati terhadap kebutuhan dan perasaan anggota tim, fokus pada kepentingan dan tujuan pribadi (Duffy, dkk, 2020).

Kedua, pemimpin toksik seringkali memanfaatkan kekuasaan mereka untuk memanipulasi dan mengendalikan anggota tim. Mereka menggunakan intimidasi, ancaman, atau penghukuman untuk mencapai tujuan mereka, bahkan jika ini merugikan kesejahteraan karyawan. Tindakan seperti ini mencerminkan kontrol yang berlebihan dan kurangnya penghargaan terhadap kontribusi individu (Ong, 2018).

Selanjutnya, pemimpin toksik sering kali tidak membuka komunikasi yang jujur dan transparan. Mereka mungkin menyembunyikan informasi atau mengendalikan aliran komunikasi untuk mempertahankan kekuasaan mereka. Ketidaktransparan ini dapat menciptakan lingkungan yang penuh dengan spekulasi dan ketidakpastian (Peng, dkk, 2019).

Selain itu, pemimpin yang toksik cenderung menunjukkan perilaku diskriminatif atau tidak adil terhadap anggota tim. Mereka mungkin memihak beberapa anggota tim sementara merendahkan yang lain, atau melakukan penilaian yang tidak obyektif berdasarkan preferensi pribadi. Hal ini dapat merusak kerja sama tim, semangat, dan keadilan organisasi (Sosik & Cameron, 2018).

Secara keseluruhan, ciri-ciri pemimpin yang toksik mencakup kombinasi perilaku merugikan, manipulatif, dan tidak adil. Pengakuan terhadap ciri-ciri ini penting agar organisasi dapat mengambil tindakan pencegahan, seperti memberikan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada etika dan empati, serta mengembangkan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, penghargaan, dan integritas (Skogstad, 2019).

Mengenali Bentuk Kepemimpinan Toksik Di Tempat Kerja

Mengidentifikasi bentuk kepemimpinan toksik dalam organisasi sangat penting untuk mengambil tindakan pencegahan dan intervensi yang sesuai (Eirnasen, dkk, 2018). Berikut adalah beberapa langkah rinci yang dapat membantu mengenali bentuk-bentuk kepemimpinan toksik dalam lingkungan kerja:

1. Menganalisis pola perilaku

Perhatikan pola perilaku pemimpin selama periode waktu tertentu. Apakah ada kecenderungan untuk sering mengkritik, memicu ketegangan, atau merendahkan anggota tim. Identifikasi apakah ada pola merugikan yang berulang dalam interaksi sehari-hari (Bowling, dkk, 2020).

2. Memperhatikan kekerasan verbal atau nonverbal

Bentuk kepemimpinan toksik seringkali mencakup kekerasan verbal atau nonverbal. Pemimpin mungkin mengeluarkan komentar merendahkan, ancaman, atau bahasa tubuh yang mengintimidasi. Perhatikan tanda-tanda seperti nada suara yang tajam, ekspresi wajah yang menakutkan, atau tatapan yang mengancam (Caza & Cortina, 2018).

3. Tanda-tanda pengabaian dan manipulasi

Pemimpin toksik mungkin mengabaikan ide atau masukan dari anggota tim, atau bahkan mengalihkan perhatian dari usulan yang bermanfaat. Mereka juga dapat memanipulasi informasi atau fakta untuk menguntungkan tujuan pribadi atau untuk menyalahkan anggota tim (Harvey, dkk, 2019).

4. Penindasan dan kendali yang berlebihan

Identifikasi tanda-tanda kontrol yang berlebihan dan penindasan terhadap anggota tim. Pemimpin toksik mungkin ingin mengendalikan setiap aspek pekerjaan, tidak memberikan ruang untuk inisiatif atau kebebasan berpikir kepada anggota tim (Hole, dkk, 2018).

5. Perilaku diskriminatif

Perhatikan apakah pemimpin memiliki perilaku yang diskriminatif terhadap anggota tim berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau latar belakang lainnya. Tindakan seperti ini menunjukkan kurangnya penghargaan terhadap keragaman dan inklusivitas (Lam, dkk, 2019).

6. Penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi

Amati apakah pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk keuntungan pribadi, seperti memihak atau memberikan keuntungan kepada anggota tim tertentu berdasarkan hubungan personal. Ini dapat mengganggu keadilan dan merugikan atmosfer kerja (Djikstra, dkk, 2020).

7. Kurangnya empati dan komunikasi terbuka

Pemimpin toksik seringkali kurang empati terhadap perasaan dan kebutuhan anggota tim. Perhatikan apakah pemimpin menunjukkan minat yang tulus dalam pendapat dan perasaan anggota tim, serta sejauh mana komunikasi terbuka dijaga (Zhu, dkk, 2020).

8. Efek terhadap kesejahteraan karyawan

Amati dampak perilaku pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan. Apakah ada penurunan semangat kerja, peningkatan tingkat stres, atau bahkan tanda-tanda masalah kesehatan mental di antara anggota tim (Yao, dkk, 2018).

