

**PERAN MODERASI *ORGANIZATIONAL WORK DESIGN*
DALAM HUBUNGAN *TOXIC LEADER* DAN *TOXIC EMPLOYEE*
DENGAN *TOXIC CULTURE* PASCA PANDEMI**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen**



Disusun oleh:

Muhammad Iqbal

20402100022

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2023**

**PÉRAN MODÉRASI ORGANIZATIONAL WORK DESIGN
DALAM HUBUNGAN TOXIC LEADER DAN TOXIC EMPLOYEE
DENGAN TOXIC CULTURE PASCA PANDEMI**

Disetujui oleh:

~~Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si~~

~~2023.08.03~~

~~Telah ditandatangani di Depan Dewan Penguji~~

~~Waktu: 2023.08.03~~

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Drs.
Hendar, M.Si

2023.08.03

18:30:59

+07'00'

Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si.

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.

Dr. Agustina Fitrianingrum, Spd, MM,

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 07 Juli 2023



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si,

Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Iqbal

NIM : 20402100022

Dengan ini menyatakan bahwa tesis saya dengan judul:

**Peran Moderasi *Organizational Work Design* dalam hubungan
Toxic Leader dan *Toxic Employee* dengan *Toxic Culture* Pasca Pandemi**

Merupakan tesis yang:

- a. Asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen baik di Unissula Semarang maupun perguruan tinggi lainnya).
- b. Berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
- c. Tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 07 Juli 2023

Penulis,

Muhammad Iqbal

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Iqbal

NIM : 20402100022

Dengan ini menyerahkan tesis saya dengan judul:

**Peran Moderasi *Organizational Work Design* dalam hubungan
Toxic Leader dan *Toxic Employee* dengan *Toxic Culture* Pasca Pandemi**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 07 Juli 2023

Penulis,



Muhammad Iqbal

ABSTRACT

This research refers to the theory of Toxic Leadership, which can negatively impact employees and organizations. We develop the concept of Toxic Leadership theory to be more comprehensive by emphasizing that the source of Toxic does not only come from Leaders but can also come from Employees as an independent variable. All aspects of Toxic, whether coming from Leaders or Employees, will form a Toxic Culture that is strong and rooted in an organization. Developing indicators related to Toxic Culture is possible, considering each region has a different culture. And most important thing is how to prepare the mitigation, where an organization must create a working system (Organizational Work Design) that can control or at least reduce the influence of Toxic Leadership and Toxic Employees on Toxic Culture in the organization. Thus, it is hoped that this research can provide an overview of research models that can minimize toxic elements in an organization. Thus, the organization does not depend on personal aspects in terms of Leaders and Employees. In other words, the organization has a mature work system that can control the existing Toxic Culture, even though Toxic Leaders and Toxic Employees still exist within the organization.

Keywords: Toxic Culture, Toxic Leadership, Toxic Follower, Work Design

ABSTRAK

Tesis ini mengacu pada teori Toxic Leadership yang dapat memberikan dampak negatif pada karyawan dan organisasi. Kami mengembangkan konsep teori Toxic Leadership ini menjadi lebih komprehensif, dengan menekankan bahwa sumber Toxic tidak hanya berasal dari Leader, namun juga dapat berasal dari Employee sebagai variable independent. Semua aspek Toxic, baik yang berasal dari Leader ataupun Employee akan membentuk Toxic Culture yang kuat dan mengakar dalam sebuah organisasi. Mengembangkan indikator yang terkait dengan Toxic Culture sangatlah dimungkinkan, mengingat setiap daerah memiliki budaya yang berbeda-beda. Dan hal yang paling penting adalah, bagaimana menyiapkan mitigasinya, dimana organisasi tersebut harus mampu membuat sistem kerja (Organizational Work Design) yang dapat mengendalikan atau setidaknya mengurangi pengaruh Toxic Leadership dan Toxic Employee terhadap Toxic Culture pada organisasi tersebut. Dengan demikian, diharapkan Tesis ini dapat memberikan gambaran model penelitian yang dapat meminimalkan unsur Toxic dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, organisasi tersebut tidak tergantung kepada aspek personal, baik dalam sisi Leader ataupun Employee. Dengan kata lain, organisasi tersebut memiliki sistem kerja yang mature, yang pada akhirnya dapat mengendalikan Toxic Culture yang ada, walaupun Toxic Leader dan Toxic Employee tetap ada di dalam lingkungan organisasi.

Keywords: Toxic Culture, Toxic Leadership, Toxic Follower, Work Design

KATA PENGANTAR

Bismillah.

Alhamdulillah ‘alaa kulli haal, segala puji bagi Allah Azza wa Jalla dalam setiap keadaan. Biidznillah, atas semua izin-Nya, pada akhirnya kami dapat menyelesaikan Tesis ini. Bukan hal yang mudah, bekerja sambil kuliah S2. Dengan tetap memegang teguh idealisme, belajar sendiri, mengerjakan tugas sendiri, menyelesaikan ujian sendiri, membuat publikasi International Journal sendiri, dan ditutup dengan membuat Tesis sendiri, dengan tetap menjaga aspek “kualitas”, dan tanpa bantuan “vendor” sedikitpun, benar-benar telah menguras energi dan pikiran yang sangat banyak. Harga yang sangat mahal untuk mencapai 100% karya sendiri.

Dengan dukungan penuh dari my Great Family, kami dapat menyelesaikan kuliah ini. Sengaja kami mengambil tema terkait Manajemen SDM, tema dimana seluruh Organisasi pasti memiliki permasalahan dengan sudut pandang yang berbeda-beda. Tak lupa, kami sampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- a. Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si, atas semua kesabarannya dalam membimbing kami, mulai dari nol sampai Tesis ini jadi, yang selalu memberi arahan-arahan dalam penyusunan Tesis, mulai dari hal-hal strategis sampai kepada hal-hal teknis.
- b. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D, atas ide awalnya terhadap usulan Proposal Tesis, sehingga dapat kami kembangkan menjadi sebuah Tesis.
- c. Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si, dan Dr. Agustina Fitrianingrum, Spd, MM, atas semua koreksi dan masukannya, baik saat Seminar Proposal maupun saat Ujian Akhir Tesis.

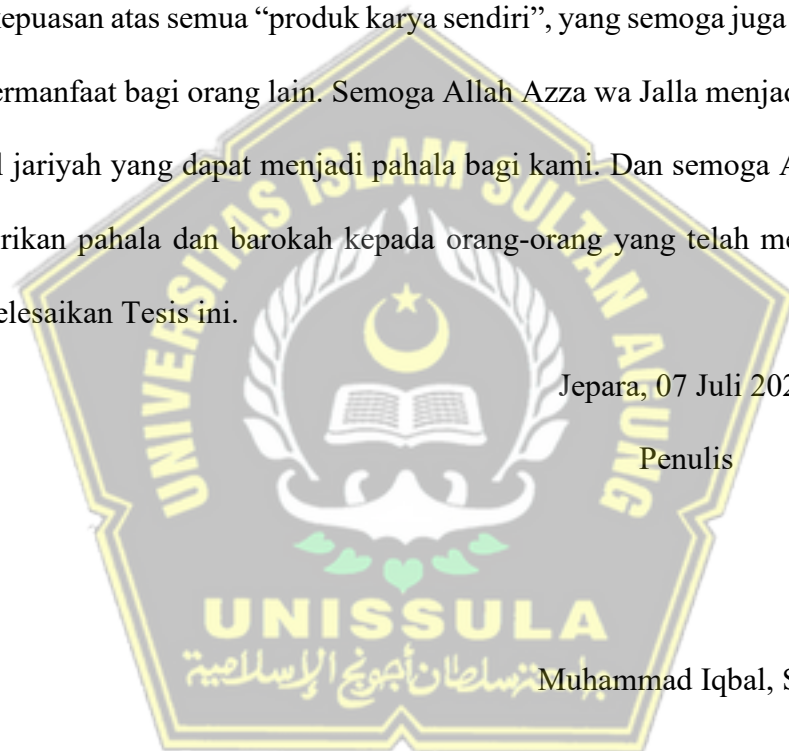
- d. Semua Dosen MM UNISSULA yang telah membantu kami belajar ilmu-ilmu akademik.
- e. Mas Nugroho, atas semua Non-Technical Supporting-nya.
- f. Mister Yusvi “jenius” AM, atas semua couching dan mentoring-nya.
- g. Rekan MM-74, yang telah menjadi teman yang baik selama masa kuliah.

Pada akhirnya, tidak sekedar ijazah yang kami cari, namun lebih kepada pengalaman dan ilmu yang bermanfaat, yang tidak kami dapatkan di dunia kerja. Dan juga, aspek kepuasan atas semua “produk karya sendiri”, yang semoga juga dapat menjadi ilmu yang bermanfaat bagi orang lain. Semoga Allah Azza wa Jalla menjadikan Tesis ini sebagai amal jariyah yang dapat menjadi pahala bagi kami. Dan semoga Allah Azza wa Jalla memberikan pahala dan barokah kepada orang-orang yang telah membantu kami dalam menyelesaikan Tesis ini.

Jepara, 07 Juli 2023

Penulis

Muhammad Iqbal, S.T.



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. <i>Toxic Leadership</i>	7
2.2. Dampak <i>Toxic Leadership</i>	9
2.3. <i>Toxic Follower</i>	10
2.4. <i>Toxic Culture</i>	11
2.5. <i>Work Design & Organizational Improvement</i>	13
2.6. Model Penelitian Empirik	16

BAB III. METODE PENELITIAN	21
3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Populasi dan Sample	21
3.3. Sumber dan Jenis Data	23
3.4. Metode Pengumpulan Data	23
3.5. Variabel dan Indikator	23
3.6. Teknik Analisis	24
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	27
4.1. Karakteristik Responden	27
4.2. Analisis Data	28
4.3. Pengujian Outer Model	32
4.4. Pengujian Inner Model	34
4.5. Pembahasan	38
BAB V. PENUTUP	53
5.1. Simpulan Rumusan Masalah Penelitian	53
5.2. Simpulan Hipotesis	54
5.3. Implikasi Teoritis	55
5.4. Implikasi Manajerial	55
5.5. Keterbatasan Penelitian	56
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	56
Daftar Pustaka	57
Lampiran	59

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator	24
Tabel 3.2. Pedoman Evaluasi Outer Model	26
Tabel 3.3. Pedoman Evaluasi Inner Model	28
Tabel 4.1. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Leader	28
Tabel 4.2. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Employee	29
Tabel 4.3. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Culture	29
Tabel 4.4. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Organizational Work Design	30
Tabel 4.5. Construct Reliability and Validity	31
Tabel 4.6. Loading Factor	32
Tabel 4.7. Average Variance Extracted (AVE)	32
Tabel 4.8. Cross Loading	33
Tabel 4.9. Akar Kuadrat AVE	33
Tabel 4.10. Reliabilitas	34
Tabel 4.11. R Square	34
Tabel 4.12. Model Fit (Kebaikan Model)	35
Tabel 4.13. Path Coefficient	36
Tabel 4.14. Predictive Relevant	37
Tabel 4.15. Hubungan antar Indikator Toxic Leader dan Toxic Culture	40
Tabel 4.16. Kategori Skor Survey Toxic Culture	42
Tabel 4.17. Hubungan antar Indikator Toxic Employee dan Toxic Culture	44
Tabel 4.18. Hubungan antar Indikator Organizational Work Design dan Toxic Employee	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian Empirik	20
Gambar 3.1. Populasi Penelitian	22
Gambar 4.1. Grafik Komposisi Responden	27
Gambar 4.2. Model Penelitian Smart PLS	31
Gambar 4.3. Model dan Path Coefficient dengan Smart PLS	35
Gambar 4.4. Simpulan Model Hipotesis	38
Gambar 4.5. Komposisi Pegawai Struktural dan Fungsional PLN TJB	40
Gambar 4.6. Trend Skor Survey Toxic Culture PLN TJB selama 3 tahun	42
Gambar 4.7. Komposisi Masa Kerja Karyawan PLN TJB	45
Gambar 4.8. Transformasi PLN	50
Gambar 4.9. Hasil EES Tahun 2022	50
Gambar 4.10. 3 Dimensi EES terendah	51
Gambar 4.11. Desain Penguatan Budaya Collaborative & Transformational Leadership	52
Gambar 4.12. Desain Peningkatan Kolaborasi	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Definisi Indikator	59
Lampiran 2. Form Kuesioner	60
Lampiran 3. Summary Hasil Survey Kuesioner	66



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Budaya sebuah organisasi sangatlah mempengaruhi sustainability organisasi tersebut. Budaya yang positif pada akhirnya juga akan mampu memberikan dampak yang positif dalam semua aspek, begitu juga sebaliknya. Telah banyak ditemukan dalam berbagai penelitian, bahwa Toxic Culture secara signifikan dapat memberi pengaruh negatif dalam sebuah Organisasi. Tak hanya aspek Leadership, karyawan yang memiliki negative behaviour (Toxic Employee) juga dapat memberi pengaruh negatif kepada lingkungan di sekitarnya, yang pada akhirnya juga dapat akan membentuk Toxic Culture, baik dalam bentuk faktor-faktor yang memperlambat organisasi dan mencegah pengambilan keputusan yang cepat, yang menyebabkan gesekan antara karyawan, ataupun yang mencegah karyawan dari kerja secara efektif. Maka untuk menekan pengaruh Toxic Leadership dan Toxic Employee tersebut, organisasi perlu mendesain ulang sistem kerjanya (Organizational Work Design) dengan perbaikan pada aspek kerja tertentu, sehingga dapat memoderasi hubungan kedua Variable tersebut dalam mempengaruhi Toxic Culture di dalam organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya, telah banyak diulas masalah Toxic Leadership. Istilah awal dari teori Toxic Leadership ini diciptakan oleh Whicker (1996), dengan menggambarkan Toxic Leadership ini dengan empat deskripsi yaitu maladjusted, malcontent, malevolent and malicious. Kemudian Bacal (2000) memberikan gambaran lain berupa sikap tidak konsisten, dan memberikan arahan dan membuat keputusan yang berubah secara tiba-tiba. Selanjutnya Schmidt (2008) memberikan definisi dari Toxic

Leadership dalam deskripsi yang cukup komprehensif yaitu narcissistic, self-promoter yang banyak memberikan hal-hal yang unpredictable, serta terlibat dalam abusive and authoritarian supervision. Pelletier, (2010) melakukan identifikasi terkait dengan Toxic Leadership, yang terdiri dari 8 dimensi yang berbeda, yaitu attacking followers' self-esteem; divisiveness; social exclusion; promoting inequity; abusive supervision; threat to security (psychological and/or physical); lack of integrity; and laissez- faire style. Selanjutnya Wasylshyn et al., (2012) menambahkan dalam bentuk tindakan yang menggambarkan ketidakmampuan untuk mendukung anggotanya, cenderung menciptakan dinamika ketakutan yang kuat dalam anggota tim, serta rentan terhadap hinaan publik. Schmidt (2014) selanjutnya menyempurnakan definisinya tentang Toxic Leadership, dengan mendefinisikan 5 dimensi yaitu: 1) abusive supervision; 2) authoritarian leadership; 3) narcissism; 4) self-promotion; and 5) unpredictability.

Milosevic et al., (2020) membedakan antara Destructive Leadership, Abusive Leadership, Ineffective Leadership, dan juga Toxic Leadership. Pemimpin Destruktif memiliki niat tinggi (kesengajaan) untuk menimbulkan kerugian yang bermanifestasi dalam kompetensi pemimpin, narsistik, dan secara sengaja menetapkan tujuan dan terlibat dalam upaya pengaruh yang merugikan orang lain. Pemimpin kasar lebih kepada pemimpin yang meskipun kurang disengaja dibandingkan dengan Pemimpin Destruktif, sama-sama narsistik dan terlibat dalam ledakan emosi bermusuhan, sehingga menimbulkan kerugian yang signifikan pada orang lain. Pemimpin yang Tidak Efektif relatif pasif dengan bakat kepemimpinan yang rendah. Sedangkan Toxic Leadership lebih langsung dan disengaja dalam perilaku mereka, dengan tujuan untuk menyembunyikan kurangnya kompetensi yang relevan dan mempertahankan posisi kontrol.

