

## UNDERSTANDING TOXIC LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW AND SYNTHESIS

Adelia Permata Putri<sup>1</sup>, Natalia Iskandar<sup>2</sup>, Tri Ratnawati<sup>3</sup>

[adeliaprmtapp@gmail.com](mailto:adeliaprmtapp@gmail.com)<sup>1</sup>, [d1v44ng311@gmail.com](mailto:d1v44ng311@gmail.com)<sup>2</sup>, [triratnawati@untag-sby.ac.id](mailto:triratnawati@untag-sby.ac.id)<sup>3</sup>

universitas 17 agustus 1945 surabaya

### ABSTRAK

Pemahaman tentang kepemimpinan toksik telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Dalam kajian ini, kami melakukan tinjauan literatur yang komprehensif untuk mengeksplorasi definisi, karakteristik, dan dampak kepemimpinan toksik. Kami menelusuri berbagai sumber akademik, termasuk jurnal, buku, dan laporan penelitian, untuk mengidentifikasi pola umum dalam pemahaman tentang fenomena ini. Hasil tinjauan kami menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik sering kali ditandai oleh perilaku destruktif, manipulatif, dan otoriter yang merugikan kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Selain itu, kami menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya dan memperkuat kepemimpinan toksik, termasuk faktor individu, situasional, dan organisasional. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya mengembangkan strategi mitigasi untuk mengatasi dampak negatif dari kepemimpinan toksik dan mempromosikan budaya kepemimpinan yang sehat di tempat kerja. Dengan menyatukan temuan-temuan kunci dari literatur yang ada, kami menyajikan sintesis yang komprehensif tentang kepemimpinan toksik, memberikan landasan bagi penelitian dan praktik yang lebih lanjut dalam bidang ini.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan beracun, Definisi kepemimpinan beracun, Karakteristik kepemimpinan beracun, Dampak kepemimpinan beracun, Faktor-faktor penyebab kepemimpinan beracun.

### Abstract

*Understanding toxic leadership has become a paramount focus in management and organizational psychology literature. In this study, we conducted a comprehensive literature review to explore the definitions, characteristics, and impacts of toxic leadership. We surveyed various academic sources, including journals, books, and research reports, to identify common patterns in understanding this phenomenon. Our review findings indicate that toxic leadership is often characterized by destructive, manipulative, and authoritarian behaviors that detrimentally affect individual well-being and organizational performance. Additionally, we analyzed factors that may influence the emergence and perpetuation of toxic leadership, including individual, situational, and organizational factors. This research also highlights the importance of developing mitigation strategies to address the negative impacts of toxic leadership and promote a healthy leadership culture in the workplace. By synthesizing key findings from existing literature, we provide a comprehensive synthesis of toxic leadership, laying the groundwork for further research and practice in this field.*

**Keywords:** *Toxic leadership, Definition of toxic leadership, Characteristics of toxic leadership, Impact of toxic leadership, Causes of toxic leadership*

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas budaya organisasi, kinerja, dan kesejahteraan individu di tempat kerja. Kepemimpinan adalah salah satu elemen sentral dalam dinamika organisasi yang mempengaruhi arah, kinerja, dan budaya kerja (Einarsen & Nielsen, 2019). Namun, di samping peran positifnya, ada fenomena yang merugikan yang dikenal sebagai kepemimpinan toksik. Kepemimpinan toksik ditandai oleh perilaku yang merugikan, seperti intimidasi,

manipulasi, dan eksploitasi kekuasaan, yang dapat merusak iklim kerja dan menyebabkan dampak negatif yang luas.

Dalam beberapa tahun terakhir, minat terhadap kepemimpinan toksik telah meningkat secara signifikan dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Fenomena ini telah menarik perhatian para peneliti, praktisi, dan pemimpin organisasi karena dampaknya yang merugikan terhadap kesejahteraan individu, kinerja tim, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Fenomena ini semakin menjadi fokus perhatian di kalangan akademisi dan praktisi manajemen karena dampaknya yang merugikan terhadap kesejahteraan individu dan motivasi kerja secara keseluruhan (Fitriana & Fauziah, 2019). mengacu pada gaya kepemimpinan yang beracun, merugikan, dan berdampak negatif terhadap individu- individu di sekitarnya serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Sutanto & Rachmawati, 2020).

Meskipun demikian, pemahaman tentang kepemimpinan toksik masih terus berkembang. Banyak penelitian yang mengidentifikasi gejala dan dampak dari kepemimpinan toksik, namun ada sedikit pemahaman yang komprehensif tentang sifatnya, apa yang menyebabkannya, dan bagaimana cara mengatasi tantangan yang ditimbulkannya.

