

***TOXIC LEADERSHIP, TOXIC WORKPLACE, DESTRUCTIVE VOICE,
DAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: SELF-REGULATION
SEBAGAI MODERATOR***

TESIS



**Nayla Ghina Lina
Sifi 2223 00964**

**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN
NEGARA YOGYAKARTA
2025**



UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

TOXIC LEADERSHIP, TOXIC WORKPLACE, DESTRUCTIVE VOICE, DAN COUNTERPRODUCTIVE
WORK BEHAVIOR: SELF-REGULATION SEBAGAI MODERATOR

Telah diuji pada tanggal: 31 Juli 2025

Tim Penguji:

Ketua

Dr. Harycho Subiyakto, M.Si.

Anggota

Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

**TOXIC LEADERSHIP, TOXIC WORKPLACE, DESTRUCTIVE VOICE, DAN
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: SELF-REGULATION SEBAGAI MODERATOR**

dipersiapkan dan disusun oleh:

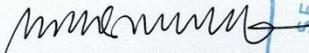
Nayla Ghina Lina Sifi

Nomor Mahasiswa: 222300964

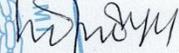
telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 31 Juli 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI

Pembimbing

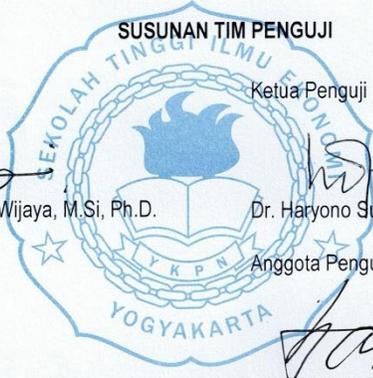

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Ketua Penguji


Dr. Haryono Subiyakto, M.Si.

Anggota Penguji


Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.



Yogyakarta, 31 Juli 2025
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,


Dr. Wisnu Prajogo, MBA.



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**TOXIC LEADERSHIP, TOXIC WORKPLACE, DESTRUCTIVE VOICE, DAN
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: SELF-REGULATION SEBAGAI MODERATOR**

diajukan untuk diuji pada tanggal 31 Juli 2025, adalah hasil karya saya.

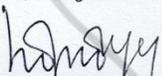
Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijazah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Juli 2025

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

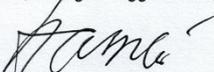
Yang memberi pernyataan

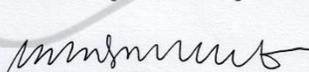

Dr. Haryono Subiyakto, M.Si.


Nayla Ghina Lina Sifi

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Saksi 3, sebagai Pembimbing


Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.


Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta


Dr. Wisnu Prajogo, MBA.



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

TOXIC LEADERSHIP, TOXIC WORKPLACE, DESTRUCTIVE VOICE, DAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: SELF-REGULATION SEBAGAI MODERATOR

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *toxic leadership*, *toxic workplace*, *destructive voice*, dan *counterproductive work behavior* (CWB), dengan *self-regulation* sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada 199 karyawan dari berbagai sektor industri di Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic workplace* memediasi hubungan antara *toxic leadership* dengan *destructive voice* dan CWB, serta terdapat mediasi ganda melalui *toxic workplace* dan *destructive voice* terhadap CWB. *Self-regulation* terbukti memoderasi hubungan antara *toxic workplace* dan *destructive voice*, namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *toxic workplace* dan CWB. Temuan ini mendukung teori *Conservation of Resources* (COR) dan *Strength Model of Self-Control*, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku disfungsional di tempat kerja dan implikasi praktis bagi penguatan kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja yang sehat.

Kata kunci: *counterproductive work behavior, destructive voice, self-regulation, toxic leadership, toxic workplace.*

Introduction

Fenomena meningkatnya perilaku kontra-produktif seperti *Counterproductive Work Behavior* (CWB) di lingkungan kerja Indonesia menjadi perhatian serius, mengingat dampaknya yang merugikan bagi produktivitas dan reputasi organisasi. Kasus-kasus seperti manipulasi absensi, penarikan diri, hingga sabotase ringan kerap terjadi, terutama pada kondisi kerja yang menekan, kepemimpinan yang bersifat toksik, dan iklim organisasi yang tidak sehat. Laporan dari forum diskusi publik menunjukkan bahwa pekerja di beberapa sektor mengalami tekanan berlebihan, bahkan dipaksa tetap bekerja meski dalam kondisi sakit, sehingga memicu rasa marah dan ketidakadilan yang mendalam. Fenomena ini sejalan dengan konsep *production deviance* dan *withdrawal* dalam CWB, yang menunjukkan bentuk-bentuk perilaku negatif karyawan. Bukti nyata dari media nasional turut memperkuat fenomena tersebut, seperti kasus 1.233 ASN di Kabupaten Lebong, Bengkulu, dan 588 ASN di Kota Baubau yang keduanya terbukti memanipulasi absensi elektronik menggunakan aplikasi *fake GPS* (regional.kompas.com). Kasus ini mencerminkan lemahnya pengawasan dan potensi tekanan sistemik yang dapat memicu perilaku menyimpang di tempat kerja.

Perilaku menyimpang di tempat kerja atau *counterproductive work behavior* (CWB) merupakan perilaku yang melanggar norma dan peraturan organisasi, sehingga berdampak merugikan baik bagi organisasi maupun karyawannya (Susanti & Alwansyah, 2021). Spector *et al.*, (2006), mengklasifikasikan ke dalam lima dimensi utama, yaitu 1) *abuse against others*, yaitu tindakan menyakiti atau merugikan rekan kerja; 2) *production deviance*, pengurangan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

produktivitas kerja secara disengaja; 3) *sabotage*, merusak atau menghancurkan properti organisasi secara sengaja; 4) *theft*, mencuri barang milik perusahaan atau rekan kerja; 5) *withdrawal*, menarik diri dari kewajiban kerja seperti pulang lebih awal tanpa izin. Banyak studi yang menjelaskan mengapa bisa terjadinya CWB, seperti *perceived overqualification* yang membuat jenuh; *workplace ostracism* dengan peran mediasi “*effect of anger*”; dan *job insecurity* yang di mediasi dengan *moral disengagement* (Khan *et al.*, (2022) ; Zhu and Zhang (2021); Yiwen and Hahn (2021)).

Namun, terdapat dua kekosongan dalam penelitian sebelumnya. Pertama, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antara faktor risiko dan CWB, tanpa mempertimbangkan adanya proses psikologis tidak langsung yang mendasari perilaku tersebut. Padahal, perilaku destruktif seperti CWB dapat dipicu melalui tahapan lain, seperti ekspresi *destructive voice* yang muncul dari *toxic workplace*. Kedua, sebagian besar studi dilakukan dalam konteks budaya individualistik, padahal dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, ekspresi ketidakpuasan melalui *destructive voice* cenderung ditekan karena norma keharmonisan dan hierarki. Akibatnya, individu lebih memilih menahan diri atau mengekspresikan frustrasi secara tidak langsung, seperti melalui gosip, diam, atau bahkan CWB. Di sisi lain, *self-regulation* berperan penting dalam menahan impuls negatif, namun perannya sebagai moderator dalam hubungan antara *toxic leadership* dan *toxic workplace* terhadap *destructive voice* maupun CWB masih jarang diteliti, terutama dalam konteks budaya kolektivistik. Hal ini menunjukkan adanya gap penelitian penting, yaitu perlunya pemahaman lebih dalam mengenai mekanisme tidak langsung yang memicu CWB, serta bagaimana efektivitas *self-regulation* dalam budaya yang menekankan norma sosial dan pengendalian diri eksternal.

Toxic leader cenderung menggunakan kekuasaan secara semena-mena, memperlakukan bawahan tanpa rasa hormat, tidak mendengarkan aspirasi mereka, berbicara dengan nada kasar, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan ancaman (Manaa, 2022). *Toxic leader* mempertahankan kendali melalui penggunaan kekuasaan yang merusak dan memperumit struktur organisasi, yang kemudian perilaku negatif ini berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Fenomena *toxic leadership* juga ditandai dengan kecenderungan menyalahkan pihak lain atas kegagalan yang terjadi dalam organisasi (Octavian, 2023).

Pada artikel Semedo *et al.*, (2022), ada empat pola terkait *toxic leadership*: *egoism* (fokus pada diri sendiri/*self-centered*), *ethical failure* (berbohong, menyalahkan orang lain, penyalahgunaan kekuasaan), *incompetence* (keterampilan hubungan manusia yang buruk seperti mendengarkan), dan *neuroticism* (misalnya, perubahan suasana hati yang sangat drastis/*mood-swing*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Koomson (2022), yang mengatakan bahwa adanya penyalahgunaan kekuasaan, seperti kebohongan, arogan, tidak kompeten dalam bekerja, egois, dan diskriminasi antarkaryawan yang menciptakan lingkungan yang *toxic* atau *toxic workplace*. Penelitian lain seperti Putri, Iskandar and Ratnawati (2024), mengatakan bahwa *toxic leadership* memengaruhi lingkungan organisasi, iklim, dan orang-orang yang terlibat menjadi negatif. Selain itu motivasi dan komitmen karyawan akan menurun.

Toxic leadership merupakan salah satu faktor utama yang memicu terbentuknya lingkungan kerja yang *toxic* atau *toxic workplace*, karena perilaku pemimpin memiliki peran signifikan dalam menciptakan suasana negatif di dalam organisasi (Ahmed *et al.*, 2024). Pemimpin

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang menunjukkan perilaku yang tidak terkendali, seperti mudah marah, tidak sabar, serta bersikap tidak konsisten, menciptakan atmosfer kerja yang penuh ketegangan, kondisi ini pada akhirnya memunculkan stres dan kecemasan di kalangan anggota tim, yang berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja mereka. *Toxic workplace* umumnya muncul akibat kombinasi berbagai faktor internal dalam organisasi, seperti lemahnya kepemimpinan, budaya kerja yang mendukung perilaku negatif, kurangnya efektivitas komunikasi dan kerja sama antarpegawai, serta munculnya perilaku menyimpang seperti perundungan atau pelecehan (Alsomaidae et al., 2023).