Masih menurut Milosevic et al., (2020), Toxic Leadership memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja individu dan organisasi. Pertama, kepemimpinan yang beracun dapat menimbulkan lebih sedikit bahaya dibandingkan dengan kepemimpinan yang destruktif atau kasar karena kurangnya niat eksplisit untuk menyakiti orang lain. Kedua, toksisitas gaya kepemimpinan ini adalah dalam proses pengaruh di mana para pemimpin ini mengganggu kemampuan orang lain untuk melakukan tugas pekerjaan, baik atasan mereka (dengan mengganggu kemampuan mereka untuk mengevaluasi kinerja pemimpin) maupun bawahan (dengan memberlakukan aturan yang tidak perlu dan membatasi produktifitas).

Matos, (2017) berpendapat bahwa Toxic Leaders fokus pada pencapaian jangka pendek dan tujuan pribadi, menggunakan perilaku kasar untuk mengendalikan orang lain sehingga merugikan karyawan dan organisasi. Gaya kepemimpinan seperti itu akan tenaga kerja yang stres, bersemangat untuk keluar, dan mungkin termotivasi untuk mengambil tindakan hukum atas diskriminasi yang dirasakan. Toxic Leadership pada umumnya terjadi pada sektor industri dengan background pendidikan Teknik atau Komputer, serta didominasi oleh laki-laki. Meskipun jumlah Toxic Leader itu sedikit, namun efeknya dapat merubah seluruh organisasi. Toxic Leadership lebih rentan muncul dalam sebuah lingkungan organisasi yang bersifat kolektif, daripada yang bersifat individualistis. Hal ini mengingat posisi Toxic Leader yang memiliki kewenangan yang memungkinkan untuk mengendalikan lingkungan mereka.

Dengan memperhatikan beberapa penjelasan di atas, maka untuk membentuk sebuah budaya, sangatlah tergantung dari unsur person yang membentuknya, yang dalam hal sebuah organisasi/perusahaan disebut dengan istilah atasan/Leader dan juga

bawahan/Employee/Follower. Sedangkan Culture menggambarkan iklim lingkungan organisasi secara keseluruhan.

Maka, sebuah Toxic Culture akan sangat dipengaruhi oleh Toxic Leader dan juga Toxic Employee/Follower. Dan sebagai langkah mitigasi dalam upaya untuk mengendalikan/mengurangi pengaruh Toxic Leadership dan juga Toxic Employee, perlu dilakukan perbaikan Organizational Work Design, sehingga Organisasi memiliki Sistem Kerja yang mature, tidak tergantung pada faktor person, walaupun Toxic Leader dan Toxic Employee tetap ada di dalam lingkungan Organisasi. Perlu diperhatikan, perbaikan Work Design harus mempertimbangkan kondisi Remote Working yang sudah menjadi pola kerja baru dalam setiap organisasi, walaupun masa pandemi sudah berakhir. Seperti dijelaskan dalam penelitian Spicer, (2020) yang menjelaskan bahwa telah terjadi perubahan budaya organisasi sejak adanya pandemi Covid-19. Pertanyaan yang perlu ditelaah adalah, apakah akan ada perubahan atau transformasi menyeluruh dalam budaya organisasi setelah masa pandemi ini.

Dari beberapa penelitian sebelumnya, terdapat beberapa peluang perbaikan penelitian ke depan, diantaranya Mergen & Ozbilgin, (2021) memaparkan perlunya penelitian masa depan tentang mekanisme yang dapat menahan dan menetralkan kepemimpinan beracun begitu individu tersebut bergabung dalam organisasi, seperti mekanisme pemaksaan pemimpin beracun, normalisasi toksisitas, dan memperbaiki moral pengikut, yang pada akhirnya dapat mengekang dampak dari kepemimpinan beracun di masa depan. Smith & Fredricks-Lowman, (2020) juga berpendapat perlunya penelitian lebih jauh terkait dengan kebijakan dan pedoman kelembagaan dalam menyikapi Toxic Leadership, serta mengukur efek longitudinal dari Toxic Leadership tersebut. Z. Wang et al., (2020) menjelaskan bahwa membatasi studi di satu negara dapat

menimbulkan risiko bias terhadap persepsi budaya. Hal ini mengingat setiap daerah memiliki budaya yang berbeda, sehingga perlu kehati-hatian dalam menggeneralisasikan hasil. Penelitian di masa depan dalam konteks budaya yang berbeda diperlukan untuk memvalidasi hasil. Walaupun demikian, ada satu penelitian yang menyatakan bahwa pengaruh Toxic Leadership tidaklah signifikan dalam sector perbankan (Khan et al., 2021). Peran pengikut dalam proses kepemimpinan beracun memerlukan penyelidikan tambahan (Milosevic et al., 2020).

Dari beberapa peluang perbaikan penelitian ke depan tersebut, dan juga adanya ketidakkonsistenan sebagian penelitian, *Research Gap* yang muncul dalam penelitian ini adalah bahwa masih sangat terbatasnya yang menggunakan Variabel Moderasi Organizational Work Design dalam kaitannya pengaruh terhadap Toxic Culture. Selain itu, mayoritas penelitian hanya fokus pada aspek Toxic Leadership, dan masih sangat terbatasnya yang secara khusus membahas aspek Toxic dari sisi Employee. Hal inilah yang diharapkan menjadi jawaban atas peluang perbaikan penelitian ke depan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Dari penjelasan pada Latar Belakang dan Research Gap tersebut di atas, maka Rumusan Masalah dalam studi ini adalah:

- a. Bagaimana Toxic Leader dapat mempengaruhi Toxic Culture?
- b. Bagaimana Toxic Employee dapat mempengaruhi Toxic Culture?
- c. Bagaimana pengaruh Organizational Work Design dalam memoderasi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture?
- d. Bagaimana pengaruh Organizational Work Design dalam memoderasi hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture?

Adapun yang menjadi pertanyaan penelitian adalah “Bagaimana peran Variabel Organizational Work Design dalam memoderasi Hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture serta Toxic Employee dengan Toxic Culture”.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mendeskripsikan unsur dari Toxic Leader yang dapat mempengaruhi Toxic Culture
- b. Mendeskripsikan unsur dari Toxic Employee yang dapat mempengaruhi Toxic Culture.
- c. Menganalisa unsur dari Organizational Work Design yang harus dibangun oleh organisasi sehingga dapat memoderasi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture serta Toxic Employee dengan Toxic Culture.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis penelitian ini adalah:

- a. Berkontribusi dalam pengembangan konsep Toxic Culture yang lebih luas, yang tidak hanya meliputi Toxic Leader saja, tetapi juga Toxic Employee.
- b. Menjadi langkah awal dalam membuat model penelitian sebagai jawaban atas berbagai peluang perbaikan penelitian sebelumnya, terkait dengan bagaimana melakukan perbaikan untuk mengendalikan unsur Toxic di dalam organisasi.

Manfaat Praktis penelitian ini adalah memberikan rekomendasi bagi Manajemen Organisasi untuk melakukan re-design sistem kerjanya, sehingga dapat mengendalikan unsur Toxic di dalam organisasi tanpa tergantung kepada aspek personal, baik dalam sisi Leader ataupun Employee.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Toxic Leadership

Sudah cukup banyak penelitian yang mendefinisikan tentang Toxic Leadership. Istilah awal dari teori Toxic Leadership ini diciptakan oleh Whicker (1996), dengan menggambarkan Toxic Leadership ini dengan empat deskripsi yaitu maladjusted, malcontent, malevolent and malicious. Kemudian Bacal (2000) memberikan gambaran lain berupa sikap tidak konsisten, dan memberikan arahan dan membuat keputusan yang berubah secara tiba-tiba. Selanjutnya Schmidt (2008) memberikan definisi dari Toxic Leadership dalam deskripsi yang cukup komprehensif yaitu narcissistic, self-promoter yang banyak memberikan hal-hal yang unpredictable, serta terlibat dalam abusive and authoritarian supervision. Pelletier, (2010) melakukan identifikasi terkait dengan Toxic Leadership, yang terdiri dari 8 dimensi yang berbeda, yaitu attacking followers' self-esteem; divisiveness; social exclusion; promoting inequity; abusive supervision; threat to security (psychological and/or physical); lack of integrity; and laissez- faire style. Selanjutnya Wasylyshyn et al., (2012) menambahkan dalam bentuk tindakan yang menggambarkan ketidakmampuan untuk mendukung anggotanya, cenderung menciptakan dinamika ketakutan yang kuat dalam anggota tim, serta rentan terhadap hinaan publik. Schmidt (2014) selanjutnya menyempurnakan definisinya tentang Toxic Leadership, dengan mendefinisikan 5 dimensi yaitu: 1) abusive supervision; 2) authoritarian leadership; 3) narcissism; 4) self-promotion; and 5) unpredictability.

Menurut Milosevic et al., (2020), tujuan utama mereka adalah untuk menyembunyikan kurangnya kompetensi yang relevan dan mempertahankan posisi

kontrol dengan mengesampingkan tujuan organisasi yang bermanfaat lainnya. Meskipun niat dari pemimpin beracun kurang berbahaya dibandingkan dengan pemimpin yang merusak dan kasar (yaitu, tidak ada niat eksplisit untuk menyebabkan kerusakan), hasil dari pengaruh mereka berbahaya bagi pengikut dan organisasi.

Masih menurut Milosevic et al., (2020), kurangnya kompetensi yang relevan bermanifestasi dalam dua cara: manajemen mikro pengikut dan perubahan drastis dalam pengambilan keputusan. Manajemen mikro bermanifestasi melalui fokus pada detail kecil, dan tidak fokus pada esensi pekerjaan. Dalam hal perubahan drastis, mereka cenderung membuat keputusan drastis dengan cepat tanpa mendiskusikannya dengan orang lain yang mungkin lebih berkualitas. Sedangkan mempertahankan posisi kontrol dengan cara membangun pengaruh ke atas, di mana mereka bekerja untuk membentuk evaluasi manajer tingkat yang lebih tinggi dan mendapatkan persetujuan mereka dengan hubungan persahabatan yang baik, dan juga pengaruh ke bawah, di mana mereka bekerja untuk mengganggu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan.

Smith & Fredricks-Lowman, (2020) menambahkan, kepemimpinan beracun mengacu pada bentuk kepemimpinan destruktif yang melibatkan perilaku pemimpin dan pengikut yang menghasilkan hasil jangka panjang yang negative dan kondisi lingkungan yang tidak sehat. Dalam organisasi beracun, kinerja dapat dianggap sebagai produk sampingan dari strategi pengambilan keputusan kepemimpinan dalam organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan beracun dari perspektif ini melibatkan pemimpin yang membuat keputusan tanpa memperhatikan bawahan mereka dan pemimpin yang terlibat dalam strategi pemberdayaan palsu. Karena pemimpin beracun sering berfokus pada mempertahankan kontrol dan kurang percaya pada bawahan mereka, komunikasi bersifat searah dan menjadi sulit bagi orang beracun.

Matos, (2017) menjelaskan bahwa Toxic Leadership tidak terdistribusi merata pada semua tempat kerja. Mayoritas Toxic Leadership terjadi pada dunia industri, dengan didominasi oleh lulusan pendidikan Teknik, dan didominasi oleh laki-laki.

Pada akhirnya, Toxic Leadership akan menghasilkan efek negative jangka panjang dan juga kondisi lingkungan kerja yang tidak yang tidak sehat pada sebuah organisasi (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Kılıç & Günsel, (2019) menjelaskan bahwa Toxic Leadership memiliki empat dimensi utama, yaitu Abusive Supervision, Authoritarian leadership, Self-promotion and Narcissism. Sikap dan perilaku dari Toxic Leader akan sangat mempengaruhi kesejahteraan personal, yang selanjutnya akan dapat menurunkan kinerja personal dalam sebuah organisasi.

2.2. Dampak Toxic Leadership

Meskipun jumlah Toxic Leader itu sedikit, namun mereka memiliki dampak yang signifikan dalam sebuah organisasi. Karyawan yang mendapatkan Toxic Leader secara langsung, cenderung akan merasa lelah dan frustrasi, sedangkan karyawan yang tidak secara langsung akan kecewa ketika mereka melihat perlakuan rekan kerja mereka di bagian lain. Hal ini karena para pemimpin yang tidak beracun menarik diri dari pengelolaan budaya kolektif dan berfokus pada penciptaan budaya positif di departemen mereka sendiri (Matos, 2017). Selain frustrasi, Toxic Leadership juga mengakibatkan ketidakberdayaan para pengikut, dengan mengisolasi karyawan, dan membuat mereka menjadi tidak berdaya (Milosevic et al., 2020).

Begitu juga dengan Snow et al., (2021), yang menjelaskan bahwa Toxic Leadership berkorelasi positif dengan penurunan moral staf. Bahkan Sebagian dari mereka cenderung berniat untuk meninggalkan tempat mereka bekerja, daripada harus menoleransi Toxic

Leader yang mereka hadapi. Smith & Fredricks-Lowman, (2020) menjelaskan, dalam kaitannya dengan moral karyawan, Toxic Leader menggunakan taktik ketakutan yang pada dasarnya memberikan pesan kepada pengikut bahwa mereka dapat digantikan oleh orang lain. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mempertahankan pekerjaan mereka, namun hal ini hanya terjadi pada fase awal saja, tetapi pada akhirnya produktivitas akan menurun karena berdampak buruk pada moral karyawan. Pada akhirnya, hal ini akan mengakibatkan tingkat turnover karyawan yang tinggi, sehingga berdampak pada tingkat retensi organisasi dan meningkatkan biaya perekrutan karyawan. Sedangkan dari aspek performance, Toxic Leader sering berfokus pada mempertahankan kontrol dan kurang percaya pada bawahan mereka, komunikasi bersifat searah, dan pada akhirnya menjadi sulit bagi organisasi.

2.3. Toxic Follower

Marc & Sales, (2020) dalam penelitiannya menjelaskan adanya Toxic yang terdiri dari Destructive Leadership, Suceptible Followers, dan Conducive Environments. Ketiga elemen tersebut saling mempengaruhi secara 2 arah (timbang balik). Sehingga, dengan adanya ketiga elemen tersebut, maka akan menghasilkan Destructive Outcome bagi sebuah Organisasi. Dalam penelitiannya tersebut digambarkan bahwa Follower yang rentan yang merupakan karyawan dalam sebuah organisasi, dipengaruhi oleh aspek Toxic Leader, yang selanjutnya akan memberikan dampak terhadap lingkungan organisasi. Follower dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu Conformer yang cenderung mengurangi dampak negative dengan tidak mengikuti Leader, dan Colluder yang cenderung mencari keuntungan pribadi dengan mendukung Toxic Leader.

Pengikut pada dasarnya memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan Toxic Leader. Toxic Leader bagi sebagian Follower memiliki daya Tarik tersendiri, sehingga dapat menarik Follower untuk ikut bergabung (Mergen & Ozbilgin, 2021). Namun sebaliknya, sebagian follower juga dapat menunjukkan agensi yang cukup besar dalam upaya menetralsir pengaruh dari Toxic Leader. Walaupun kadang-kadang Follower merasa tidak berdaya, mengingat mereka juga membutuhkan pekerjaan mereka, maka mereka bertindak untuk melindungi pekerjaan mereka dari dampak negatif dan juga menetralsir dari pengaruh Toxic melalui solusi dan pembelajaran (Milosevic et al., 2020)

Menurut Milosevic et al., (2020), toksisitas konteks berkontribusi pada perasaan tidak berdaya dan demotivasi pengikut, karena mereka menghadapi kesulitan yang cukup besar dalam melakukan tugas mereka pada tingkat yang diinginkan dan mencapai tujuan kerja mereka. Dalam konteks menerima Toxic Leadership, Follower tidak hanya memilih untuk berhenti mengikuti pemimpin mereka, tetapi juga secara aktif bekerja untuk menetralsir pengaruh pemimpin beracun melalui solusi dan pembelajaran. Lebih khusus, meskipun kadang-kadang merasa tidak berdaya, pengikut bertindak untuk melindungi pekerjaan mereka dari dampak negatif dan menetralsir, atau setidaknya meminimalkan, kepemimpinan beracun melalui solusi dan pembelajaran.