9. Analisis kritis terhadap kinerja dan budaya

Lakukan analisis kritis terhadap kinerja tim dan budaya kerja. Apakah ada indikasi bahwa kinerja menurun atau kerjasama tim terhambat? Evaluasi secara objektif bagaimana perilaku pemimpin dapat berkontribusi terhadap situasi tersebut (Zulfikar & Azis, 2018).

Memperhatikan tanda-tanda tersebut, akan memudahkan anggota tim dan manajemen menjadi lebih memahami apakah pemimpin menunjukkan bentuk perilaku yang merugikan dan beracun. Mengidentifikasi kepemimpinan toksik adalah langkah awal yang penting dalam membentuk langkah-langkah pencegahan dan intervensi yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Setiawan & Mardikanto, 2019).

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Toksik

Kepemimpinan toksik dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang terkait dengan kepribadian pemimpin maupun lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya kepemimpinan toksik:

1. Kepribadian dan karakter pemimpin

Kepemimpinan toksik seringkali memiliki akar dalam karakteristik kepribadian pemimpin itu sendiri. Kepribadian yang merujuk pada sifat-sifat, sikap, dan perilaku dominan seseorang, dapat berperan signifikan

dalam membentuk perilaku toksik. Sebagai contoh, pemimpin yang sangat narsistik cenderung memprioritaskan kepuasan diri mereka sendiri, mengabaikan kebutuhan dan kontribusi orang lain, serta pemimpin otoriter cenderung memegang kendali penuh dan menghendaki ketaatan tanpa pertanyaan, yang bisa menghasilkan lingkungan yang mematikan kreativitas dan partisipasi (Riyanto & Haryanto, 2019).

Kepemimpinan toksik yang dipicu oleh karakteristik kepribadian dapat merugikan karena pengaruh pemimpin yang merendahkan, mengintimidasi, atau memanipulasi anggota tim. Penting untuk mengenali ciri-ciri kepribadian ini dan mengembangkan strategi untuk membantu pemimpin mengatasi potensi perilaku toksik (Afrianto & Faisal, 2020).

2. Tekanan dan stres

Tekanan pekerjaan yang tinggi dan stres yang berlebihan dapat membuat pemimpin lebih rentan terhadap perilaku toksik, karena mereka mungkin merespon dengan ketidakseimbangan emosional dan tidak adil terhadap anggota tim. Kondisi stres yang dialami oleh seorang pemimpin dapat memiliki dampak signifikan pada cara mereka memimpin dan berinteraksi dengan anggota tim. Stres dapat mengganggu kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi mereka. Seorang pemimpin yang mengalami stres berat mungkin merasa mudah marah, frustrasi, atau cemas. Emosi-emosi ini dapat mempengaruhi cara mereka berkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota tim, menyebabkan perilaku toksik seperti intimidasi atau ketidakpedulian (Wardhani & Pratama, 2021).

Pemimpin dalam beberapa situasi juga seringkali menghadapi tekanan dan ekspektasi tinggi dari atasan, rekan kerja, dan tim mereka sendiri. Jika stres mengakibatkan pemimpin merasa terancam atau tidak mampu memenuhi harapan ini, mereka mungkin merasa terdesak untuk mengekspresikan ketidakpuasan atau frustrasi dengan cara yang merugikan anggota tim. Kondisi stres yang tidak diatasi dengan baik dapat mengubah dinamika kepemimpinan menjadi bentuk yang merugikan. Oleh karena

itu, penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan dan sumber daya bagi pemimpin mereka agar dapat mengelola stres dengan efektif (Syafitri & Hermawan, 2019).

3. Ketidaksetaraan kekuasaan

Ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan di organisasi dapat membawa pemimpin untuk mengeksploitasi kekuasaan mereka dan menjadi toksik dalam interaksi mereka dengan anggota tim. Ketidaksetaraan kekuasaan dalam lingkungan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya kepemimpinan toksik (Syafitri & Hermawan, 2019). Ketika pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih tinggi daripada anggota timnya, ada potensi bagi pemimpin untuk menyalahgunakan kekuasaan tersebut (Berberoglu, dkk, 2020). Pemimpin yang memiliki kekuasaan yang jauh lebih tinggi dari anggota timnya dapat menggunakan kekuasaan tersebut untuk memaksakan kehendak mereka. Mereka mungkin merasa bahwa anggota tim tidak memiliki pilihan selain mengikuti perintah mereka, yang dapat menghasilkan perilaku toksik seperti intimidasi dan ancaman (Wardhani & Pratama, 2021).

Ketidaksetaraan kekuasaan juga dapat mengakibatkan pemimpin merendahkan atau mengabaikan pendapat dan masukan dari anggota tim (Wang & Liu, 2019). Pemimpin mungkin merasa bahwa opini mereka lebih berharga daripada opini anggota tim, sehingga menghambat partisipasi dan kreativitas anggota tim. Ketika pemimpin memiliki kekuasaan yang dominan, budaya organisasi dapat mengarah pada penekanan terhadap kepemimpinan tunggal dan penghormatan yang berlebihan terhadap pemimpin. Hal ini dapat menciptakan lingkungan di mana pemimpin merasa bebas untuk bertindak sekehendak hati, bahkan jika itu berarti melanggar nilai-nilai organisasi (Tepper, dkk, 2019).

