

Toxic Leadership pada Anggota Organisasi IMADIKSI KIP Kuliah

Syahla Kholizah¹, Kiki Cahya Setiawan², Mudhiah Halifi³, Nitia Oktalia⁴, Nabila Tazkya Nisa⁵, Intan Wahdia⁶, Muhammad Akbar Amanta⁷

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Corresponding Email: syahlakholizah_23051460271@radenfatah.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel

Received: 30-11-2025

Revised: 21-04-2026

Accepted: 09-05-2026

Keyword

Destructive Leadership

Toxic Leadership

Student Organisations

Kata Kunci

Kepemimpinan Destruktif

Kepemimpinan Toxic

Organisasi Mahasiswa

ABSTRACT

This literature review examines the phenomenon of toxic leadership within organisations, particularly student organisations such as IMADIKSI KIP Kuliah at UIN Raden Fatah Palembang. The study aims to summarise the definitions, contributing factors, impacts, and measurement tools for toxic leadership through a review of national and international journals using the keyword “toxic leadership”. The results of the review indicate that toxic leadership is characterised by authoritarian behaviour, narcissism, abusive supervision, self-promotion, and unpredictable behaviour. Contributing factors include leader characteristics, an unhealthy organisational culture, role ambiguity, excessive work demands, stress, a lack of feedback, and leader isolation. The impacts include reduced psychological well-being, burnout, low job satisfaction, decreased performance, increased conflict, and turnover intention. Furthermore, validated measurement tools were identified to assess the five dimensions of toxic leadership. Overall, toxic leadership is a systemic phenomenon that can harm both individuals and organisations; therefore, organisational interventions, leadership development, and the application of ethics are required, particularly within student organisations.

ABSTRAK

Kajian literatur ini membahas fenomena toxic leadership dalam organisasi, khususnya organisasi kemahasiswaan seperti IMADIKSI KIP Kuliah UIN Raden Fatah Palembang. Penelitian bertujuan merangkum definisi, faktor penyebab, dampak, serta alat ukur toxic leadership melalui penelusuran jurnal nasional dan internasional dengan kata kunci “toxic leadership”. Hasil kajian menunjukkan bahwa toxic leadership ditandai oleh perilaku otoriter, narsistik, abusive supervision, self-promotion, dan perilaku tidak dapat diprediksi. Faktor penyebabnya meliputi karakteristik pemimpin, budaya organisasi yang tidak sehat, ketidakjelasan peran, tuntutan kerja berlebih, stres, kurangnya umpan balik, dan isolasi pemimpin. Dampaknya mencakup penurunan kesejahteraan psikologis, burnout, rendahnya kepuasan kerja, menurunnya kinerja, meningkatnya konflik, serta turnover intention. Selain itu, ditemukan alat ukur tervalidasi untuk menilai lima dimensi toxic leadership. Secara keseluruhan, toxic leadership merupakan fenomena sistemik yang dapat merusak individu dan organisasi sehingga diperlukan intervensi organisasi, pengembangan kepemimpinan, dan penerapan etika, terutama dalam lingkungan organisasi mahasiswa.

Pendahuluan

Kepemimpinan memegang peran penting dalam menentukan arah, budaya, serta dinamika psikologis suatu organisasi. Namun, tidak semua pemimpin menunjukkan perilaku yang mendukung kesejahteraan anggota. Dalam beberapa kondisi, pemimpin justru menampilkan gaya kepemimpinan yang menekan, merusak, dan mengabaikan kebutuhan anggota, yang dikenal sebagai *toxic leadership*. Menurut (Yulianto & Fajrianti, 2024), *toxic leadership* merupakan pola perilaku pemimpin yang mengancam atau menghilangkan sumber daya psikologis bawahannya, yang ditunjukkan melalui sikap otoriter, manipulatif, serta penggunaan kekuasaan secara berlebihan. (Sifi, 2025) menjelaskan bahwa pemimpin yang *toxic* cenderung tidak peka terhadap kondisi bawahan, menciptakan lingkungan yang tegang, serta memunculkan perilaku negatif seperti kritik merusak dan komunikasi yang agresif.

