

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 *Toxic Leadership*

###### 2.1.1.1 Pengertian *Toxic Leadership*

Milosevic et al. (2024) menjelaskan bahwa *Toxic Leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada upaya mempertahankan kendali melalui serangkaian perilaku destruktif. Perilaku tersebut, meskipun tidak selalu dilakukan secara sengaja, dapat menimbulkan dampak negatif yang serius bagi organisasi maupun pengikutnya, terutama akibat ketidakstabilan dan rendahnya kompetensi yang ditunjukkan oleh pemimpin.

Selain itu, *Toxic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku otoriter, manipulatif, tidak empatik, serta sering kali merendahkan bawahan (Lipman-Blumen, 2005). Pemimpin yang *Toxic* cenderung mengekang kreativitas karyawan melalui *micromanagement*, menciptakan lingkungan kerja penuh tekanan, serta mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kesejahteraan tim.

Menurut Schmidt (2008), *Toxic Leadership* dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi, antara lain: *abusive supervision*, *self-promotion*, *unpredictability*, *narcissism*, dan *authoritarian leadership*. Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan ini terbukti menurunkan motivasi, meningkatkan stres, serta melemahkan keterikatan karyawan pada organisasi (Ahmed et al., 2024).

Dalam kerangka yang lebih luas, Kellerman (2004) melalui *Bad Leadership Framework* mengkategorikan *Toxic Leadership* sebagai bagian dari kepemimpinan buruk yang ditandai dengan sikap tidak kompeten, korup, dan tidak peduli pada bawahan.

Menurut Mishra & Jena, 2025, kepemimpinan *Toxic* ditandai dengan perilaku seperti membully, merendahkan, dan memberikan tuntutan berlebihan yang pada akhirnya merusak kesejahteraan, moral, serta kinerja karyawan, bahkan memicu absensi, *Turnover*, dan menurunnya komitmen.

Dapat disimpulkan bahwa *Toxic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kepentingan pribadi pemimpin dengan mengorbankan kesejahteraan bawahan, ditandai oleh perilaku otoriter, manipulatif, tidak konsisten, serta cenderung merendahkan dan menyakiti karyawan. Kepemimpinan ini tidak hanya menghambat kreativitas dan motivasi, tetapi juga menimbulkan stres, penurunan kinerja, meningkatnya absensi, *Turnover*, hingga melemahkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *Toxic Leadership* merupakan salah satu bentuk kepemimpinan buruk yang merusak iklim kerja dan keberlanjutan organisasi.

#### **2.1.1.2 Dimensi *Toxic Leadership***

Berdasarkan studi *Ahmed, A.K. et al. (2024)* di BMC Nursing dan literatur pendukung, *Toxic Leadership* memiliki beberapa dimensi / trait yang sering muncul. Beberapa di antaranya:

##### **1. *Self-promotion*,**

Menurut *Ahmed, A.K.* Yaitu kecenderungan pemimpin untuk menekankan citra dirinya sendiri dengan mencari pengakuan dan menonjolkan kelebihan pribadi, sehingga kepentingan tim sering terabaikan.

##### **2. *Narcissism***

*Narcissism* Ditandai dengan sikap egois, rasa penting diri yang berlebihan, kurangnya empati terhadap bawahan, serta kecenderungan melebih-lebihkan pencapaian pribadi.

### **3. *Abusive supervision***

*Abusive Supervision* yaitu bentuk supervisi yang kasar baik secara verbal maupun nonverbal, di mana pemimpin merendahkan, menghina, atau menyalahkan bawahan secara tidak adil.

### **4. *Unpredictability***

*Unpredictability* perilaku pemimpin yang tidak konsisten, terkadang bersikap baik namun di lain waktu agresif, sehingga bawahan sulit memprediksi sikap atasan. Ketidakpastian ini dapat meningkatkan tekanan psikologis dan stres di lingkungan kerja.

#### **2.1.1.3 Efek kehadiran *Toxic Leadership***

Kehadiran pemimpin yang bersikap *Toxic* dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan dampak negatif yang serius bagi karyawan maupun perusahaan. Gaya kepemimpinan ini sering kali menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan karena memicu stres, kelelahan emosional, burnout, bahkan depresi (Ahmed et al., 2024). Selain itu, *Toxic Leadership* terbukti melemahkan motivasi intrinsik dan keterlibatan, sehingga karyawan cenderung bekerja sekadar untuk menghindari kritik daripada memberikan kontribusi nyata (Redalyc, 2022).

Produktivitas pun ikut menurun karena energi dan kreativitas karyawan habis untuk menghadapi tekanan, bukan fokus pada pekerjaan utama (PMC, 2022). Lingkungan kerja yang tidak sehat ini juga berhubungan erat dengan tingginya *Turnover*, yang menambah biaya rekrutmen dan pelatihan, sekaligus meningkatkan risiko kehilangan talenta potensial (Ahmed et al, 2024).