4. Ketidakpuasan pribadi

Ketidakpuasan pribadi yang dialami oleh seorang pemimpin dapat menjadi pemicu terbentuknya perilaku kepemimpinan toksik. Pemimpin yang merasa tidak puas dengan diri sendiri atau situasi mereka dalam hidup atau

pekerjaan mereka dapat memproyeksikan frustrasi mereka pada anggota tim, menghasilkan perilaku toksik. Ketika pemimpin merasa tidak puas atau tidak memenuhi kebutuhan pribadi mereka, mereka mungkin mencari cara-cara yang merugikan untuk mengatasi perasaan tersebut (Yao, dkk, 2018).

Ketidakpuasan pribadi dapat mendorong pemimpin untuk menggunakan kekuasaan mereka untuk memuaskan kebutuhan pribadi, bahkan jika itu merugikan anggota tim atau organisasi secara keseluruhan. Pemimpin mungkin mengambil tindakan manipulatif atau otoriter untuk mencapai tujuan pribadi, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang merugikan (Syafitri & Hermawan, 2019). Pemimpin yang merasa tidak puas atau tidak dihargai di luar lingkungan kerja mungkin mencari cara untuk mengatasi perasaan tersebut dengan mengendalikan anggota tim. Mereka dapat menggunakan kekuasaan mereka untuk merendahkan atau memanipulasi anggota tim sebagai bentuk pemenuhan pribadi.

Ketidakpuasan pribadi juga dapat menyebabkan pemimpin menyalurkan frustrasi dan kemarahan mereka kepada anggota tim. Mereka mungkin mengambil tindakan merendahkan atau agresif sebagai cara untuk meredakan perasaan negatif yang mereka alami di luar pekerjaan. Selain itu, pemimpin yang tidak mampu mengatasi konflik dengan baik dapat cenderung merespons dengan cara yang merugikan. Mereka mungkin menggunakan intimidasi atau ancaman sebagai bentuk perlindungan terhadap perasaan tidak nyaman yang muncul akibat konflik (Skogstad, 2019).

5. Kurangnya keterampilan kepemimpinan

Pemimpin yang tidak memiliki keterampilan kepemimpinan yang memadai mungkin cenderung menggunakan taktik toksik sebagai cara untuk mengendalikan tim dan situasi (Prasetyo & Rahmatika, 2020). Pemimpin yang tidak memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola dan mengarahkan tim dengan efektif cenderung menggunakan taktik yang

merugikan untuk menjaga kontrol atau menghindari perasaan ketidakamanan. (Oktaviana & Puspitasari, 2019). Pemimpin yang tidak memiliki keterampilan dalam mengelola konflik mungkin merespons dengan cara yang merugikan saat tim menghadapi masalah. Mereka dapat menggunakan intimidasi atau penekanan untuk menghindari atau mengatasi konflik, yang berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang toksik. (Prasetyo & Rahmatika, 2020; Oktaviana & Puspitasari, 2019).

Keterampilan komunikasi yang buruk juga dapat menghambat pemimpin dalam menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan dengan empati, dan memotivasi tim (Lin, dkk, 2020). Pemimpin yang kesulitan dalam berkomunikasi mungkin menggunakan bentuk komunikasi yang merendahkan atau tidak menghargai pendapat anggota tim. Hal ini juga berpengaruh pada pemimpin yang tidak mampu membangun hubungan yang positif dengan anggota tim cenderung merespons dengan cara yang tidak sehat terhadap perbedaan pendapat atau masalah. Mereka mungkin menggunakan ancaman atau kritik sebagai cara untuk mempertahankan kendali, yang dapat merugikan hubungan kerja.

6. Budaya organisasi yang tidak sehat

Lingkungan yang mempromosikan kompetisi yang tidak sehat, penindasan, dan penghakiman dapat mendorong pembentukan kepemimpinan toksik. Ketika organisasi tidak mengedepankan nilai-nilai etika, kolaborasi, dan saling menghormati, pemimpin mungkin merasa diberi izin untuk menggunakan taktik yang merugikan dalam upaya untuk mencapai tujuan mereka (Puspitasari & Yulianti, 2021).

Saat organisasi memiliki budaya yang mengabaikan atau bahkan menerima perilaku merugikan, pemimpin mungkin merasa bahwa tindakan intimidasi, penekanan, atau manipulasi adalah cara yang dapat diterima untuk mencapai tujuan mereka. Ketika iklim organisasi tidak mengancam atau mengatasi perilaku toksik, pemimpin cenderung menggunakan taktik yang merugikan tanpa rasa takut akan konsekuensi. Disamping itu,

buruknya iklim dan budaya organisasi yang tidak menghargai keadilan, kerja tim, dan kolaborasi dapat mendorong pemimpin untuk mengutamakan kepentingan pribadi. Mereka mungkin merasa bahwa keuntungan pribadi lebih penting daripada keberhasilan tim atau organisasi, yang dapat menghasilkan taktik yang merugikan (Syafitri & Hermawan, 2019).