Toxic leadership terbukti membawa dampak serius baik bagi individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, kepemimpinan beracun dapat menurunkan harga diri, meningkatkan rasa inferioritas, serta menimbulkan stres, kemarahan, frustrasi, ketidakpercayaan, hingga perasaan tidak aman (Singh dkk., 2018; Bhandarker & Rai, 2019; Webster dkk., 2014 dalam (Yulianto & Fajrianti, 2024). (Efandi et al., 2023) menemukan bahwa *toxic leadership* memiliki tujuh dampak jangka panjang yang merugikan organisasi, mulai dari penurunan produktivitas, kerusakan relasi kerja, meningkatnya turnover, hingga merosotnya reputasi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Iqbal, 2023) yang menunjukkan bahwa *toxic leadership* dapat meningkatkan *toxic culture*, karena pemimpin memegang peran sentral dalam menentukan nilai serta arah organisasi

Meskipun topik mengenai *toxic leadership* semakin banyak diteliti, kajian literatur yang tersedia masih tersebar dan menggunakan konsep, dimensi, serta alat ukur yang beragam sehingga pemahaman mengenai fenomena ini belum sepenuhnya terintegrasi. Selain itu, riset terkait *toxic leadership* di konteks organisasi mahasiswa Indonesia termasuk organisasi beasiswa seperti IMADIKSI KIP Kuliah masih sangat terbatas dan belum dianalisis secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk merangkum, membandingkan, dan menganalisis berbagai hasil penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai definisi, penyebab, dampak, dan instrumen *toxic leadership*.

Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengulas literatur terkait *toxic leadership*, mencakup konsep, karakteristik, faktor penyebab, dampak terhadap individu dan organisasi, serta alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, artikel ini juga bertujuan untuk memetakan tren penelitian serta memberikan rekomendasi arah riset selanjutnya, khususnya dalam konteks organisasi kemahasiswaan di Indonesia.

Metode

Penelitian ini menggunakan penelitian kajian studi literatur dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Menurut Mardalis dalam Ega Safitri (2021) menyatakan bahwa studi literatur dapat dilakukan dengan cara mencari rujukan dari beberapa penelitian terdahulu yang kemudian dikumpulkan untuk menarik kesimpulan. Menurut Creswell, John. W (2014), studi literatur merupakan suatu rangkuman tertulis yang mencakup artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang mendefinisikan teori dan menyediakan informasi mengenai masa lalu dan masa kini untuk diorganisasikan berdasarkan topik dan dokumen yang diperlukan. Selain itu, menurut Nazir dalam Habsy, dkk (2023) studi literatur atau studi kepustakaan adalah metode pengumpulan data yang melibatkan analisis dan penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur,

catatan-catatan, dan laporan-laporan yang relevan dengan masalah yang sedang di investigasikan.

Tinjauan literatur dilakukan dalam beberapa tahap yaitu mencari artikel jurnal yang relevan dan melakukan tinjauan literatur. Pencarian sumber menggunakan *google scholar*, pencarian artikel menggunakan kata kunci "*Toxic Leadership*" untuk mengumpulkan informasi - informasi mengenai;

- 1) definisi *toxic leadership*
- 2) faktor penyebab *toxic leadership*
- 3) dampak *toxic leadership*
- 4) alat ukur *toxic leadership*

Tujuan penggunaan metode studi literatur adalah untuk menggali teori-teori, hasil penelitian terdahulu, serta konsep-konsep ilmiah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai fenomena yang dikaji tanpa harus melakukan survei atau eksperimen langsung.