2.4. Toxic Culture

Sebagaimana telah disebutkan dalam banyak literatur di atas, bahwa Toxic Leadership merusak budaya organisasi dan menurunkan komitmen dan motivasi anggotanya. Hasil negatif yang disebabkan oleh Toxic Leader dapat menciptakan kerusakan jangka panjang yang bertahan lama terhadap budaya, iklim, dan orang-orang yang terlibat dalam

organisasi (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Walaupun jumlah Toxic Leader dalam sebuah organisasi itu sedikit, namun mereka dapat merusak budaya organisasi yang telah ada (Matos, 2017). Mereka tampaknya akan meracuni organisasi secara perlahan melalui ketidakmampuan dan gangguan mereka terhadap kinerja orang lain (Milosevic et al., 2020).

Gaya kepemimpinan negative ini memiliki efek negative pada organisasi, yang berpotensi memberikan pengaruh buruk pada kepemimpinan positif di sebuah organisasi (Kılıç & Günsel, 2019). Menurut penjelasan Smith & Fredricks-Lowman, (2020), budaya merupakan faktor kunci strategis dalam memprediksi perilaku dan hasil, yang memiliki efek moderat pada perilaku anggotanya dan pada akhirnya dapat berfungsi untuk mempromosikan perilaku beracun. Budaya organisasi tercermin dalam apa yang dilakukan, bagaimana hal itu dilakukan, dan siapa yang terlibat dalam melakukannya. Ini menyangkut keputusan, tindakan, dan komunikasi baik pada tingkat instrumental ataupun simbolis.

Schroeder et al., (2021) menjelaskan bahwa sebuah meta-analisis baru-baru ini mengorganisir hasil desain kerja ke dalam empat kategori – hasil perilaku (yaitu, kinerja pekerjaan, ketidakhadiran, dan niat berpindah), hasil sikap (yaitu, motivasi kerja internal; keterlibatan kerja; komitmen organisasi; dan kepuasan dengan pekerjaan seseorang, seseorang supervisor, rekan kerja, kompensasi, pertumbuhan, dan promosi), hasil persepsi peran (yaitu, ambiguitas peran dan konflik peran), dan hasil kesejahteraan (yaitu, kecemasan, stres, kelelahan/kelelahan, dan kelebihan beban).

Masih menurut Schroeder et al., (2021), tempat kerja adalah entitas dinamis yang sering mengalami perubahan. Di era modern, kita tidak hanya melihat peningkatan popularitas pengaturan kerja non-standar, tetapi kita juga menyaksikan pengenalan

bentuk baru karyawan non-standar – yaitu eLancer. Pengenalan pengaturan kerja yang difasilitasi teknologi telah menghadirkan sejumlah peluang bagi organisasi dan karyawan (misalnya, fleksibilitas kerja karyawan yang lebih besar, peningkatan akses ke pekerja dengan keterampilan khusus), tetapi juga memperkenalkan sejumlah tantangan unik (misalnya, bagaimana untuk merancang pekerjaan eLance dengan cara yang menghasilkan hasil kerja yang positif).

Dalam Laporan Survey Culture Health Index (CHI) yang dilakukan oleh PLN TJB Tahun 2022, dijelaskan bahwa Entropi Budaya atau Toxic Culture merupakan energi yang terpakai untuk kegiatan tidak produktif disebuah lingkungan kerja. Entropy menunjukkan tingkat konflik, friksi dan frustrasi dilingkungan tersebut. Entropi budaya dalam organisasi atau perusahaan terdiri dari tiga unsur:

- a. Faktor-faktor yang memperlambat organisasi dan mencegah pengambilan keputusan yang cepat: birokrasi, hirarki, kebingungan, pertenggaran dan kekakuan.
- b. Faktor-faktor yang menyebabkan gesekan antara karyawan: persaingan internal, menyalahkan, intimidasi, manipulasi.
- c. Faktor-faktor yang mencegah karyawan dari kerja secara efektif: kontrol, kehati-hatian, mikro manajemen, fokus jangka pendek, teritorialisme.

2.5. Work Design & Organizational Improvement

Untuk mendetoksifikasi Toxic Culture yang ada di dalam organisasi, harus menggunakan pendekatan dua arah, yaitu dengan mengatasi Toxic Leader itu sendiri, dan juga memperkuat aspek pelatihan dan juga suksesi karyawan, untuk persiapan jika harus menggantikan Toxic Leader yang teridentifikasi. Secara komprehensif, beberapa langkah yang dapat digunakan antara lain: 1) Menggunakan pihak ketiga untuk menilai budaya

dan kinerja pemimpin senior; 2) Meningkatkan perencanaan suksesi jangka panjang; 3) Memperkuat struktur penghargaan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi; 4) Memberikan pelatihan, bimbingan, dan umpan balik ke atas; 5) Melakukan pengembangan kepemimpinan jangka panjang (Matos, 2017).

Demi memperbaiki organisasi, penting untuk merancang intervensi yang berfokus pada Follower yang dapat membuat setiap individu tidak rentan terhadap daya pikat Toxic Leadership, sehingga mereka tidak terbawa ke dalam Toxic Culture sejak awal. Perlu Tindakan tegas dalam menangani mekanisme sistemik yang menyebabkan munculnya keterasingan, pengucilan, perubahan, dan isolasi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Bentuk konkrit dari intervensi ini diantaranya adalah kesetaraan, keragaman, inklusi, demokrasi dan solidaritas dapat memperkuat pembentukan identitas individu dan mengurangi kemungkinan kerentanan individu terpengaruh ke dalam Toxic Leadership (Mergen & Ozbilgin, 2021).

Smith & Fredricks-Lowman, (2020) menjelaskan bahwa perlunya membuat system pemantauan terkait bagaimana tujuan dan sasaran organisasi dicapai, serta menekankan bagaimana membuat bottom line dapat mempengaruhi budaya organisasi, moral karyawan, dan juga performance, demi menghilangkan Toxic Leadership ke depannya. Dalam penelitian lainnya, Z. Wang et al., (2020) menjelaskan bahwa dibutuhkan lingkungan kerja yang Kolaboratif, sehingga dapat membuat karyawan merasa percaya diri dan santai, sehingga dapat bekerja lebih maksimal. Walton, (2021) juga menyarankan perlunya Top Management mempertimbangkan penggunaan Profil Psikometrik yang dikombinasikan dengan pemantauan rutin terkait perilaku dari para Leader dan Eksekutif yang ada, demi mencegah munculnya perilaku Toxic Leadership. Çoban, (2022) menambahkan bahwa tiga langkah efektif untuk menghilangkan Toxic Leadership dan

juga Toxic Environment adalah: 1) Berhati-hati terkait hal-hal kecil yang dapat menimbulkan Toxic Environment; 2) menghilangkan kurangnya komunikasi, baik antara atasan dan bawahan, dan juga sesama karyawan; 3) mempelajari kesalahan manajemen sebelumnya untuk memperbaiki situasi beracun yang sulit diperbaiki.

Schroeder et al., (2021) menjelaskan bahwa tempat kerja adalah faktor dinamis yang sering mengalami perubahan. Di era modern, termasuk setelah pandemi Covid-19, kita tidak hanya melihat peningkatan trend pengaturan kerja diluar jam kerja (non-standar), tetapi kita juga menyaksikan pengenalan bentuk baru karyawan non-standar. Pengenalan pengaturan kerja yang difasilitasi teknologi telah menghadirkan sejumlah peluang bagi organisasi dan karyawan (misalnya, fleksibilitas kerja karyawan yang lebih besar, peningkatan akses ke pekerja dengan keterampilan khusus), tetapi juga memperkenalkan sejumlah tantangan unik (misalnya, bagaimana untuk merancang pekerjaan dengan cara yang menghasilkan hasil kerja yang positif).

Toxic environment yang menggambarkan lingkungan tempat bekerja memiliki hubungan negatif dengan kesuksesan proyek dan stres di tempat kerja. Dukungan organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara toxic environment dengan stres di tempat kerja, sehingga pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap keberhasilan suatu proyek (Z. Wang et al., 2020). Hoffman & Sergio, (2020) menambahkan bahwa worplace environment dapat mempengaruhi perilaku Leader yang dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam berinovasi.

Terkait dengan Remote Working, B. Wang et al., (2021) menjelaskan 4 tantangan utama pekerjaan jarak jauh (gangguan pekerjaan-rumah, komunikasi yang tidak efektif, penundaan, dan kesepian), serta 4 tantangan virtual. karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi pengalaman tantangan ini (dukungan sosial, otonomi pekerjaan,

pemantauan, dan beban kerja) dan 1 faktor perbedaan individu utama (disiplin diri pekerja). Secara khusus, dukungan sosial berkorelasi positif dengan tingkat yang lebih rendah dari semua tantangan kerja jarak jauh; otonomi pekerjaan berhubungan negative dengan kesepian; beban kerja dan pemantauan keduanya terkait dengan gangguan kerja-rumah yang lebih tinggi; dan beban kerja tambahan terkait dengan penundaan yang lebih rendah. Disiplin diri adalah moderator yang signifikan dari beberapa hubungan ini.

2.6. Model Penelitian Empirik

Milosevic et al., (2020) meneliti bagaimana pengaruh Toxic Leadership terhadap Follower-nya, dan bagaimana Follower memberikan respon yang diberikan kepada Organisasi. Khan et al., (2021) meneliti bagaimana korelasi antara Toxic Leadership, Employee Performance, dan juga Employee Commitment pada dunia per-bank-an. Snow et al., (2021) meneliti bagaimana pengaruh Toxic Leadership dalam dunia pendidikan dikaitkan dengan dampaknya pada kehidupan profesional, pribadi individu, dan pada moral staf. Smith & Fredricks-Lowman, (2020) meneliti tentang bagaimana memahami Toxic Leadership; mengkaji pengaruh Toxic Leadership terhadap budaya organisasi dan moral karyawan; serta merangkum implikasi untuk mengelola ketahanan di lingkungan beracun. Acuña & Male, (2022) meneliti bahwa toxic leadership tidak memiliki hubungan yang signifikan. Sehingga meskipun toxic leadership itu ada di sekitar lingkungan kerja mereka, namun tidak terlalu mempengaruhi engagement mereka dalam bekerja.

Dalam penelitiannya, de Bruijn, (2021) menjelaskan bahwa karakteristik pemimpin dan cara mereka memperlakukan karyawan, serta karakteristik karyawan dan bagaimana mereka memberikan respon kepada organisasi, sangat mempengaruhi penyimpangan sebuah organisasi. Hal ini juga menggambarkan bahwa hal tersebut lebih dominan

daripada sekedar hubungan antara pemimpin dan karyawan. Rizani et al., (2022) dalam penelitiannya menambahkan bahwa toxic leadership memiliki hubungan yang signifikan terhadap organizational performance dan juga toxic workplace, sedangkan toxic workplace sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational performance.

Dalam penelitian lainnya, Paltu, (2020) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Toxic Leadership dengan Organizational Culture sebagai mediasi hubungannya dengan Job Satisfaction, Organizational Commitment, serta Turnover Intention. Snow et al., (2021) menjelaskan bagaimana pengaruh dari Toxic Leadership terhadap Personal Impact, Profesional Impact, dan Morale Staff. Toxic Leader dapat merubah seluruh organisasi (Matos, 2017). Mereka secara perlahan meracuni organisasi melalui ketidakmampuan dan gangguan mereka terhadap kinerja orang lain (Milosevic et al., 2020). Toxic Leadership ini pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas di tempat kerja, serta respon negatif yang luar biasa terhadap karyawan (Kılıç & Günsel, 2019).

Toxic Leadership pada akhirnya akan merusak budaya organisasi dengan melanggar kepentingan sah organisasi dan menurunkan komitmen dan motivasi anggotanya Smith & Fredricks-Lowman, (2020). Tujuan utama Toxic Leadership adalah untuk menyembunyikan kurangnya kompetensi yang relevan dan mempertahankan posisi kontrol dengan mengesampingkan tujuan organisasi yang bermanfaat lainnya. Meskipun niat dari pemimpin beracun kurang berbahaya dibandingkan dengan pemimpin yang merusak dan kasar (yaitu, tidak ada niat eksplisit untuk menyebabkan kerusakan), hasil dari pengaruh mereka berbahaya bagi pengikut dan organisasi.

H1: Toxic Leader berpengaruh positif pada Toxic Culture

Toxic Trianggle yang terdiri dari Destructrive Leadership, Suceptible Followers, dan Conducive Environments. Ketiga elemen tersebut saling mempengaruhi secara 2 arah (timbang balik). Sehingga, dengan adanya ketiga emelen tersebut, maka akan menghasilkan Destructive Outcome bagi sebuah Organisasi Marc & Sales, (2020). Dalam hal ini, dalam sebuah Organisasi, follower merupakan bawahan / staf, yang dapat juga berdiri sendiri sebagai sumber Toxic, yang juga dapat memberi efek negatif pada Organisasi.

Khan et al., (2021) membuat model penelitian yang menggambarkan bagaimana peran Employee Commitment memediasi Toxic Leadership dengan Employee Performance. Marc & Sales, (2020) juga menjelaskan bahwa respon Follower yang rentan dibagi menjadi dua, yaitu Conformer yang dapat mengurangi dampak negative dengan tidak mengikuti Leader, serta Colluder yang cenderung mencari keuntungan pribadi Bersama-sama dengan Toxic Leader. Pada akhirnya, Follower akan sangat mempengaruhi lingkungan organisasi.

Di sisi lain, pengikut dapat menunjukkan agensi yang cukup besar dalam upaya menetralsir pengaruh beracun. Meskipun kadang-kadang merasa tidak berdaya, pengikut bertindak untuk melindungi pekerjaan mereka dari dampak negatif dari Toxic Leadership melalui solusi dan pembelajaran (Milosevic et al., 2020). (Mergen & Ozbilgin, 2021) menambahkan, perlunya penelitian lanjutan yang menjelaskan bahwa pengikut Toxic Leader (Follower) juga dapat berperan sebagai agen moral yang sama-sama dapat menciptakan fenomena Toxic dalam sebuah organisasi.

H2: Toxic Employee berpengaruh positif pada Toxic Culture

Beberapa penelitian telah menjelaskan peran variable Moderasi ataupun Mediasi terkait dengan Toxic Leadership. Khan & Haq, (2021) menjelaskan adanya peran

Employee Voice dalam memediasi antara Toxic Leadership dengan Organizational Engagement. Employee Voice digambarkan sebagai perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan ide, pendapat, ataupun kekhawatiran yang dapat mendukung lingkungan tempat bekerja.

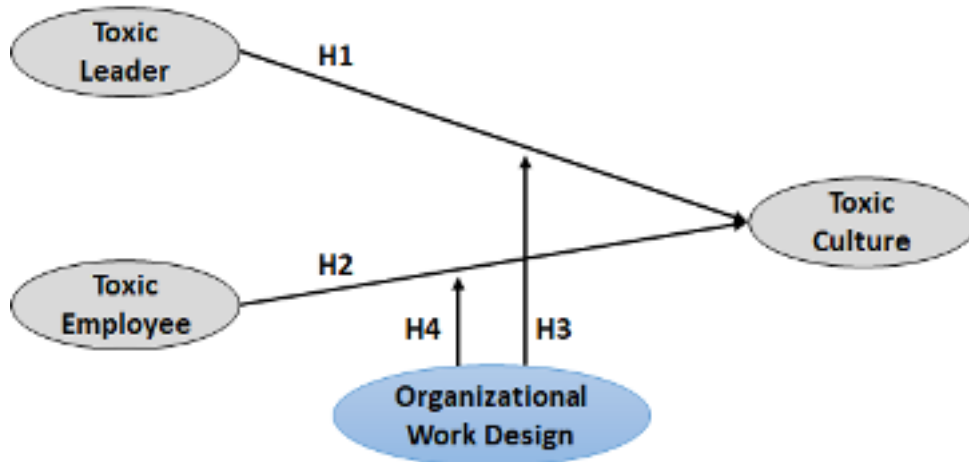
Z. Wang et al., (2020) juga menjelaskan bahwa Organizational Support dapat memoderasi hubungan antara Toxic Workplace Environment dan Workplace Stress, yang pada akhirnya akan mempengaruhi Project Success. Organizational Support didefinisikan sebagai peran dari organisasi dalam berkontribusi dan melindungi hak dan kepentingan dari karyawan. Organisasi yang menginginkan untuk mendetoksifikasi Toxic Culture yang ada di dalam organisasi, harus menggunakan pendekatan dua arah, yaitu dengan mengatasi Toxic Leader itu sendiri, dan juga memperkuat aspek pelatihan dan juga suksesi karyawan, untuk persiapan jika harus menggantikan Toxic Leader yang teridentifikasi (Matos, 2017).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa Toxic Leadership dapat dimediasi atau dimoderasi oleh sebuah variable. Maka diharapkan variable Organizational Work Design ini dapat memoderasi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture, serta antara Toxic Employee dan Toxic Culture. Sehingga pada akhirnya diharapkan variable moderasi Organizational Work Design ini dapat menurunkan / mengendalikan pengaruh dari Toxic Culture dan Toxic Employee.