Dilain sisi, saat organisasi tidak mendorong transparansi dan komunikasi terbuka, pemimpin mungkin merasa bebas untuk menyembunyikan informasi penting atau melakukan tindakan yang tidak transparan. Hal ini dapat menciptakan ketidakpercayaan dan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi tindakan manipulatif atau merugikan (Lin, dkk, 2020).

Buruknya budaya yang tidak memprioritaskan kesejahteraan karyawan dapat membuat pemimpin merasa tidak perlu memperhatikan dampak merugikan dari tindakan mereka terhadap anggota tim. Pemimpin mungkin cenderung mengambil tindakan yang menguntungkan diri sendiri tanpa mempertimbangkan efeknya pada kesejahteraan karyawan. Jika atasan atau pemimpin di tingkat yang lebih tinggi juga menunjukkan perilaku toksik, ini dapat memberikan sinyal bahwa tindakan semacam itu dapat diterima dalam organisasi. Kurangnya teladan yang positif dari para pemimpin di atasnya dapat memperkuat budaya yang memungkinkan terbentuknya kepemimpinan toksik (Puspitasari & Yulianti, 2021).

7. Tuntutan tugas yang berlebihan

Tuntutan tugas yang tidak realistis atau beban kerja yang berlebihan pada seorang pemimpin dapat menyebabkan mereka mengalami kelelahan dan merespons dengan cara yang tidak sehat. Pemimpin yang menghadapi beban kerja yang terlalu tinggi atau tuntutan yang tidak realistis cenderung merespons dengan cara yang merugikan terhadap stres dan tekanan yang mereka rasakan (Prasetyo & Rahmatika, 2020; Oktaviana & Puspitasari, 2019).

Tuntutan tugas yang berlebihan dapat menyebabkan pemimpin merasa terancam atau tidak mampu memenuhi ekspektasi. Dalam

upaya untuk menjaga kendali atau mengatasi perasaan tidak aman, pemimpin mungkin menggunakan kekuasaan mereka secara salah atau memanipulatif, mengarah pada perilaku toksik seperti intimidasi atau penggunaan otoritas yang berlebihan (Syafitri & Hermawan, 2019). Pemimpin yang merasa harus mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka untuk memenuhi tuntutan tugas cenderung merasa frustrasi dan tidak puas. Dorongan untuk mempertahankan kinerja dan penerimaan dapat mengarah pada perilaku toksik seperti menekan dan memanipulasi anggota tim untuk mencapai hasil (Lin, dkk, 2020).

Pemimpin yang dibanjiri oleh tuntutan tugas mungkin fokus pada penyelesaian tugas dan tujuan, sementara mengabaikan perasaan dan kesejahteraan anggota tim. Mereka mungkin menjadi kurang peka terhadap kebutuhan dan kontribusi individu, yang dapat menghasilkan perilaku yang merugikan seperti penindasan atau ketidakpedulian. Pemimpin yang terjebak dalam tuntutan tugas yang berlebihan mungkin kurang memiliki waktu atau energi untuk berinvestasi dalam pembelajaran dan pengembangan pribadi. Kondisi ini dapat mencegah pemimpin memperbarui keterampilan kepemimpinan mereka atau mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola tim, yang berdampak negatif pada interaksi dengan anggota tim (Skogstad, 2019).

8. Ketidakjelasan peran dan harapan

Jika pemimpin tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka atau harapan yang diletakkan pada mereka, hal ini dapat menyebabkan kebingungan yang mengarah pada perilaku toksik. Ketidakjelasan peran pemimpin dalam organisasi dapat menciptakan ketidakpastian dan kebingungan yang dapat memicu terbentuknya kepemimpinan toksik (Syafitri & Hermawan, 2019). Ketika anggota tim tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab pemimpin, ini dapat memicu konflik, keputusan impulsif, dan perilaku merugikan. Ketidakjelasan peran pemimpin

dapat menghasilkan ambiguitas dalam tugas dan tanggung jawab tiap anggota tim. Ini bisa memicu konflik antara anggota tim yang bersaing untuk mendapatkan perhatian dan arahan dari pemimpin. Pemimpin mungkin merasa terbebani oleh tekanan konflik dan merespons dengan cara yang merugikan (Ong, 2018).

Ketidajelasan peran pemimpin juga dapat mengganggu proses pengambilan keputusan dan menghambat alur kerja yang efisien. Pemimpin yang tidak yakin tentang peran mereka mungkin membuat keputusan impulsif atau tidak terinformasi, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan anggota tim dan menciptakan ketidakstabilan (Puspitasari & Yulianti, 2021). Ketidajelasan peran pemimpin memiliki potensi dalam menghasilkan kurangnya konsistensi dalam arahan dan perilaku pemimpin. Anggota tim mungkin merasa bingung tentang apa yang diharapkan dari pemimpin mereka, dan ini bisa membuka jalan bagi perilaku toksik karena anggota tim tidak memiliki panduan yang jelas (Lin, dkk, 2020). Dalam situasi ketidakjelasan, pemimpin yang merasa tidak terkontrol mungkin menggunakan kekuasaan mereka untuk mendominasi dan mengendalikan anggota tim. Mereka mungkin mencari kepuasan dalam pengendalian dan merugikan anggota tim yang mencoba mengisi kekosongan peran yang tidak jelas. Berikutnya, ketidakjelasan peran pemimpin dapat menciptakan rasa ketidakpastian di antara anggota tim, yang dapat memicu rasa cemas dan tidak aman. Pemimpin yang merasa tidak mampu mengatasi situasi ini mungkin merespons dengan taktik yang merugikan untuk mempertahankan kendali dan keamanan (Puspitasari & Yulianti, 2021).