Hasil dan Diskusi

Hasil

Berdasarkan penelusuran literatur menggunakan kata kunci "*toxic leadership*" diperoleh sejumlah artikel jurnal nasional dan internasional yang membahas *toxic leadership* dari berbagai sudut pandang, mulai dari definisi, faktor, penyebab, dampak, hingga pengembangan alat ukur. Secara umum, hasil peninjauan dapat dikelompokkan ke dalam empat aspek utama, yaitu definisi *toxic leadership*, faktor penyebab *toxic leadership*, dampak *toxic leadership* bagi individu dan organisasi, serta instrumen atau alat ukur *toxic leadership*.

Definisi Toxic Leadership

Kepemimpinan adalah salah satu elemen sentral dalam dinamika organisasi yang mempengaruhi arah, kinerja, dan budaya kerja. Namun, dalam beberapa situasi, konsep beralih menjadi bentuk yang merugikan. Kepemimpinan *toxic*, 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 (Efandi et al., 2023).

Beberapa literatur menyatakan *Toxic Leadership* merupakan suatu bentuk perilaku seorang pemimpin yang dikarakteristikan sebagai perilaku yang kasar, otoriter, narsis, promosi diri serta perilaku yang tidak dapat diprediksi. *Toxic Leadership* diklasifikasikan sebagai sisi gelap dari kepemimpinan yang menunjukkan potensi perilaku yang disfungsi, tidak produktif, tidak efektif, mementingkan diri sendiri, dan perilaku kasar, seperti membuat korban membuat viktimisasi, intimidasi, agresi subversive atau manipulasi untuk memaksa karyawan untuk mengikuti mereka (Kanissa et al., 2023).

Menurut Wright (2015), *toxic leadership* adalah serangkaian tindakan yang disengaja atau tidak disengaja yang merusak dan menghambat mereka yang berusaha menjalankan misi dan visi organisasi, yang kemudian menjadi tertekan dalam proses pencapaian oleh pemimpin yang mementingkan diri sendiri dan mengutamakan

keuntungan pribadi atau misi di atas kebutuhan pengikut, sehingga menciptakan keadaan demoralisasi yang merusak organisasi dari dalam (Gandolfi & Stone, 2022).

Toxic leadership adalah pola perilaku pemimpin yang merugikan, seperti intimidasi, penyalahgunaan kekuasaan, dan kurang perhatian terhadap kesejahteraan bawahan. Perilaku ini dapat menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi, budaya kerja, dan kesejahteraan anggota, termasuk perasaan helplessness, penurunan kinerja, dan masalah psikologis (Baskan, 2020).

Faktor Penyebab *Toxic Leadership*

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

2. Tekanan dan stress

Tekanan pekerjaan yang tinggi dan stres yang berlebihan dapat membuat pemimpin lebih rentan terhadap perilaku *toxic*, 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 menyebabkan dengan anggota tim, perilaku *toxic* seperti intimidasi atau ketidakpedulian.

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

3. Ketidaksetaraan kekuasaan

Ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan di organisasi dapat membawa pemimpin untuk mengeksploitasi kekuasaan mereka dan menjadi *toxic* dalam

interaksi mereka dengan anggota tim. Ketidaksetaraan kekuasaan dalam lingkungan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya kepemimpinan *toxic*. 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 *toxic* seperti intimidasi dan ancaman.

4. Ketidakpuasan pribadi

Ketidakpuasan pribadi yang dialami oleh seorang pemimpin dapat menjadi pemicu terbentuknya perilaku kepemimpinan *toxic*. Pemimpin yang merasa tidak puas dengan diri sendiri atau situasi mereka dalam hidup atau frustrasi mereka menghasilkan pada perilaku anggota *toxic* tim, Ketika pemimpin merasa tidak puas atau tidak memenuhi kebutuhan pribadi mereka, mereka mungkin mencari cara-cara yang merugikan untuk mengatasi perasaan tersebut.