Anjum dan Ming (2018), ada empat bentuk perilaku *toxic* yang berkontribusi dalam terbentuknya *toxic workplace*, yakni: 1) *workplace ostracism*, dimana karyawan merasa diabaikan atau tidak oleh karyawan lainnya; 2) *workplace incivility*, interaksi dan komunikasi negatif yang terjadi antar karyawan; 3) *workplace bullying*, tindakan intimidasi atau bahkan merendahkan antar karyawan satu dengan lainnya; dan 4) *workplace harassment*, perilaku merendahkan, atau mengintimidasi secara fisik, verbal, emosional, atau psikologis. Penelitian yang dilakukan oleh Rasool et al., (2021), menjelaskan bahwa *toxic workplace* menciptakan suasana negatif yang menguras energi emosional, kemudian menyebabkan kelelahan psikologis, dan menurunkan motivasi karyawan untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Artikel lain mengatakan bahwa *workplace ostracism* sering kali tidak disadari secara eksplisit oleh pelaku, namun dampak yang dirasakan korban adalah penurunan kesehatan mental, motivasi, dan kepuasan kerja (Chang et al., 2021). Karena *workplace ostracism* tidak hanya sekedar tidak diajak bicara atau tidak dilibatkan, namun sampai pengucilan dalam konteks identitas, relasi, dan peran mereka di tempat kerja.

Toxic leadership dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, ketidakadilan, dan ketidaknyamanan atau *toxic workplace*, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mengekspresikan rasa frustrasi mereka melalui perilaku *destructive voice* seperti menyebarkan komentar negatif, kritik merusak, dan keluhan tanpa solusi. Seperti penelitian Sulaeman et al., (2024), yang membahas penyebab dari gaya kepemimpinan yang buruk memicu ketakutan dan ketidakpercayaan, struktur organisasi yang kacau memperburuk situasi, serta *bullying* menyebarkan dampak negatif, dan membuat adanya suara negatif mengenai pimpinan bahkan organisasi perusahaan. Selain terciptanya *destructive voice*, *toxic workplace*, khususnya *workplace ostracism* yang mengurangi suasana positif dan kebersamaan antar karyawan, menumbuhkan perasaan tidak puas dan perlakuan emosional yang menyakitkan, yang akhirnya mendorong karyawan menjauh dari organisasinya dan meningkatkan CWB (Saif et al., 2021).

Self-regulation memainkan peran penting sebagai moderator dalam hubungan antara *toxic leadership* dan *toxic workplace* yang merugikan terhadap perilaku destruktif seperti *destructive voice* dan CWB. Studi oleh Alqhaiwi et al., (2024), menunjukkan bahwa *trait mindfulness*, sebagai bentuk *self-regulation*, dapat mengurangi dampak negatif dari *workplace bullying* terhadap perilaku CWB dengan menurunkan emosi permusuhan yang dialami karyawan. Selain itu, penelitian oleh Lopes, Soares, dan Palma-Moreira (2025) menemukan bahwa dimensi dari *emotional intelligence* yang mempunyai pengaruh paling signifikan dalam mengatasi *toxic leadership* adalah *use of emotions* (mengacu pada kemampuan untuk secara efektif memanfaatkan emosi guna membantu proses berpikir dan pemecahan masalah) dan *emotion regulation*

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(mencakup kemampuan untuk mengelola dan merespons pengalaman emosional dengan cara yang positif dan membangun).

Penelitian ini menggunakan Conservation of Resources (COR) Theory dari Hobfoll (1989), sebagai landasan utama karena teori ini menjelaskan bahwa individu berupaya mempertahankan dan melindungi sumber daya yang mereka miliki, baik secara fisik, psikologis, maupun sosial. Dalam konteks organisasi, *toxic leadership* dan *toxic workplace* dipandang sebagai sumber tekanan yang dapat menguras sumber daya psikologis karyawan, seperti rasa aman, harga diri, dan dukungan sosial. Ketika sumber daya ini terancam atau hilang, individu cenderung mengalami stres dan meresponsnya melalui perilaku negatif seperti *destructive voice* atau CWB. Untuk memahami mengapa tidak semua individu merespons tekanan dengan cara yang merusak, penelitian ini juga mengacu pada konsep *self-regulation*, dari *Self-Regulation Theory* oleh Baumeister, Heatherton and Tice (1994), yaitu kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi dan dorongan negatif. *Self-regulation* berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang dapat mencegah atau memoderasi kecenderungan individu melakukan perilaku menyimpang, meskipun berada dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

1. Literature Review

2.1 Teori Conservation of Resources (COR Theory)

Teori Conservation of Resources (COR) yang diperkenalkan oleh Stevan Hobfoll merupakan salah satu teori stres paling berpengaruh dalam psikologi modern, khususnya dalam konteks kerja dan organisasi. Hobfoll dan Lilly (1993) menyatakan bahwa stres terjadi ketika terdapat ancaman terhadap sumber daya seseorang, kehilangan aktual atas sumber daya, atau kurangnya pengembalian investasi sumber daya. Menurut teori ini, stres muncul dalam tiga kondisi utama, yaitu: (1) ketika sumber daya utama terancam hilang, (2) ketika sumber daya tersebut benar-benar hilang, atau (3) ketika upaya untuk memperoleh sumber daya tidak menghasilkan keuntungan yang sebanding dengan usaha yang telah dilakukan. COR juga menekankan bahwa kehilangan sumber daya memiliki dampak psikologis yang lebih besar dibandingkan dengan keuntungan sumber daya, sebuah prinsip yang dikenal sebagai *primacy of loss*. Dalam hal ini, manusia cenderung lebih peka dan reaktif terhadap kehilangan, yang dalam konteks evolusi dapat pengancam kelangsungan hidup.

Dalam konteks organisasi, teori ini sangat relevan untuk memahami bagaimana stresor seperti *toxic leadership* dan *toxic workplace* mengarah pada perilaku destruktif karyawan. Gaya kepemimpinan yang kasar, manipulatif, atau tidak mendukung secara konsisten menggerus sumber daya psikologis karyawan seperti harga diri dan persepsi otonomi. Lingkungan kerja yang tidak adil, penuh konflik, atau tidak menyediakan dukungan sosial juga mempercepat pengurasan sumber daya tersebut. COR menegaskan bahwa kerugian sumber daya memiliki dampak psikologis yang lebih besar daripada keuntungan sumber daya yang setara (Westman et al., 2004), sehingga individu yang terpapar lingkungan kerja yang beracun lebih mungkin mengalami burnout dan bereaksi secara maladaptif. Reaksi maladaptif ini dapat terlihat melalui *destructive voice*, yaitu ekspresi verbal yang bersifat merusak terhadap organisasi, serta CWB seperti sabotase, penyembunyian informasi, atau ketidakhadiran disengaja. Secara keseluruhan, teori COR

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

memberikan landasan konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana *toxic leadership* dan *toxic workplace* dapat menyebabkan perilaku destruktif seperti *destructive voice* dan CWB melalui mekanisme kehilangan sumber daya.

2.2 Teori Self-Regulation

Teori *self-regulation* atau regulasi diri merupakan salah satu teori psikologi yang menjelaskan bagaimana individu mengontrol pikiran, perasaan, dan perilaku mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu tokoh utama yang mengembangkan teori ini adalah Roy F. Baumeister. Dalam model yang dikemukakan oleh Baumeister, Heatherton, dan Tice (1994), *self-regulation* dipandang sebagai proses aktif di mana individu mengarahkan diri mereka untuk mengubah atau mempertahankan perilaku sesuai dengan standar atau nilai internal maupun eksternal.

Baumeister (1994) menyatakan bahwa *self-regulation* mencakup tiga komponen utama: (1) penetapan standar atau tujuan, (2) pemantauan terhadap perilaku, dan (3) kemampuan untuk mengubah respons secara fleksibel guna mencapai tujuan tersebut. Individu yang mampu melakukan regulasi diri dengan baik akan lebih mampu mengendalikan dorongan sesaat (impuls), bertindak sesuai rencana, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan. Oleh karena itu, regulasi diri menjadi aspek penting dalam pencapaian keberhasilan personal dan sosial.

Dalam konteks organisasi, *self-regulation* menjadi penting dalam menjelaskan perilaku karyawan, terutama ketika mereka menghadapi tekanan kerja, konflik interpersonal, atau dilema etis. Individu yang memiliki kapasitas regulasi diri yang tinggi lebih mampu mengelola stres, menghindari perilaku destruktif, serta tetap fokus pada tujuan kerja jangka panjang. Sebaliknya, kegagalan dalam regulasi diri dapat mendorong munculnya perilaku kontraproduktif, seperti kemarahan yang tidak terkendali, sabotase pekerjaan, atau perilaku menyimpang lainnya.