9. Kurangnya umpan balik konstruktif

Jika pemimpin tidak mendapatkan umpan balik yang konstruktif atau memiliki lingkungan yang tidak mendorong pertumbuhan pribadi, mereka mungkin tidak menyadari dampak negatif dari perilaku mereka (Amalia & Aulia, 2020). Hal ini dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada para pemimpin dan memiliki dampak yang signifikan pada dinamika kepemimpinan dan budaya kerja.

Jika penghargaan yang diberikan hanya berfokus pada hasil kuantitatif tanpa memperhatikan etika dan interaksi manusiawi, ini dapat menjadi faktor yang memicu terbentuknya kepemimpinan toksik (Duffy, dkk, 2020). Jika organisasi hanya memberikan penghargaan berdasarkan prestasi kuantitatif seperti angka penjualan atau produktivitas, pemimpin mungkin merasa tekanan untuk mencapai target tersebut tanpa memperhatikan dampak etika atau hubungan tim. Hal ini dapat mengarah pada perilaku toksik seperti menekan anggota tim atau mengabaikan kesejahteraan mereka demi mencapai hasil yang diinginkan (Dalal, dkk, 2018).

Selain itu, jika organisasi memberikan penghargaan kepada pemimpin yang menggunakan kekuasaan otoriter atau taktik intimidasi untuk mengendalikan tim, ini dapat memberi sinyal bahwa perilaku semacam itu dihargai. Pemimpin mungkin merasa bahwa mereka dapat mencapai pengakuan dan penghargaan dengan mengadopsi sikap yang merugikan. Saat penghargaan organisasi tidak menekankan pentingnya etika, kerja tim, dan kolaborasi, pemimpin mungkin cenderung mengabaikan nilai-nilai ini dalam upaya untuk meraih penghargaan. Mereka mungkin menggunakan taktik yang merugikan untuk mencapai tujuan pribadi, tanpa memperhatikan dampak negatif pada anggota tim atau organisasi (Lin, dkk, 2020).

Berikutnya jika organisasi hanya memberikan penghargaan atas kinerja tanpa memperhatikan kesejahteraan dan keseimbangan kerja-keluarga karyawan, pemimpin mungkin merasa bebas untuk menuntut lebih banyak dari anggota tim mereka tanpa mempertimbangkan batas-batas kesehatan dan kesejahteraan (Puspitasari & Yulianti, 2021). Bentuk penghargaan organisasi yang cenderung memberikan pengakuan kepada pemimpin yang memiliki sifat mengedepankan kepentingan pribadi di atas kepentingan tim, dapat mendorong terbentuknya kepemimpinan toksik. Pemimpin yang memprioritaskan diri sendiri dan mencari pengakuan pribadi mungkin menggunakan taktik yang merugikan untuk mencapai tujuan mereka.

10. Kondisi isolasi pemimpin

Pemimpin yang terisolasi secara emosional atau sosial cenderung lebih rentan terhadap perilaku toksik karena mereka mungkin merasa tidak ada yang dapat membatasi atau mempengaruhi mereka. Kondisi isolasi yang dialami oleh seorang pemimpin dalam organisasi dapat memiliki dampak serius pada dinamika kepemimpinan dan interaksi tim. Isolasi dapat membuat pemimpin merasa terasing, tidak didukung, atau tidak memiliki panduan, yang dapat mendorong terbentuknya perilaku kepemimpinan toksik (Amalia & Aulia, 2020; Duffy, dkk, 2020).

Ketika pemimpin merasa terisolasi dan tidak memiliki dukungan dari rekan kerja atau atasan, mereka mungkin merasa tertekan dan cenderung menyalurkan perasaan tersebut ke dalam interaksi dengan anggota tim. Perasaan tidak didukung dapat menyebabkan pemimpin merespons dengan perilaku toksik seperti agresi atau merendahkan. Isolasi dapat membuat pemimpin merasa tidak yakin dalam pengambilan keputusan. Dalam upaya untuk mengatasi perasaan tidak pasti ini, pemimpin mungkin menggunakan taktik yang berlebihan atau otoriter untuk mempertahankan kendali, yang berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang merugikan (Skogstad, 2019).