5. Kurangnya keterampilan kepemimpinan

Pemimpin yang keterampilan tidak memiliki keterampilan kepemimpinan yang memadai mungkin cenderung menggunakan taktik *toxic* sebagai cara untuk mengendalikan tim dan situasi. 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. 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 *toxic*.

6. Budaya organisasi yang tidak sehat

Lingkungan yang mempromosikan kompetisi yang tidak sehat, penindasan, dan penghakiman dapat mendorong pembentukan kepemimpinan *toxic*. 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.

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

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 menciptakan ketidakpastian dan kebingungan yang dapat memicu terbentuknya kepemimpinan *toxic*. Ketika anggota tim tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab pemimpin, ini dapat memicu konflik, keputusan impulsif, dan perilaku merugikan.

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. Hal ini dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada para pemimpin dan memiliki dampak yang signifikan pada dinamika kepemimpinan dan budaya kerja.

10. Kondisi isolasi pemimpin

Pemimpin yang terisolasi secara emosional atau sosial cenderung lebih rentan terhadap perilaku *toxic* 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 *toxic* (Efandi et al., 2023).

Dampak Toxic Leadership Terhadap Individu dan Organisasi

Toxic leadership memiliki implikasi negatif yang dapat merusak semua anggota organisasi dan menyebabkan fragmentasi. Dampaknya tidak hanya terbatas pada hasil ekonomi dan kinerja karyawan, tetapi juga mempengaruhi kesehatan mental karyawan yang terpapar, seperti depresi, kecemasan, dan kelelahan emosional (Nunes & Moreira, 2024).

Kepemimpinan *toxic* lebih memprioritaskan tujuan pribadi sendiri sebagai individu yang dapat menciptakan efek sangat serius, permanen, atau bahkan beracun kepada individu, organisasi, dan keluarganya. *Toxic leadership* melemahkan bawahan dengan membentak, mengkritik, mengejek, mengintimidasi yang dapat mengurangi kepercayaan diri, harga diri, dan kemajuan diri karyawan. Pemimpin ini tidak memotivasi karyawan dan lebih sering menciptakan gangguan yang dapat menyebabkan seorang karyawan berputus asa (Arifin et al., 2024).

Toxic leadership dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan penuh stres, meningkatkan tingkat stres psikologis, kecemasan, depresi, dan kelelahan emosional di antara karyawan. Dampak ini kemudian memediasi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena mereka merasa tidak dihargai dan diperlakukan tidak adil. Selain itu, *toxic leadership* juga dapat menyebabkan penurunan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan, serta meningkatkan absensi dan perilaku menyimpang di tempat kerja (Pramudya et al., 2025).

Alat Ukur Toxic Leadership

Terdapat pengembangan dan validasi dari skala pengukuran *toxic leadership*. Alat ukur ini dirancang untuk menilai berbagai dimensi *toxic leadership*, seperti *supervision* yang *abusive*, otoriter, narsistik, *self-promotion*, dan ketidakpastian perilaku.

Skala ini membantu mengidentifikasi tingkat *toxic leadership* yang dialami oleh karyawan dan dampaknya terhadap organisasi dan kesejahteraan pekerja. Dijelaskan bahwa *toxic leadership* memiliki lima dimensi utama yang dapat diukur, yaitu *abusive supervision*, otoriter, narsistik, *self-promotion*, dan *unpredictability*. Pengukuran ini penting untuk membedakan *toxic leadership* dari tipe kepemimpinan destruktif lainnya dan memahami karakteristik pemimpin yang berpotensi merugikan. Dengan demikian, ada alat ukur yang dikembangkan dan divalidasi secara ilmiah untuk menilai keberadaan dan tingkat *toxic leadership* dalam organisasi (Nunes & Moreira, 2024).