Teori *self-regulation* juga sering digunakan sebagai variabel moderasi dalam studi perilaku organisasi, khususnya dalam menjelaskan mengapa tidak semua individu merespons stresor dengan cara yang sama. Dalam hal ini, regulasi diri bertindak sebagai buffer atau pelindung, yang membantu individu tetap bertindak adaptif meskipun berada dalam situasi yang menekan. Dengan kata lain, individu yang memiliki regulasi diri tinggi lebih mampu menahan dorongan negatif dan tetap bertindak sesuai nilai atau standar yang berlaku.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Toxic Leadership, Toxic Workplace, dan Destructive Voice

Toxic leadership adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mempunyai sifat dan kebiasaan buruk yang merugikan. Karena sikap dan cara mereka dalam memimpin yang salah, mereka bisa membuat banyak orang di bawah kepemimpinannya—baik itu individu, tim, organisasi, sampai komunitas atau negara (Lipman-Blumen, 2005). Sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Schmidt (2008) *toxic leadership* punya dampak yang buruk bagi bawahan dan organisasi. Dampak negatifnya bisa terasa lama dan luas, sampai memengaruhi banyak orang dan sistem di sekitarnya. Selain itu, *toxic leader* dapat membuat bawahan merasa tidak nyaman, tidak termotivasi, atau bahkan stress. Organisasi pun bisa mengalami penurunan kinerja, suasana kerja yang buruk, dan masalah lainnya yang menghambat kemajuan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Meskipun *toxic leadership* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi, hingga saat ini belum terdapat satu teori utama yang secara universal dapat menjelaskan konsep ini secara menyeluruh. Hal ini disebabkan karena *toxic leadership* bersifat multidimensi dan sangat dipengaruhi oleh konteks dimana kepemimpinan tersebut muncul, seperti jenis organisasi, budaya perusahaan, struktur kekuasaan, serta dinamika sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, pendekatan terhadap *toxic leadership* tidak dapat dibatasi pada suatu kerangka atau alat ukur tunggal, melainkan perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang kompleks. Salah satu pendekatan konseptual yang cukup dikenal adalah *The Toxic Triangle* yang dikenalkan lewat studi oleh Padilla, Hogan and Kaiser (2007) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan destruktif dapat muncul dari kombinasi antara pemimpin *toxic* (*destructive leaders*), pengikut yang rentan (*Susceptible followers*), dan lingkungan yang mendukung perilaku tersebut (*conducive environment*). Reed (2004) menjelaskan bahwa satu perilaku tidak bisa menjadikan seorang pemimpin menjadi *toxic*, namun bagaimana dampak negatif yang ditimbulkan oleh perilaku pemimpin itu secara terus-menerus terhadap semangat kerja. Pemimpin *toxic* mungkin terlihat kompeten dan efektif dalam jangka pendek, tetapi sebenarnya mereka menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan dampaknya bisa terasa lama bahkan setelah mereka pergi. Reed (2004) juga menyebutkan ciri-ciri dari pemimpin *toxic*, yaitu:

1. Tidak peduli dengan kesejahteraan dan kondisi bawahan.
2. Cara berbicara dan sikapnya membuat suasana kerja menjadi tegang dan tidak nyaman.
3. Karyawan merasa pemimpin hanya memikirkan kepentingannya sendiri tanpa memikirkan kepentingan orang lain.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat merusak dapat memberikan dampak signifikan terhadap perilaku negatif karyawan di tempat kerja. Dalam konteks ini, karyawan yang terpapar kepemimpinan *toxic* lebih rentan menunjukkan perilaku seperti *destructive voice*, yakni penyampaian kritik yang merusak dan tidak konstruktif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Liu, Sun and Dube (2021) dampak dari *abusive leadership* akan memengaruhi kebiasaan karyawan dalam menyuarakan ide dan masukan. Karena sikap kasar dari pemimpin seperti memarahi, merendahkan atau menyakahkan secara tidak adil, lalu membuang muka, mengabaikan atau memberi perlakuan dingin terhadap semua masukan dari karyawan. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan memilih untuk diam, dan jangka panjangnya suara yang tidak didengar akan mengubah dari suara yang konstruktif menjadi destruktif. Azazz *et al.*, (2024) dalam studinya mengatakan sifat narsistik pemimpin bisa membuat bawahan merasa terpaksa untuk berbicara atau menyuarakan pendapat mereka—bukan karena mereka nyaman, tapi karena tekanan atau situasi yang memaksa mereka berbicara. Sehingga, suara-suara yang biasanya tidak terdengar (*unheard voice*) mungkin akan muncul, tapi bukan dalam suasana yang sehat.

Toxic leadership tidak hanya memengaruhi ekspresi ketidakpuasan karyawan melalui suara destruktif, tetapi juga berkontribusi terhadap meningkatnya tindakan-tindakan kontraproduktif yang merugikan organisasi, yang dikenal sebagai *counterproductive work behavior* (CWB). Berbagai studi terbaru telah menunjukkan bahwa *toxic leadership*—kepemimpinan yang bersifat destruktif, manipulatif, dan merendahkan—berkorelasi positif dengan peningkatan perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Hattab *et al.*, (2022) menemukan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

bahwa *toxic leadership* di organisasi publik memicu *turnover intention*, yang selanjutnya memperkuat CWB melalui pelanggaran kontrak psikologis. Di sektor kesehatan, Ahmed *et al.*, (2024) melaporkan bahwa *toxic leadership* secara langsung meningkatkan *workplace deviance* di kalangan perawat, dengan kelelahan emosional sebagai mediator utama. *Abusive supervision* (bentuk lain *toxic leadership*) memunculkan CWB dengan persepsi ketidakadilan dan niat meninggalkan organisasi sebagai mediator (Alam, 2025).

Hubungan antara *toxic leadership* dan CWB juga dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989). Menurut COR, individu berusaha melindungi sumber daya penting mereka, seperti waktu, energi, otonomi, dan dukungan sosial. Dalam konteks organisasi, *toxic leadership* cenderung menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, intimidasi, dan ketidakpastian, yang secara signifikan menguras sumber daya psikologis karyawan. Ketika individu mengalami kehilangan sumber daya secara berulang tanpa adanya pemulihan, mereka akan mengalami stres berkepanjangan dan akhirnya merespons dengan perilaku negatif, termasuk CWB dan *destructive voice*. *Toxic workplace* yang terbentuk dari gaya kepemimpinan yang merusak memperparah situasi tersebut dengan menurunkan rasa aman psikologis, memperlemah ketahanan emosional, dan mempercepat spiral kehilangan sumber daya.

Meskipun sejumlah studi menegaskan adanya pengaruh langsung antara *toxic leadership* (TLE) dan *counterproductive work behavior* (CWB), temuan-temuan terbaru menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung. Salah satu faktor mediasi yang penting dalam hubungan ini adalah terbentuknya lingkungan kerja yang toksik (*toxic workplace*). Kepemimpinan yang bersifat merusak dan menekan cenderung menciptakan atmosfer kerja yang negatif, penuh tekanan, dan tidak suportif. Lingkungan seperti ini dapat memicu tekanan emosional, sinisme, dan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi. Berdasarkan temuan dari Ahmed *et al.*, (2024) *toxic workplace* yang ditandai oleh kelelahan emosional dan sinisme organisasi terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan antara *toxic leadership* dengan *workplace deviance*. Hal ini menunjukkan bahwa *toxic workplace* tidak hanya meningkatkan kecenderungan munculnya CWB, tetapi juga dapat mendorong perilaku *destructive voice*, yaitu bentuk penyampaian ketidakpuasan secara negatif dan merusak. Dalam kerangka *COR Theory*, *toxic workplace* berfungsi sebagai jalur mediasi yang memperjelas bagaimana pengaruh *toxic leadership* dapat bertransformasi menjadi perilaku merusak dari karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *toxic workplace* menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan yang toksik dapat berkembang menjadi perilaku-perilaku destruktif dalam organisasi. Maka dari itu, dapat disimpulkan hipotesis pertama dan kedua adalah

H1: *Toxic workplace* memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *destructive voice*

H2: *Toxic workplace* memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap CWB

2.3.2 Toxic Leadership, Toxic Workplace, Destructive Voice, dan Counterproductive Work Behavior

Dalam lingkungan kerja, gaya kepemimpinan yang merusak atau *toxic leadership* tidak hanya berdampak secara langsung terhadap perilaku karyawan, tetapi juga menimbulkan konsekuensi

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

psikologis dan sosial yang lebih luas. Salah satu mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana *toxic leadership* memicu perilaku menyimpang adalah terbentuknya *toxic workplace*. Lingkungan kerja yang tidak sehat—ditandai dengan konflik antarindividu, tekanan berlebihan, dan rendahnya dukungan emosional—merupakan konsekuensi dari gaya kepemimpinan yang kasar, manipulatif, dan dominatif. Kayani dan Alasan (2021) menemukan bahwa pemimpin toksik menimbulkan stres dan emosi negatif yang membuat karyawan merasa kontrak psikologis mereka dilanggar, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk berperilaku kontraproduktif di tempat kerja. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Tarumanagara (2025) bahwa kepemimpinan yang toksik bisa membuat suasana lingkungan kerja yang meningkatkan tingkat stres karyawan, sehingga memunculkan niat melakukan tindakan kontraproduktif hingga ingin keluar dari perusahaan tersebut.

Selain menciptakan atmosfer kerja yang negatif, *toxic leadership* juga berdampak pada pola komunikasi karyawan melalui kemunculan *destructive voice*. Dalam konteks tekanan emosional yang tinggi, karyawan cenderung kehilangan rasa aman psikologis untuk menyampaikan kritik secara konstruktif. Akibatnya, mereka memilih jalur ekspresi verbal yang bersifat merusak, seperti komentar sinis, oposisi verbal, atau penyebaran ketidakpuasan secara negatif. kepemimpinan destruktif berkaitan dengan meningkatnya dampak disfungsi, termasuk perilaku *negative voice*—yakni tindakan karyawan dalam menyuarakan pendapat atau ketidaksetujuan secara destruktif atau kontraproduktif (Li et al., 2024). Hal yang sama oleh penelitian dari Mackey, Huang, dan He (2020) menunjukkan bahwa ketika atasan berperilaku abusif, hal tersebut dapat menguras kemampuan karyawan untuk menahan diri dari memberikan umpan balik yang bersifat destruktif. Dengan demikian, *destructive voice* tidak hanya merupakan reaksi emosional semata, tetapi juga berperan sebagai penghubung penting dalam rantai sebab-akibat antara *toxic leadership* dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Dengan mempertimbangkan pemaparan sebelumnya, dapat ditegaskan bahwa keberadaan *toxic workplace* dan *destructive voice* memperkuat pemahaman mengenai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *toxic leadership* dan CWB. *Toxic leadership* cenderung menciptakan tekanan psikologis dan kondisi kerja yang tidak sehat, yang kemudian mendorong munculnya respons emosional negatif dari karyawan, yang pada akhirnya termanifestasi dalam perilaku kontra-produktif terhadap individu maupun organisasi. Dengan itu hipotesisnya adalah

H3: *Toxic workplace* dan *destructive voice* memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap CWB

2.3.3 Toxic Workplace, Self-Regulation, Destructive Voice, dan Countproductive Work Behavior

Menurut Ostow dan Bates (2000) mencakup serangkaian kemampuan yang memungkinkan individu untuk mengendalikan respons emosional dan perilaku, termasuk kemampuan untuk menunda kepuasan, menghambat respons impulsif, mengelola kontrol kognitif dan motorik, serta mempertahankan fokus perhatian secara konsisten. *Self-regulation* memungkinkan seseorang untuk tetap tenang, berpikir jernih, dan bertindak secara bijak meskipun berada dalam situasi yang menekan, memicu emosi, atau menggoda. Kemampuan ini penting dalam kehidupan sehari-hari karena membantu individu menunda kepuasan sesaat, menghindari reaksi impulsif, serta

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menyesuaikan sikap dan tindakan sesuai dengan tuntutan situasi. Orang dengan *self-regulation* yang baik cenderung lebih mampu mengelola stres, menjaga hubungan sosial yang sehat, dan mencapai tujuan jangka panjang secara konsisten.