## 2.1.2 *Work Stress*

### 2.1.2.1 Pengertian *Work Stress*

Menurut Navinés et al. (2021) *Work stress* merupakan reaksi yang timbul ketika tuntutan serta tekanan pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki individu, sehingga melampaui kemampuannya dalam mengendalikan dan mengatasinya. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas personal sebagai faktor utama munculnya *Work Stress*.

*Work Stress* adalah kondisi ketegangan yang dialami karyawan akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki (Luthans, 2011). Robbins (2019) menjelaskan bahwa *Work Stress* dapat bersumber dari faktor individu (kepribadian, konflik peran), faktor organisasi (beban kerja berlebih, peran ganda, komunikasi yang menekan), maupun faktor lingkungan (persaingan, ketidakpastian ekonomi).

Apabila *Work Stress* berlangsung secara intens dan terus-menerus, maka dapat menyebabkan burnout, kelelahan emosional, penurunan kinerja, serta meningkatnya kemungkinan *Turnover Intention*. Luthans (2011) menekankan bahwa *Work Stress* merupakan respons adaptif akibat tuntutan lingkungan yang berlebihan. Definisi serupa disampaikan oleh Ivancevich dan Matteson (1980) yang menyoroti perbedaan individu dalam memandang suatu situasi sebagai stresor.

Dengan demikian, *Work Stress* dapat dipahami sebagai respons psikologis dan fisiologis karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan adaptasi, yang jika tidak dikelola dengan baik akan berdampak negatif pada kesehatan, motivasi, dan produktivitas kerja.

### 2.1.2.2 Dimensi *Work Stress*

Menurut Robbins dan Judge (2019), sumber *Work Stress* dapat dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama:

#### 1. Faktor Individu

Stres yang bersumber dari dalam diri karyawan, seperti kepribadian, konflik peran, masalah keluarga, atau ketidakcocokan antara kebutuhan pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

#### 2. Faktor Organisasi

Stres yang muncul akibat kondisi internal organisasi, misalnya beban kerja berlebih, peran ganda, kurangnya kejelasan peran, komunikasi yang menekan, serta supervisi yang otoriter.

#### 3. Faktor Lingkungan

*Work Stress* yang dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi, seperti tingkat persaingan yang tinggi, ketidakpastian ekonomi, perubahan teknologi, serta dinamika sosial-politik yang memengaruhi stabilitas kerja.

### 2.1.2.3 Efek dan Penanganan *Work Stress*

Berdasarkan berbagai studi terkini dan telaah meta-analisis, terdapat sejumlah strategi efektif untuk mengurangi *Work Stress*. Salah satunya melalui intervensi digital, seperti penggunaan aplikasi berbasis *smartphone* atau platform daring yang menyediakan latihan meditasi, manajemen *coping*, olahraga ringan, serta edukasi kesehatan dan gizi.

Penelitian sistematis menunjukkan bahwa intervensi digital ini mampu menurunkan tingkat stres secara signifikan dalam rentang 3 hingga 12 bulan setelah penerapan (Karger, 2024). Selain itu, intervensi individual juga terbukti efektif, misalnya dengan pelatihan kesadaran (*mindfulness*), teknik relaksasi, latihan pernapasan, olahraga ringan, maupun terapi perilaku kognitif (CBT) yang didukung oleh temuan *systematic review* (Cochrane, 2021).

Pada level organisasi, langkah yang bisa dilakukan mencakup perancangan ulang pekerjaan (*job redesign*), penyesuaian beban kerja, fleksibilitas jam kerja, perbaikan supervisi, peningkatan kualitas umpan balik, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung kesehatan mental (Wiley Online Library, 2017)

### **2.1.3 *Organizational Cynicism***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Organizational Cynicism***

Menurut Durrah (2021), *Organizational Cynicism* adalah sikap negatif karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang ditandai oleh munculnya kepercayaan bahwa organisasi tidak menjunjung integritas dan sulit untuk dipercaya, disertai dengan perasaan emosional yang tidak menyenangkan terhadap organisasi, serta kecenderungan perilaku sinis, seperti bersikap kritis atau meremehkan, sebagai akibat dari keyakinan dan emosi tersebut.

*Organizational Cynicism* memiliki beragam definisi menurut para ahli. Dean (1998) mendefinisikannya sebagai sikap negatif yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku, yang muncul ketika karyawan memandang organisasi tidak jujur. Cartwright (2006) memandangnya sebagai konsekuensi dari kekecewaan karyawan ketika janji atau ekspektasi organisasi tidak terpenuhi. Abraham (2000) lebih menyoroti aspek emosional, yakni sinisme yang muncul akibat rusaknya kepercayaan emosional karyawan terhadap organisasi.