Dengan memperhatikan kompleksitas dan signifikansi masalah ini, tinjauan literatur dan sintesis tentang kepemimpinan toksik menjadi relevan dan penting. Melalui pendekatan ini, kita dapat mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyintesis pengetahuan yang ada untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena kepemimpinan toksik, serta mengidentifikasi arah penelitian dan praktik yang lebih lanjut dalam upaya untuk mengatasi masalah ini di tempat kerja

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis pengetahuan yang ada tentang kepemimpinan toksik. Langkah-langkah metodologis yang diikuti dalam penelitian ini meliputi:

1. Identifikasi Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman yang komprehensif tentang kepemimpinan toksik melalui tinjauan literatur dan sintesis.
2. Pencarian Sumber Literatur: Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik, seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan penelitian, dengan menggunakan istilah kunci yang relevan seperti "toxic leadership", "abusive leadership", dan "destructive leadership".
3. Seleksi Sumber Literatur: Sumber literatur yang relevan dipilih berdasarkan kriteria inklusi, termasuk relevansi dengan topik penelitian, kredibilitas, dan kedalaman analisis. Artikel-artikel yang memuat temuan-temuan baru, teori-teori terkini, dan pandangan yang beragam diutamakan.
4. Evaluasi Sumber Literatur: Setiap sumber literatur dievaluasi secara kritis untuk memastikan kualitasnya dan relevansinya dengan topik penelitian. Evaluasi mencakup pertimbangan terhadap metodologi penelitian, keakuratan temuan, dan kontribusi terhadap pemahaman tentang kepemimpinan toksik.
5. Analisis dan Sintesis Data: Data dari sumber-sumber literatur yang terpilih dianalisis dan disintesis untuk mengidentifikasi pola-pola umum, temuan-temuan kunci, dan kesimpulan yang dapat diambil. Proses analisis melibatkan pengorganisasian temuan-temuan ke dalam kerangka konseptual yang terstruktur.
6. Penyusunan dan Penulisan: Hasil analisis dan sintesis digunakan untuk menyusun laporan tinjauan literatur dengan memperhatikan struktur yang jelas, mulai dari pendahuluan, metode, hasil, hingga kesimpulan. Penulisan dilakukan dengan

memperhatikan kejelasan, konsistensi, dan akurasi informasi.

Melalui pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman yang mendalam tentang fenomena kepemimpinan toksik, serta memberikan landasan bagi penelitian dan praktik yang lebih lanjut dalam bidang ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Definisi Toxic Leadership**

Secara umum, kepemimpinan toxic mengacu pada bentuk kepemimpinan destruktif yang melibatkan perilaku pemimpin dan pengikut yang menghasilkan output negatif yang berujung jangka panjang dan kondisi lingkungan yang tidak sehat. Ini berbeda dari ketidaksopanan dan intimidasi orang dewasa berdasarkan ruang lingkup dan tingkat kerusakan yang ditimbulkan. Sebagian besar penelitian tentang ketidaksopanan mengidentifikasinya sebagai perilaku sensitif yang dilakukan oleh individu yang kurang menghargai orang lain (Basu, 2012; Scanlon, 2016; Twale & De Luca, 2008).

Toxic leadership biasanya bersifat merusak lingkungan organisasi dan budaya sekitar, serta dapat melanggar kepentingannya yang sah dan menurunkan komitmen dan motivasi anggotanya. Adapun hasil negatif yang disebabkan oleh para pemimpin toxic dapat menciptakan kerusakan yang bertahan lama dan abadi pada budaya organisasi, iklim, dan orang-orang yang terlibat. Bagaimana sebuah organisasi menanggapi atau mengambil tindakan untuk menghindari kepemimpinan yang toxic bisa langsung mempengaruhi tingkat kerusakan.

Salah satu penentu utama budaya organisasi dan komitmen karyawan adalah kepemimpinan (Widyanti & Basuki, 2020; Widyanti et al., 2020). Kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap organisasi, akan tetapi kepemimpinan yang buruk dapat memberikan dampak negatif terhadap organisasi. Terlepas dari jenis organisasinya, pemimpin dengan perilaku destruktif memperburuk kinerja organisasi memberikan dampak negatif terhadap kesehatan mental karyawan. Kepemimpinan destruktif bukan satu-satunya istilah yang digunakan untuk menggambarkan pemimpin dengan perilaku menyimpang. Beberapa bentuk kepemimpinan destruktif juga menimbulkan kekhawatiran baik dari para peneliti maupun praktisi.