Selain itu, *Strength Model of Self-Control* dari Baumeister, Vohs dan Tice (2007) menjelaskan bahwa *self-regulation* berfungsi seperti otot — dapat diperkuat melalui latihan, tetapi juga dapat mengalami kelelahan jika digunakan secara terus-menerus. Dalam konteks lingkungan kerja yang toksik, individu yang memiliki cadangan sumber daya pengendalian diri (*self-regulatory capacity*) yang kuat cenderung lebih mampu menahan dorongan untuk terlibat dalam perilaku menyimpang atau merusak diri. Sebaliknya, ketika sumber daya pengendalian diri ini menurun atau terkuras (*ego depletion*), kemampuan individu untuk mengatur respons emosional, menahan dorongan impulsif, dan memilih respons yang konstruktif menjadi melemah. Akibatnya, individu dalam kondisi tersebut lebih rentan untuk terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior/CWB*) atau mengekspresikan suara destruktif, karena kemampuan mereka untuk mengendalikan impuls negatif dan mengelola emosi telah terganggu.

Namun, individu dengan tingkat *self-regulation* yang tinggi memiliki kapasitas untuk mengelola tekanan psikologis dari lingkungan kerja yang toksik secara lebih adaptif. Mereka mampu menahan dorongan untuk bertindak secara destruktif, baik terhadap organisasi (CWB) maupun terhadap diri sendiri (*self-destruction*). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang *et al.*, (2021) meningkatkan pengendalian diri dan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk menurunkan perilaku destruktif seperti CWB dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Alqhaiwi *et al.*, (2024) mengatakan bahwa *workplace bullying* yang menyebabkan perilaku destruktif seperti CWB dan *destructive voice*, namun bisa memperlemah hubungan tersebut dengan memiliki *trait mindfulness* yang tinggi.

Beberapa orang bertindak terhadap tekanan dengan cara yang berbeda. Kemampuan *self-regulation* adalah komponen penting yang dapat memoderasi hubungan antara lingkungan kerja toksik dengan CWB dan *self-destruction*. Kemampuan *self-regulation* mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi, dorongan, dan tindakan mereka dalam situasi yang menekan atau menantang. Individu yang sangat terkontrol lebih mampu menahan impuls negatif dan mengelola stres dengan cara yang lebih konstruktif.

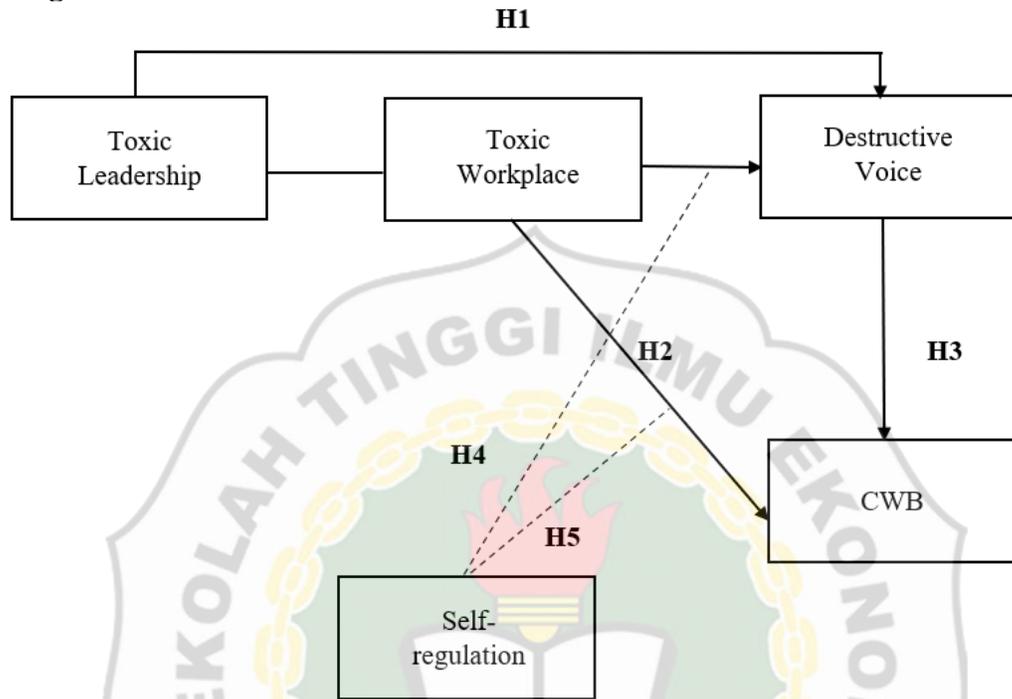
Oleh karena itu, *self-regulation* berfungsi sebagai mekanisme adaptasi yang memungkinkan individu untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan tujuan jangka panjang bahkan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Dalam konteks ini, *self-regulation* berfungsi sebagai variabel moderator yang memperlemah hubungan antara lingkungan kerja yang berbahaya dengan kecenderungan individu untuk melakukan tindakan *self-destruction* maupun CWB. Maka dari itu, muncul hipotesis yang berbunyi

H4: *Self-regulation* memoderasi hubungan antara *toxic workplace* dan *destructive voice*

H5: *Self-regulation* memoderasi hubungan antara *toxic workplace* dan CWB

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.4 Kerangka Model Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian

3. Method, Data, and Analysis

3.1 Sampel Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei daring melalui *Google Form*, ditujukan kepada karyawan aktif dari perusahaan swasta maupun publik. Penyebaran data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5, di mana responden diminta memberikan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang tersedia sebanyak 41 pernyataan yang mewakili lima variabel, yaitu *toxic leadership*, *toxic workplace*, *destructive voice*, *counterproductive work behavior* (CWB), dan *self-regulation* sebagai moderator, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Jumlah responden minimal ditentukan berdasarkan rumus (Hair et al., 2017) yaitu 10 kali jumlah indikator pada variabel dengan indikator terbanyak, yakni 15 indikator, sehingga diperlukan sekurangnya 150 responden. Namun, penelitian ini menargetkan 160–180 responden untuk meningkatkan keandalan dan generalisasi hasil.

Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. SmartPLS versi 4 terdiri dari *Inner Model* dan *Outer Model*, yang masing-masing berkonsentrasi pada reliabilitas dan validitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten; *Outer Model* melakukan pengujian untuk *Construct Reliability*, *Convergent Validity*, dan *Discriminant Validity*. *Inner Model* berkonsentrasi pada hubungan antar variabel laten dan pengujian kekuatan, dan juga menguji simetrik.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3.2 Alat dan Teknik Analisis

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini memiliki kemampuan untuk memeriksa hubungan kausal kompleks antar konstruk laten dan tidak memerlukan asumsi normalitas multivariat. Penelitian tentang model teoritis prediktif dengan banyak indikator dan sampel yang terbatas sangat cocok untuk metode ini (Hair *et al.*, 2019). Analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama:

4. Result and Discussion

4.1 Data Demografi Responden

Sebanyak 205 responden yang merupakan karyawan di Indonesia (didominasi responden yang bekerja di pulau Jawa, seperti Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jakarta, dan Yogyakarta) telah mengisi kuesioner dalam penelitian ini. Namun, setelah dilakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan dan konsistensi jawaban, terdapat 6 responden yang tidak memberikan jawaban secara valid (mengisi secara asal-asalan atau tidak lengkap). Berikut adalah data karakteristik demografi dari seluruh responden:

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	100	50,25%
Perempuan	99	49,75%

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data responden yang dianalisis sebanyak 199 orang, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 100 orang atau sebesar 50,25%. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 99 orang atau sebesar 49,75%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan.

Usia	Frekuensi	Persentase
<25 tahun	56	28,14%
25 - <30 tahun	53	26,63%
30 - <35 tahun	32	16,08%
35 - <40 tahun	28	14,07%
40 - <45 tahun	16	8,04%
≥45 tahun	14	7,04%

Tabel 4.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil analisis terhadap 199 responden, mayoritas responden berada pada kelompok usia di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 56 orang (28,14%). Disusul oleh kelompok usia 25 hingga kurang dari 30 tahun sebanyak 53 orang (26,63%), dan kelompok usia 30 hingga kurang dari 35 tahun sebanyak 32 orang (16,08%). Selanjutnya, responden berusia 35 hingga kurang dari 40 tahun berjumlah 28 orang (14,07%), usia 40 hingga kurang dari 45 tahun sebanyak 16 orang (8,04%), serta kelompok usia di atas 45 tahun berjumlah 14 orang (7,04%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan individu yang masih berada dalam rentang usia produktif awal.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA atau sederajat	33	16,58%
Diploma (1/2/3/4)	36	18,09%
S1	119	59,80%
S2/S3	11	5,53%

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1), yaitu sebanyak 119 orang (59,80%). Responden dengan pendidikan Diploma (1/2/3/4) berjumlah 36 orang (18,09%), diikuti oleh lulusan SMA atau sederajat sebanyak 33 orang (16,58%). Sementara itu, responden dengan jenjang pendidikan S2/S3 berjumlah 11 orang (5,53%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan tinggi, yaitu minimal pendidikan sarjana.