Definisi ini umumnya dikaitkan dengan emosi seperti kekecewaan dan kemarahan. Lebih lanjut, Ike (2024) menegaskan bahwa *Organizational Cynicism* merupakan perasaan ketidakpuasan terhadap organisasi yang muncul karena persepsi dan keyakinan karyawan bahwa organisasi tidak memiliki transparansi, keadilan, serta kejujuran dalam hubungan antara manajemen dan karyawan.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Cynicism* adalah sikap negatif karyawan terhadap organisasi yang lahir dari ketidakselarasan antara harapan dan realitas, ditandai dengan hilangnya kepercayaan, munculnya perasaan kecewa atau marah, serta perilaku sinis seperti kritik, sarkasme, maupun penarikan diri dari partisipasi organisasi.

#### **2.1.3.2 Dimensi *Organizational Cynicism***

Berdasarkan Ike, *Organizational Cynicism* umumnya dipandang melalui tiga dimensi berikut:

##### **1. Kognitif (*Cognitive Cynicism*)**

Merujuk pada keyakinan negatif karyawan terhadap organisasi, seperti anggapan bahwa organisasi tidak memiliki integritas, tidak adil, serta sering mengatakan satu hal tetapi melakukan hal lain. Keyakinan ini muncul dari persepsi adanya ketidakjujuran dan pelanggaran komitmen organisasi terhadap karyawan.

##### **2. Afektif / Emosional (*Affective Cynicism*)**

Ditandai dengan perasaan negatif karyawan terhadap organisasi, misalnya marah, kecewa, frustrasi, rasa malu, atau bahkan kebencian. Reaksi emosional ini memperkuat sikap sinis dan dapat menurunkan motivasi, keterlibatan, serta loyalitas karyawan.

##### **3. Perilaku (*Behavioral Cynicism*)**

Terlihat dari tindakan atau perilaku nyata yang mencerminkan sinisme, seperti mengkritik organisasi secara terbuka, menggunakan humor sarkastik, menarik diri dari partisipasi, menolak melakukan tugas tambahan, hingga menunjukkan perilaku pasif-agresif atau sabotase ringan.

#### **2.1.3.3 Efek dan Penanganan *Organizational Cynicism***

Tingginya tingkat *Organizational Cynicism* dapat menimbulkan berbagai kerugian, baik bagi perusahaan maupun

karyawan. Sinisme yang muncul dalam dimensi kognitif, afektif, maupun perilaku terbukti berkaitan erat dengan menurunnya motivasi, kreativitas, serta kinerja individu. Selain itu, sikap sinis juga dapat mengurangi kepuasan kerja dan melemahkan komitmen organisasi, karena karyawan merasa bahwa janji atau ekspektasi yang diberikan tidak terpenuhi.

Lebih jauh, kondisi ini mendorong meningkatnya *Turnover Intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada hilangnya talenta terbaik dan meningkatnya biaya rekrutmen. Hal ini sejalan dengan temuan Ike (2024) yang menegaskan bahwa *Organizational Cynicism* berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, sementara dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) mampu menurunkan dampak negatif tersebut. Selain itu, *Organizational Cynicism* juga kerap memicu perilaku menyimpang (*counterproductive work behavior*), seperti penyebaran rumor, kritik sarkastik, penurunan partisipasi, enggan melakukan usaha ekstra, hingga bentuk sabotase ringan.

Untuk meminimalkan dampak sinisme, organisasi dapat mengambil berbagai langkah strategis, antara lain dengan meningkatkan transparansi dan komunikasi dalam penyampaian kebijakan maupun keputusan agar mengurangi persepsi ketidakadilan, serta membangun keadilan organisasi melalui distribusi *reward* yang adil, proses yang transparan, dan perlakuan yang setara.

Selain itu, organisasi perlu memperkuat dukungan terhadap karyawan dengan menunjukkan kepedulian melalui program kesejahteraan, pelatihan, maupun fasilitas kerja. Penerapan kepemimpinan etis dan autentik juga menjadi penting, di mana pemimpin bersikap jujur, konsisten, serta memberi teladan positif.

Lebih lanjut, meningkatkan keterlibatan karyawan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, forum komunikasi, dan program penghargaan dapat memperkuat rasa memiliki. Untuk mendukung hal tersebut, intervensi psikologis dan pelatihan seperti *counseling*, *coaching*, maupun *team building* dapat dilakukan guna memulihkan kepercayaan serta mempererat hubungan kerja.