Isolasi dapat menyebabkan pemimpin kehilangan pandangan objektif terhadap situasi dan dinamika tim. Mereka mungkin mengandalkan persepsi mereka sendiri tanpa mempertimbangkan pandangan anggota tim, yang dapat menghasilkan tindakan yang tidak sehat dan merugikan. Pemimpin yang terisolasi mungkin kesulitan mendapatkan umpan balik dan koreksi dari rekan kerja atau atasan (Novianti & Subagyo, 2019). Kurangnya umpan balik yang konstruktif dapat menyebabkan pemimpin tidak sadar akan perilaku toksik yang mereka tunjukkan, karena tidak ada yang menunjukkannya dengan jelas. Isolasi juga dapat menghambat kemampuan pemimpin untuk mendapatkan sumber dukungan dan pembelajaran. Tanpa akses ke dukungan atau mentorship, pemimpin mungkin kesulitan dalam mengatasi tantangan kepemimpinan dan merespons dengan cara yang sehat (Novianti & Subagyo, 2019).

Implikasi Kepemimpinan Toksik Terhadap Organisasi

Kepemimpinan toksik dapat memiliki dampak yang merugikan dan jangka panjang terhadap organisasi atau perusahaan. Implikasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kesejahteraan karyawan hingga produktivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai implikasi kepemimpinan toksik terhadap kehidupan organisasi:

1. Pengurangan produktivitas dan kinerja

Kepemimpinan toksik cenderung menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan tidak produktif. Anggota tim yang merasa tidak aman atau terintimidasi mungkin tidak berani berinovasi, berbagi ide, atau mengambil risiko yang diperlukan untuk kemajuan. Hal ini dapat menghambat produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi, karena energi dan fokus tim teralihkan dari tugas inti (Novianti & Subagyo, 2019).

2. Penurunan kesejahteraan dan kepuasan karyawan:

Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan toksik sering mengalami stres, kecemasan, dan kelelahan. Penggunaan taktik intimidasi atau manipulatif dapat mengganggu kesejahteraan mental dan emosional mereka. Akibatnya, kepuasan kerja turun, dan organisasi berisiko kehilangan karyawan yang berpotensi tinggi atau berpengalaman (Prasetyo & Rahmatika, 2020; Oktaviana & Puspitasari, 2019).

3. Kerusakan hubungan kerja dan kolaborasi:

Kepemimpinan toksik dapat merusak hubungan kerja dan kolaborasi di antara anggota tim. Tindakan seperti menghasut persaingan, memunculkan konflik, atau merendahkan rekan kerja dapat menciptakan ketidakharmonisan dan ketidakpercayaan di antara tim. Ini menghalangi kolaborasi dan menghambat keberhasilan proyek dan tujuan bersama (Wardhani & Pratama, 2021).

4. Rotasi karyawan dan pemutusan hubungan kerja

Kepemimpinan toksik dapat menyebabkan rotasi karyawan yang tinggi dan pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang menghadapi perlakuan merugikan atau ketidakadilan mungkin mencari peluang lain yang lebih baik. Ini mengakibatkan kehilangan talenta berharga, yang berdampak pada kontinuitas operasional dan biaya rekrutmen (Hoel, dkk, 2018).

5. Reputasi organisasi yang buruk

Kepemimpinan toksik dapat menciptakan reputasi buruk bagi organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan bahkan masyarakat umum. Ketika berita tentang perilaku toksik pemimpin menyebar, citra organisasi dapat tercoreng, yang dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menarik bakat baru dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan (Zulfikar & Azis, 2018).

6. Kehilangan potensi inovasi dan kreativitas

Kepemimpinan toksik dapat menghambat potensi inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Karyawan yang merasa tidak nyaman atau takut membuat kesalahan mungkin enggan mencoba hal-hal baru atau berpikir di luar kotak. Ini dapat menghalangi perkembangan dan adaptasi organisasi terhadap perubahan pasar atau lingkungan (Novianti & Subagyo, 2019).

7. Pemutusan hubungan dengan nilai organisasi

Kepemimpinan toksik yang tidak mematuhi nilai-nilai organisasi dapat mengakibatkan pemutusan hubungan dengan budaya perusahaan dan tujuan organisasi. Ini menciptakan diskonsonansi antara apa yang diadvokasikan organisasi dan bagaimana pemimpin berperilaku, yang dapat melemahkan integritas dan arah strategis organisasi (Wardhani & Pratama, 2021).

Strategi Menghadapi Kepemimpinan Toksik

Menghadapi kepemimpinan toksik adalah tantangan yang memerlukan tindakan terencana dan strategis untuk meminimalkan dampak negatifnya pada individu dan organisasi. Berikut ini adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam upaya

menyikapi atau menghadapi kepemimpinan toksik.

1. Pengenalan dan pendidikan

Langkah pertama adalah mengenali tanda-tanda dan ciri-ciri kepemimpinan toksik. Pendidikan kepada karyawan dan pemimpin tentang karakteristik perilaku toksik dapat membantu mereka mengidentifikasi pola-pola yang merugikan dan mengambil tindakan yang sesuai (Engel, 2022).

2. Penilaian lingkungan kerja

Melakukan penilaian menyeluruh terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi adalah langkah penting. Identifikasi bagian-bagian organisasi yang mungkin mendukung atau membiarkan perilaku toksik terjadi. Penilaian ini dapat memberikan informasi penting untuk merumuskan rencana tindakan (Sinambela & Lestari, 2022).

3. Pelatihan kepemimpinan

Mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang sehat melalui pelatihan dapat membantu mencegah kepemimpinan toksik. Pelatihan tersebut dapat mencakup etika kepemimpinan, keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan pengembangan hubungan kerja yang positif (Helmi & Jamil, 2020).