Status Karyawan	Frekuensi	Persentase
Tetap	115	57,79%
Kontrak	84	42,21%

Tabel 4.4 Status Karyawan

Berdasarkan status pekerjaan, mayoritas responden berstatus sebagai karyawan tetap, yaitu sebanyak 115 orang (57,79%). Sementara itu, sebanyak 84 responden (42,21%) merupakan karyawan dengan status kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki hubungan kerja jangka panjang dengan perusahaannya.

Level Jabatan	Frekuensi	Persentase
Staff	109	54,77%
Manajer lini pertama	36	18,09%
Manajer lini tengah	49	24,62%
Manajer lini atas	5	2,51%

Tabel 4.5 Level Jabatan

Berdasarkan jabatan dalam organisasi, mayoritas responden berada pada posisi staf, yaitu sebanyak 109 orang (54,77%). Selanjutnya, 49 responden (24,62%) menempati posisi sebagai manajer lini tengah, dan 36 responden (18,09%) merupakan manajer lini pertama. Sementara itu,

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sebanyak 5 responden (2,51%) berada pada posisi manajer lini atas. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pelaksana operasional, namun terdapat representasi dari berbagai level manajerial dalam organisasi.

Tahun Bekerja	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	44	22,11%
1 - <5 tahun	63	31,66%
5 - <10 tahun	43	21,61%
10 - <15 tahun	15	7,54%
≥15 tahun	34	17,09%

Tabel 4.6 Tahun Lama Bekerja

Berdasarkan lama masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga kurang dari 5 tahun, yaitu sebanyak 63 orang (31,66%). Kemudian, responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 44 orang (22,11%), diikuti oleh mereka yang telah bekerja selama 5 hingga kurang dari 10 tahun sebanyak 43 orang (21,61%). Sementara itu, responden yang telah bekerja selama 10 hingga kurang dari 15 tahun berjumlah 15 orang (7,54%), dan sebanyak 34 responden (17,09%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada tahap awal hingga menengah dalam pengalaman kerja mereka.

Lama Bekerja dengan Atasan	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	53	26,63%
1 - <5 tahun	112	56,28%
5 - <10 tahun	11	5,53%
10 - <15 tahun	16	8,04%
≥15 tahun	7	3,52%

Tabel 4.7 Lama Bekerja Dengan Atasan

Berdasarkan lama masa kerja responden dengan atasan langsung saat ini, sebagian besar responden telah bekerja bersama atasannya selama 1 hingga kurang dari 5 tahun, yaitu sebanyak 112 orang (56,28%). Sebanyak 53 responden (26,63%) memiliki hubungan kerja dengan atasan yang berlangsung kurang dari 1 tahun. Responden yang telah bekerja bersama atasan selama 5

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

hingga kurang dari 10 tahun berjumlah 11 orang (5,53%), sedangkan yang bekerja selama 10 hingga kurang dari 15 tahun sebanyak 16 orang (8,04%). Sementara itu, hanya 7 responden (3,52%) yang memiliki masa kerja dengan atasan lebih dari 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki hubungan kerja yang relatif baru hingga menengah dengan atasan mereka saat ini,

Lama Bekerja dengan Tim	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	53	26,63%
1 - <5 tahun	108	54,27%
5 - <10 tahun	9	4,52%
10 - <15 tahun	24	12,06%
≥15 tahun	5	2,51%

Tabel 4.8 Lama Bekerja dengan Tim

Berdasarkan data lama bekerja dengan tim saat ini, sebagian besar responden telah bekerja bersama timnya selama 1 hingga kurang dari 5 tahun, yaitu sebanyak 108 orang (54,27%). Selanjutnya, 53 responden (26,63%) memiliki masa kerja dengan tim kurang dari 1 tahun. Responden yang telah bekerja dengan tim selama 10 hingga kurang dari 15 tahun berjumlah 24 orang (12,06%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 5 hingga kurang dari 10 tahun sebanyak 9 orang (4,52%). Sementara itu, hanya 5 responden (2,51%) yang telah bekerja bersama timnya selama lebih dari 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki hubungan kerja yang relatif baru hingga menengah dengan tim mereka saat ini.

Jenis Industri	Frekuensi	Persentase
Pertanian, perkebunan, dan perikanan	14	7,04%
Pertambangan dan penggalian	12	6,03%
Industri pengolahan/manufaktur	58	29,15%
Keuangan dan asuransi (bank, fintech, asuransi)	18	9,05%
Kesehatan dan jasa sosial	14	7,04%
Perhotelan dan pariwisata	16	8,04%
Logistik dan ekspedisi	15	7,54%

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pendidikan	14	7,04%
Informasi dan komunikasi (termasuk IT, media, dan telekomunikasi)	13	6,53%
Lainnya	25	12,56%

Tabel 4.9 Jenis Industri

Berdasarkan jenis pekerjaan, responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai sektor industri. Mayoritas responden bekerja di sektor industri pengolahan/manufaktur sebanyak 58 orang (29,15%), yang menunjukkan bahwa sektor ini memiliki proporsi paling besar dalam sampel penelitian. Sektor lainnya, yang mencakup pekerjaan di luar kategori yang disebutkan secara spesifik, menempati urutan kedua dengan jumlah 25 responden (12,56%). Selanjutnya, responden dari sektor keuangan dan asuransi (termasuk bank, fintech, dan asuransi) berjumlah 18 orang (9,05%), diikuti oleh sektor perhotelan dan pariwisata sebanyak 16 orang (8,04%), serta logistik dan ekspedisi sebanyak 15 orang (7,54%).

Sektor pertanian, perkebunan, dan perikanan, kesehatan dan jasa sosial, dan pendidikan masing-masing memiliki 14 responden (7,04%). Sementara itu, sektor informasi dan komunikasi (termasuk IT, media, dan telekomunikasi) mencakup 13 responden (6,53%), dan sektor pertambangan dan penggalan memiliki jumlah terkecil yaitu 12 responden (6,03%).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.2 Statistik Deskriptif

Indikator	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard deviation
SP1	3.698	4	1	5	1.248
SP2	3.518	4	1	5	1.333
SP3	3.523	4	1	5	1.356
AS1	3.628	4	1	5	1.331
AS2	3.442	4	1	5	1.402
AS3	3.402	4	1	5	1.36
U1	3.754	4	1	5	1.145
U2	3.246	4	1	5	1.423
U3	3.578	4	1	5	1.293
N1	3.588	4	1	5	1.296
N2	3.568	4	1	5	1.32
N3	3.683	4	1	5	1.222
AL1	3.683	4	1	5	1.145
AL2	3.357	4	1	5	1.341
AL3	3.658	4	1	5	1.2
PC1	3.477	4	1	5	1.359
PC2	3.372	4	1	5	1.412
PC3	3.889	4	1	5	1.168
HE1	3.739	4	1	5	1.204
HE2	3.528	4	1	5	1.202
HE3	3.08	3	1	5	1.548
DV1	2.246	2	1	5	1.246
DV2	2.156	2	1	5	1.288
DV3	2.382	2	1	5	1.339
DV4	2.216	2	1	5	1.235
DV5	2.04	2	1	5	1.177
SR1	3.176	3	1	5	1.343
SR2	2.442	2	1	5	1.246
SR3	3.417	4	1	5	1.418
SR4	3.558	4	1	5	1.391
SR5	3.538	4	1	5	1.381
CWB1	2.251	2	1	5	1.37
CWB2	2.286	2	1	5	1.281
CWB3	2.352	2	1	5	1.359
CWB4	2.03	2	1	5	1.236
CWB5	2.121	2	1	5	1.313
CWB6	2.04	2	1	5	1.194
CWB7	1.93	1	1	5	1.222
CWB8	2.04	2	1	5	1.251
CWB9	2.005	2	1	5	1.25
CWB10	2.045	2	1	5	1.241

Tabel 4.10 Data Deskriptif

Secara umum, sebagian besar indikator menunjukkan nilai rata-rata (mean) di atas angka 3, yang mengindikasikan bahwa tanggapan responden cenderung positif terhadap item-item dalam kuesioner, terutama pada indikator CWB (dari SP1 sampai AL3). Indikator-indikator seperti U1 (mean = 3.754) dan HE1 (mean = 3.739) termasuk yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi, menunjukkan persepsi positif yang kuat dari responden. Sementara itu, indikator DV1–DV5 dan sebagian besar CWB memiliki rata-rata di bawah 2.5, menunjukkan bahwa responden cenderung tidak setuju terhadap item-item tersebut, yang bisa jadi mengindikasikan rendahnya perilaku kontraproduktif atau hal-hal negatif lainnya yang diukur.

Nilai median pada hampir semua indikator bernilai 4, kecuali pada indikator DV dan CWB yang memiliki median 2. Ini memperkuat interpretasi bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada tingkat setuju untuk indikator positif, dan tidak setuju atau netral untuk indikator negatif.