Para peneliti telah menggunakan banyak istilah untuk menggambarkan perilaku destruktif seorang pemimpin seperti toxic leadership. (Abdelaliem & Abou Zeid, 2023).

1. Intemperate behavior.
2. Narcisstistic behavior.
3. Self-promoting behavior.
4. Humiliating behavior.

Para ahli mendefinisikan kepemimpinan beracun sebagai “sejenis kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku kasar yang digunakan untuk menindas atau memanipulasi orang.” Jenis kepemimpinan ini juga disebut sebagai kepemimpinan destruktif, kepemimpinan gelap, atau, lebih sederhananya, kepemimpinan yang buruk. Perilaku implisit memiliki dampak yang signifikan tidak hanya pada individu pada tingkat psikologis, emosional, dan ekonomi, tetapi juga pada organisasi itu sendiri – dalam bentuk tingginya pergantian staf, meningkatnya sinisme, berkurangnya loyalitas terhadap organisasi, dan perilaku kerja yang kontraproduktif oleh karyawan.

Armitage mendefinisikan pemimpin beracun sebagai “manajer yang mengintimidasi, mengancam, membentak, dan perubahan suasana hatinya menentukan suasana kantor pada hari kerja tertentu, memimpin staf untuk berbicara di ruang kerja dan aula; memfitnah, meremehkan atasan,” dan karakteristik lainnya. Dengan kata lain, ketika pemimpin menyebabkan kerugian yang signifikan terhadap individu maupun organisasi, kita menyebutnya sebagai pemimpin yang beracun. Ada kemungkinan bahwa intimidasi terhadap karyawan lain akan lebih mudah dilakukan dalam suasana kerja yang tidak bersahabat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa lingkungan yang beracun secara diam-diam memungkinkan terjadinya perilaku tersebut, meskipun faktanya hal tersebut tidak diinginkan.

Adapun definisi konseptual dari kepemimpinan toxic ialah gabungan antara; motivasi, sikap, serta perilaku yang terdapat pada diri sendiri biasanya memiliki efek negatif pada karyawan, antar

karyawan, dan penurunan kinerja karyawan itu sendiri (Padilla et al., 2007). Ada tiga elemen kunci dari gaya kepemimpinan destruktif ini: kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, kepribadian atau teknik interpersonal yang berdampak negatif terhadap atmosphere organisasi, dan keyakinan dari bawahan atas motivasi utama berpusat dari atasan untuk kepentingan diri sendiri (Whicker, 1996). Karyawan yang mengalami perilaku toxic leader biasanya memiliki perasaan tidak berdaya, efisiensi dan inovasi berkurang, kepuasan kerja rendah, Kesehatan fisik menurun maupun masalah psikosomatis seperti kecemasan, depresi, frustrasi, dan masalah pencernaan (Fowlie & Wood, 2009; Walton, 2007)

#### **B. Ciri-ciri Toxic Leadership :**

1. Perilaku oposisi.
2. Perilaku otokratis.
3. Kesombongan atau arogansi.
4. Kepercayaan diri yang rendah.
5. Sikap kompetitif.
6. Hierarki nilai.
7. Menetapkan ekspektasi yang tidak realistis.

Pemimpin yang menciptakan lingkungan yang kontra produktif mungkin menetapkan tujuan yang tidak realistis dan tidak adil bagi karyawannya. Tujuan yang tidak dapat dicapai dapat menyebabkan keputusan di antara anggota tim. Karyawan dapat bersemangat kerja apabila tujuannya realistis.

Dengan mengetahui arti dari toxic leadership dan ciri-ciri mereka. Kita bisa lebih aware dan berusaha mencari solusi bagaimana menghadapi toxic leadership. Berbagai jenis toxic leadership dalam konteks yang berbeda, konsekuensinya, dan hubungannya dengan variabel lain telah dipelajari selama 70 tahun terakhir dan terus menjadi pusat perhatian para peneliti.

#### **C. Dampak Toxic leadership**

Sim et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan toksik berkaitan positif dengan ketidakamanan kerja, intimidasi di tempat kerja, dan niat untuk keluar. Intimidasi di tempat kerja juga berkaitan positif dengan niat untuk keluar. Seperti hasil penelitian Paltu dan Brouwers (2020), hubungan antara dimensi kepemimpinan toksik dan niat berpindah pekerjaan ditemukan signifikan secara statistik dan praktis (dengan efek sedang). Penelitian oleh Labrague dkk. (2020) menunjukkan bahwa perawat yang bekerja di bawah manajer yang toksik memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah, tingkat stres yang lebih tinggi, sering absen, dan keinginan yang lebih besar untuk meninggalkan profesi keperawatan. Oleh karena itu, dari penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa semakin toksik seorang pemimpin, semakin tinggi potensi pergantian karyawan.