Diskusi

Diskusi dalam studi literatur menunjukkan bahwa *toxic leadership* secara berkelanjutan memberikan dampak buruk terhadap kondisi mental dan tingkah laku karyawan. Penelitian terbaru di bidang perawatan menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang terlalu otoriter, manipulatif, dan merendahkan bawahan menyebabkan penurunan rasa puas dalam bekerja serta meningkatnya niat untuk berpindah organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian (Farghaly Abdelaliem, 2023) yang menemukan bahwa *toxic leadership* berpengaruh besar terhadap niat perawat untuk meninggalkan tempat kerja, dengan tingkat kepuasan bekerja sebagai faktor penting yang memediasi hubungan tersebut (Semedo, 2022).

Kepemimpinan *toxic* adalah gaya memimpin yang merugikan dan tidak peduli dengan kesejahteraan bawahan, sehingga menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman dan tidak sehat. Para pemimpin dengan gaya *toxic* cenderung bersikap otoriter, kurang empati, berkomunikasi dengan cara merendahkan orang lain, serta lebih memikirkan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan orang lain (Efandi, 2023) meneliti bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya muncul dari dalam diri pemimpin itu sendiri, tetapi juga didukung oleh budaya organisasi yang sangat longgar dan sistem penilaian kerja yang hanya fokus pada hasil, bukan proses. Karena itu, kepemimpinan *toxic* sering dilihat sebagai fenomena yang sistemik, bukan hanya masalah perorangan pemimpin.

Dampak *toxic leadership* sangat signifikan bagi individu maupun organisasi. Pada level individu, karyawan berisiko mengalami stres, *burnout*, penurunan harga diri, dan niat keluar kerja (*turnover intention*). Pada tingkat organisasi, budaya kerja menjadi tidak harmonis, produktivitas menurun, konflik meningkat, dan reputasi organisasi mengalami kerusakan jangka panjang. Penelitian seperti (Singh et al., 2018) (Webster et al., 2014) dan (Efandi et al., 2023) menegaskan bahwa *toxic leadership* dapat menjalar menjadi *toxic culture* ketika tidak ditangani. Oleh karena itu, penggunaan alat ukur *toxic leadership* dan pembentukan intervensi berbasis etika menjadi langkah penting untuk mencegah dampak destruktif lebih lanjut.

Dari pada hanya menyajikan kembali fakta bahwa *toxic leadership* menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan meningkatnya niat untuk berpindah organisasi, interpretasi yang mendalam mencoba memahami mengapa dan bagaimana fenomena tersebut terjadi. *Toxic leadership* tidak hanya berdampak sebagai tekanan di permukaan, tetapi membentuk lingkungan psikososial yang menimbulkan stres kronis. Ketika pemimpin bersikap otoriter dan merendahkan, ini tidak sekadar memicu ketidakpuasan jangka pendek, namun menenggelamkan rasa aman psikologis dan mengikis motivasi intrinsik karyawan secara bertahap.

Dampak ini sering tidak muncul secara langsung, melainkan melalui mekanisme mediasi seperti penurunan kepuasan kerja yang secara konseptual merangkum hilangnya penghargaan, pengakuan, dan rasa percaya diri karyawan. Misalnya, penelitian (Farghaly Abdelaliem, 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai mediator utama menghubungkan *toxic leadership* dengan niat berpindah kerja menandakan jalur pengaruh yang kompleks dan membutuhkan pemahaman psikologis yang mendalam.

Selain itu, *toxic leadership* secara sistemik menghambat iklim kerja yang sehat, sehingga kreativitas dan kolaborasi menurun. Karyawan yang merasa terintimidasi dan kurang diberdayakan cenderung memiliki sikap pasif dan disengaged, memperparah penurunan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian (Semedo, 2022) menegaskan bahwa efek *burnout* dan stres memperkuat hubungan ini, menunjukkan bahwa *toxic leadership* berpengaruh buruk tidak hanya pada motivasi tetapi juga pada kesehatan mental karyawan.