#### **2.1.4 Turnover Intention**

##### **2.1.4.1 Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover Intention* Menurut Exacta et al. (2022), *Turnover Intention* merupakan kecenderungan atau niat yang muncul dalam diri karyawan untuk meninggalkan posisi atau jabatan yang sedang dijalani saat ini dan berupaya mencari kesempatan kerja lain yang dianggap lebih sesuai atau lebih menguntungkan. Niat tersebut mencerminkan proses kognitif individu yang melibatkan pemikiran, pertimbangan, serta perencanaan terkait kemungkinan berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain di masa yang akan datang, meskipun keputusan tersebut belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

*Turnover Intention* telah lama menjadi perhatian dalam studi perilaku organisasi. Mobley (1977) mendefinisikannya sebagai niat sadar individu untuk meninggalkan organisasi. Sejalan dengan itu, Tett dan Meyer (1993) menekankan bahwa *Turnover Intention* adalah keinginan terencana untuk *resign*. Dalam kerangka *Theory of Planned Behavior*, Ajzen (1991) menjelaskan bahwa *Turnover Intention* dipengaruhi oleh sikap, norma sosial, serta persepsi kontrol perilaku.

Robbins (2019) menambahkan bahwa *Turnover Intention* muncul sebagai bentuk perilaku penarikan diri akibat ketidakpuasan atau adanya alternatif pekerjaan lain. Sementara itu, Chen et al.

(2011) menegaskan bahwa *Turnover Intention* merupakan prediktor paling kuat dari *Turnover* aktual.

Dengan demikian, *Turnover Intention* dapat disimpulkan sebagai niat sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja, stres, dan sinisme, maupun faktor eksternal seperti adanya peluang kerja baru.

#### **2.1.4.2 Dimensi *Turnover Intention***

Menurut Robbins (2019), *Turnover Intention* dapat dipahami melalui tiga dimensi utama yang menggambarkan tahapan sikap hingga perilaku penarikan diri karyawan dari organisasi, yaitu:

##### **1. *Thoughts of Leaving***

Dimensi ini merujuk pada tahap awal ketika karyawan mulai memiliki pikiran atau keinginan untuk meninggalkan organisasi. Biasanya, pikiran ini muncul akibat faktor internal seperti *Work Stress*, ketidakpuasan terhadap gaji, hubungan yang buruk dengan atasan, atau tidak adanya peluang pengembangan karier. Pada tahap ini, karyawan belum mengambil tindakan nyata, tetapi sudah menunjukkan gejala psikologis berupa rasa enggan, berkurangnya motivasi, dan meningkatnya keluhan terhadap pekerjaan.

##### **2. *Intention to Search***

Tahap ini ditandai dengan munculnya niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain di luar organisasi. Karyawan mulai menjelajahi pasar tenaga kerja, mengumpulkan informasi mengenai lowongan, hingga menimbang berbagai pilihan karier. *Intention to search* merupakan bentuk komitmen psikologis yang semakin melemah, karena pada fase ini karyawan sudah aktif menilai bahwa organisasi lain dapat memberikan kondisi yang lebih baik dibanding tempat kerjanya saat ini.

### **3. *Intention to Quit***

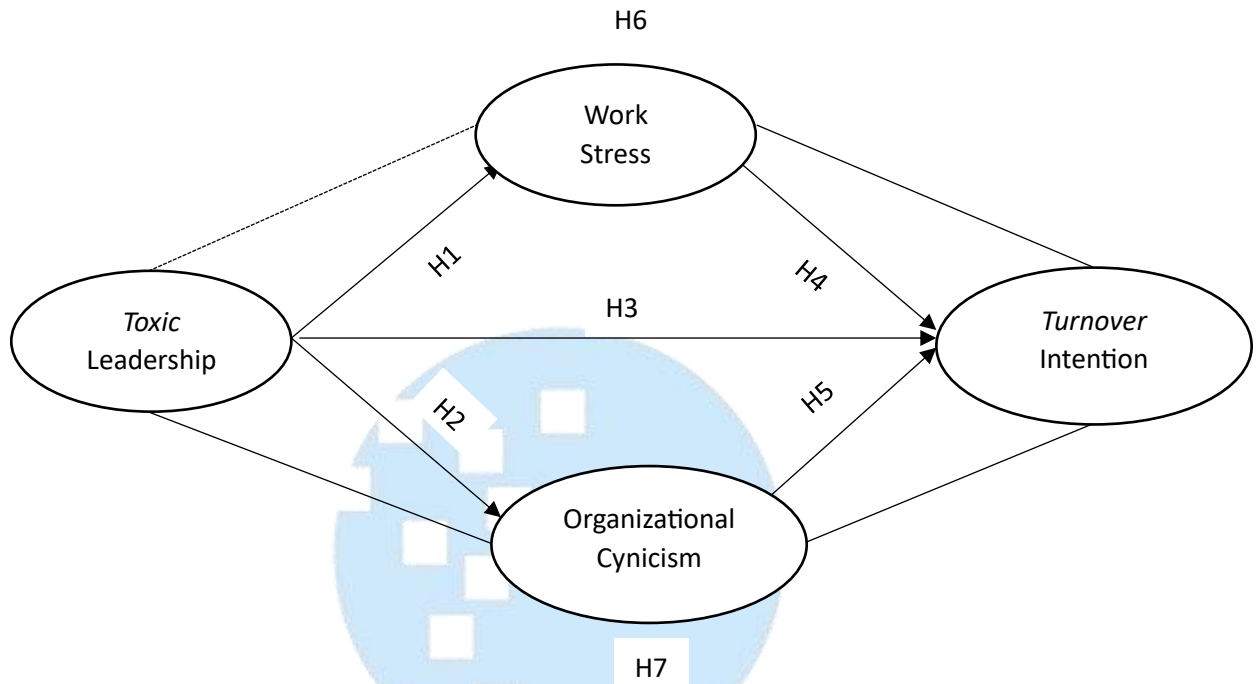
Dimensi ini merupakan bentuk paling nyata dari *Turnover Intention*, yaitu keinginan karyawan untuk benar-benar mengundurkan diri dari organisasi. Pada tahap ini, karyawan tidak hanya memikirkan atau mencari alternatif, tetapi sudah menegaskan keputusan untuk *resign*, misalnya dengan menyiapkan surat pengunduran diri, mengurangi keterlibatan dalam pekerjaan, atau mulai melakukan transisi menuju pekerjaan baru. *Intention to quit* menjadi tahap akhir sebelum terjadinya *Turnover* aktual.