4. Mendorong pelaporan yang aman

Upaya menyusun mekanisme koordinasi hingga pelaporan kinerja yang aman dan terbuka bagi karyawan yang mengalami atau menyaksikan perilaku toksik sangat penting. Karyawan harus merasa yakin bahwa tindakan mereka tidak akan mengakibatkan dampak negatif terhadap karir atau kesejahteraan mereka dan mengedepankan iklim koordinasi kerja yang lebih produktif (Parantri, dkk, 2020).

5. Intervensi dan konseling profesional

Ketika kepemimpinan toksik telah teridentifikasi, intervensi spesifik segera diperlukan. Hal ini dapat berupa pembicaraan terbuka dengan pemimpin yang bersangkutan atau bahkan melibatkan profesional konseling untuk membantu pemimpin memahami dampak perilaku mereka baik terhadap

pekerjaan maupun orang lain disekitarnya dan mengembangkan strategi perbaikan (Yao, dkk, 2018).

6. Pindahkan atau terminati hubungan kerja

Saat upaya-upaya lain tidak berhasil dan perilaku toksik terus berlanjut, pemindahan atau pemecatan pemimpin toksik dapat menjadi solusi terakhir. Keputusan ini harus diambil setelah mempertimbangkan dampaknya terhadap tim dan organisasi yang bersangkutan, serta sesuai dengan kebijakan dan hukum maupun aturan kerja yang berlaku (Zulfikar & Azis, 2018).

7. Pembangunan budaya organisasi yang positif:

Membangun budaya organisasi yang inklusif, transparan, dan mendukung adalah langkah yang mendasar dalam menghadapi kepemimpinan toksik. Melibatkan semua anggota organisasi dalam pembentukan budaya ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mengurangi potensi munculnya perilaku toksik (Wardhani & Pratama, 2021).

KESIMPULAN

Kepemimpinan toksik merupakan fenomena yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi dan individu yang berada di dalamnya. Melalui jurnal literatur review ini, telah dijelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi terbentuknya kepemimpinan toksik, dampaknya terhadap organisasi, serta langkah-langkah intervensi yang dapat diambil untuk mengatasi masalah ini.

Berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi, terlihat bahwa kepemimpinan toksik bisa muncul dari kondisi seperti kekurangan keterampilan kepemimpinan, stres yang berlebihan, ketidaksetaraan kekuasaan, ketidakpuasan pribadi, dan buruknya iklim organisasi. Faktor-faktor ini bisa berinteraksi dan saling memperkuat, menciptakan lingkungan yang memungkinkan perilaku kepemimpinan toksik berkembang.

Implikasi dari kepemimpinan toksik terhadap organisasi adalah serius dan beragam.

Pengurangan produktivitas, penurunan kesejahteraan karyawan, gangguan hubungan kerja, hingga reputasi buruk adalah beberapa dampak yang dapat terjadi. Namun, dalam upaya untuk mengatasi dan mencegah kepemimpinan toksik, langkah-langkah intervensi menjadi sangat penting. Intervensi dapat melibatkan pelatihan kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi yang sehat, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja yang baik.

Oleh sebab itu, penanganan kepemimpinan toksik harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi yang menginginkan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan berkelanjutan. Tindakan proaktif untuk mengidentifikasi, menghadapi, dan mencegah perilaku kepemimpinan toksik akan membantu menciptakan budaya organisasi yang menghargai etika, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan. Melalui pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi, implikasi yang muncul, dan strategi intervensi yang efektif, organisasi dapat mengarahkan diri menuju perkembangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R., & Aulia, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kelelahan Emosional dan Burnout pada Karyawan. *Jurnal Kesehatan Psikologi*, 8(1), 1-10.
- Andriyani, D., & Kusuma, I. G. A. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 12(1), 12-23.
- Arifianto, A. A., & Faisal, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 21(1), 12-22.
- Berberoglu, G., Adan, M., & Unler, E. (2020). The dark side of personality traits and abusive supervision interaction on counterproductive work behaviors. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 357-369.