H3. Organizational Work Design berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture

H4: Organizational Work Design berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture

Gambar 2.1. Model Penelitian Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

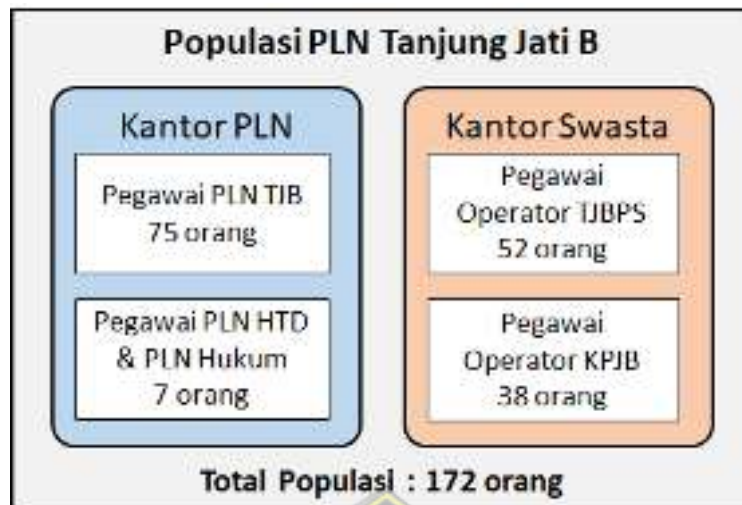
Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian Empirik, yaitu fenomena yang diungkapkan melalui fakta empirik (data) yang berasal dari data primer maupun sekunder. Metode penelitian yang digunakan adalah Kuantitatif Survey.

3.2. Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Unit PLN, yaitu PLN Unit Induk Pembangkit Tanjung Jati B (PLN TJB), yang berlokasi di Jepara, Jawa Tengah, yang mengelola PLTU dengan total kapasitas 2.400 MW, dan memasok $\pm 10\%$ dari seluruh kebutuhan pasokan listrik di Pulau Jawa. Pemilihan populasi ini dilatarbelakangi oleh hasil survey Entropi Budaya (Toxic Culture) tahun 2022 sebesar 31,85%, yang merupakan nilai Toxic tertinggi (terburuk) di seluruh Unit PLN se-Indonesia yang memiliki rata-rata skor Entropi Budaya sebesar 15,90%. Populasi PLN TJB terdiri dari empat entitas, yaitu:

- a. Pegawai PLN TJB, dengan total pegawai 75 orang.
- b. Pegawai PLN HTD & PLN Hukum, dengan total pegawai 7 orang.
- c. Pegawai Asset Operator TJBPS (Swasta), dengan total pegawai 52 orang.
- d. Pegawai Asset Operator KPJB (Swasta), dengan total pegawai 38 orang.

Gambar 3.1. Populasi Penelitian



Untuk menentukan jumlah Sample, Ali Anwar (2009) menjelaskan rumus Issac dan Michael sebagai berikut:

Keterangan:

- s : Jumlah sampel
 χ^2 : Diambilkan dari χ^2_{tabel} untuk tingkat kesalahan (α) 1%: 6,634891; untuk 5%: 3,841455, dan untuk 10%: 2,705541.
 N : Jumlah populasi
 p : Jumlah proporsi populasi; misalkan dari 1000 kali pelemparan koin yang jatuh burung sebanyak 597, maka $p = 597/1000$. Akan tetapi kalau proporsi tidak diketahui, maka digunakan angka 0,5.
 q : 1 dikurangi nilai proporsi. Seandainya nilai proporsi $597/1000$, maka nilai q adalah $403/1000$.
 d : Kesalahan yang ditoleransi.

Dari formulasi tersebut, maka dengan total Populasi 172 orang, dan dengan tingkat margin eror sebesar 5%, maka dibutuhkan jumlah sample minimal sebanyak 119 data.

$$s = \frac{3,841455 * 172 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * (172 - 1) + 3,841455 * 0,5 * 0,5} = 119$$

Adapun metode pengambilan sample adalah menggunakan metode Purposive Sample, dengan mempertimbangkan karakteristik populasi:

- a. Seluruh pegawai yang berada dalam manajemen PLN TJB: pegawai PLN TJB, pegawai PLN HTD, serta pegawai PLN Hukum.
- b. Sebagian pegawai Asset Operator TJBPS dan KPJB yang dalam fungsi kerjanya sering berinteraksi langsung dengan manajemen PLN dan pegawai PLN.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada penelitian ini adalah:

- a. Data primer yang berupa hasil kuesioner dari responden.
- b. Data sekunder berupa data kepegawaian dari pengelola SDM masing-masing entitas perusahaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner dan merekapitulasi data hasil pengisian kuesioner. Untuk penyebaran kuesioner yang merupakan data primer, dilakukan dengan link google form kepada seluruh calon responden.

3.5. Variabel dan Indikator

Dalam penelitian ini, digunakan 4 variabel yang terdiri dari:

- a. Variabel Independent : Toxic Leader dan Toxic Employee
- b. Variabel Dependent : Toxic Culture
- c. Variabel Moderasi : Organizational Work Design

Adapun detail indikator untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator

Variabel	Definition	Indicator	Sources
Toxic Leader (Independent)	Pemimpin yang memberikan efek negatif jangka panjang dan juga kondisi lingkungan kerja yang tidak yang tidak sehat pada sebuah organisasi (Smith & Fredricks-Lowman, 2020)	Micro Management	Milosevic et al., 2020
		Inability of Decision Making	Milosevic et al., 2021
		Self Promotion	Milosevic et al., 2022
		Negativity Context	Milosevic et al., 2023
		Ambigury Context	Milosevic et al., 2024
Toxic Employee (Independent)	Individu yang bersikap dan berperilaku negatif, yang bertindak sebagai toxic untuk menciptakan lingkungan yang tidak sehat bagi organisasi (Grimberg et al., 2021)	Managerial Ineffectiveness	Hoffman & Sergio, (2020)
		Not Self-directed	Grimberg et al., (2021)
		Lack Courage	Grimberg et al., (2021)
		Lack Judgment	Grimberg et al., (2021)
Toxic Culture (Dependent)	Polis kebiasaan yang menghabiskan Energi untuk kegiatan tidak produktif disebuah lingkungan kerja (PLN CHI Survey, 2022)	Not Engaged	Grimberg et al., (2021)
		Poor Execution	PLN TJB CHI Survey 2022
		Internal Friction	PLN TJB CHI Survey 2022
		Territorialism	PLN TJB CHI Survey 2022
Organizational Work Design (Moderasi)	Isi dan pengorganisasian sistem kerja, aktivitas kerja, hubungan kerja, dan tanggung jawab pekerjaan seseorang (Parker, 2014)	Short Term Goal	PLN TJB CHI Survey 2022
		Collaboration Work Environment	Z. Wang et al., (2020)
		Employee Voice	Khan et al., (2021)
		Long-term Reward Structure	Matos, (2017)
		Culture & Leader Assessment	Matos, (2017)
		Leadership Development	Perdir 0030.E/DIR/2022
		Hybrid Working	Perdir 0016.E/DIR/2022
		Work Life Balance	Perdir 0170.P/DIR/2021
Organization Definition	Perdir Organisasi TJB 2022		

3.6. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data kuantitatif. Secara definisi, penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan suatu fenomena.

Dalam penelitian ini, Teknik Analisis Data menggunakan software SmartPLS 3.0. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull dan sering disebut sebagai soft modeling, karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square)

regresi seperti data harus terdistribusi secara normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar Variabel Independent, PLS dapat digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah (sampel yang kecil dan masalah normalitas data).

Adapun langkah-langkah menggunakan SmartPLS menurut Duryadi (2021) adalah sebagai berikut:

a. Membuat Path Analysis

Path Analysis merupakan suatu teknik menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung, berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Evaluasi Outer Model (Evaluasi Measurement)

Merupakan evaluasi terhadap alat yang dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat pengumpul data (measurement). Pedoman yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas measurement adalah sesuai Tabel berikut:

Tabel 3.2. Pedoman Evaluasi Outer Model

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Pedoman Praktis
Validitas Convergen	Loading Factor	> 0,70 untuk confirmatory research, jika nilai construct validity dan reliability telah valid dan reliable ditandai semua warna hijau, nilai loading factor bisa diterima jika lebih dari 0,5
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0,50
Validitas Discriminat	Cross Loading	>70 untuk setiap variabel
	Akar Kuadrat AVE (Fornell-Lacker Creterium)	Akar kuadrat AVE > dari korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0,70 untuk confirmatory research > 0,60 untuk explanatory research
	Composite Reliability	> 0,70 untuk confirmatory research 0,60-0,70 masih dapat diterima untuk explanatory research

c. Evaluasi Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Dilakukan untuk mengetahui: nilai R Square (R^2) (Coefficient diterminance), koefisien jalur (path Coeffecient), memvalidasi kebaikan model (Model Fit) dan Predictif Relevan. Dalam mengevaluasi model struktural berpedoman pada Tabel berikut:

Tabel 3.3. Pedoman Evaluasi Inner Model

Kriteria	Pedoman Praktis
R Square (Coefficient Determinance)	0,19 pengaruh Eksogen terhadap endogen lemah 0,33 pengaruh Eksogen terhadap endogen sedang 0,67 pengaruh Eksogen terhadap endogen kuat
Model Fit (Kebaikan Model)	Nilai NFI, dijadikan bentuk prosentasi : - 0,19 lemah - 0,33 sedang - 0,67 kuat
Koefisien Jalur (Path Coefficient)	Nilai Original Sampel : - Positif : menunjukkan kecenderungan hubungan variabel searah - Negatif : Kecenderungan hubungan variabel terbalik Nilai T Statistik dan P-Value Menentukan signifikan pengaruh antar variabel : - >1,65 significance (10%) - >1,96 significance (5%) - Nilai P-value < 0,05
Predictive Relevant (tingkat Observasi dalam	Q2 > nol memiliki predictive relevant baik Q2 < nol memiliki predictive relevant kurang baik

BAB IV

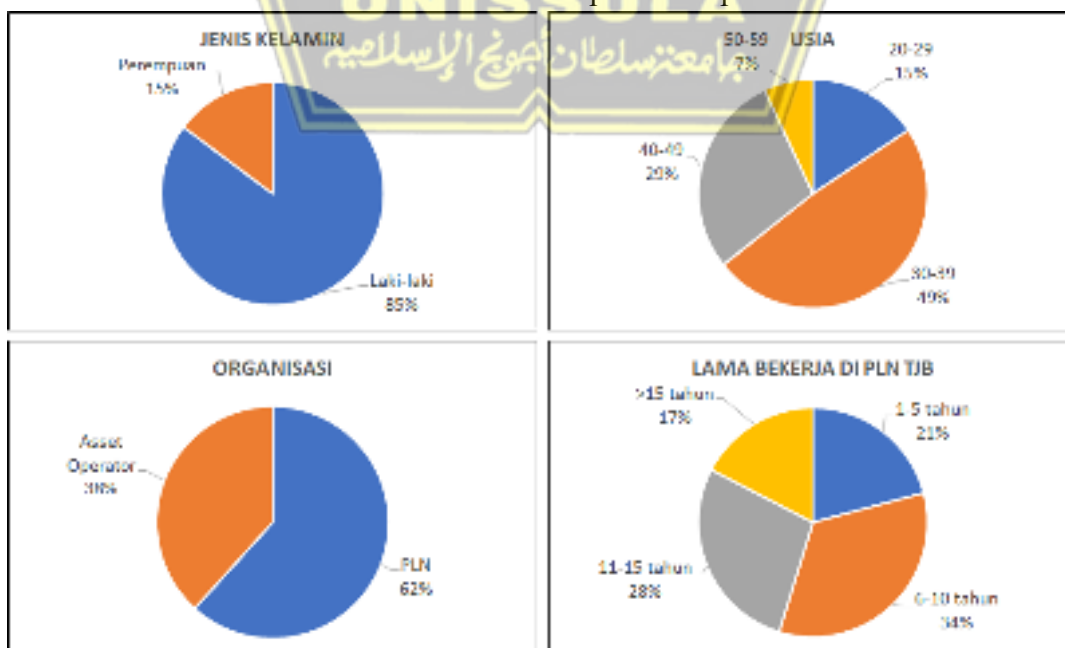
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Kuesioner telah disebarakan secara online melalui link Google Form kepada target Populasi yang ada, yaitu pegawai di lingkungan PLN Tanjung Jati B (TJB) dan juga Asset Operator. Dari total Populasi sebesar 172 orang, target Responden adalah 119 orang. Namun dalam penelitian ini Responden yang mengisi survey Kuesioner adalah 115 orang atau memiliki Respond Rate 96,6 %. Adapun karakteristik Responden dapat dijelaskan:

- Dari kategori Jenis Kelamin, Responden lebih didominasi oleh laki-laki (85,2%).
- Dari kategori Organisasi, Responden lebih didominasi oleh karyawan PLN (61,7%).
- Dari kategori Usia, Responden lebih didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 30-39 tahun.
- Dari kategori Lama Bekerja di PLN TJB, Responden lebih didominasi oleh karyawan yang memiliki lama bekerja di lingkungan PLN TJB selama 6-10 tahun.

Gambar 4.1. Grafik Komposisi Responden



4.2. Analisis Data

4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil dari pengisian Kuesioner, telah menggambarkan persepsi dari seluruh Responden yang ada. Dengan menggunakan skala jawaban rentang 1-10, selanjutnya dapat dipetakan bagaimana persepsi dari seluruh Responden terhadap setiap Indikator yang ada di dalam setiap Variabel. Persepsi tersebut menggambarkan seberapa besar signifikansi pengaruh setiap Indikator dalam setiap Variabel.

Tabel 4.1. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Leader

Nilai Indeks Indikator dan Variabel													
Variabel : Toxic Leader (TL)													
Indikator	Formulasi	Skala Jawaban Responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Micro Management	Frekuensi	18	10	14	2	20	10	21	14	4	2	115	Sedang
	$I\% = F * S / T$	16%	17%	17%	7%	18%	9%	19%	13%	4%	1%	49%	
Inability of Decision Making	Frekuensi	22	10	18	8	18	10	16	9	3	1	115	Sedang
	$I\% = F * S / T$	19%	17%	16%	7%	16%	9%	14%	8%	3%	1%	43%	
Self Promotion	Frekuensi	22	18	25	13	17	0	8	8	4	0	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	19%	16%	22%	11%	15%	0%	7%	7%	3%	0%	37%	
Negativity Context	Frekuensi	31	19	28	7	7	4	10	8	0	0	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	27%	17%	24%	3%	3%	1%	9%	7%	0%	0%	33%	
Ambiguity Context	Frekuensi	27	20	24	10	13	4	9	4	4	0	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	23%	17%	21%	9%	11%	3%	8%	3%	3%	0%	35%	
Managerial Ineffectiveness	Frekuensi	26	27	20	12	10	6	10	0	4	0	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	23%	24%	17%	10%	9%	5%	9%	0%	3%	0%	33%	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											38%	Rendah	
Keterangan :											Kategori Nilai Indeks :		
F : Frekuensi											10 - 40	: Rendah	
S : Skala Jawaban Responden											40,01 - 70	: Sedang	
T : Jumlah Total Responden											70,01 - 100	: Tinggi	
I : Nilai Indeks													

Dari tabel 4.1 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa dari keenam Indikator dari Variabel Toxic Leader tersebut, 2 diantaranya memiliki Nilai Indeks Sedang, yaitu Micro Management dan Inability of Decision Making. Sedangkan keempat indikator sisanya yaitu Self Promotion, Negativity Context, Ambiguity Context, dan Managerial Ineffectiveness memiliki Nilai Indeks Rendah. Hal ini menggambarkan bahwa Organisasi perlu lebih memberi perhatian pada 2 indikator yang memiliki Nilai Indeks Sedang, karena menurut persepsi Responden, mereka lebih merasakan Toxic Culture yang berkaitan dengan Micro Management dan Inability of Decision Making. Namun

demikian, secara rata-rata tingkat Toxic Leader yang ada di dalam Organisasi menurut persepsi Responden adalah Rendah.