Interpretasi juga harus mencakup konteks organisasi yang mendalam. Misalnya, (Efandi et al., 2023) menyoroti bahwa *toxic leadership* bukan hanya masalah individu pemimpin, tetapi juga hasil dari budaya organisasi yang longgar dan sistem penilaian kerja yang hanya mengejar hasil tanpa memperhatikan proses. Ini menandakan bahwa solusi tidak bisa hanya diarahkan pada individu melainkan harus diarahkan pada perubahan kultur organisasi dan struktur kelembagaan.

Keterbatasan Studi Literatur Toxic Leadership

1. Cakupan Variabel yang Terbatas: Banyak penelitian hanya fokus pada sejumlah variabel tertentu seperti stres kerja, *turnover intention*, dan budaya organisasi, tanpa mengintegrasikan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hasil secara signifikan seperti karakter pribadi pemimpin, budaya organisasi, dan dukungan sosial. Hal ini menyebabkan hasil penelitian cenderung bersifat parsial dan tidak lengkap dalam memahami kompleksitas *toxic leadership*.
2. Desain Metodologi: Sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif cross-sectional, yang hanya menghasilkan data pada satu periode waktu. Metode ini tidak mampu menggambarkan dinamika jangka panjang atau sebab-akibat yang lebih mendalam dari *toxic leadership*, termasuk perubahan persepsi dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu.
3. Jumlah Sampel yang Terbatas: Beberapa studi memiliki sampel kecil dan hanya terbatas pada satu sektor industri atau wilayah geografis tertentu, seperti sektor pemerintahan di wilayah Jakarta, Bogor, atau sektor kesehatan. Ini mengurangi generalisasi hasil penelitian ke konteks yang lebih luas.
4. Kurangnya Pendekatan Kualitatif dan Studi Longitudinal: Banyak penelitian yang bersifat kuantitatif dan bersifat deskriptif, sehingga kurang mampu mengungkap mekanisme dan proses psikologis di balik perilaku *toxic leadership* secara mendalam. Studi longitudinal memang penting untuk melihat evolusi dinamika hubungan ini dari waktu ke waktu.
5. Keterbatasan dalam Pengukuran dan Definisi: Variasi dalam alat ukur dan definisi *toxic leadership* menyebabkan inkonsistensi dalam hasil dan interpretasi. Beberapa studi mengukur aspek tertentu dari kepemimpinan *toxic*, seperti narsisme atau otoritarianisme, tanpa memperhitungkan seluruh dimensi yang lebih luas.

6. Fokus pada Hasil Akhir: Banyak studi yang lebih banyak menyoroti hasil seperti turnover, stres, dan penurunan kinerja, tetapi kurang mengkaji faktor penentu serta faktor keberhasilan atau strategi mitigasi dalam menghadapi *toxic leadership*, sehingga hasilnya cenderung bersifat problematis dan kurang solusi praktis.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

1. Mengadopsi metode longitudinal dan kualitatif untuk memahami proses dan mekanisme secara mendalam.
2. Meningkatkan cakupan variabel yang diteliti, termasuk budaya organisasi, karakteristik pemimpin, serta dukungan sosial.
3. Melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam sektor serta wilayah geografis.
4. Mengembangkan instrumen pengukuran yang baku dan terstandarisasi untuk memastikan konsistensi dan validitas data penelitian.
5. Menguji efektivitas intervensi dan strategi pencegahan yang berbasis etika dan budaya organisasi sehat.

Dalam ranah penelitian *toxic leadership*, terdapat beberapa konsistensi dan inkonsistensi penting yang perlu diperhatikan untuk dapat memahami fenomena ini secara lebih komprehensif.