Nilai minimum dan maksimum dari semua indikator menunjukkan rentang penuh dari 1 hingga 5, yang berarti terdapat variasi penuh dalam jawaban responden terhadap masing-masing item. Standar deviasi bervariasi antara sekitar 1.1 hingga 1.5, yang menunjukkan bahwa terdapat

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

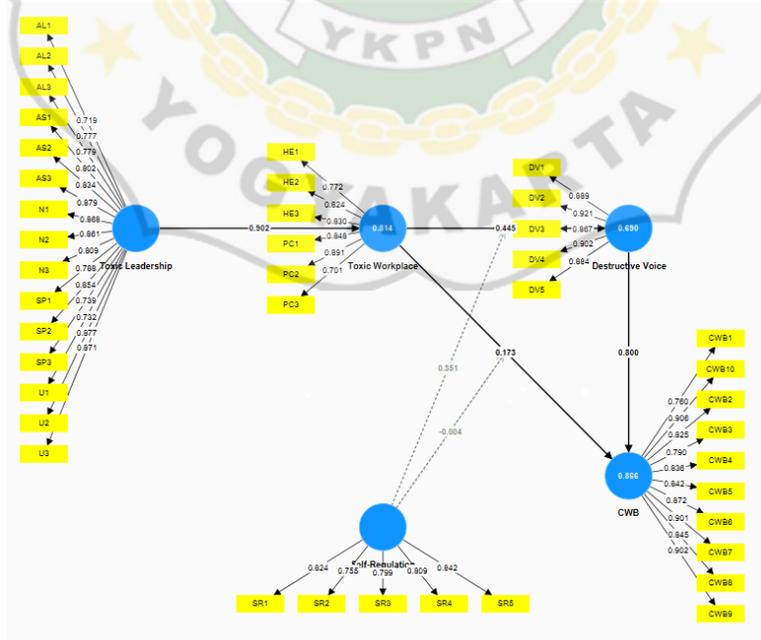
tingkat variasi yang sedang hingga tinggi dalam tanggapan responden terhadap setiap indikator. Misalnya, indikator HE3 memiliki standar deviasi tertinggi (1.548), yang menandakan adanya perbedaan cukup besar di antara responden dalam menanggapi item tersebut.

Kesimpulannya, hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa sebagian besar indikator positif mendapat tanggapan yang cenderung tinggi (mean > 3), sedangkan indikator negatif seperti DV dan CWB menunjukkan nilai yang cenderung rendah, mengindikasikan persepsi negatif atau penolakan dari responden terhadap hal-hal tersebut. Rentang nilai yang luas dan standar deviasi yang bervariasi menandakan adanya keberagaman dalam persepsi responden, meskipun secara umum cenderung konsisten sesuai sifat item yang diukur.

4.3 Analisis Inferensial

Uji inferensial merupakan teknis statistik yang digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat prediksi tentang suatu populasi berdasarkan data yang diambil dari sampel. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah hasil yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasi berlaku ke seluruh populasi/kelompok yang lebih besar. **Gambar 4.1** merupakan model variabel laten yang akan dianalisis dalam penelitian ini

Tiga kategori pengujian utama yang digunakan di *outer model* adalah *Convergent*, *discriminant validity*, dan *construct reliability*. Semua ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan ketahanan yang baik.



Gambar 4.1 Model Laten

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Terdapat dua tahapan yang dilakukan dalam pengujian model penelitian yaitu Outer Model dan Inner Model. Outer model berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, dengan pengujian convergent validity, discriminant validity, dan construct reliability. Inner model berfokus pada hubungan antar variabel laten dan pengujian kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut, dengan pengujian seperti R^2 , koefisien jalur, dan signifikansi jalur:

4.3.1 Outer Model

- 1) *Convergent Validity*
 - a) Nilai Loading Factor

Indikator	Loading Factor	Keterangan
CWB1	0,760	Valid
CWB2	0,825	Valid
CWB3	0,790	Valid
CWB4	0,836	Valid
CWB5	0,842	Valid
CWB6	0,872	Valid
CWB7	0,901	Valid
CWB8	0,845	Valid
CWB9	0,902	Valid
CWB10	0,906	Valid
DV1	0,899	Valid
DV2	0,921	Valid
DV3	0,867	Valid
DV4	0,902	Valid
DV5	0,884	Valid
SR1	0,824	Valid
SR2	0,755	Valid
SR3	0,799	Valid
SR4	0,809	Valid
SR5	0,842	Valid
SP1	0,788	Valid
SP2	0,854	Valid
SP3	0,739	Valid
AS1	0,802	Valid
AS2	0,834	Valid
AS3	0,879	Valid
U1	0,732	Valid
U2	0,877	Valid
U3	0,871	Valid
N1	0,868	Valid
N2	0,861	Valid
N3	0,809	Valid

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

AL1	0,719	Valid
AL2	0,777	Valid
AL3	0,779	Valid
HE1	0,772	Valid
HE2	0,824	Valid
HE3	0,830	Valid
PC1	0,848	Valid
PC2	0,891	Valid
PC3	0,701	Valid

Tabel 4.11 Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* pada **Tabel 4.11** seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas ambang batas 0,70, sehingga semuanya dinyatakan valid. Pada variabel *counterproductive work behavior* (CWB), 10 indikator (CWB1, CWB2, CWB3, CWB4, CWB5, CWB6, CWB7, CWB8, CWB9, dan CWB10) valid dengan nilai antara 0,760 hingga 0,906. Variabel *Destructive Voice*, 5 indikator (DV1, DV2, DV3, DV4, dan DV5) valid dengan nilai antara 0,867 hingga 0,921. Variabel *self-regulation* dengan 5 indikator (SR1, SR2, SR3, SR4, dan SR5) valid dengan nilai antara 0,755 hingga 0,842. Variabel *Toxic Leadership* dengan 15 indikator (SP1, SP2, SP3, AS1, AS2, AS3, U1, U2, U3, N1, N2, N3, AL1, AL2, dan AL3) valid dengan nilai antara 0,719 hingga 0,879. Variabel *toxic workplace* dengan 5 indikator (HE1, HE2, HE3, PC1, PC2 dan PC3) valid dengan nilai antara 0,701 hingga 0,891. Dengan demikian, semua indikator dalam tabel ini dapat digunakan karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

b) Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
CWB	0,721	Valid
<i>Destructive Voice</i>	0,797	Valid
<i>Self-Regulation</i>	0,650	Valid

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

<i>Toxic Leadership</i>	0,663	Valid
<i>Toxic Workplace</i>	0,661	Valid

Tabel 4.12 Hasil AVE Uji Convergent Validity

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 4.3.1 (b), seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum 0,50, sehingga semua dinyatakan valid. Variabel *Destructive Voice* memiliki nilai AVE tertinggi tertinggi sebesar 0,797, menunjukkan bahwa lebih dari 79%, varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Variabel CWB memiliki nilai AVE 0,721, *Self-regulation* memiliki nilai AVE sebesar 0,650, variabel *toxic leadership* memiliki nilai AVE 0,663, dan variabel *toxic workplace* memiliki nilai AVE sebesar 0,661. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai AVE, karena masing-masing mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

2) Discriminant Validity

	CWB	Destructive Voice	Self-Regulation	Toxic Leadership	Toxic Workplace
CWB1	0.76	0.668	0.567	0.193	0.189
CWB2	0.825	0.761	0.605	0.115	0.155
CWB3	0.79	0.767	0.557	0.245	0.318
CWB4	0.836	0.766	0.412	0.372	0.387
CWB5	0.842	0.78	0.434	0.376	0.374
CWB6	0.872	0.819	0.455	0.389	0.399
CWB7	0.901	0.819	0.393	0.418	0.407
CWB8	0.845	0.797	0.471	0.268	0.306
CWB9	0.902	0.821	0.393	0.397	0.427
CWB10	0.906	0.817	0.361	0.431	0.44
DV1	0.813	0.889	0.569	0.247	0.285
DV2	0.88	0.921	0.527	0.361	0.366
DV3	0.76	0.867	0.611	0.179	0.208
DV4	0.815	0.902	0.545	0.276	0.267
DV5	0.843	0.884	0.456	0.341	0.343
SR1	0.288	0.367	0.824	-0.371	-0.355
SR2	0.726	0.717	0.755	0.124	0.135
SR3	0.23	0.312	0.799	-0.492	-0.48
SR4	0.214	0.317	0.809	-0.526	-0.511
SR5	0.264	0.351	0.842	-0.499	-0.486
SP1	0.361	0.309	-0.236	0.788	0.687
SP2	0.365	0.307	-0.288	0.854	0.751
SP3	0.306	0.259	-0.285	0.739	0.653
AS1	0.285	0.205	-0.254	0.802	0.701
AS2	0.284	0.208	-0.263	0.834	0.754
AS3	0.355	0.283	-0.292	0.879	0.78
U1	0.244	0.212	-0.145	0.732	0.703
U2	0.319	0.238	-0.318	0.877	0.793
U3	0.357	0.28	-0.249	0.871	0.828
N1	0.267	0.231	-0.283	0.868	0.802
N2	0.366	0.343	-0.18	0.861	0.77
N3	0.273	0.278	-0.174	0.809	0.701
AL1	0.216	0.175	-0.255	0.719	0.619
AL2	0.379	0.266	-0.279	0.777	0.733
AL3	0.275	0.26	-0.234	0.779	0.714
PC1	0.347	0.267	-0.238	0.788	0.848
PC2	0.361	0.294	-0.309	0.845	0.891
PC3	0.189	0.216	-0.155	0.613	0.701
HE1	0.253	0.218	-0.188	0.651	0.772
HE2	0.333	0.248	-0.214	0.697	0.824
HE3	0.447	0.346	-0.28	0.773	0.83

Tabel 4.13 Nilai Cross Loading Tahap 1

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Berdasarkan hasil uji *cross loading* sebelumnya terhadap 41 indikator awal, ditemukan bahwa banyak indikator memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk lain dibandingkan dengan konstruk asalnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mengalami masalah validitas diskriminan, karena tidak mampu secara konsisten membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya. Kondisi ini menandakan bahwa sebagian indikator tidak cukup spesifik dan cenderung tumpang tindih dengan konstruk lain, sehingga dapat mengganggu kejelasan dan keakuratan model penelitian secara keseluruhan.