Tabel 4.2. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Employee

Nilai Indeks Indikator dan Variabel													
Variabel : Toxic Employee (TE)													
Indikator	Formulasi	Skala Jawaban Responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Not Self-directed	Frekuensi	25	22	20	10	20	10	2	5	0	1	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	22%	38%	52%	35%	87%	52%	12%	35%	0%	9%	34%	
Lack Courage	Frekuensi	29	24	20	10	14	7	2	5	3	1	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	25%	42%	52%	35%	61%	37%	12%	35%	23%	9%	33%	
Lack Judgment	Frekuensi	25	24	22	2	17	11	4	9	0	1	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	22%	42%	57%	7%	74%	57%	24%	63%	0%	9%	35%	
Not Engaged	Frekuensi	23	23	26	6	14	9	5	7	1	1	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	20%	40%	68%	21%	61%	47%	30%	49%	8%	9%	35%	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											34%	Rendah	
Keterangan :											Kategori Nilai Indeks :		
F : Frekuensi											10 - 40 : Rendah		
S : Skala Jawaban Responden											40,01 - 70 : Sedang		
T : Jumlah Total Responden											70,01 - 100 : Tinggi		
I : Nilai Indeks													

Dari Tabel 4.2 tersebut, dapat dijelaskan bahwa dari keempat Indikator dari Variabel Toxic Employee, tidak perlu ada yang mendapat perhatian khusus dari Organisasi. Hal ini mengingat berdasarkan persepsi Responden, semua Indikator memiliki Nilai Indeks yang Rendah. Hal ini juga menyimpulkan bahwa persepsi Responden terhadap tingkat Toxic Employee yang ada di dalam Organisasi adalah Rendah.

Tabel 4.3. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Toxic Culture

Nilai Indeks Indikator dan Variabel													
Variabel : Toxic Culture (TC)													
Indikator	Formulasi	Skala Jawaban Responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Poor Execution	Frekuensi	25	23	17	6	20	13	7	2	0	2	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	22%	40%	44%	21%	87%	68%	43%	14%	0%	17%	36%	
Internal Friction	Frekuensi	15	29	19	4	20	6	13	4	3	2	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	13%	50%	50%	14%	87%	31%	79%	28%	23%	17%	39%	
Territorialism	Frekuensi	19	27	14	8	22	7	4	9	3	2	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	17%	47%	37%	28%	96%	37%	24%	63%	23%	17%	39%	
Short Term Goal	Frekuensi	27	25	13	8	18	10	5	3	4	2	115	Rendah
	$I\% = F * S / T$	23%	43%	34%	28%	78%	52%	30%	21%	31%	17%	36%	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											37%	Rendah	
Keterangan :											Kategori Nilai Indeks :		
F : Frekuensi											10 - 40 : Rendah		
S : Skala Jawaban Responden											40,01 - 70 : Sedang		
T : Jumlah Total Responden											70,01 - 100 : Tinggi		
I : Nilai Indeks													

Tabel 4.3 tersebut di atas juga menjelaskan bahwa tidak perlu ada yang mendapat perhatian khusus dari Organisasi terkait dengan Indikator dari Variabel Toxic Culture. Dari hasil persepsi Responden mencerminkan bahwa semua Indikator terkait Toxic Culture adalah Rendah. Sehingga tingkat Toxic Culture yang ada di dalam Organisasi juga dapat disimpulkan Rendah.

Tabel 4.4. Nilai Indeks Indikator dan Variabel Organizational Work Design

Nilai Indeks Indikator dan Variabel
Variabel : Organizational Work Design (OWD)

Indikator	Formulasi	Skala Jawaban Responden										Total	Nilai Indeks	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Collaborative Work Environment	Frekuensi (% = F * S / T)	3	0	2	1	8	4	10	20	22	41	115	82%	Tinggi
Employee Voice	Frekuensi (% = F * S / T)	0	1	2	0	4	4	10	20	32	42	115	88%	Tinggi
Long-Term Reward Structure	Frekuensi (% = F * S / T)	0	0	0	0	4	10	9	18	18	56	115	88%	Tinggi
Culture & Leader Assessment	Frekuensi (% = F * S / T)	0	1	2	0	6	6	10	31	19	40	115	84%	Tinggi
Leadership Development	Frekuensi (% = F * S / T)	0	1	0	2	2	6	10	18	26	50	115	87%	Tinggi
Hybrid Working	Frekuensi (% = F * S / T)	2	0	2	0	5	2	16	22	18	47	115	84%	Tinggi
Work Life Balance	Frekuensi (% = F * S / T)	0	2	0	2	6	2	7	22	16	58	115	87%	Tinggi
Organization Definition	Frekuensi (% = F * S / T)	0	0	2	2	5	2	7	15	33	48	115	87%	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											89%	Tinggi		

Keterangan :
 F : Frekuensi
 S : Skala Jawaban Responden
 T : Jumlah Total Responden
 I : Nilai Indeks

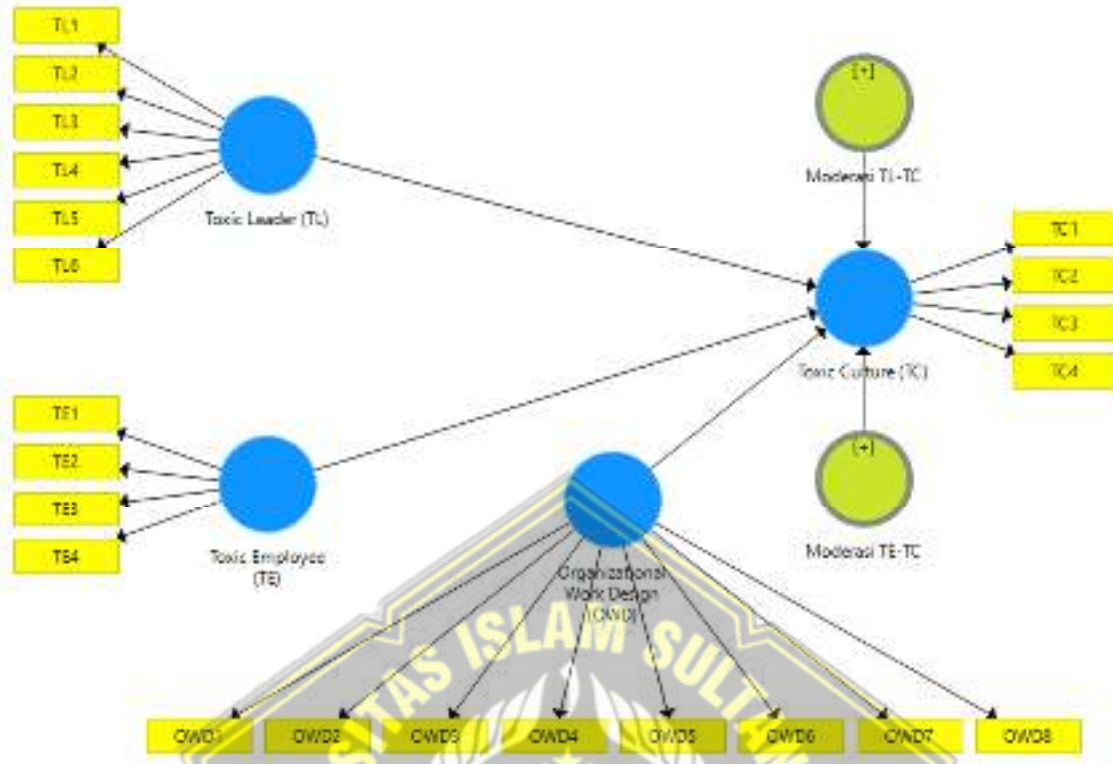
Kategori Nilai Indeks :
 10 - 40 : Rendah
 40,01 - 70 : Sedang
 70,01 - 100 : Tinggi

Khusus untuk Nilai Indeks Indikator dari Variabel Organizational Work Design, dari Tabel 4.4 tersebut terlihat bahwa semua Indikator memiliki Nilai Indeks Tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut persepsi Responden, semua Indikator yang memiliki kedudukan yang penting dalam kaitannya dengan perbaikan Sistem Kerja (Organizational Work Design). Dengan demikian, maka Nilai Indeks dari Variabel Organizational Work Design juga Tinggi.

4.2.2. Model Smart PLS

Setelah data hasil survey Kuesioner dimasukkan ke Smart PLS, selanjutnya dibuatlah Model Penelitian yang juga menggunakan Smart PLS sebagai berikut.

Gambar 4.2. Model Penelitian Smart PLS



4.2.3. Construct Reliability and Validity

Dari hasil running menu Calculate Algorithm pada aplikasi Smart PLS, dihasilkan Construct Reliability and Validity sesuai tabel berikut, dimana terlihat bahwa semua data memiliki hasil Construct Reliability and Validity yang berwarna hijau, dan tidak ada yang berwarna merah. Hal ini menggambarkan bahwa semua data dinyatakan valid dan reliable.

Tabel 4.5. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Moderasi TE-TC	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderasi TL-TC	1.000	1.000	1.000	1.000
OWD	0.932	0.969	0.945	0.687
TC	0.924	0.925	0.946	0.814
TE	0.900	0.905	0.930	0.770
TL	0.921	0.931	0.940	0.724

4.3. Pengujian Outer Model

4.3.1. Validitas Convergen

Pengujian Validitas Convergen dilakukan dengan 2 tahapan, yaitu Loading Factor dan Average Variance Extracted (AVE). Kriteria Loading Factor dapat diterima jika memiliki nilai $>0,7$. Namun apabila $>0,5$, maka dikategorikan masih dapat diterima / ditoleransi. Sedangkan untuk nilai AVE, dikatakan memenuhi kriteria jika $>0,5$. Hasil tabel dibawah ini menggambarkan bahwa Loading Factor dan nilai AVE telah memenuhi kriteria.

Tabel 4.6. Loading Factor

	Moderasi TE-TC	Moderasi TL-TC	OWD	TC	TE	TL
OWD1			0.609			
OWD2			0.944			
OWD3			0.911			
OWD4			0.866			
OWD5			0.939			
OWD6			0.580			
OWD7			0.814			
OWD8			0.884			
TC1				0.871		
TC2				0.900		
TC3				0.949		
TC4				0.854		
TE1					0.857	
TE2					0.918	
TE3					0.839	
TE4					0.893	
TL1						0.778
TL2						0.654
TL3						0.917
TL4						0.914
TL5						0.896
TL6						0.913
TE * OWD	0.934					
TL * OWD		0.943				

Tabel 4.7. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Moderasi TE-TC	1.000
Moderasi TL-TC	1.000
OWD	0.687
TC	0.814
TE	0.770
TL	0.724

4.3.2. Validitas Discriminat

Untuk pengujian Validitas Discriminat, dilakukan dengan 2 tahapan, yaitu Cross Loading dan Fornell-Lacker Creterium (Akar Kuadrat AVE). Nilai Cross Loading dikatakan memenuhi kriteria jika nilai variabel terkait (warna Hijau) lebih besar dari variabel lainnya. Sedangkan untuk nilai Akar Kuadrat AVE dikatakan memenuhi kriteria jika nilai di dalam garis diagonal lebih besar dari nilai construct yang lainnya. Hasil tabel dibawah ini menggambarkan bahwa Cross Loading dan Akar Kuadrat AVE telah memenuhi kriteria.

Tabel 4.8. Cross Loading

	Moderasi TE-TC	Moderasi TL-TC	Organisational Work Design (OWD)	Toxic Culture (TC)	Toxic Employee (TE)	Toxic Leader (TL)
OWD1	0.004	-0.180	0.509	-0.097	-0.059	-0.190
OWD2	-0.144	-0.227	0.544	-0.168	-0.155	-0.117
OWD3	-0.006	-0.178	0.911	-0.196	-0.224	-0.014
OWD4	-0.125	-0.241	0.866	-0.147	-0.162	0.062
OWD5	-0.151	-0.199	0.933	-0.179	-0.170	-0.108
OWD6	0.003	-0.066	0.580	0.026	-0.069	0.068
OWD7	0.057	-0.116	0.514	-0.105	-0.113	0.061
OWD8	-0.029	-0.201	0.884	0.157	0.187	0.017
TC1	0.078	0.150	-0.140	0.871	0.633	0.717
TC2	0.045	0.153	0.113	0.900	0.554	0.645
TC3	0.054	0.176	-0.144	0.943	0.603	0.608
TC4	0.029	0.213	-0.210	0.891	0.645	0.592
TE1	0.244	0.002	-0.190	0.595	0.857	0.413
TE2	0.326	0.098	-0.166	0.651	0.918	0.607
TE3	0.237	0.025	-0.174	0.550	0.830	0.492
TE4	0.283	0.057	-0.123	0.573	0.893	0.384
TL1	0.018	0.272	-0.097	0.597	0.416	0.778
TL2	-0.049	0.124	-0.102	0.470	0.279	0.654
TL3	0.061	0.357	-0.048	0.630	0.455	0.917
TL4	0.022	0.250	-0.059	0.588	0.408	0.914
TL5	0.049	0.229	-0.095	0.657	0.548	0.896
TL6	0.144	0.344	-0.021	0.668	0.562	0.913
TE * OWD	1.000	0.618	-0.074	0.053	0.312	0.054
TL * OWD	0.618	1.000	-0.223	0.191	0.054	0.311

Tabel 4.9. Akar Kuadrat AVE

	Moderasi TE-TC	Moderasi TL-TC	OWD	TC	TE	TL
Moderasi TE-TC	1.000					
Moderasi TL-TC	0.618	1.000				
OWD	-0.074	-0.223	0.829			
TC	0.053	0.191	-0.179	0.902		
TE	0.312	0.054	-0.186	0.677	0.877	
TL	0.054	0.311	-0.068	0.713	0.544	0.851

4.3.3. Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dapat dikatakan memenuhi kriteria jika nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha memiliki nilai $>0,7$. Dari hasil tabel berikut dapat dijelaskan bahwa data telah memenuhi kriteria reliability.

Tabel 4.10. Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Moderasi TE-TC	1,000	1,000
Moderasi TL-TC	1,000	1,000
OWD	0,932	0,945
TC	0,924	0,946
TE	0,900	0,930
TL	0,921	0,940

4.4. Pengujian Inner Model

4.4.1. R Square (Coefficient Determinance)

Hasil tabel dibawah ini menggambarkan bahwa nilai R Square sebesar 0,660. Hal ini menggambarkan bahwa Variabel Dependent dipengaruhi oleh Variabel Dependent sebesar 66%, dan 34% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar Variabel yang diteliti.

Tabel 4.11. R Square

	R Square	R Square Adjusted
TC	0,660	0,644

4.4.2. Model Fit

Model Fit digunakan untuk menentukan apakah sekumpulan nilai yang diamati cocok dengan yang diharapkan berdasarkan model yang berlaku. Dengan nilai Model Fit $>0,67$ dikatakan memiliki tingkat kebaikan model yang kuat. Hasil pengujian menunjukkan nilai Model Fit yang dihasilkan adalah sebesar 0,708 atau 70,8%.