#### **2.1.4.3 Efek dan Penanganan *Turnover Intention***

Tingginya *Turnover Intention* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi. Robbins (2019) menjelaskan bahwa niat *resign* merupakan prediktor utama dari *Turnover* aktual, sehingga jika dibiarkan akan berujung pada keluarnya karyawan secara nyata. Kondisi ini dapat menyebabkan hilangnya talenta terbaik dan pengetahuan organisasi yang sulit digantikan, meningkatnya biaya rekrutmen serta pelatihan, hingga menurunnya moral kerja dan produktivitas tim.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah strategis untuk meminimalkan *Turnover Intention*. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi yang adil, peluang karier yang jelas, serta lingkungan kerja yang sehat, memperkuat komitmen organisasi dengan menciptakan budaya positif dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta mengurangi *Work Stress* melalui beban kerja yang seimbang dan dukungan atasan. Selain itu, kepemimpinan yang adil, transparan, serta komunikatif, ditambah dengan program pengembangan diri dan promosi yang jelas, dapat membantu menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

## 2.2 Model Penelitian



Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan modifikasi dari model penelitian yang dikembangkan oleh Asmaa Kamel Ahmed & Mohamed Ramadan Atta dalam jurnal berjudul “*The effect of Toxic Leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of Organizational Cynicism*”. Pada penelitian Ahmed & Atta, variabel independennya adalah *Toxic Leadership*, dengan *Emotional exhaustion* dan *Organizational Cynicism* sebagai variabel mediasi, serta *Workplace deviance* sebagai variabel dependen.

Dalam penelitian ini, penulis memodifikasi model tersebut dengan menggunakan variabel *Toxic Leadership* sebagai variabel independen (X), *Work Stress* (M1) dan *Organizational Cynicism* (M2) sebagai variabel mediasi, serta *Turnover Intention* sebagai variabel dependen (Y). Arah hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *one-tailed* atau *non-direct hypothesis*.

## 2.3 Hipotesis Penelitian

### 2.3.1. Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Work Stress*

Berdasarkan penelitian oleh Dwita (2022), *Toxic Leadership* terbukti meningkatkan *Work Stress* pada karyawan di perusahaan logistik. Pemimpin dengan gaya otoriter dan manipulatif menambah beban psikologis karyawan sehingga memicu *Work Stress*.

Hal serupa ditemukan oleh Kurnianingrum (2022) yang menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berhubungan erat dengan meningkatnya *Work Stress* pada Generasi Z. Sementara itu, penelitian Hidayat (2025) menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan destruktif meningkatkan tekanan psikologis karyawan muda, yang kemudian memperlemah komitmen terhadap organisasi.

Merujuk pada penelitian-penelitian yang dijabarkan diatas, dapat dipahami bahwa *Toxic Leadership* berkontribusi langsung terhadap meningkatnya *Work Stress* karyawan. Gaya kepemimpinan otoriter, manipulatif, dan destruktif tidak hanya menambah beban psikologis, tetapi juga mengurangi rasa aman serta kenyamanan dalam bekerja. Kondisi ini mendorong munculnya *Work Stress* yang lebih tinggi, terutama pada karyawan generasi muda yang lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak sehat. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa *Toxic Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Stress*.

**H1: Toxic Leadership memiliki pengaruh terhadap *Work Stress*.**

### 2.3.2 Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Organizational Cynicism*

Menurut Ahmed et al. (2024), *Toxic Leadership* memperburuk kondisi emosional karyawan, yang kemudian memunculkan *Organizational Cynicism* berupa ketidakpercayaan terhadap organisasi.