Untuk memperbaiki validitas diskriminan dalam model ini, dilakukan langkah eliminasi terhadap 15 indikator yang memiliki nilai *cross loading* bermasalah. Setelah proses penyaringan tersebut, hanya 26 indikator yang tersisa, yaitu indikator-indikator yang memiliki nilai *loading* tertinggi dan secara konsisten terhadap konstruk masing-masing. Dengan hanya menyisakan indikator-indikator yang valid, hasil *cross loading* terbaru menunjukkan bahwa seluruh indikator sekarang telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *loading* tertinggi yang selalu muncul pada konstruk asal, bukan pada konstruk lainnya. Dengan demikian, setelah proses penyaringan tersebut, struktur model menjadi lebih bersih, valid, dan dapat diinterpretasikan secara lebih akurat.

	CWB	Destructive Voice	Self-Regulation	Toxic Leadership	Toxic Workplace
CWB4	0.878	0.719	0.409	0.364	0.299
CWB7	0.928	0.77	0.389	0.418	0.288
CWB9	0.929	0.763	0.39	0.396	0.332
CWB10	0.953	0.765	0.357	0.43	0.314
DV1	0.748	0.898	0.566	0.245	0.252
DV3	0.699	0.905	0.61	0.178	0.19
DV4	0.779	0.919	0.542	0.278	0.23
SR1	0.189	0.427	0.83	-0.366	-0.272
SR2	0.668	0.686	0.75	0.133	0.089
SR3	0.098	0.357	0.8	-0.485	-0.374
SR4	0.084	0.373	0.812	-0.527	-0.377
SR5	0.146	0.402	0.845	-0.496	-0.35
SP1	0.401	0.267	-0.24	0.812	0.603
SP2	0.426	0.256	-0.291	0.854	0.601
SP3	0.377	0.211	-0.288	0.746	0.53
AS1	0.332	0.167	-0.256	0.801	0.591
AS2	0.328	0.154	-0.267	0.843	0.679
U1	0.247	0.169	-0.146	0.744	0.676
U2	0.385	0.164	-0.323	0.879	0.675
N2	0.379	0.298	-0.183	0.855	0.678
N3	0.303	0.268	-0.176	0.811	0.648
AL1	0.273	0.127	-0.257	0.751	0.535
AL2	0.434	0.203	-0.283	0.778	0.583
PC3	0.207	0.22	-0.156	0.592	0.793
HE1	0.261	0.204	-0.19	0.642	0.858
HE2	0.359	0.2	-0.217	0.697	0.86

Tabel 4.14 Nilai *Cross Loading* Tahap 2

3) Construct Reliability

a) Cronbach's Alpha

Indikator	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
CWB	0,941	Reliabel
<i>Destructive Voice</i>	0,893	Reliabel
<i>Self-Regulation</i>	0,886	Reliabel
<i>Toxic Leadership</i>	0,946	Reliabel
<i>Toxic Workplace</i>	0,787	Reliabel

Tabel 4.15 Nilai *Cronbach's Alpha*

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Berdasarkan **Tabel 4.15**, seluruh variabel dalam model memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas ambang batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan bersifat reliabel atau konsisten dalam mengukur konstruksya. Variabel *toxic leadership* memiliki nilai sebesar 0,946, diikuti oleh variabel *CWB* memiliki nilai sebesar 0,941, variabel *destructive voice* memiliki nilai sebesar 0,893, variabel *self-regulation* memiliki nilai sebesar 0,886, dan variabel *toxic workplace* dengan nilai 0,787. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.2 Inner Model

1) *R-Square* (R^2)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
CWB	0,695	0,689
<i>Destructive Voice</i>	0,589	0,583
<i>Toxic Workplace</i>	0,595	0,593

Tabel 4.16 Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Hasil uji *R-Square* (R^2) menunjukkan besarnya proporsi varians pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya dalam model. Nilai R^2 untuk variabel *CWB* menunjukkan bahwa 69,5% variasi dalam *CWB* dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen yang memengaruhinya dalam model, sedangkan sisanya 30,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel *destructive voice*, menunjukkan bahwa sebesar 58,9% variasi dalam *destructive voice* dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen yang memengaruhinya dalam model, sedangkan sisanya 41,1% dijelaskan oleh faktor lain yang diluar model. Variabel *toxic workplace* menunjukkan bahwa sebesar 59,5% variasi *toxic workplace* dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen yang memengaruhinya dalam model, sementara 40,5% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Nilai dari ketiga variabel ini termasuk kategori sedang, karena $R^2 \geq 0,50$.

2) *Effect Size* (F^2)

Dampak spesifik variabel independen terhadap prediksi variabel dependen diukur dengan ukuran efek (F^2). Ketika variabel independen tertentu dikeluarkan dari model, pengukuran ini dilakukan dengan melihat perubahan nilai R^2 . Nilai F^2 diinterpretasikan sebagai berikut: $F^2 < 0,02$ (sangat kecil), $F^2 < 0,15$ (sangat kecil), $F^2 < 0,35$ (sangat sedang), dan $F^2 > 0,35$ (sangat besar). Dengan menghitung F^2 , peneliti dapat menentukan variabel independen mana yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel dependen dalam model. Ini memberikan gambaran lebih lanjut tentang bagaimana hubungan antar variabel laten bekerja. Hasil pengujian F^2 penelitian ini adalah sebagai berikut:

	<i>CWB</i>	<i>Destructive Voice</i>	<i>Self-Regulation</i>	<i>Toxic Leadership</i>	<i>Toxic Workplace</i>
<i>CWB</i>					
<i>Destructive Voice</i>	1,029				
<i>Self-Regulation</i>	0,008	0,518			

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

<i>Toxic Leadership</i>			1,469
<i>Toxic Workplace</i>	0,028	0,192	
<i>Self-Regulation x Toxic Workplace</i>	0,006	0,076	

Tabel 4.17 Hasil Uji *Effect Size* (F2)

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara *destructive voice* dan CWB dengan nilai koefisien sebesar 1,029, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kecenderungan perilaku suara destruktif, maka semakin tinggi pula tingkat CWB dalam organisasi. Selain itu, *toxic leadership* terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap CWB dengan nilai koefisien sebesar 1,469, sehingga menegaskan bahwa *toxic leadership* secara signifikan berkontribusi pada meningkatnya perilaku kerja yang merugikan organisasi. Sebaliknya, *self-regulation* hanya menunjukkan pengaruh yang sangat lemah terhadap CWB dengan nilai koefisien sebesar 0,008, demikian pula dengan *toxic workplace* yang memiliki nilai koefisien sebesar 0,028, sehingga keduanya dapat disimpulkan tidak memberikan kontribusi yang berarti secara langsung terhadap variabel dependen.

Interaksi moderasi antara *self-regulation* dan *toxic workplace* terhadap CWB juga menunjukkan hasil yang sangat rendah, dengan nilai koefisien sebesar 0,006. Hal ini mengindikasikan bahwa *self-regulation* tidak berfungsi sebagai moderator yang kuat dalam hubungan antara *toxic workplace* dan CWB. Selanjutnya, hubungan antara *self-regulation* dan *destructive voice* dengan nilai koefisien sebesar 0,518 serta hubungan antara *toxic workplace* dan *destructive voice* dengan nilai koefisien sebesar 0,192 menunjukkan adanya pengaruh pada tingkat sedang hingga lemah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *destructive voice* dan *toxic leadership* merupakan dua prediktor utama yang paling signifikan dalam menjelaskan variasi CWB, sedangkan konstruk lainnya hanya memberikan kontribusi yang sangat terbatas, baik secara langsung maupun melalui efek moderasi.

4.3.3 Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

1) Hasil Direct Effect

Hasil *bootstrapping direct effect* (efek langsung) dapat dilihat pada **Tabel 4.18** sebagai berikut:

Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Toxic leadership</i> → <i>toxic workplace</i>	23,869	0,000	Diterima
<i>Toxic workplace</i> → <i>destructive voice</i>	6,347	0,000	Diterima
<i>Toxic workplace</i> → CWB	2,213	0,000	Diterima
<i>Destructive voice</i> → CWB	16,180	0,000	Diterima

Tabel 4.18 Hasil Uji *Direct Effect*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *toxic leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *toxic workplace*, dengan nilai t-statistik sebesar 23,869 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ini menegaskan bahwa *toxic leadership* terbukti secara nyata memperburuk kondisi lingkungan kerja yang disfungsi. Selanjutnya, *toxic workplace* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *destructive voice* dengan nilai t-statistik sebesar 6,347 dan p-value sebesar 0,000, yang berarti bahwa semakin toksik lingkungan kerja, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk mengekspresikan suara destruktif.

Selain itu, pengaruh *toxic workplace* terhadap CWB juga signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 2,213 dan p-value sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa *toxic workplace* berkontribusi pada meningkatnya perilaku kerja yang merugikan organisasi. Lebih lanjut, *destructive voice* memiliki pengaruh signifikan terhadap CWB dengan nilai t-statistik sebesar 16,180 dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa *toxic workplace* tidak hanya berdampak langsung terhadap CWB, tetapi juga memengaruhinya secara tidak langsung melalui *destructive voice* sebagai variabel mediasi, yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya.

2) Hasil Indirect Effect

Hasil *bootstrapping indirect effect* (efek tidak langsung) dapat dilihat pada **Tabel 4.19** sebagai berikut:

Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Self-Regulation x Toxic Workplace</i> → CWB	1,133	0,257	Tidak terbukti
<i>Self-Regulation x Toxic Workplace</i> → <i>Destructive Voice</i>	4,828	0,000	Terbukti

Tabel 4.19 Hasil Uji *Indirect Effect*

Hasil analisis interaksi menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara *self-regulation* dan *toxic workplace* terhadap CWB tidak signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 1,133 dan p-value sebesar 0,257. Temuan ini mengindikasikan bahwa *self-regulation* tidak mampu memperlemah hubungan antara *toxic workplace* dan CWB, sehingga Hipotesis 5 ditolak. Sebaliknya, interaksi antara *self-regulation* dan *toxic workplace* terhadap *destructive voice* terbukti signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 4,828 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *self-regulation* berperan dalam memperlemah pengaruh *toxic workplace* terhadap *destructive voice*, sehingga Hipotesis 4 diterima.