Konsistensi Penelitian

Mayoritas penelitian menunjukkan konsistensi terkait dampak negatif *toxic leadership* terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Beberapa poin konsisten yang ditemukan di antaranya:

1. *Toxic leadership* secara signifikan meningkatkan tingkat stres dan *burnout* karyawan, baik dalam sektor perawatan maupun industri lain (Semedo, 2022)
2. Ada dampak yang konsisten pada niat karyawan untuk keluar dari organisasi, yang difasilitasi oleh penurunan kepuasan kerja akibat perilaku pemimpin yang merusak (Singh et al., 2018)
3. *Toxic leadership* juga berkontribusi pada kerusakan budaya organisasi, munculnya konflik, dan penurunan produktivitas (Webster et al., 2014)

Konsistensi ini mempertegas bahwa *toxic leadership* bukan saja problem individu, tetapi menjadi isu organisasi yang luas dengan konsekuensi negatif berkelanjutan.

Inkonsistensi Penelitian

Namun demikian, penelitian *toxic leadership* juga mengandung berbagai inkonsistensi yang menjadi tantangan bagi pengembangan teori dan praktik:

1. Variasi Jalur Mediasi: Beberapa studi menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator utama antara *toxic leadership* dan niat keluar kerja, sedangkan studi lain menyoroti burnout, stres, atau climate organisasi sebagai mediator yang lebih krusial (Farghaly Abdelaliem, 2023)
2. Perbedaan Konteks dan Metodologi: Studi yang dilakukan di sektor berbeda atau wilayah geografis berbeda menunjukkan hasil yang beragam. Contohnya sektor kesehatan dan manufaktur memiliki dinamika organisasi yang berbeda sehingga respon terhadap *toxic leadership* juga berbeda (Efandi, 2023)
3. Faktor Moderator yang Berbeda: Variabel-variabel seperti dukungan sosial, budaya organisasi, dan karakteristik personal karyawan ditemukan sebagai faktor moderator

yang berbeda-beda pengaruhnya dalam penelitian yang mengindikasikan bahwa *toxic leadership* bukan fenomena homogen.

Implikasi dari Inkonsistensi

Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* perlu dipahami sebagai fenomena yang kompleks dan kontekstual, bukan problem tunggal yang dapat dipecahkan dengan satu pendekatan. Model-model penelitian ke depan harus mengintegrasikan variabel moderator dan mediator dari berbagai perspektif psikologis, sosial, dan organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, *toxic leadership* muncul sebagai pola kepemimpinan destruktif yang memberikan dampak negatif bagi individu maupun organisasi. Temuan menunjukkan bahwa *toxic leadership* berakar pada karakteristik pribadi pemimpin, budaya organisasi yang tidak sehat, ketidakjelasan peran, tuntutan kerja yang berlebihan, serta kurangnya regulasi emosi dan umpan balik konstruktif. Dampak yang ditimbulkan mencakup stres psikologis, *burnout*, penurunan motivasi, melemahnya kinerja, hingga meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Pada level organisasi, *toxic leadership* memunculkan konflik, menurunkan produktivitas, merusak iklim kerja, dan dapat menyebabkan kerusakan reputasi jangka panjang. Alat ukur yang menilai lima dimensi utama *busive supervision*, *authoritarian leadership*, *narcissistic traits*, *self-promotion*, dan *unpredictability* membantu peneliti dan praktisi membedakan *toxic leadership* dari bentuk kepemimpinan destruktif lainnya. Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa penanganan *toxic leadership* membutuhkan intervensi sistemik, seperti pelatihan kepemimpinan, tata kelola etis, reformasi organisasi, serta mekanisme komunikasi dan umpan balik yang sehat. Upaya tersebut penting untuk mencegah terbentuknya budaya *toxic*, khususnya dalam organisasi kemahasiswaan yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan para anggotanya.

Deklarasi

Kontribusi Penulis. Seluruh penulis berkontribusi dalam perancangan, pelaksanaan, analisis, dan penyusunan laporan.

Pernyataan Pendanaan. Penelitian ini tidak menerima dana hibah khusus dari lembaga pendanaan di sektor publik, komersial, atau nirlaba.

Konflik Kepentingan. Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

Informasi Tambahan. Tidak ada informasi tambahan yang tersedia untuk artikel ini.