Pemimpin yang toksik menciptakan lingkungan kerja yang tidak ramah, yang menghasilkan dampak negatif yang merata dan menurun, serta menciptakan lingkungan yang penuh tekanan dalam kehidupan profesional dan pribadi bawahannya (Winn & Dykes, 2019). Selain itu, dampak dari kepemimpinan toksik terlihat secara jelas dan dalam. Karyawan yang menjadi korban dibiarkan mengalami penurunan harga diri dan pandangan diri yang meragukan, yang mengakibatkan keraguan akan kemampuan mereka sendiri (Singh et al., 2018). Pemimpin yang toksik juga memaksa karyawan mereka untuk mengalami stres yang parah, konflik, kompleksitas yang tidak perlu, dan terkadang memaksa individu melakukan tindakan yang kontraproduktif. Akibatnya, dampak tersebut dapat memicu konsekuensi negatif bagi organisasi, seperti tingginya tingkat pergantian karyawan, penurunan usaha kerja dan kualitas, dan munculnya sikap sinis terhadap organisasi (pandangan negatif terhadap organisasi). Selain itu, pemimpin toksik yang tidak menyadari bahwa perilaku mereka dapat merusak atau merusak seluruh budaya organisasi merupakan ancaman bagi organisasi (Singh et al., 2018).

Dalam penelitian oleh Hattab dkk. (2022), karyawan yang bekerja di bawah atasan yang toksik menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih rendah, sering absen, dan keinginan yang lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan Kurtulmuş (2020), yang menegaskan bahwa kepemimpinan toksik memiliki konsekuensi negatif bagi hasil organisasi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, dampak psikologis yang dialami korban meliputi kehilangan rasa percaya diri, stres, kekhawatiran, bahkan depresi. Dampak

emosional mencakup kemarahan, ketakutan, ketidakpercayaan, rasa tidak aman, frustrasi, dan tingkat keterpisahan yang lebih tinggi (Bhandarker & Rai, 2019; Webster et al., 2014).

#### **D. Faktor Toxic Leadership**

Singh et al. (2018) mencatat bahwa perkembangan perilaku toksik tidak terjadi secara instan, tetapi membutuhkan waktu tertentu. Padilla et al. (2007) menyarankan agar fokus penelitian seharusnya lebih difokuskan pada hasil daripada proses, namun pandangan ini diperdebatkan oleh Schmidt dan Hanges (2008). Mereka berpendapat bahwa pemahaman tentang proses juga penting, karena pemimpin toksik mungkin mendorong karyawan mereka dengan cara yang membuat mereka takut untuk bekerja lebih keras, sedangkan pemimpin yang tidak toksik mungkin kurang memiliki keterampilan manajemen yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Padilla et al. (2007) mengidentifikasi tiga faktor utama yang mendorong terjadinya kepemimpinan toksik, yang mereka sebut sebagai "segitiga toksik". Pertama, ada pemimpin destruktif, yang memiliki lima faktor yang saling terkait, yaitu karisma, penggunaan kekuasaan yang dipersonalisasi, narsisme, tema hidup negatif, dan ideologi kebencian. Kedua, ada pengikut yang rentan, yang ditentukan oleh kebutuhan dasar yang tidak terpenuhi, evaluasi diri yang negatif, dan ketidakmatangan psikologis. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin toksik kepada pengikutnya dapat menciptakan lingkungan yang toksik. Ketiga, ada lingkungan organisasi yang mendukung, yang meliputi pemimpin, pengikut, dan interaksi mereka. Lingkungan ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ketidakstabilan, ancaman yang dirasakan, nilai-nilai budaya, dan kurangnya institusionalisasi dan mekanisme pengawasan.

Menurut Lipman-Blumen (2005), ada beberapa alasan mengapa individu mengikuti kepemimpinan toksik. Pertama, ada dorongan dari alam bawah sadar manusia, di mana kebutuhan psikologis mendorong manusia untuk mencari otoritas yang dapat memberikan kenyamanan dan memenuhi kerinduan yang terdalam. Kedua, ada kebutuhan eksistensial, yang muncul dari kesadaran akan keterbatasan diri. Ketiga, manusia hidup dalam dunia yang tidak pasti dan tidak teratur, yang memicu kebutuhan akan stabilitas. Keempat, ada kebutuhan psikososial yang timbul dari interaksi individu dengan lingkungannya. Kelima, manusia hidup dalam dunia yang tidak pernah selesai, di mana penjelasan tentang kebenaran seringkali tidak jelas atau keliru.