3) Hasil Indirect Effect

Hasil *bootstrapping indirect effect* (efek tidak langsung) dapat dilihat pada **Tabel 4.20** sebagai berikut:

<i>Specific Indirect Effects</i>	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Toxic Leadership</i> → <i>Toxic Workplace</i> → CWB	5,383	0,000	Diterima
<i>Toxic Leadership</i> → <i>Toxic Workplace</i> → <i>Destructive Voice</i> → CWB	7,314	0,000	Diterima
<i>Toxic leadership</i> → <i>Toxic Workplace</i> → <i>Destructive Voice</i>	5,698	0,000	Diterima

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.20 Hasil Uji *Indirect Effect*

Hasil analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa *toxic workplace* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *toxic leadership* dan CWB. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,383 dan *p-value* sebesar 0,000, yang mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut positif dan signifikan secara statistik, sehingga Hipotesis 2 diterima. Selanjutnya, hasil analisis juga membuktikan bahwa *toxic workplace* dan *destructive voice* secara bersama-sama memediasi hubungan antara *toxic leadership* dan CWB. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 7,314 dengan *p-value* sebesar 0,000, sehingga pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan positif dan signifikan secara statistik, serta Hipotesis 3 diterima.

Selain itu, *toxic workplace* juga terbukti memediasi hubungan antara *toxic leadership* dan *destructive voice*. Analisis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 5,698 dengan *p-value* sebesar 0,000, yang berarti pengaruh tidak langsung tersebut positif dan signifikan secara statistik. Dengan demikian, Hipotesis 1 dinyatakan diterima. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan peran penting *toxic workplace* dan *destructive voice* dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan disfungsional terhadap perilaku disfungsional karyawan.

5. Conclusion and Suggestion

5.1 Conclusion

Penelitian ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku disfungsional karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *toxic workplace*. *Toxic workplace* terbukti menjadi saluran utama yang memperkuat dampak *toxic leadership* sehingga memicu *destructive voice* dan *counterproductive work behavior* (CWB). Temuan ini mendukung *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) yang menekankan bahwa hilangnya sumber daya psikologis, seperti rasa aman dan dukungan sosial, mendorong individu untuk merespons secara defensif melalui perilaku menyimpang.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *self-regulation* berfungsi sebagai faktor protektif individual, namun efektivitasnya terbatas. *Self-regulation* mampu memperlemah hubungan antara *toxic workplace* dan *destructive voice*, tetapi tidak cukup kuat dalam mencegah perilaku yang lebih kompleks dan terinternalisasi seperti CWB. Hal ini sejalan dengan *Strength Model of Self-Control* (Baumeister et al., 2007) yang menekankan bahwa regulasi diri merupakan sumber daya psikologis terbatas yang efektif pada perilaku ekspresif, namun rentan terhadap kelelahan.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas literatur mengenai *toxic leadership* dengan menyoroti jalur mediasi berlapis melalui *toxic workplace* dan *destructive voice*, serta menambahkan konteks budaya Indonesia dalam pemahaman fenomena kepemimpinan disfungsional. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya mengandalkan penguatan kapasitas individu melalui *self-regulation*, tetapi perlu melakukan reformasi sistemik dalam kepemimpinan dan budaya kerja untuk menciptakan iklim yang sehat, suportif, dan bebas dari praktik *toxic*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5.2 Suggestion

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, sejumlah arah penelitian lanjutan dapat dipertimbangkan. Pertama, penggunaan desain longitudinal akan memungkinkan analisis dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu, sehingga inferensi kausalitas dapat diperoleh dengan lebih kuat. Kedua, pendekatan *mixed methods* dapat diterapkan untuk menggabungkan data kuantitatif dengan wawancara mendalam atau studi kasus, sehingga memberikan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual mengenai pengalaman karyawan menghadapi *toxic leadership*.

Selain itu, penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan konteks dengan melibatkan berbagai sektor industri maupun lintas budaya untuk menguji konsistensi temuan pada lingkungan kerja yang berbeda. Peneliti juga dapat mengintegrasikan faktor protektif lainnya, seperti *psychological capital*, *resilience*, atau *spiritual well-being*, yang berpotensi memperkuat ketahanan karyawan terhadap tekanan psikologis di tempat kerja. Di samping itu, pendekatan multi-level yang melibatkan variabel pada tingkat tim maupun organisasi, seperti budaya kerja kolektif dan praktik HRM strategis, dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana dinamika *toxic leadership* dan *toxic workplace* membentuk perilaku disfungsional. Dengan cara ini, penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi teoretis yang lebih komprehensif sekaligus implikasi praktis yang lebih tajam bagi organisasi dalam mengelola risiko perilaku disfungsional di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Alam, M. N. (2025). Toxic Leadership and Employee Reactions: Examining How Perceived Injustice and Turnover Intentions Influence Counterproductive Work Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09542-8>
- Alqhaiwi, Z. O., Djurkovic, N., Luu, T., & Gunasekara, A. (2024a). The self-regulatory role of trait mindfulness in workplace bullying, hostility and counterproductive work behaviours among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122(July), 103843. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103843>
- Alqhaiwi, Z. O., Djurkovic, N., Luu, T., & Gunasekara, A. (2024b). The self-regulatory role of trait mindfulness in workplace bullying, hostility and counterproductive work behaviours among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122(June), 103843. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103843>
- Alsomaidae, M. M., Joumaa, B. A., & Khalid, K. W. (2023). Toxic Workplace, Mental Health and Employee Well-being, the Moderator Role of Paternalistic Leadership, an Empirical

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Study. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(2), 114–129.
<https://doi.org/10.35145/jabt.v4i2.126>
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675–697.
<https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Azazz, A. M. S., Elshaer, I. A., Alyahya, M., Abdulaziz, T. A., Elwardany, W. M., & Fayyad, S. (2024). Amplifying Unheard Voices or Fueling Conflict? Exploring the Impact of Leader Narcissism and Workplace Bullying in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 14(12), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci14120344>
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). Losing Control: How and why people fail at self-regulation. *Academic Press*.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Chang, K., Kuo, C. C., Quinton, S., Lee, I., Cheng, T. C., & Huang, S. K. (2021). Subordinates' competence: a potential trigger for workplace ostracism. *International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1801–1827. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579246>
- Gavora, P., Jakešová, J., & Kalenda, J. (2015). The Czech Validation of the Self-regulation Questionnaire. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 222–230.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.113>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317–333.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128–148.
[https://doi.org/10.1002/1520-6629\(199304\)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5)
- KAYANI, M. B., & ALASAN, I. I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4).
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4879>
- Khan, J., Ali, A., Saeed, I., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Person–Job Misfit: Perceived Overqualification and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936900>
- Koomson, S. (2022). Job commitment, total quality management, information communication technology adoption, toxic leadership and job demands: a conceptual framework for student retention. *PSU Research Review*, 8(2), 403–410. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2022-0012>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lipman-Blumen, J. (2004). Research and Publications Office Activities of 2004 / 5. *Ivey Business Journal*, 519, 1–8. www.iveybusinessjournal.com
- Liu, C., Sun, S., & Dube, F. N. M. (2021). The Buffering Effects of Subordinates' Forgiveness and Communication Openness on Abusive Supervision and Voice Behavior. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211041081>
- Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic Leadership and Turnover Intentions: Emotional Intelligence as a Moderator of This Relationship. *Administrative Sciences*, 15(1).
<https://doi.org/10.3390/admsci15010026>
- Mackey, J. D., Huang, L., & He, W. (2020). You Abuse and I Criticize: An Ego Depletion and Leader–Member Exchange Examination of Abusive Supervision and Destructive Voice. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 579–591. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4024-x>
- Manaa, Y. H. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Counter-Productive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study. *International Business Research*, 15(11), 1–69.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v15n11p1>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Octavian, S. M. (2023). About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations. *European Review Of Applied Sociology*, 16(27), 87–93.
<https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
- Ostow, M., & Bates, G. C. (2000). Affect Regulation. In *International Journal of Psycho-Analysis* (Vol. 81, Issue 2). <https://doi.org/10.1516/0020757001599591>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Putri, A. P., Iskandar, N., & Ratnawati, T. (2024). *UNDERSTANDING TOXIC LEADERSHIP : A LITERATURE*. 8(6), 261–266.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Reed, G. (2004). *Toxic Leadership*. 67–71. https://www.researchgate.net/publication/256486140_Toxic_Leadership
- Saif, N., Tahir Khan, M., Shaheen, I., Javid, A., & Khan, I. U. (2021). The Ostracism Effect on Counterproductive Work-Behaviours through the Mediating Role of Defensive-Silence, Emotional-Exhaustion, and Job-Dissatisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 15(4), 598–618. www.ijicc.net
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. *Sustainability (Switzerland)*. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1885–1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Sulaeman, R., Amien, N. N., Budiadi, H., Fitriani, H., & Ismiyatun. (2024). Toxic Workplace Culture: Causes and Consequences. *The Journal of Academic Science*, 1(2), 384–394.
- Susanti, E., & Alwansyah, A. A. (2021). The relationship between counterproductive work behavior and emotional intelligence among pest control employees. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 14(1), 95–108. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v14i1.8199>
- Tarumanagara, U. (2025). *THE ROLE OF TOXIC LEADERSHIP AND EXCLUSION IN THE WORKPLACE AGAINST INTENTION TO LEAVE WORK WITH PSYCHOLOGICAL DISTRESS AS A*. 5(2), 2980–2999.
- Wang, Y. J., Chen, K. Y., Dou, K., & Liu, Y. Z. (2021). Linking Self-Control to Voluntary Behaviors at Workplace: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.530297>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational Stress Through the Lens of Conservation of Resources (Cor) Theory. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 4, 167–220. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)

Yiwen, F., & Hahn, J. (2021). Job insecurity in the covid-19 pandemic on counterproductive work behavior of millennials: A time-lagged mediated and moderated model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168354>

Zhu, Y., & Zhang, D. (2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors: The Chain Mediating Role of Anger and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*, 12(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761560>