Penelitian lain oleh Ahmed et al. (2025) menegaskan bahwa perilaku manipulatif dan otoriter pemimpin mendorong sikap skeptis serta keyakinan bahwa organisasi tidak adil. Hal ini sejalan dengan temuan Chiaburu et al.

(2013) bahwa pemimpin destruktif memperkuat rasa sinis karyawan terhadap organisasi.

Penelitian di Turki *Leaders' Narcissism and Organizational Cynicism* Erkutlu 2017 juga menemukan bahwa narsisme pemimpin meningkatkan *Organizational Cynicism* melalui peningkatan *psychological strain* karyawan.

Berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Toxic Leadership*, termasuk perilaku manipulatif, otoriter, maupun narsistik, berkontribusi langsung terhadap munculnya *Organizational Cynicism*. Gaya kepemimpinan yang merusak memperburuk kondisi emosional karyawan, menimbulkan ketidakpercayaan terhadap organisasi, dan memicu sikap skeptis terhadap keadilan serta integritas manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Cynicism* merupakan konsekuensi nyata dari kepemimpinan yang tidak sehat, sehingga *Toxic Leadership* dapat dipandang sebagai salah satu faktor utama yang memperkuat sikap sinis karyawan terhadap organisasi.

## **H2: *Toxic Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Cynicism*.**

### **2.3.3 Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Penelitian Dwita (2022) menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* di sektor logistik. Studi oleh Kurnianingrum & Zamralita (2022) juga menemukan bahwa Generasi Z yang menghadapi *Toxic Leadership* cenderung memiliki keinginan lebih tinggi untuk *resign*. Hal ini sejalan dengan hasil Deloitte Global Gen Z Survey (2022), yang menyebut kepemimpinan buruk sebagai salah satu alasan utama Gen Z meninggalkan pekerjaan.

Selain penelitian lokal, bukti internasional juga mendukung hal ini. Misalnya, dalam penelitian *Toxic Leadership and Turnover Intentions: The Role of Burnout Syndrome*, ditemukan bahwa *Toxic Leadership*

meningkatkan niat keluar organisasi, di mana burnout memainkan peran sebagai mediator. Penelitian *Toxic Leadership behaviour of nurse managers and Turnover Intentions* (2023) melaporkan bahwa *Toxic Leadership* memperburuk kepuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan (perawat) untuk berniat keluar.

Berdasarkan penelitian lokal maupun internasional, dapat disimpulkan bahwa *Toxic Leadership* berkontribusi langsung terhadap meningkatnya *Turnover Intention* karyawan. Gaya kepemimpinan yang otoriter, manipulatif, dan tidak suportif menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan stres, serta memperburuk kondisi psikologis karyawan, sehingga mendorong mereka untuk lebih cepat berniat keluar dari organisasi. Temuan ini semakin relevan bagi Generasi Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepemimpinan yang adil dan transparan, serta lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak sehat. Dengan demikian, *Toxic Leadership* dapat dipandang sebagai salah satu faktor utama yang memperkuat *Turnover Intention*.

### **H3: *Toxic Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*.**

#### **2.3.4 Pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention***

Menurut Robbins (2019), *Work Stress* yang berlebihan berhubungan dengan meningkatnya perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*), termasuk *Turnover Intention*. Penelitian Febrisi Dwita (2022) mendukung hal ini, dengan menunjukkan bahwa *Work Stress* meningkatkan keinginan *resign* karyawan. Kurnianingrum & Zamralita (2022) juga menegaskan bahwa *Work Stress* berperan penting dalam mendorong *Turnover Intention* pada Gen Z. Akhter, Siddiqui, dan Zafar (2025) menemukan bahwa *occupational stress* secara signifikan meningkatkan *Turnover Intention* di kalangan perawat di rumah sakit di Pakistan. Penelitian lainnya di China (2022) terhadap perawat baru mengidentifikasi beberapa stresor pekerjaan seperti beban kerja dan konflik peran yang secara signifikan mempengaruhi keinginan untuk keluar.

Dapat disimpulkan bahwa *work stress* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Work Stress* yang berlebihan baik berupa beban kerja, konflik peran, maupun stresor psikososial lainnya mendorong karyawan untuk melakukan perilaku penarikan diri dan meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini konsisten baik pada penelitian lokal di Indonesia maupun studi internasional, yang menegaskan bahwa *Work Stress* merupakan salah satu prediktor utama *Turnover Intention*, termasuk pada Generasi Z yang lebih sensitif terhadap kondisi kerja yang penuh tekanan.

#### **H4: *Work Stress* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention***

##### **2.3.5 Pengaruh *Organizational Cynicism* terhadap *Turnover Intention***

Güner Çöl (2022) menemukan bahwa dimensi afektif dan perilaku dari *Organizational Cynicism* berhubungan erat dengan *Turnover Intention*. Penelitian Ahmed et al. (2024) juga menegaskan bahwa *Organizational Cynicism* melemahkan komitmen emosional karyawan, sehingga meningkatkan niat keluar. Hal ini sejalan dengan Nabila (2024) yang menyatakan bahwa Gen Z lebih cepat kehilangan kepercayaan pada organisasi ketika menghadapi lingkungan kerja yang tidak adil, dan cenderung *resign* lebih cepat.