- Berset, M., Elfering, A., Lüthy, S., Lüthi, S., & Semmer, N. K. (2018). Work stressors and impaired sleep: Rumination as a mediator. *Stress and Health, 34*(1), 37-51.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M., Watson, C. P., & Calderwood, C. (2020). Abusive supervision and workplace deviance: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics, 165*(1), 33-48.
- Cahyono, B., & Setyawati, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Niat Keluar Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 8*(1), 42-55.
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2018). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology, 40*(6), 337-348.
- Dalal, R. S., Bhawe, D. P., & Fiset, J. (2018). Employee corruption in organizations: An overview of empirical research. *Journal of Business Ethics, 102*(3), 447-459.
- Dijkstra, M. T., Beersma, B., & Evers, A. (2020). Does leadership style moderate the relationship between self-enhancement bias and abusive supervision? An experimental study. *Journal of Business Ethics, 163*(1), 49-61.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2020). Social undermining and abusive supervision: The effects of social competition at work. *Journal of Applied Psychology, 105*(3), 303-316.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2020). A social function perspective on bad behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 105*(3), 241-262.
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2019). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 92*(8), 959-971.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Zapf, D. (2018). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* (pp. 101-116). Oxford University Press.
- Engel, J. D. (2022). Pengenalan dan Transformasi Diri dalam Kepemimpinan Kristen Berkarakter. *Jurnal Teologi Berita Hidup, 5*(1), 275-289.
- Fauzi, A., & Widiastuti, T. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, 28*(2), 144-155.
- Fitriana, D., & Fauziah, N. (2019). Hubungan Antara Kepemimpinan Toksik dengan Tingkat Stres Kerja pada Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi, 8*(1), 27-36.
- Gervais, L., & Janssens, M. (2019). Taking abusive supervision to the next level: A social exchange perspective. *The Leadership Quarterly, 30*(5), 101309.
- Harper, K. M., Treadway, D. C., & Migliore, L. A. (2020). Walking on eggshells: How leaders' provocation moderates the relationship between toxic behaviors and employee job performance. *Journal of Business and Psychology, 35*(3), 391-407.
- Harvey, P., Harris, K. J., Harris, R. B., & Cast, M. M. (2019). Exploring the link between abusive supervision and coworker incivility: The role of affect and psychological detachment. *Journal of Business Ethics, 157*(4), 1153-1166.
- Helmy, Z., & Jamil, A. S. (2020). Restrukturisasi Sistem Pelatihan Kepemimpinan dalam Membentuk Calon Pemimpin Masa Depan: Pendekatan Studi Literatur. *AgriHumanis: Journal of Agriculture and Human Resource Development Studies, 1*(1), 1-17.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2018). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management, 29*(3), 438-454.
- Hystad, S. W., Eid, J., Johnsen, B. H., & Laberg, J. C. (2018). The role of trait affectivity and workaholism in the relationship



between self-leadership dimensions and exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 9, 1121.

Lam, W., Wu, C. H., & Krasikova, D. V. (2019). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 407-422.

Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2020). Why and when abusive supervision impacts employee performance: The joint roles of generic trait aggressiveness and high negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 265-281.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). The nature and outcomes of workplace bullying trajectories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 297-310.

Novianti, D., & Subagio, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Industri Retail. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 14-24.

Oktaviana, R. R., & Puspitasari, E. (2019). Kepemimpinan Toksik dan Dampaknya terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 46(2), 139-152.

Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2018). The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 86(3), 497-514.

Parantri, P. S., Djaelani, A. K., & ABS, M. K. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Srono Kabupaten Banyuwangi. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(02).

Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2019). Leading by example and leading by enabling: The interactive role of leader personality traits and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1315-1331.

Prasetyo, A., & Rahmatika, S. (2020). Kepemimpinan Toksik dan Kepuasan Kerja Karyawan: Studi pada Perusahaan Perbankan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 111-122.

Puspitasari, A. D., & Yulianti, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 12-24.

Putra, I. G. S. A., & Setiawan, M. (2018). Kepemimpinan Toksik dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 20(1), 10-16.

Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2019). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during leader-member exchange (LMX) differentiation and its implications for subordinates' work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 381-395.

Rianti, F. D., & Pramono, F. A. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Budaya Organisasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(1), 29-42.

Riyanto, B., & Haryanto, H. (2019). Dampak Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 16(1), 73-82.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Peng, A. C., & Lord, R. G. (2018). Developing a leadership identity: A grounded theory. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 327-342.

Schyns, B., & Schilling, J. (2018). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 87-102.

Setiawan, E. Y., & Mardikanto, T. (2019). Dampak Kepemimpinan Toksik terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Stres Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 9(1), 54-67.

Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.

Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2019). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as



precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 68(1), 42-67.

Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2018). Character strengths in organizations: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 115-128.

Sutanto, A., & Rachmawati, D. (2020). Dampak Kepemimpinan Toksik terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 19(1), 64-73.

Syahfitri, D. R., & Hermawan, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Hidup Kerja. *Jurnal Psikologi*, 18(1), 12-22.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2019). When abusive supervision goes unnoticed: A meta-analysis on the psychosocial consequences of understudied abusive supervision behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 166-194.

Utami, H. N., & Aisyah, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 18(1), 12-23

Wahyudi, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(1), 39-48.

Wang, D., & Liu, L. (2019). The impact of subordinates' work characteristics on abusive supervision: A study of the role of job autonomy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(10), e8301.

Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2018). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(1), 313-334.

Wardhani, N. S., & Pratama, R. A. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 9-20.

Wu, W., Liu, J., & Kwan, H. K. (2019). Power, supervisor's Machiavellianism, and abusive supervision: A resource-based view. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 511-522.

Yao, Y., Wu, W., Wu, C. H., & Kwan, H. K. (2018). Abusive supervision and work family conflict: A resource scarcity perspective. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 931-942.

Zhu, L., Li, J., Zheng, Q., & Zheng, X. (2020). Leader-member exchange, leader power, and abusive supervision: The role of leader affective authenticity. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 721-734.

Zulfikar, M., & Azis, M. Y. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Toksik dengan Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 140-150.