#### **KESIMPULAN**

Dari hasil tinjauan literatur ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan toksik memiliki dampak yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Individu yang berada di bawah kepemimpinan toksik rentan mengalami stres, kepuasan kerja yang rendah, dan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Secara organisasional, kepemimpinan toksik dapat menyebabkan penurunan kinerja, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, dan gangguan terhadap budaya perusahaan.

Faktor-faktor yang menyebabkan kepemimpinan toksik termasuk adanya pemimpin yang destruktif, pengikut yang rentan, dan lingkungan organisasi yang mendukung. Pemimpin dengan sifat-sifat seperti karisma yang berlebihan, penggunaan kekuasaan yang dipersonalisasi, dan narsisme cenderung memperkuat perilaku toksik. Pengikut yang rentan, yang didasarkan pada kebutuhan dasar yang tidak terpenuhi dan evaluasi diri yang negatif, juga dapat memperburuk situasi. Lingkungan organisasi yang mendukung, dengan nilai-nilai budaya yang memfasilitasi perilaku toksik dan kurangnya pengawasan, juga menjadi faktor yang memperkuat kepemimpinan toksik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bhandarker A, Rai S (2019) Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *Int J Organ Theory Behav* 22(1):65–70.
- Davis QL (2016) A comprehensive review of toxic leadership. Air War College, Air University, Maxwell AFB.
- Dody Nurchusna Firdaus (2023). Pengaruh Toxic Leadership, Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan yang di Mediasi oleh Kompensasi.

- Febrisi Dwita, Leony Agustine, Supardi, Shalahuddin (2023). Konflik pada Tempat Kerja berdasarkan Gaya Kepemimpinan Toxic di Perguruan Tinggi: Systematic Literature Review. (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan).p 41-52.
- Fridayana Yudiaatmaja (2013). Kepemimpinan : Konsep, Teori dan Karakternya. ISSN 1412 – 868. Media Komunikasi FIS Vol 12, No 2 Agustus 2013.
- Hardi Mulyono (2018). Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora. Vol. 3. No. 1 2018.
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic leadership and organizational commitment in faith-based healthcare organizations. *Business Management Research and Applications: A CrossDisciplinary Journal*, 1(1), 16–36. <https://doi.org/10.54093/bmra.v1i1.2121>.
- Husen Waedoloh, Hieronymus Purwanta, Suryo Ediyono. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. Universitas Sebelas Maret 2021 SHEs: Conference Series 5 (1) (2022) 144– 152.
- Indradevi Balasundaram (2020). Toxic Leadership Over The Years – A Review. VIT University.
- Kadariusman, D. 2012. Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- KNadia Nurul Saskia, Fairus Prihatin Idris, Sumiaty (2023). Perilaku Toxic Relationship Terhadap Kesehatan Remaja di Kota Makassar. *Window of Public Health Journal*, Vol. 4 No. 3 (Juni, 2023) : 525-538.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions. *Leader To Leader*, 2005(36), 29–36.
- Magwenzi, B. V. (2018). *The Toxic Triangle : Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration A Phenomenological*. A.T. Still University.
- Miranda Cempaka Ganda Putri, Annisa Berliana Ramadhanti, Muhammad Fadlullah Ali, Mirwan Surya Perdhana (2023). Sisi Gelap Kepemimpinan : Sebuah Tinjauan Literature Sistematis Penelitian Kepemimpinan Toksik Pada Perawat. *Journal Of Bussiness Management and Bussiness Review*. Volume 20, Nomor 3, Special Issue (2023) Hal: 574-588.
- Selfiani, Hendi Prihanto, Dini Fitrianti, Nani Sriyani. (2023). Hubungan Antara Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 3, No.1 April 2023*, p. 66-73.
- Seth Stone, Franco Gandolfi (2022). Toxic Leadership : Behaviours, Characteristics and Consequensces. *Journal of Management Research* October 2022, p.19-27.
- Shalahuddin, Supardi, Leony Agustine, Febrisi Dwita (2023). Konflik pada Tempat Kerja berdasarkan Gaya Kepemimpinan Toxic di Perguruan Tinggi: Systematic Literature Review. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan) 2023*, 41-52.