Penelitian lain yaitu *Impact of Organizational Cynicism on Turnover Intention: Mediation by Work Alienation* (Sezgili, 2022) menunjukkan bahwa *Organizational Cynicism* meningkatkan niat *resign* memperkuat hubungan tersebut.

#### **H5: *Organizational Cynicism* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*.**

##### **2.3.6 *Work Stress* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Penelitian Kurnianingrum (2022) menemukan bahwa *work stress* menjadi mediator penting dalam hubungan *Toxic Leadership* dengan *Turnover Intention*. Temuan serupa oleh Dwita (2022) memperlihatkan

bahwa *Toxic Leadership* memicu *Work Stress*, yang kemudian meningkatkan niat *resign* karyawan. Dengan demikian, *Work Stress* menjadi saluran utama yang menjelaskan mengapa *Toxic Leadership* berhubungan dengan *Turnover Intention*. studi di Malaysia (2022) dengan IT executives memperlihatkan bahwa stres pekerjaan menurunkan kesejahteraan psikologis yang kemudian meningkatkan niat keluar.

Berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Work Stress* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*. *Toxic Leadership* menimbulkan tekanan psikologis pada karyawan, yang berujung pada meningkatnya *Turnover Intention*. Temuan dari penelitian di Indonesia maupun internasional, termasuk studi pada IT executives di Malaysia, konsisten menunjukkan bahwa *Work Stress* menurunkan kesejahteraan karyawan dan menjadi jalur utama yang menghubungkan *Toxic Leadership* dengan *Turnover Intention*.

**H6: *Work Stress* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention*.**

#### **2.3.7 *Organizational Cynicism* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Menurut Ahmed et al. (2025), *Organizational Cynicism* bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *Toxic Leadership* dan perilaku negatif karyawan. Chiaburu et al. (2013) menambahkan bahwa sikap sinis karyawan memperkuat hubungan destruktif antara kepemimpinan *Toxic* dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut, *aternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing* (Turkey,2018) Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan/perawat yang mengalami *Organizational Cynicism* (cognitive, affective, behavioral cynicism) memiliki niat lebih besar untuk keluar (*Turnover Intention*). Juga memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berkaitan negatif dengan sinisme, yang

menandakan bahwa kepemimpinan yang buruk bisa meningkatkan sinisme meningkatkan *Turnover Intention*.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Cynicism* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*. Kepemimpinan yang bersifat toksik memicu munculnya sikap sinis pada karyawan, baik dalam bentuk kognitif, afektif, maupun perilaku. Sikap sinis tersebut kemudian melemahkan komitmen emosional karyawan, menurunkan kepercayaan terhadap organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention*. Dengan demikian, *Organizational Cynicism* menjadi saluran psikologis utama yang menjelaskan mengapa *Toxic Leadership* mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi.

**H7: *Organizational Cynicism* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention*.**

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas keterkaitan antara *Toxic Leadership*, *Work Stress*, *Organizational Cynicism*, dan *Turnover Intention*. Hasil penelitian tersebut umumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat destruktif (*Toxic Leadership*) dapat meningkatkan *Work Stress* dan memicu *Organizational Cynicism*, yang pada akhirnya berkontribusi pada meningkatnya *Turnover Intention*. Dengan demikian, penelitian terdahulu menjadi landasan penting bagi penelitian ini, khususnya dalam menjelaskan peran *Work Stress* dan *Organizational Cynicism* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Toxic Leadership* dengan *Turnover Intention* pada Generasi Z.

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti                    | Judul Penelitian                                                                                                               | Hasil Penelitian                                                                                 |
|----|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ahmed et al.<br>(2024)           | <i>Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, and Organizational Cynicism</i>                                                     | <i>Toxic Leadership</i> meningkatkan sinisme organisasional → melemahkan komitmen.               |
| 2  | Li et al. (2022)                 | <i>Assessing the effect of nursing stress factors on Turnover Intention among newly recruited nurses in hospitals in China</i> | Beban kerja & konflik peran → job stress → <i>Turnover Intention</i> .                           |
| 3  | Chiaburu et al.<br>(2013)        | <i>Exploitation in Leadership: Effects on Cynicism and Withdrawal</i>                                                          | Kepemimpinan destruktif memperkuat <i>Organizational Cynicism &amp; Turnover</i> .               |
| 4  | Akhter, Siddiqui & Zafar (2025)  | <i>The Impact of Work Engagement and Occupational Stress on Nurse Turnover Intention in Acute Care Hospitals</i>               | Stress kerja signifikan meningkatkan <i>Turnover Intention</i> .                                 |
| 5  | Oliveira & Najnudel (2023)       | <i>The influence of abusive supervision on work engagement, stress, and Turnover Intention</i>                                 | Abusive supervision ( <i>Toxic Leadership</i> ) meningkatkan stres & <i>Turnover Intention</i> . |
| 6  | Nunes & Moreira (2024)           | <i>Toxic Leadership and Turnover Intentions: The Role of Burnout Syndrome</i>                                                  | Burnout memediasi hubungan <i>Toxic Leadership</i> dengan <i>Turnover Intention</i> .            |
| 7  | Kurnianingrum & Zamralita (2022) | Pengaruh <i>Toxic Leadership</i> terhadap Job Stress dan <i>Turnover Intention</i> pada Gen Z                                  | Job stress memediasi hubungan <i>Toxic Leadership</i> dan <i>Turnover Intention</i> .            |