Tabel 4.12. Model Fit (Kebaikan Model)

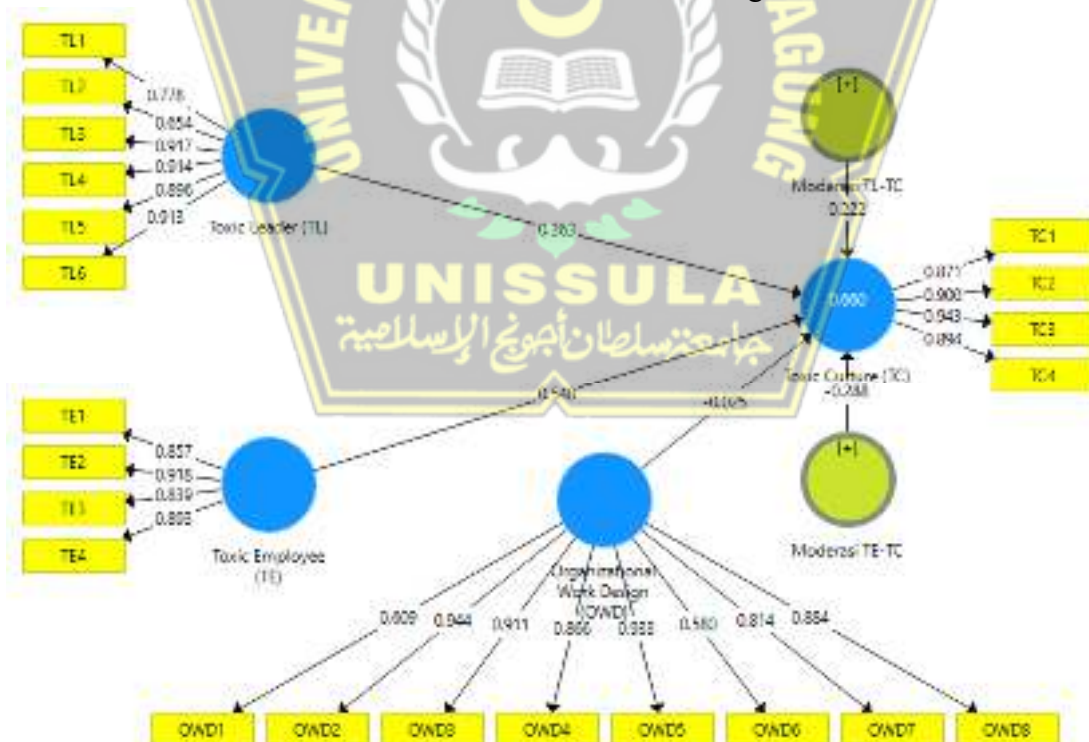
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.073	0.074
d_ULS	1.365	1.368
d_G	1.643	1.642
Chi-Square	859.655	860.991
NFI	0.709	0.708

4.4.3. Path Coefficient

Pengujian Path Coefficient ini dilakukan dengan 3 kriteria, yaitu”

- Original Sample (Koefisien), dimana apabila nilainya positif, maka kedua variabel memiliki hubungan yang searah. Dan jika nilainya negatif, maka kecenderungan kedua variabel memiliki hubungan terbalik.
- T Statistics, dimana hubungan 2 variabel dikatakan signifikan jika nilainya $>1,96$
- P Value, dimana hubungan 2 variabel dikatakan signifikan jika memiliki nilai $<0,05$

Gambar 4.3. Model dan Path Coefficient dengan Smart PLS



Tabel 4.13. Path Coefficient

Hipotesis	Koefisien	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H1 : TL => TC	0.363	3.822	0.000	DITERIMA
H2 : TE => TC	0.548	6.255	0.000	DITERIMA
H3 : Moderasi TL => TC	0.222	1.656	0.098	DITOLAK
H4 : Moderasi TE => TC	-0.288	1.990	0.047	DITERIMA

Dari hasil Path Coefficient tersebut diatas, dapat disimpulkan hasil pengujian Hipotesis sebagai berikut:

- a. Hubungan antara Variabel Toxic Leader dengan Toxic Culture memiliki angka koefisien yang positif. Hal ini menggambarkan kedua Variabel tersebut memiliki hubungan yang searah (positif). Semakin besar Toxic Leader, maka akan semakin besar pula Toxic Culture. Dengan Nilai T-Statistic 3,82 yang lebih besar dari 1,96, dan P-Value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan hubungan kedua Variabel tersebut adalah Signifikan. Dengan demikian, maka H1 DITERIMA.
- b. Hubungan antara Variabel Toxic Employee dengan Toxic Culture memiliki angka koefisien yang positif. Hal ini menggambarkan kedua Variabel tersebut memiliki hubungan yang searah (positif). Semakin besar Toxic Employee, maka akan semakin besar pula Toxic Culture. Dengan Nilai T-Statistic 6,25 yang lebih besar dari 1,96, dan P-Value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan hubungan kedua Variabel tersebut adalah Signifikan. Dengan demikian, maka H2 DITERIMA.
- c. Peran Variabel Organizational Work Design (OWD) dalam memoderasi hubungan antara Variabel Toxic Leader dengan Toxic Culture memiliki nilai T-Statistic 1,65 yang lebih kecil dari 1,96, dan P-Value 0,098 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini

dapat disimpulkan bahwa peran Moderasi OWD adalah Tidak Signifikan. Dengan demikian, maka H3 DITOLAK.

d. Peran Variabel Organizational Work Design (OWD) dalam memoderasi hubungan antara Variabel Toxic Employee dengan Toxic Culture memiliki nilai T-Statistic 1,99 yang lebih besar dari 1,96, dan P-Value 0,047 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peran Moderasi OWD adalah Signifikan. Dengan demikian, maka H4 DITERIMA.

4.4.4. Predictive Relevant

Pengujian Inner Model yang terakhir adalah Predictive Relevant. Kriteria yang harus dipenuhi adalah mempunyai nilai >0 . Dari tabel berikut, terlihat bahwa nilai Q^2 sebesar 0,520, sehingga dapat dikatakan memiliki Predictif Relevant yang baik.

Tabel 4.14. Predictive Relevant

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Moderasi TE-TC	115.000	115.000	
Moderasi TL-TC	115.000	115.000	
OWD	920.000	920.000	
TC	460.000	220.996	0.520
TE	460.000	460.000	
TL	690.000	690.000	

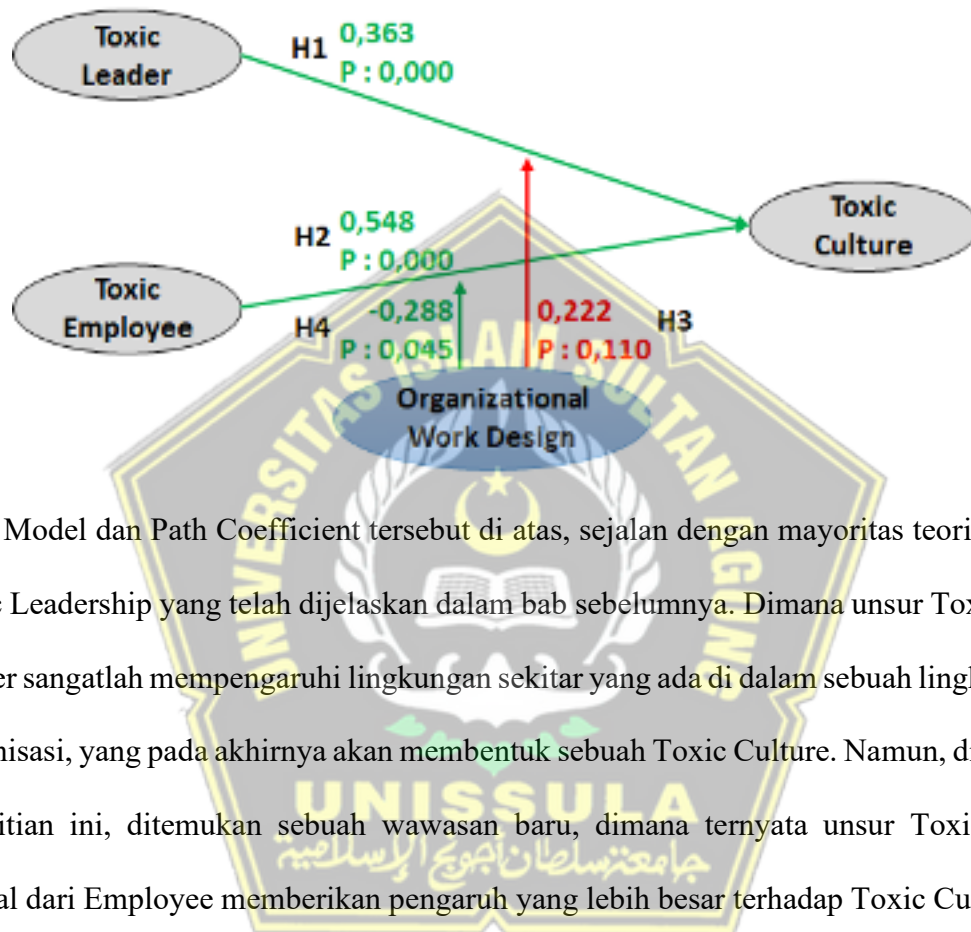
Dari hasil Analisis Data, dapat disimpulkan bahwa data penelitian memiliki Construct Reliability and Validity yang cukup sehingga dapat dikategorikan Valid dan Reliable.

Dari hasil pengujian Outer Model, data penelitian telah memenuhi kriteria Loading Factor, Average Variance Extracted (AVE), Croos Loading, dan Akar Kuadrat AVE (Fornell-Lacker Creterium). Serta telah memenuhi kriteria Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, sehingga data penelitian telah memiliki Reliability yang cukup. Sedangkan hasil pengujian Inner Model menunjukkan bahwa data penelitian memiliki R Square (Coefficient Determinance) dan Model Fit yang kuat, serta memiliki tingkat Predictive Relevant yang baik.

4.5. Pembahasan

Dari hasil Analisis Data, dan dengan memperhatikan hasil pengujian Hipotesis pada Sub-bab Path Coefficient tersebut di atas, selanjutnya dapat digambarkan simpulan Model Hipotesis sebagai berikut.

Gambar 4.4. Simpulan Model Hipotesis



Model dan Path Coefficient tersebut di atas, sejalan dengan mayoritas teori terkait Toxic Leadership yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Dimana unsur Toxic dari Leader sangatlah mempengaruhi lingkungan sekitar yang ada di dalam sebuah lingkungan Organisasi, yang pada akhirnya akan membentuk sebuah Toxic Culture. Namun, di dalam penelitian ini, ditemukan sebuah wawasan baru, dimana ternyata unsur Toxic yang berasal dari Employee memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Toxic Culture di dalam lingkungan Organisasi tersebut. Hal ini memberikan gambaran bahwa Organisasi juga harus mampu meng-capture unsur Toxic yang berasal dari Employee, serta memperbaiki sistem atau Work Design yang dapat meminimalisir pengaruh Toxic Employee terhadap Toxic Culture

Dalam kaitannya hubungan antara Variabel Independent Toxic Leader dan Toxic Employee dengan Variabel Dependent Toxic Culture, dimunculkanlah Organizational Work Design sebagai Variabel baru yang digunakan sebagai fungsi Moderasi. Dari Model

dan Path Coefficient tersebut di atas, telah menggambarkan hasil yang cukup jelas, dimana signifikansi pengaruh moderasi hanya berlaku untuk Moderasi Variable Toxic Employee dengan Toxic Culture. Sedangkan untuk Moderasi Variable Toxic Leader dengan Toxic Culture tidaklah signifikan. Sebagaimana telah dijelaskan dalam penjelasan H-3 dan H-4, perbaikan dari Sistem Kerja (Organizational Work Design) ternyata cukup efektif dalam mempengaruhi hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture. Hal ini dapat memberikan masukan bagi Organisasi, untuk memperbaiki Sistem Kerja yang dapat membuat karyawan nyaman, sehingga akan memberikan kontribusi yang lebih maksimal kepada Organisasi, sehingga dengan sendirinya dapat mengurangi unsur Toxic Culture di dalam sebuah organisasi.

Namun demikian, hal tersebut tidak terjadi dalam kaitannya hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture. Terbukti Variable Moderasi Organizational Work Design tidak berpengaruh signifikan terhadap kedua Variabel tersebut. Dengan demikian, Organisasi perlu mencari alternatif lain (Variabel Moderasi lainnya) yang bisa efektif dalam mempengaruhi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture.

4.5.1. Hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture

Dengan diterimanya Hipotesis-1 dimana Toxic Leader berpengaruh positif & signifikan pada Toxic Culture, hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Whicker, (1996), Bacal, (2000), Schmidt, (2008), serta Smith & Fredricks-Lowman, (2020), telah menjelaskan berbagai macam definisi dari Toxic Leadership. Paltu, (2020), Snow et al., (2021), Matos, (2017), Milosevic et al. (2020), serta Kılıç & Günsel (2019) juga telah menjelaskan bagaimana pengaruh dari Toxic Leadership. Peran dari Toxic Leader sangatlah signifikan dalam memberikan pengaruh kedalam Toxic Culture. Dari sisi Manajerial, kondisi ini menggambarkan

bahwa setiap pemimpin Organisasi akan memiliki andil yang cukup besar terhadap perkembangan Culture yang ada di dalam Organisasi tersebut, termasuk juga dalam hal ini adalah Toxic Culture. Sebagai penentu kebijakan dan arah perusahaan, pemimpin Organisasi akan sangat menentukan seberapa besar Toxic Culture di Organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin Organisasi memiliki kewenangan dan juga kewajiban dalam menciptakan program-program untuk diikuti dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan.

Dalam posisinya sebagai Top Management, dan juga sebagai sosok yang dianggap Role Model oleh para karyawannya, maka karakteristik dari Leader sangatlah menjadi perhatian. Karakteristik Leader yang direpresentasikan dalam bentuk Indikator, akan memiliki korelasi dengan karakteristik Culture yang juga dapat direpresentasikan dalam bentuk Indikator. Dengan mempertimbangkan hubungan antar Indikator, maka dalam perspektif Manajerial dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut, yang dapat menggambarkan hubungan sebab akibat antar Indikator yang ada di dalam Toxic Leader dan Toxic Culture.

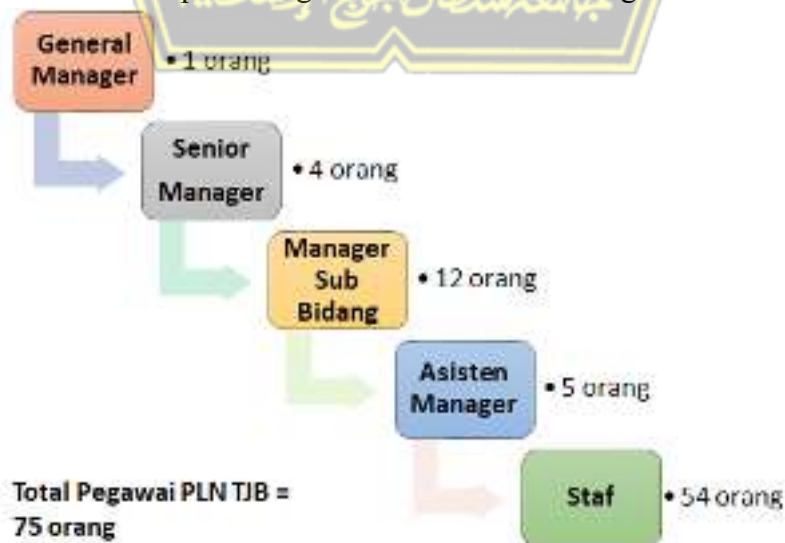
- a. Poor Execution yang ada di dalam Organisasi, dapat dipengaruhi oleh unsur dari Toxic Leader berupa Micro Management dan juga Inability of Decision Making.
- b. Internal Friction dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Leader berupa Negativity Context dan Managerial Ineffectiveness.
- c. Territorialism dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Leader berupa Ambiguity Context.
- d. Short Term Goal dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Leader berupa Micro Management dan juga Self Promotion.