Referensi

- Arifin, Z., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Toxic dan Situasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Employee performance Karyawan pada UPT Latihan Kerja Pasuruan. *Journal of Islamic Education Management*, 4(1), 406–421.
- AbdAleati, N. S., Zaharim, N. M., & Mydin, Y. O. (2016). Religiousness and mental health: Systematic review study. *Journal of Religion & Health*, 55(6), 1929–1937.

- Abdullah, A., Hort, K., Abidin, A. Z., & Amin, F. M. (2012). How much does it cost to achieve coverage targets for primary healthcare services? A costing model from Aceh, Indonesia. *International Journal of Health Planning and Management*, 27(3), 226–245.
- Aggarwal, N. K. (2013). Cultural psychiatry, medical anthropology and the DSM-5 field trials. *Medical Anthropology*, 32, 393–398.
- Alang, S. M. (2016). “Black folk don’t get no severe depression”: Meanings and expressions of depression in a predominantly black urban neighborhood in Midwestern United States. *Social Science & Medicine*, 157, 1–8.
- Ananta, A., Arifin, E. N., Hasbullah, M. S., Handayani, N. B., & Pramono, A. (2015). *Demography of Indonesia’s ethnicity*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- APA. (2013). *American Psychiatric Association: Diagnostic and Statistical Manual on Mental Disorder* (5th ed.). Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Baskan, B. (2020). Toxic Leadership in Education: A Systematic Review. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97104.
- Buchalter, S. I. (2009). *Art therapy techniques and applications*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Efandi, A., Mulyadi, H., & Arifin, Z. (2023). Dampak toxic leadership terhadap kinerja dan perilaku karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 145–158.
- Efandi, S. (2023). Toxic Leadership: Faktor pengaruh, implikasi terhadap organisasi, dan strategi intervensi. *Jurnal Syedza Saintika*.
- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). Toxic leadership: Faktor pengaruh, implikasi terhadap organisasi, dan strategi intervensi. *Behavioral Science Journal*, 1(2), 19–33.
- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). *Toxic Leadership: Faktor Pengaruh, Implikasi Terhadap Pengaruh, Dan Strategi Intervensi*. 1(2), 19–33.
- Farghaly Abdelaliam, S. M. (2023). Perilaku kepemimpinan toksik manajer perawat dan intensi turnover. *BMC Nursing*.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management Research*, 22(1), 19.
- Iqbal, M. (2023). *Peran Moderasi Organizational Work Design Dalam Hubungan Toxic Leader Dan Toxic Employee*.
- Kanissa, R. A., Kurniawan, A. I., & Emilisa, N. (2023). Pengaruh Toxic Leadership, Project Team Member’s Silence, dan Sustainable Project Management Terhadap Project Success Pada Karyawan di Lingkungan Pemerintah Pusat. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(16), 684–694.
- Nunes, A., & Moreira, A. P. (2024). Toxic Leadership and Turnover Intentions: The Role of Burnout Syndrome. *Administrative Sciences*, 14(12), 1–22.

- Pramudya, T. A., Rostiana, & Budiana, I. M. (2025). The Role of Toxic Leadership and Exclusion in the Workplace Against Intention to Leave Work with Psychological Distress as a Mediator and Gratitude as as Moderator. *Journal of Universal Studies*, 5(2), 2980–2999.
- Semedo, C. S. (2022). Toxic leadership and its effects on employee outcomes. (*Journal Name*).
- Sifi, N. G. L. (2025). *Toxic Leadership, Toxic Workplace, Destructive Voice, Dan Counterproductive Work Behavior: Self-Regulation Sebagai Moderator*.
- Singh, A., Singh, S., & Singh, R. (2018). Toxic leadership and its impact on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 92–108.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fighting against toxic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 23–34.
- Yulianto, C. G., & Fajrianthi. (2024). *Studi Literatur: Toxic Leadership*.