|    |                             |                                                                                                                                            |                                                                                                 |
|----|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Dwita, F. (2022)            | Pengaruh <i>Toxic Leadership</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Perusahaan Logistik                                               | <i>Toxic Leadership</i> meningkatkan <i>Turnover Intention</i> melalui job stress.              |
| 9  | Chiaburu et al. (2013)      | <i>Exploitation in Leadership: Effects on Cynicism and Withdrawal</i>                                                                      | Kepemimpinan destruktif memperkuat <i>Organizational Cynicism &amp; Turnover</i> .              |
| 10 | Erkutlu & Chafra (2017)     | <i>Leader Narcissism and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Strain</i>                                           | Narsisme pemimpin meningkatkan cynicism melalui strain psikologis.                              |
| 11 | Obinna O. Ike et al. (2024) | <i>Organizational Cynicism and Turnover Intention Among Nurses</i>                                                                         | Cynicism (afektif & kognitif) signifikan meningkatkan <i>Turnover Intention</i> .               |
| 12 | Sezgili & Yılmaz (2022)     | <i>Impact of Organizational Cynicism on Turnover Intention: Mediation by Work Alienation</i>                                               | Sinisme meningkatkan <i>Turnover Intention</i> , work alienation sebagai mediator.              |
| 13 | Güner Çöl (2022)            | <i>The Effects of Organizational Cynicism on Turnover Intention</i>                                                                        | Dimensi afektif & perilaku cynicism berhubungan erat dengan <i>Turnover Intention</i> .         |
| 14 | Ko & Campbell (2021)        | <i>Social capital, person-organization fit, and cynicism: a multi-stage mediation model of Turnover Intention in public organizations.</i> | Cynicism menjadi mediator dalam hubungan antara faktor organisasi & <i>Turnover Intention</i> . |
| 15 | Wang et al. (2018)          | <i>Workplace Gossip and Employee Outcomes in China</i>                                                                                     | Gossip negatif meningkatkan workplace exclusion & menurunkan self-esteem.                       |
| 16 | Rashid et al. (2024)        | <i>Negative Workplace Gossip, Supervisor–Subordinate Relationship, and Differential Atmosphere</i>                                         | Gossip negatif memperburuk hubungan atasan–bawahan & meningkatkan perbedaan perlakuan.          |

|    |                                                   |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | Ko & Campbell<br>(2021)                           | <i>Social Capital, Person-Organization Fit and Cynicism: A Multi-Stage Mediation Model of Turnover Intention in Public Organizations</i> | Dalam penelitian ini di sektor publik Korea, social capital berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> dan hubungan tersebut dimediasi melalui person-organization fit, job satisfaction, dan sinisme organisasional. Sinisme organisasional berperan dalam jalur mediasi antara faktor-organisasi (misalnya social capital) dan niat keluar karyawan. |
| 18 | Kakar, Kruger,<br>Durrani, Khan<br>& Meyer (2022) | <i>Work-life Balance Practices and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Person-Job Fit</i>                                     | Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance/WLB) secara negatif memengaruhi sinisme organisasional.                                                                                                                                                                                                           |

|    |                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | D Li, M Zhang<br>(2019)                  | <i>Are They Isolating Me? The Influence of Workplace Ostracism on Employees' Turnover Tendency (Advances in Social Science, Education and Humanities Research)</i> | Pengucilan di tempat kerja menurunkan organizational self-esteem karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keinginan mereka untuk <i>resign</i> .                                                                                                                                                                             |
| 20 | Gautam, D.K. &<br>Gautam, P.K.<br>(2024) | <i>Occupational stress for employee Turnover Intention: mediation effect of service climate and emotion regulation</i>                                             | Penelitian ini menemukan bahwa <i>Work Stress</i> (occupational stress) secara positif berkorelasi dengan <i>Turnover Intention</i> pada pegawai di industri perbankan. Stress ini dipicu oleh faktor-faktor seperti beban kerja (workload), ambiguitas peran (role ambiguity), dan ekspektasi terhadap peluang pertumbuhan |