Tabel 4.15. Hubungan antar Indikator Toxic Leader dan Toxic Culture

EFFECTS CAUSES	Toxic Culture			
	Poor Execution	Internal Friction	Territorialism	Short Term Goal
Toxic Leader				
Micro Management	V			V
Inability of Decision Making	V			
Self Promotion				V
Negativity Context		V		
Ambiguity Context			V	
Managerial Ineffectiveness		V		

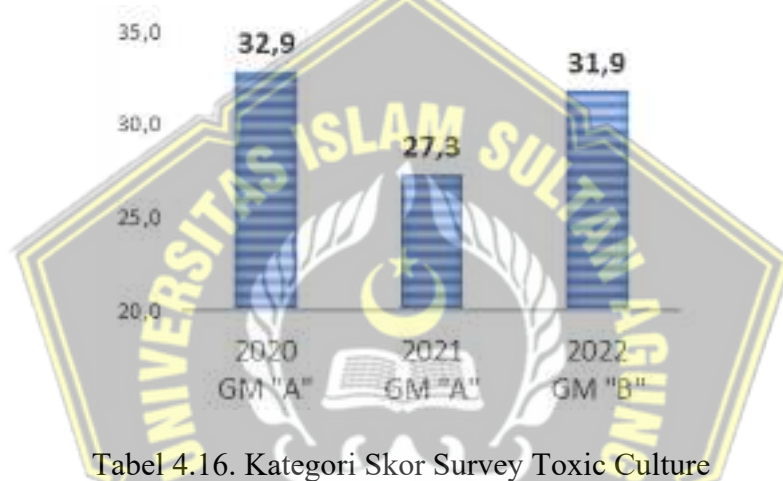
Dalam studi kasus yang ada di PLN TJB, sebagai salah satu unit PLN dari total 48 Unit PLN di Indonesia, selalu terjadi pergantian pimpinan Unit dalam kurun waktu 1-3 tahun. General Manager (GM) sebagai pimpinan tertinggi di Unit PLN, bertanggung jawab langsung kepada Direksi PLN. Pergantian GM adalah murni kewenangan dan kebijakan Direksi PLN. Ketika terjadi pergantian GM, terkadang disertai dengan perubahan kebiasaan, ataupun bahkan perubahan budaya tertentu. Hal ini sangat terkait dengan karakteristik personal dari GM tersebut. Walaupun budaya perusahaan telah dibangun dan dilakukan improvement secara kolektif oleh PLN Pusat, namun setiap Unit PLN pasti memiliki warisan budaya sendiri-sendiri. Hal ini sangat dipengaruhi oleh para GM sebelumnya dan juga karyawan PLN yang telah lama berada di Unit PLN tersebut.

Gambar 4.5. Komposisi Pegawai Struktural dan Fungsional PLN TJB



Pergantian GM ini tentunya memberikan kesan yang berbeda bagi para pegawainya. Sebagai contoh, Survey Entropi Budaya (yang menggambarkan Toxic Culture) yang baru pertama dilakukan di seluruh Unit PLN tahun 2020, untuk PLN TJB, selama kurun waktu 3 tahun (2020-2022), terlihat memiliki perubahan skor ketika terjadi pergantian pimpinan. Pada tahun 2022, skor Toxic Culture PLN TJB mengalami kenaikan dari xxx menjadi xxx. Semakin besar nilai Toxic Culture, maka semakin besar persepsi dari pegawai terkait dengan aspek Toxic yang ada di lingkungan Organisasi saat ini.

Gambar 4.6. Trend Skor Survey Toxic Culture PLN TJB selama 3 tahun



Tabel 4.16. Kategori Skor Survey Toxic Culture

Skor	Kategori	Keterangan
<10%	Prime	Sehat
10% – 19%	Minor Issues	Mebutuhkan adjustment kultural dan struktural
20% – 29%	Significant Issues	Mebutuhkan transformasi kultural dan struktural dan leadership coaching
30% – 39%	Serious Issues	Mebutuhkan transformasi kultural dan struktural dan leadership coaching/ mentoring, dan pengembangan leadership
40 – 49%	Critical Issues	Mebutuhkan transformasi kultural dan struktural, perubahan dalam leadership, leadership mentoring/coaching, dan pengembangan leadership
>50%	Cultural Crisis	Untuk korporasi, risiko tinggi berupa kebangkrutan atau take over

Dengan adanya survey tsb, telah membuktikan bahwa pergantian pimpinan Unit PLN (GM) dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap persepsi pegawai terkait dengan perubahan budaya perusahaan yang ada di Unit PLN tersebut. Fungsi monitoring dan

controlling terkait dengan Toxic Culture ini dilakukan secara independen oleh Divisi Human Talent and Development (HTD), yang bertanggung jawab langsung ke Direktur Legal and Management Human Capital.

4.5.2. Hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture

Dengan hasil Hipotesis-2 yang menyimpulkan bahwa dimana Toxic Employee berpengaruh positif & signifikan pada Toxic Culture, hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Marc & Sales, (2020) telah menjelaskan beberapa pengertian terkait Follower. Khan et al., (2021), Milosevic et al., (2020), serta Mergen & Ozbilgin, (2021), telah menjelaskan bagaimana pengaruh dari Follower. Karyawan-karyawan yang ada di dalam Organisasi ternyata juga memberikan pengaruh yang besar terhadap terciptanya Toxic Culture. Dalam perspektif Manajerial, para Karyawan yang notabene adalah level pelaksana, yang tidak memiliki kewenangan yang besar, dan bahkan cenderung hanya menjalankan perintah dari Leader, ternyata juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap terciptanya Toxic Culture. Faktor dominasi karyawan yang telah lama bekerja di dalam sebuah Organisasi, sangatlah mempengaruhi bagaimana kondisi Toxic Culture di sekelilingnya. Sebagai karyawan, mereka memang tidak menentukan kebijakan dan arah perusahaan secara langsung, namun mereka memberikan pengaruh yang sangat kuat ke lingkungan mereka, baik itu kesamping ataupun ke bawah. Senioritas, berada di comfort zone, adalah hal yang lumrah terjadi dalam sebuah Organisasi yang didominasi karyawan-karyawan yang telah lama bekerja di bagian yang sama, yang tentunya akan memberikan pengaruh kepada karyawan-karyawan baru.

Dalam konteks tersebut, karakteristik dari Employee yang direpresentasikan dalam bentuk Indikator tentunya memiliki korelasi dengan karakteristik Culture yang juga dapat

direpresentasikan dalam bentuk Indikator. Dengan mempertimbangkan hubungan antar Indikator, maka dalam perspektif Manajerial dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut, yang dapat menggambarkan hubungan sebab akibat antar Indikator yang ada di dalam Toxic Employee dan Toxic Culture.

- a. Poor Execution dapat dipengaruhi oleh beberapa unsur dari Toxic Employee seperti Not Self-directed dan juga Lack Courage.
- b. Internal Friction dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Employee berupa Lack Judgment dan Not Engaged.
- c. Territorialism dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Employee berupa Not Engaged.
- d. Short Term Goal dapat dipengaruhi oleh unsur Toxic Employee berupa Lack Courage dan juga Lack Judgment.

Tabel 4.17. Hubungan antar Indikator Toxic Employee dan Toxic Culture

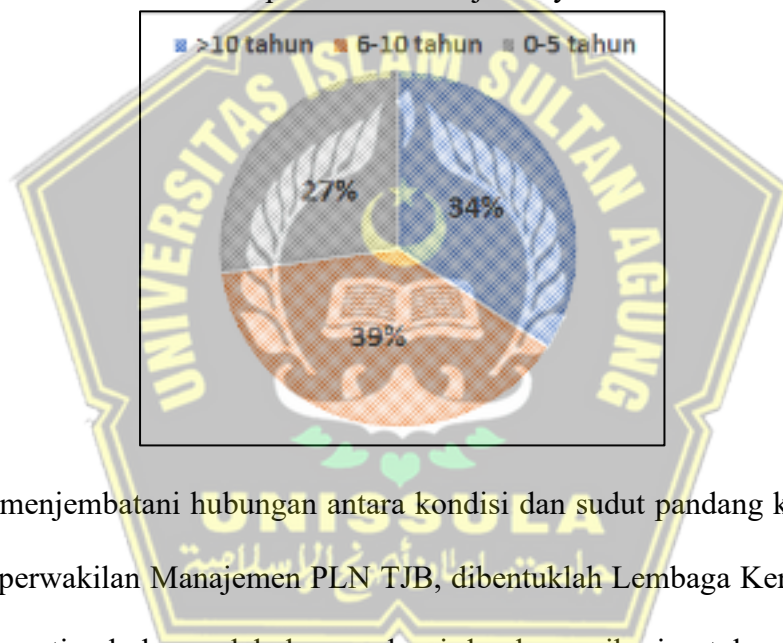
EFFECTS	Toxic Culture			
	Poor Execution	Internal Friction	Territorialism	Short Term Goal
CAUSES				
Toxic Employee				
Not Self-directed	V			
Lack Courage	V			V
Lack Judgment		V		V
Not Engaged		V	V	

Dalam studi kasus yang ada di PLN TJB, dapat dikatakan bahwa PLN TJB merupakan salah satu Unit PLN yang cukup nyaman dan cukup diidamkan bagi sebagian karyawan PLN. Selain faktor lokasi yang berada di Jawa Tengah, dengan biaya hidup yang cenderung lebih rendah dari propinsi lainnya, PLN TJB juga memiliki Aset Operator yang merupakan pihak swasta, yang mengelola secara langsung terkait operasional (Operation & Maintenance) PLTU Batubara milik PLN TJB. Kondisi ini membuat sebagian besar karyawan PLN TJB berada dalam zona nyaman (comfort zone). Hal ini memiliki 2 konsekuensi, yaitu membuat karyawan semakin aktif dan berkontribusi positif

dalam bekerja, atau cenderung semakin nyaman, bermalasan, tidak mau bekerja lebih, atau bahkan memberikan pengaruh negatif kepada karyawan lain dalam bekerja, yang sekiranya dapat mengancam kenyamanannya di lingkungan PLN TJB saat ini.

Dari komposisi 75 orang karyawan TJB di bawah ini, terlihat bahwa terdapat 34% pegawai memiliki masa kerja >10 tahun, 39% pegawai memiliki masa kerja 6-10 tahun, dan 27% pegawai yang memiliki masa kerja 1-5 tahun. Hal ini cukup memberikan gambaran bahwa komposisi pegawai “senior” yang cenderung memiliki masa kerja yang cukup lama di lingkungan PLN TJB cukup besar.

Gambar 4.7. Komposisi Masa Kerja Karyawan PLN TJB



Untuk menjembatani hubungan antara kondisi dan sudut pandang karyawan PLN TJB dengan perwakilan Manajemen PLN TJB, dibentuklah Lembaga Kerjasama (LKS) Bipartit, yang setiap bulan melakukan evaluasi dan komunikasi untuk menindaklanjuti isu-isu terkini, baik dari kepentingan perusahaan ataupun kepentingan karyawan.

4.5.3. Moderasi Organizational Work Design dalam hubungan Toxic Leader dan Toxic Employee dengan Toxic Culture

Variabel Moderasi berupa Organizational Work Design merupakan Variabel baru yang digunakan sebagai fungsi Moderasi dalam memoderasi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture serta antara Toxic Employee dengan Toxic Culture. Belum ada

penelitian sebelumnya yang secara spesifik menggunakan Variabel tersebut. Namun demikian, terdapat beberapa penelitian yang memiliki pendekatan yang hampir sama.

Khan & Haq, (2021) menjelaskan adanya peran Employee Voice dalam memediasi antara Toxic Leadership dengan Organizational Engagement. Employee Voice digambarkan sebagai perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan ide, pendapat, ataupun kekhawatiran yang dapat mendukung lingkungan tempat bekerja. Z. Wang et al., (2020) juga menjelaskan bahwa Organizational Support dapat memoderasi hubungan antara Toxic Workplace Environment dan Workplace Stress, yang pada akhirnya akan mempengaruhi Project Success. Matos, (2017) menjelaskan bahwa Organisasi yang menginginkan untuk mendetoksifikasi Toxic Culture yang ada di dalam organisasi, harus menggunakan pendekatan dua arah, yaitu dengan mengatasi Toxic Leader itu sendiri, dan juga memperkuat aspek pelatihan dan juga suksesi karyawan, untuk persiapan jika harus menggantikan Toxic Leader yang teridentifikasi.

Beberapa penelitian sebelumnya tersebut telah menunjukkan bahwa Toxic Leadership dapat dimediasi atau dimoderasi oleh sebuah variable. Maka dengan memperhatikan hasil dari Hipotesis-3 yang menyimpulkan bahwa Organizational Work Design bukan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture, serta hasil dari Hipotesis-4 yang menyimpulkan bahwa Organizational Work Design berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture, maka hal ini dapat menjelaskan bahwa Variabel Moderasi Organizational Work Design dapat menjadi fungsi moderasi yang cukup efektif, dan dapat menjadi wawasan baru dalam penggunaan Variabel Organizational Work Design sebagai Variabel Moderasi yang baru dalam upaya untuk menurunkan tingkat Toxic Culture di dalam sebuah Organisasi.

Hal ini dapat memberikan masukan bagi Organisasi, untuk memperbaiki Sistem Kerja yang dapat membuat karyawan nyaman, sehingga akan memberikan kontribusi yang lebih maksimal kepada Organisasi, sehingga dengan sendirinya dapat mengurangi unsur Toxic Culture di dalam sebuah organisasi. Namun demikian, hal tersebut tidak terjadi dalam kaitannya hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture. Terbukti Variable Moderasi Organizational Work Design tidak berpengaruh signifikan terhadap kedua Variabel tersebut. Dengan demikian, Organisasi perlu mencari alternatif lain (Variabel Moderasi lainnya) yang bisa efektif dalam mempengaruhi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture.

Dalam perspektif Manajerial, desain Sistem Kerja dalam sebuah Organisasi memang dapat membuat pengaruh yang signifikan kepada mayoritas karyawan. Karyawan yang cenderung merasa nyaman dengan perbaikan Desain Sistem Kerja, pada umumnya akan memberikan kontribusi yang maksimal kepada Organisasi, dan dengan sendirinya akan mampu mengurangi tingkat Toxic pada Organisasi tersebut. Sedangkan dalam perspektif Manajerial yang lain, pemimpin Organisasi pada umumnya berada pada Level Manajemen Atas. Keberadaan mereka tidak terlepas dari peran Manajemen yang lebih atas, yang dalam hal ini bisa Direksi ataupun Komisaris. Sebagai penentu kebijakan, ada kemungkinan perbaikan Sistem Kerja yang dibuat memang diperuntukkan bagi para karyawan, dan belum tentu efektif untuk para pemimpin Organisasi itu sendiri. Sedangkan kedudukan dan output yang dilakukan oleh pemimpin Organisasi lebih tergantung pada Direksi ataupun Komisaris yang memiliki posisi lebih tinggi.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, terdapat korelasi antara Indikator yang mewakili Organizational Work Design dengan Indikator yang merepresentasikan Toxic Employee, yang dari hasil pengujian Hipotesis telah terbukti memiliki pengaruh

yang signifikan. Dengan mempertimbangkan hubungan antar Indikator, maka dalam perspektif Manajerial dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut, yang dapat menggambarkan bagaimana hubungan antar Indikator yang ada di dalam Organizational Work Design dengan Toxic Employee, sehingga dapat secara efektif menurunkan pengaruh dari seluruh Indikator yang ada pada Toxic Employee tersebut.

- a. Not Self-directed dapat diturunkan pengaruhnya dengan Long-Term Reward Structure, Hybrid Working, dan Organization Definition.
- b. Lack Courage dapat diturunkan pengaruhnya dengan Leadership Development dan Organization Definition.
- c. Lack Judgement dapat diturunkan pengaruhnya dengan Employee Voice, Culture & Leader Assessment.
- d. Not Engaged dapat diturunkan pengaruhnya dengan Collaborative Work Environment, Work Life Balance, dan Organization Definition.

Tabel 4.18. Hubungan antar Indikator Organizational Work Design dan Toxic Employee

Var MODERASI	Organizational Work Design							
	Collaborative Work Environment	Employee Voice	Long-Term Reward Structure	Culture & Leader Assessment	Leadership Development	Hybrid Working	Work Life Balance	Organization Definition
Var INDEPENDENT								
Toxic Employee								
Not Self-directed			v			v		v
Lack Courage					v			v
Lack Judgement		v						
Not Engaged	v						v	v

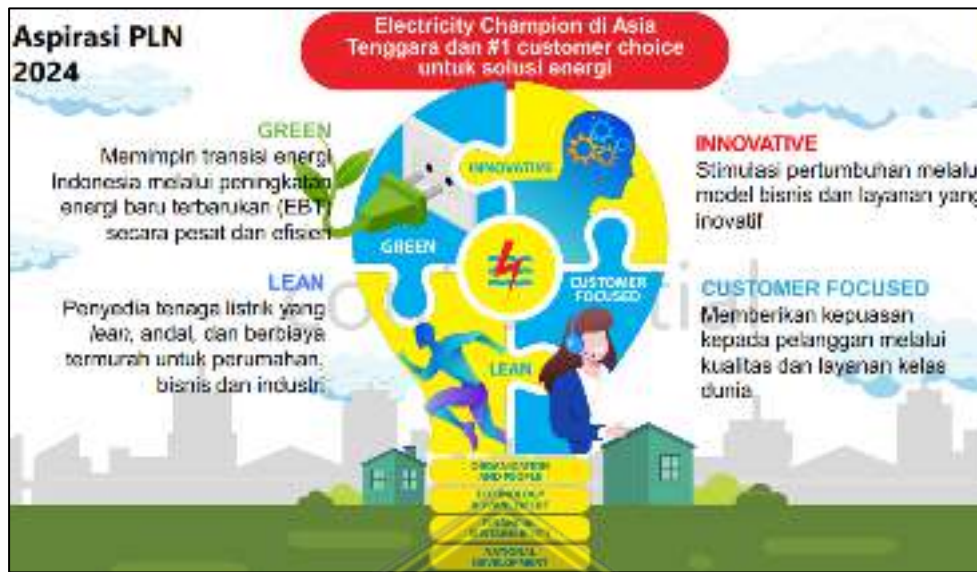
Dalam memperkaya pandangan dan masukan terkait dengan Variabel Moderasi yang digunakan, terdapat sebuah Open Question yang diisi oleh Responden. Open Question tersebut berkaitan dengan Bagaimana cara sebuah Organisasi dalam menurunkan Toxic Culture. Hasil Kuesioner menunjukkan bahwa terdapat beberapa masukan dari Responden, yaitu sebagai berikut:

- a. Sering mengadakan acara yang mengumpulkan pegawai.

- b. Keikhlasan dari top management maupun seluruh pegawai dalam menanggapi dan menindaklanjuti suatu "kritik" yg bersifat membangun dan untuk kepentingan bersama.
- c. Detailkan tugas, paling depan dari perencanaan perusahaan yang menyampaikan rencana ke depan. Target ke depan, kondisi saat ini dari bidang lain yang masukkan sehingga tujuan tergantung kondisi masukkan masing-masing bidang.
- d. Perbaiki komunikasi bawahan dan atasan / pimpinan, pimpinan harus lebih banyak mendengar.
- e. Perlunya evaluasi sistem manajemen khususnya asset operator. Sangat setuju mendetailkan tupoksi di setiap bagian.
- f. Menurunkan ego teritorialism dan meningkatkan kolaborasi antar bidang.
- g. Mau menerima kritikan secara lapang dada, demi mendengarkan suara dari bawah.
- h. Memperkuat sistem proses bisnis yang berstandar Internasional.

Dalam studi kasus yang ada di PLN TJB, maka dalam kaitannya perbaikan Sistem Kerja, PLN secara Korporat selalu melakukan improvement setiap tahunnya. Mulai dari perbaikan Kebijakan, perbaikan Struktur Organisasi, perbaikan Sistem Leadership & Talent, pengembangan Sistem Kompetensi, sampai ke Sistem Karir Pegawai, telah secara kontinyu dilakukan perbaikan ke seluruh Unit PLN. Sejak dicanangkan Transformasi PLN pada Semester 2 tahun 2020, Direksi PLN telah fokus membenahi PLN secara comprehensive, dari High Level sampai pada Operational Level.

Gambar 4.8. Transformasi PLN



Dalam meng-capture respon karyawan terhadap perbaikan Sistem Kerja yang telah dilakukan di PLN, saat ini terdapat sebuah survey tahunan yang dapat menggambarkan persepsi karyawan terhadap keseluruhan Sistem Kerja yang ada di PLN. Survey tersebut merupakan Employee Engagement Survey (EES), yang dilaksanakan sekali dalam setahun. Dari hasil EES tersebut selanjutnya dapat digambarkan aspek apa saja yang perlu mendapat perhatian untuk terus dilakukan upaya perbaikan. Diharapkan, dengan perbaikan Sistem Kerja secara berkesinambungan, maka dapat meningkatkan efektifitas Organisasi, termasuk juga dalam mengendalikan Toxic Culture yang ada di dalam Organisasi.

Gambar 4.9. Hasil EES Tahun 2022



Dari hasil EES PLN Tahun 2022 tersebut, terlihat bahwa posisi 3 terendah terdiri dari aspek :

- a. Work Condition
- b. Recognition
- c. Career Management

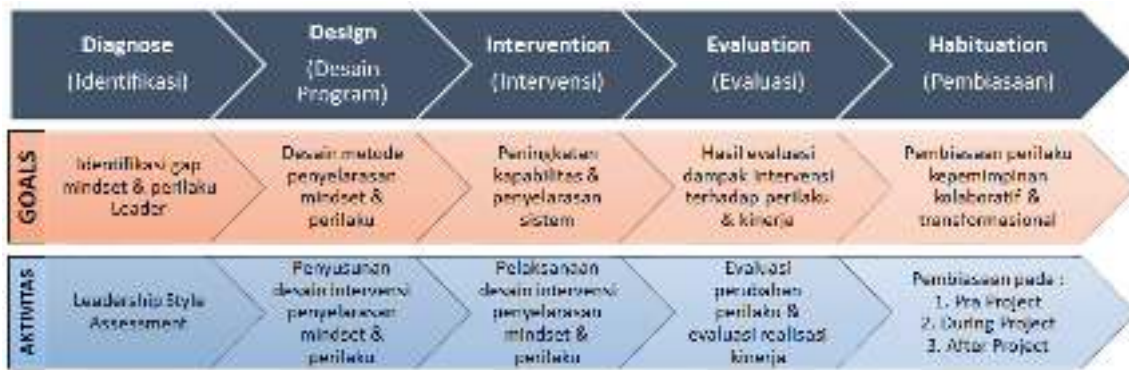
Dari gambaran 3 aspek dengan skor EES terendah tersebut selanjutnya dapat dilakukan analisis faktor detail apa saja yang mempengaruhi. Dengan demikian, akan dapat memberikan feedback kepada Manajemen PLN terkait dengan perbaikan Sistem Kerja yang diperlukan.

Gambar 4.10. 3 Dimensi EES terendah

Work Condition	Career Management	Recognition
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pegawai merasa fasilitas kerja yang diberikan belum merata dan beberapa belum memenuhi kebutuhan pegawai ▪ Lingkungan lkerja yang stressful ▪ Kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga (work-life balance) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pegawai merasa keadilan dalam implementasi sistem karir masih perlu ditingkatkan ▪ Pegawai merasa belum memiliki perencanaan karir yang jelas ▪ Pegawai merasa masa depan karirnya belum pasti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pegawai merasa belum mendapatkan penghargaan yang sesuai jika berhasil melakukan pekerjaan melebihi ekspektasi ▪ Pegawai merasa atasan kurang memberikan apresiasi atas pekerjaan hasil pekerjaannya yang baik

Dari hasil kedua Survey tersebut, yaitu Entropi Budaya (Toxic Culture) dan EES, selanjutnya Manajemen PLN mengembangkan sebuah program utama yaitu penguatan budaya Collaborative dan Trasformational Leadership. Program ini diharapkan dapat lebih memperbaiki aspek Leadership yang ada di PLN, dengan tetap mengedepankan semangat transformasi, serta dapat meningkatkan aspek Kolaborasi diantara seluruh karyawan PLN. Dengan demikian, maka diharapkan program ini dapat mengendalikan tingkat Toxic Culture yang ada di lingkungan Unit PLN.

Gambar 4.11. Desain Penguatan Budaya Collaborative & Transformational Leadership



Gambar 4.12. Desain Peningkatan Kolaborasi



Selain itu, beberapa kebijakan dalam kaitannya untuk perbaikan sistem kerja yang ada di PLN yang telah dilakukan sejak dicanangkan Transformasi PLN diantaranya:

- Peraturan Direksi No. 0170.P/DIR/2021 tentang Program Keseimbangan Hidup di Lingkungan PT PLN (Persero).
- Peraturan Direksi No. 0030.P/DIR/2022 tentang Kebijakan Strategis Human Experience Management System
- Peraturan Direksi No. 0016.P/DIR/2022 tentang Standar Prosedur Pola Kerja Normal dan Campuran (Hybrid Working) di Lingkungan PT PLN (Persero)

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan Rumusan Masalah Penelitian

Dari pembahasan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal:

- a. Bahwa Toxic Leader dapat meningkatkan Toxic Culture secara signifikan. Hal ini sejalan dengan mayoritas teori terkait Toxic Leadership yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Sebagai penentu kebijakan dan arah perusahaan, pemimpin Organisasi akan sangat menentukan seberapa besar Toxic Culture di Organisasi yang dipimpinnya.
- b. Bahwa Toxic Employee dapat meningkatkan Toxic Culture secara signifikan. Hal ini merupakan sebuah wawasan baru, dimana ternyata unsur Toxic yang berasal dari Employee memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Toxic Culture di dalam lingkungan Organisasi tersebut. Senioritas, berada di comfort zone, adalah hal yang lumrah terjadi dalam sebuah Organisasi yang didominasi karyawan-karyawan yang telah lama bekerja di bagian yang sama, yang tentunya akan memberikan dampak kepada karyawan-karyawan baru.
- c. Organizational Work Design memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture. Sebagai penentu kebijakan, ada kemungkinan perbaikan Sistem Kerja yang dibuat memang diperuntukkan bagi para karyawan, dan belum tentu efektif untuk para pemimpin Organisasi itu sendiri. Sedangkan kedudukan dan output yang dilakukan oleh pemimpin Organisasi lebih tergantung pada Direksi ataupun Komisaris yang memiliki posisi lebih tinggi.

d. Organizational Work Design memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture. Desain Sistem Kerja dalam sebuah Organisasi memang dapat membuat pengaruh yang signifikan kepada mayoritas karyawan. Karyawan yang cenderung merasa nyaman dengan perbaikan Desain Sistem Kerja, pada umumnya akan memberikan kontribusi yang maksimal kepada Organisasi, dan dengan sendirinya akan mampu mengurangi tingkat Toxic yang ada di Organisasi tersebut.

Dengan demikian, simpulan tersebut telah dapat menjawab semua Rumusan Masalah yang telah dijelaskan pada Bab sebelumnya.

5.2. Simpulan Hipotesis

Dari hasil pengujian Hipotesis tersebut di atas, dampak dari sisi teoritis adalah:

- a. Mendukung konsep teori Toxic Leadership yang dapat memberikan dampak negatif pada karyawan dan organisasi.
- b. Memunculkan wawasan baru dimana unsur Toxic yang berasal dari Employee memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Toxic Culture di dalam lingkungan Organisasi.
- c. Memunculkan wawasan baru, bahwa hubungan antara Toxic Employee dengan Toxic Culture dapat dimoderasi dengan Variabel Organizational Work Design. Namun hal ini tidak berlaku dalam hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture.

Hasil dari penelitian ini telah sesuai dengan konsep dasar yang tertuang dalam Research Gap, dimana:

- a. Telah memunculkan wawasan baru dimana Toxic Culture juga dipengaruhi oleh Toxic Employee secara signifikan.
- b. Telah memunculkan Variabel Moderasi berupa Organizational Work Design dalam kaitannya sebagai upaya untuk menurunkan Toxic Culture.

5.3. Implikasi Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka akan memberikan Implikasi Teoritis:

- a. Dapat berkontribusi dalam pengembangan konsep Toxic Culture yang lebih luas, yang tidak hanya meliputi Toxic Leader saja, tetapi juga Toxic Employee.
- b. Dapat menjadi langkah awal dalam membuat model penelitian sebagai jawaban atas berbagai peluang perbaikan penelitian sebelumnya, terkait dengan bagaimana melakukan perbaikan untuk mengendalikan unsur Toxic di dalam Organisasi.

5.4. Implikasi Manajerial

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka akan memberikan Implikasi Teoritis:

- a. Memberikan masukan bagi Manajemen Organisasi tentang hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture dan Toxic Employee dengan Toxic Culture.
- b. Memberikan rekomendasi bagi Manajemen Organisasi untuk dapat melakukan re-design sistem kerjanya, sehingga dapat mengendalikan unsur Toxic di dalam organisasi tanpa tergantung kepada aspek personal, baik dalam sisi Leader ataupun Employee.
- c. Memberikan rekomendasi bagi Manajemen Organisasi agar mencari alternatif lain (Variabel Moderasi lainnya) yang bisa efektif dalam mempengaruhi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dialami selama proses penelitian adalah:

- a. Semua Responden berasal dari perusahaan Energi yang berlokasi di Jawa Tengah (karyawan PLN Tanjung Jati B dan Asset Operator), dengan tingkat Respond Rate 96,6% (115 orang dari target 119 orang), sehingga hasil penelitian hanya menggambarkan kondisi pada Organisasi tersebut saja.
- b. Indikator Organizational Work Design sebagian mengambil dari kebijakan internal di PLN Tanjung Jati B, sehingga belum tentu relevan dengan Organisasi lain.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan ini, beberapa hal yang dapat menjadi peluang perbaikan untuk penelitian yang akan datang adalah:

- a. Mengembangkan konsep Toxic Employee yang lebih comprehensive, dimana hal ini merupakan wawasan baru yang dihasilkan dari penelitian ini, dan masih terus dapat dikembangkan, baik dalam konteks indikator-indikator yang berada di dalamnya, ataupun dalam konteks hubungannya dengan Toxic Culture.
- b. Mengembangkan konsep Organizational Work Design, dalam konteks untuk Organisasi lain ataupun objek penelitian di daerah lain, sehingga bisa menggambarkan konsep Organizational Work Design yang lebih luas.
- c. Meneliti Variabel Moderasi yang lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara Toxic Leader dengan Toxic Culture dengan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acuña, B. K., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. ... *Management Administration & ...* <https://doi.org/10.1177/17411432221084474>
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations—welcome to the fire of an unhealthy workplace*. Erişim adresi: <http://work911.com> ...
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business, Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50–61. <https://dergipark.org.tr/bemarej>
- de Bruijn, A. L. (2021). Organizational Factors and Workplace Deviance: Influences of Abusive Supervision, Dysfunctional Employees, and Toxic Work Environments. *The Cambridge Handbook of Compliance*, May, 639–661. <https://doi.org/10.1017/9781108759458.044>
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 26–38. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.360>
- Khan, M. R., Khan, H., Jan, S. A., Javad, A., & Khattak, A. U. (2021). Mediating Effects of Employee Commitment in Relationship Between Toxic Leadership and Employees' Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 56–64. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.949>
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51. <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Marc, A., & Sales, M. De. (2020). *Breaking Toxic Triangles : How Courageous Followers stand up to Destructive Leadership by.*
- Matos, K. (2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*. 1–22. https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafa-toxic_leadership_detoxifying_15be.pdf
- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the Followers of Toxic Leaders: Toxic Illusio and Personal Uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45–63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Paltu, A. (2020). *Validation and application of the Toxic Leadership scale in the South African manufacturing industry A Paltu Supervisor : May.*
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Rizani, M., Kurniaty, K., Widianti, R., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the Toxic Leadership on Organizational Performance With Workplace Deviant Behavior of Employees As Mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26–38. <https://doi.org/10.55751/smbj.v2i01.28>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. search.proquest.com. <https://search.proquest.com/openview/2d4bf487b9961c7a5eedb5af1aefe456/1?pq->

- origsite=gscholar&cbl=18750
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. search.proquest.com.
<https://search.proquest.com/openview/c705263bc297a210ec24c9237166b617/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Schroeder, A. N., Bricka, T. M., & Whitaker, J. H. (2021). Work design in a digitized gig economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100692.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100692>
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538–551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'mahony, L., & Mannix-Mcnamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/soc11020054>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Toxic leadership and collective organizational engagement: Does employee voice mediate the effect? (2021). *IBT Journal of Business Studies*, 17(1), 28–49.
<https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2021.17.01.02>
- Walton, M. (2021). Silent Killers! - Toxic Leaders? *Management Insight - The Journal of Incisive Analysers*, 17(01). <https://doi.org/10.21844/mijia.17.1.4>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Zaman, Q. U., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 1055–1067.
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S256155>
- Wasylyshyn, K. M., Shorey, H. S., & Chaffin, J. S. (2012). Patterns of leadership behaviour: Implications for successful executive coaching outcomes. *The Coaching Psychologist*, 8(2), 75.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger.
- Duryadi, M.Si, Dr. (2021). Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris, Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS