

Toxic Leadership dan Kinerja Tenaga Administrasi di Sektor Publik: Mediasi Paralel melalui Stres Kerja dan Psychological Safety

Indria Sukma Sektiyaningsih^{1*}, Arif Haryana², Dina Agnesia Sihombing³, Victor Lamboy Sinaga⁴

^{1,3,4} Institut Bisnis dan Multimedia Asmi Jakarta, Jakarta, Indonesia

² Universitas Respati Indonesia, Jakarta, Indonesia

*Penulis korespondensi: indriasukma2017@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh toxic leadership terhadap kinerja tenaga administrasi melalui mediasi stres kerja dan psychological safety pada Instansi X Provinsi DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner terhadap 38 responden. Data dianalisis menggunakan regresi dan SPSS PROCESS Macro Model 4. Hasil menunjukkan bahwa toxic leadership berpengaruh positif terhadap kinerja ($b = 0,7255$; $p < 0,001$) dan stres kerja ($b = 0,4705$; $p < 0,001$), serta negatif terhadap psychological safety ($b = -0,2925$; $p = 0,0013$). Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja ($b = -1,3504$; $p < 0,001$), sedangkan psychological safety tidak signifikan ($b = -0,0609$; $p = 0,5502$). Efek tidak langsung melalui stres kerja signifikan ($b = -0,6353$; 95% CI $[-1,0009; -0,4536]$), sedangkan melalui psychological safety tidak signifikan. Efek tidak langsung total negatif dan signifikan ($b = -0,6175$; 95% CI $[-0,8759; -0,4506]$). Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan stres kerja untuk menjaga kinerja tenaga administrasi.

Kata kunci: Toxic Leadership; Kinerja Tenaga Administrasi; Stres Kerja; Psychological Safety.

DOI: <https://doi.org/10.56442/pef.v4i3.1595>

I. Pendahuluan

Tenaga administrasi memiliki peran sentral dalam keberlangsungan operasional sektor publik karena menerjemahkan tuntutan regulasi ke dalam pengelolaan dokumen, administrasi keuangan, proses pengadaan, pengelolaan aset, pelaporan, serta berbagai rutinitas yang menjadi bukti akuntabilitas publik. Di Instansi X Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, pekerjaan administrasi ditandai oleh target kinerja yang berulang, dialog kinerja berkala, tenggat pelaporan yang ketat, dan akuntabilitas prosedural yang tinggi. Kondisi tersebut membuat kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan dan kondisi psikologis tempat pekerjaan dijalankan.

Kepemimpinan menjadi semakin penting ketika sistem akuntabilitas formal berjalan bersamaan dengan tekanan interpersonal. Kepemimpinan destruktif dan toxic leadership merujuk pada perilaku pimpinan yang berulang dan merusak kesejahteraan, motivasi, martabat, atau fungsi organisasi pegawai melalui otoritarianisme, perlakuan abusif, perilaku yang berorientasi pada kepentingan diri, ketidakpastian, atau pola serupa (Einarsen et al., 2007; Schmidt, 2008; Pelletier, 2010). Bukti meta-analitik dan kajian terdahulu pada umumnya mengaitkan kepemimpinan destruktif dengan sikap pegawai, kesejahteraan, dan kinerja yang lebih buruk, serta meningkatnya perilaku kerja kontraproduktif dan niat menarik diri dari organisasi (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007; Tepper et al., 2017). Bukti dari organisasi publik di Indonesia juga menunjukkan bahwa toxic leadership berkaitan dengan turnover intention dan perilaku kerja kontraproduktif, sehingga menegaskan relevansinya dalam administrasi publik (Hattab et al., 2022).

Permasalahan empiris yang melandasi penelitian ini muncul dari asesmen awal organisasi melalui wawancara terhadap 10 tenaga administrasi. Naskah sumber melaporkan adanya tekanan emosional dan interaksional yang berulang setelah terjadi pergantian pimpinan,

termasuk komunikasi yang keras, kritik personal, ancaman implisit terkait tunjangan kinerja, keraguan terbuka terhadap kompetensi pendidikan pegawai, serta perubahan mendadak pada persyaratan pelaporan. Pada saat yang sama, pegawai tetap sangat terikat oleh prosedur formal, tenggat waktu, dan kewajiban administratif yang terkait dengan kinerja. Kombinasi ini memunculkan pertanyaan penting: apakah pegawai dapat mempertahankan output formal di bawah pimpinan yang toksik ketika sumber daya psikologis mereka pada saat yang sama mengalami penurunan?

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa jawabannya dapat melibatkan beberapa jalur. Toxic leadership dapat berfungsi sebagai tuntutan kerja sosial yang menguras sumber daya emosional dan kognitif sehingga meningkatkan stres. Toxic leadership juga dapat menurunkan psychological safety dengan membuat pegawai enggan berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, atau meminta bantuan. Kerangka Job Demands–Resources (JD-R) berguna untuk mengintegrasikan mekanisme tersebut karena membedakan tuntutan yang menguras sumber daya dengan sumber daya yang mendukung motivasi dan fungsi kerja yang efektif (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, toxic leadership dapat dikonseptualisasikan sebagai tuntutan sosial, stres kerja sebagai respons ketegangan, dan psychological safety sebagai sumber daya relasional yang dapat melindungi proses pembelajaran dan pengambilan risiko interpersonal (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Terdapat tiga kesenjangan penelitian yang mendasari studi ini. Pertama, banyak penelitian mengenai toxic leadership berfokus pada turnover, perilaku kerja kontraproduktif, atau konteks sektor swasta, sedangkan bukti langsung mengenai kinerja administrasi dalam birokrasi publik Indonesia masih terbatas (Hattab et al., 2022; Wolor et al., 2022). Kedua, penelitian terdahulu sering menguji hanya satu mekanisme, padahal kepemimpinan destruktif dapat secara bersamaan meningkatkan ketegangan dan mengikis sumber daya interpersonal. Ketiga, pekerjaan birokrasi yang sangat terikat aturan dapat menghasilkan pola yang tampak berlawanan dengan intuisi, yaitu pegawai tetap memenuhi tuntutan output formal meskipun mengalami kerugian psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini menguji mediasi paralel melalui stres kerja dan psychological safety, sekaligus menafsirkan secara hati-hati setiap pengaruh langsung positif antara toxic leadership dan kinerja, dan bukan sebagai bukti bahwa toxic leadership bermanfaat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menguji apakah toxic leadership berpengaruh dengan kinerja tenaga administrasi secara langsung maupun tidak langsung melalui stres kerja dan psychological safety. Kontribusi penelitian terletak pada perbedaan antara jalur langsung terhadap kinerja dan mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan bagaimana toxic leadership mengganggu pekerjaan. Penelitian ini juga menggunakan istilah compliance-driven productivity sebagai interpretasi kontekstual—bukan sebagai konstruk baru yang telah tervalidasi—untuk menggambarkan kemungkinan bahwa prosedur yang kaku, sanksi, dan insentif berbasis kinerja dapat mempertahankan penyelesaian tugas yang terlihat meskipun kondisi psikologis pegawai memburuk.

2. Kerangka Teoretis dan Hipotesis

2.1 Perspektif Job Demands–Resources

Teori JD-R menjelaskan bahwa kondisi kerja dapat dikelompokkan ke dalam job demands dan job resources. Job demands menuntut upaya fisik atau psikologis yang berkelanjutan dan karena itu berkaitan dengan biaya fisiologis atau psikologis, sedangkan job resources membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan, serta mendukung pembelajaran dan pengembangan (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks penelitian ini, toxic leadership diperlakukan sebagai social job demand karena pegawai harus mengeluarkan upaya emosional dan kognitif untuk menghadapi intimidasi, ketidakpastian, kritik, atau kontrol otoriter selain menjalankan tugas administratif substantif. Stres kerja merefleksikan ketegangan yang dihasilkan oleh tuntutan tersebut, sedangkan psychological safety merupakan sumber

daya sosial yang memungkinkan pegawai berkomunikasi, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan tanpa rasa takut yang berlebihan terhadap hukuman interpersonal.

2.2 Toxic leadership dan kinerja tenaga administrasi

Toxic leadership secara teoretis diperkirakan menurunkan kinerja karena dapat mengurangi motivasi, menguras sumber daya pengendalian diri, meningkatkan perilaku defensif, dan mengganggu pengaruh kerja yang konstruktif. Penelitian mengenai kepemimpinan destruktif pada umumnya menunjukkan pengaruh negatif dengan berbagai hasil positif pada pengikut (Schyns & Schilling, 2013; Tepper et al., 2017). Studi yang secara khusus menelaah toxic leadership juga melaporkan adanya biaya terhadap kinerja (Wolor et al., 2022). Namun, dalam administrasi publik yang bersifat rutin, aturan formal dan mekanisme pengawasan dapat membatasi ekspresi perilaku dari disengagement. Pengaruh yang secara teoretis diharapkan tetap negatif, tetapi konteks birokrasi menjadikan arah efek langsung sebagai pertanyaan empiris. H1: Toxic leadership berpengaruh negatif dengan kinerja tenaga administrasi.

2.3 Toxic leadership dan stres kerja

Perilaku pimpinan merupakan salah satu stresor psikososial yang penting. Kontrol otoriter, permusuhan, kritik di ruang publik, dan ketidakpastian membuat pegawai harus terus memantau ancaman dan mengatur emosi, sehingga menguras sumber daya yang terbatas. Bukti *potong lintang* (cross-sectional) menunjukkan bahwa toxic leadership berkaitan dengan tingkat stres dan distress psikologis yang lebih tinggi (Labrague et al., 2020), sementara literatur abusive supervision yang lebih luas mengidentifikasi gangguan kesejahteraan dan ketegangan sebagai konsekuensi yang berulang dari perilaku kepemimpinan destruktif (Tepper, 2007; Tepper et al., 2017). H2: Toxic leadership berpengaruh positif dengan stres kerja.

2.4 Toxic leadership dan psychological safety

Psychological safety merupakan persepsi bersama maupun individual bahwa pengambilan risiko interpersonal dapat diterima dalam lingkungan kerja. Kondisi ini mendukung perilaku belajar, voice, pencarian bantuan, dan pembahasan kesalahan (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Toxic leadership diperkirakan mengikis sumber daya ini karena pegawai yang mengantisipasi penghinaan, penyalahgunaan kesalahan, atau sanksi yang tidak dapat diprediksi cenderung memilih diam dan berperilaku defensif. H3: Toxic leadership berpengaruh negatif dengan psychological safety.

2.5 Stres kerja dan kinerja

Stres kerja dapat mengganggu perhatian, memori kerja, ketekunan, dan regulasi emosi, terutama ketika berlangsung secara kronis. Penelitian tentang stres kerja membedakan reaksi stres dari anteseden organisasionalnya dan menunjukkan bahwa ketegangan yang berkelanjutan dapat berujung pada penurunan efektivitas (Parker & DeCotiis, 1983; Spector & Jex, 1998). Kelelahan emosional juga berkaitan dengan sikap kerja dan hasil kinerja yang kurang menguntungkan (Cropanzano et al., 2003), sedangkan riset burnout menegaskan biaya tuntutan yang berkepanjangan terhadap fungsi kerja dan kesejahteraan (Maslach & Leiter, 2016). H4: Stres kerja berpengaruh negatif dengan kinerja tenaga administrasi.

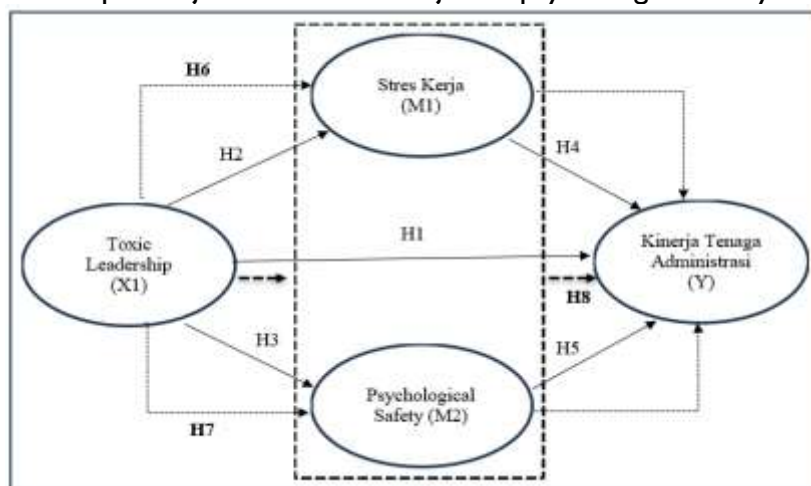
2.6 Psychological safety dan kinerja

Psychological safety memfasilitasi pembelajaran, koordinasi, keberanian berbicara, dan koreksi kesalahan. Bukti meta-analitik mendukung adanya pengaruh bermakna antara psychological safety dan task performance, meskipun besarnya efek bervariasi antar konteks dan tingkat analisis (Frazier et al., 2017). Efek langsungnya dapat lebih lemah pada pekerjaan administrasi yang sangat terstandar, ketika output sangat ditentukan oleh prosedur. H5: Psychological safety berpengaruh positif dengan kinerja tenaga administrasi.

2.7 Efek tidak langsung paralel

Dari perspektif JD-R, toxic leadership dapat menurunkan kinerja melalui jalur health-impairment: perilaku toksik meningkatkan stres kerja, yang selanjutnya membatasi kinerja. H6: Stres kerja memediasi pengaruh antara toxic leadership dan kinerja tenaga administrasi. Jalur

kedua bersifat berbasis sumber daya: toxic leadership menurunkan psychological safety, yang dapat menurunkan kinerja melalui pembatasan komunikasi, pencarian bantuan, dan pembelajaran. H7: Psychological safety memediasi pengaruh antara toxic leadership dan kinerja tenaga administrasi. Selanjutnya, analisis mediasi paralel memungkinkan estimasi pengaruh tidak langsung gabungan melalui kedua mediator sekaligus memisahkan kontribusi spesifik masing-masing mediator (Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2022). H8: Efek tidak langsung total toxic leadership terhadap kinerja melalui stres kerja dan psychological safety adalah signifikan.



Gambar 1. Kerangka konseptual dan model mediasi paralel yang dihipotesiskan

3. Metode

3.1 Desain penelitian dan partisipan

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan *potong lintang* (*cross-sectional*) untuk menguji pengaruh antara toxic leadership, stres kerja, psychological safety, dan kinerja tenaga administrasi (Creswell & Creswell, 2018). Populasi penelitian terdiri atas tenaga administrasi yang bekerja di Instansi X di bawah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Karena unit organisasi relatif kecil dan memiliki batas yang jelas, penelitian menggunakan pendekatan sensus atau total sampling. Seluruh 38 tenaga administrasi yang berpartisipasi dimasukkan dalam analisis. Sensus pada satu unit memberikan cakupan yang kuat terhadap konteks lokal tersebut, tetapi tidak menghilangkan keterbatasan validitas eksternal yang melekat pada studi dengan sampel kecil dan hanya satu organisasi (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2 Pengukuran

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan format respons Likert empat poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju). Toxic leadership diukur dengan 20 item yang diadaptasi dari Toxic Leadership Scale, yang mengonseptualisasikan toxic leadership melalui abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion, dan unpredictability (Schmidt, 2008). Stres kerja diukur dengan 10 item yang mengacu pada ukuran stres kerja yang telah mapan, termasuk tekanan waktu dan kecemasan terkait pekerjaan (Parker & DeCotiis, 1983; Spector & Jex, 1998). Psychological safety diukur dengan 10 item berdasarkan kerangka risiko interpersonal dalam penelitian psychological safety (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Kinerja tenaga administrasi diukur dengan 13 item yang diadaptasi dari Individual Work Performance Questionnaire, yang mencakup aspek task, contextual, dan adaptive performance (Koopmans et al., 2014).

3.3 Pemeriksaan instrumen dan reliabilitas

Studi sumber memeriksa kualitas item menggunakan korelasi Pearson item-total. Dengan $n = 38$, nilai korelasi kritis yang dilaporkan adalah 0,320 pada taraf 0,05. Seluruh 53 item

melampaui ambang tersebut. Korelasi item toxic leadership berkisar antara 0,532 sampai 0,949; item stres kerja antara 0,656 sampai 0,956; item psychological safety antara 0,667 sampai 0,950; dan item kinerja antara 0,438 sampai 0,940. Konsistensi internal tinggi pada keempat skala, dengan nilai Cronbach's alpha antara 0,917 sampai 0,969. Hasil ini mendukung konsistensi internal dan koherensi item dalam sampel penelitian. Namun, hasil tersebut tidak seharusnya diperlakukan sebagai pengganti validasi konstruk konfirmatori, yang membutuhkan ukuran sampel yang jauh lebih besar.

3.4 Analisis data

Efek langsung dan tidak langsung diestimasi menggunakan IBM SPSS melalui PROCESS Macro Model 4, dengan toxic leadership sebagai prediktor, stres kerja dan psychological safety sebagai mediator paralel, serta kinerja tenaga administrasi sebagai outcome. Efek tidak langsung dievaluasi menggunakan 5.000 bootstrap resamples dan interval kepercayaan bootstrap 95%. Efek tidak langsung dinilai berbeda secara statistik dari nol apabila interval kepercayaannya tidak mencakup nol (Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2022). Karena penelitian ini bersifat *potong lintang* (*cross-sectional*) dan menggunakan data self-report, koefisien diinterpretasikan sebagai pengaruh kondisional dan bukan sebagai bukti mengenai urutan temporal atau mekanisme kausal.

4. Hasil

4.1 Profil responden

Sebanyak 38 responden mewakili beragam latar belakang pendidikan dan fungsi administrasi. Tujuh belas responden (44,74%) memiliki pendidikan Diploma III, 15 responden (39,47%) bergelar sarjana, dan enam responden (15,79%) berpendidikan sekolah menengah atas. Sampel terdiri atas 20 perempuan (52,63%) dan 18 laki-laki (47,37%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja dua sampai sepuluh tahun (27 orang; 71,05%), delapan responden (21,05%) memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun, dan tiga responden (7,89%) memiliki masa kerja kurang dari dua tahun. Penugasan fungsional mencakup administrasi umum (9 orang; 23,68%), keuangan (6 orang; 15,79%), sumber daya manusia/kepegawaian (4 orang; 10,53%), teknologi informasi (3 orang; 7,89%), serta layanan teknis atau administrasi lainnya (16 orang; 42,11%).

4.2 Kualitas pengukuran

Seluruh skala menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Koefisien alpha yang sangat tinggi perlu diinterpretasikan sebagai bukti kuatnya kovariansi antar-item dalam sampel ini; karena beberapa nilainya melebihi 0,95, penelitian berikutnya juga perlu menilai kemungkinan adanya redundansi item serta apakah bentuk skala yang lebih ringkas tetap mampu mempertahankan cakupan isi yang memadai.

4.3 Efek langsung

Model efek langsung menghasilkan beberapa jalur yang signifikan secara statistik. Toxic leadership berpengaruh positif dengan kinerja tenaga administrasi ($b = 0,7255$, $t = 7,1588$, $p < 0,001$), berlawanan dengan H1; dengan demikian H1 tidak didukung. Toxic leadership berpengaruh positif dengan stres kerja ($b = 0,4705$, $t = 12,7497$, $p < 0,001$), sehingga mendukung H2, dan berpengaruh negatif dengan psychological safety ($b = -0,2925$, $t = -3,4941$, $p = 0,0013$), sehingga mendukung H3. Stres kerja berpengaruh negatif dengan kinerja ($b = -1,3504$, $t = -5,8982$, $p < 0,001$), sehingga mendukung H4. Psychological safety tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja ($b = -0,0609$, $t = -0,6034$, $p = 0,5502$), sehingga H5 tidak didukung.

4.4 Efek tidak langsung

Efek tidak langsung spesifik melalui stres kerja bernilai negatif dan signifikan secara statistik ($b = -0,6353$, $BootSE = 0,1426$, 95% bootstrap CI $[-1,0009, -0,4536]$), sehingga mendukung H6. Sebaliknya, efek tidak langsung melalui psychological safety tidak signifikan ($b = 0,0178$,

BootSE = 0,0573, 95% bootstrap CI [-0,0294, 0,1849]); dengan demikian H7 tidak didukung. Efek tidak langsung total melalui kedua mediator bernilai negatif dan signifikan ($b = -0,6175$, BootSE = 0,1088, 95% bootstrap CI [-0,8759, -0,4506]), sehingga mendukung H8 sebagai pengujian jalur tidak langsung gabungan. Penting untuk dicatat bahwa efek gabungan ini hampir seluruhnya didorong oleh stres kerja, karena efek tidak langsung spesifik melalui psychological safety tidak berbeda secara statistik dari nol.

Efek langsung yang positif (0,7255) dan efek tidak langsung total yang negatif (-0,6175) bergerak dalam arah yang berlawanan. Pola ini konsisten dengan mediasi yang tidak konsisten atau mediasi kompetitif. Berdasarkan koefisien yang dilaporkan, kedua komponen tersebut hampir saling meniadakan ($0,7255 + [-0,6175] = 0,1080$). Karena output sumber tidak melaporkan ketidakpastian atau uji signifikansi untuk efek total hasil penjumlahan tersebut, penelitian ini tidak menyatakan apakah keseluruhan pengaruh total berbeda secara statistik dari nol.

Tabel 1. Profil responden (n = 38)

Karakteristik	Kategori	n	%
Pendidikan	Diploma III	17	44,74
Pendidikan	Sarjana	15	39,47
Pendidikan	Sekolah menengah atas	6	15,79
Jenis kelamin	Perempuan	20	52,63
Jenis kelamin	Laki-laki	18	47,37
Masa kerja	< 2 tahun	3	7,89
Masa kerja	2–10 tahun	27	71,05
Masa kerja	> 10 tahun	8	21,05
Fungsi	Administrasi umum	9	23,68
Fungsi	Keuangan	6	15,79
Fungsi	Sumber daya manusia/kepegawaian	4	10,53
Fungsi	Teknologi informasi	3	7,89
Fungsi	Layanan teknis/administrasi lainnya	16	42,11

Tabel 2. Pemeriksaan instrumen dan konsistensi internal

Konstruk	Jumlah item	Rentang r item–total	Cronbach's α
Toxic leadership	20	0,532–0,949	0,969
Stres kerja	10	0,656–0,956	0,952
Psychological safety	10	0,667–0,950	0,948
Kinerja tenaga administrasi	13	0,438–0,940	0,917

Tabel 3. Efek langsung dalam model mediasi paralel

Hipotesis	Jalur	b	t	p	Keputusan
H1	Toxic leadership → Kinerja	0,7255	7,1588	< 0,001	Tidak didukung (arah berlawanan)
H2	Toxic leadership → Stres kerja	0,4705	12,7497	< 0,001	Didukung
H3	Toxic leadership → Psychological safety	-0,2925	-3,4941	0,0013	Didukung

Hipotesis	Jalur	b	t	p	Keputusan
H4	Stres kerja → Kinerja	-1,3504	-5,8982	< 0,001	Didukung
H5	Psychological safety → Kinerja	-0,0609	-0,6034	0,5502	Tidak didukung

Tabel 4. Efek tidak langsung bootstrap (5.000 resamples)

Hipotesis	Jalur tidak langsung	Efek	BootSE	95% BootCI	Keputusan
H6	TL → Stres kerja → Kinerja	-0,6353	0,1426	[-1,0009, -0,4536]	Didukung
H7	TL → Psychological safety → Kinerja	0,0178	0,0573	[-0,0294, 0,1849]	Tidak didukung
H8	Efek tidak langsung total	-0,6175	0,1088	[-0,8759, -0,4506]	Didukung; didominasi oleh stres kerja

5. Pembahasan

5.1 Pengaruh langsung positif yang berlawanan dengan dugaan awal

Hasil yang paling menonjol adalah pengaruh langsung positif antara toxic leadership dan kinerja setelah stres kerja dan psychological safety dimasukkan ke dalam model. Temuan ini tidak boleh diinterpretasikan sebagai bukti bahwa toxic leadership meningkatkan kinerja pegawai. Literatur kepemimpinan destruktif secara konsisten menunjukkan dampak yang merugikan terhadap sikap, kesejahteraan, dan berbagai hasil yang berkaitan dengan kinerja (Schyns & Schilling, 2013; Tepper et al., 2017; Wolor et al., 2022). Interpretasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan adalah interpretasi kontekstual: dalam birokrasi yang diawasi secara ketat, pegawai dapat terus menyelesaikan tugas formal karena tenggat waktu, standard operating procedures, dialog kinerja, sanksi, dan tunjangan berbasis kinerja membatasi perilaku menarik diri. Dengan kata lain, output yang terlihat dapat dipertahankan oleh kepatuhan meskipun pegawai mengalami tekanan psikologis.

Istilah compliance-driven productivity digunakan dalam penelitian ini sebagai deskripsi interpretatif atas pola yang diamati. Istilah tersebut merujuk pada terpeliharanya penyelesaian tugas formal di bawah tekanan prosedural dan akuntabilitas yang kuat meskipun iklim kepemimpinan bersifat merugikan. Istilah ini tidak diajukan sebagai konstruk yang telah tervalidasi dan perlu diuji secara independen dalam penelitian berikutnya. Interpretasi ini sejalan dengan kajian kepemimpinan destruktif yang menekankan interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks organisasi (Padilla et al., 2007; Einarsen et al., 2007). Interpretasi tersebut juga membantu menjelaskan mengapa efek langsung positif dapat berjalan bersamaan dengan efek tidak langsung negatif melalui stres.

5.2 Toxic leadership sebagai penguat stres kerja

Toxic leadership secara kuat memprediksi stres kerja yang lebih tinggi, dan stres selanjutnya memprediksi kinerja yang lebih rendah. Rangkaian ini konsisten dengan health-impairment process dalam JD-R: tuntutan sosial yang berulang menguras sumber daya psikologis, menimbulkan ketegangan, dan pada akhirnya mengganggu efektivitas fungsi kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini juga selaras dengan bukti bahwa pegawai yang terpapar pimpinan toksik melaporkan stres dan distress yang lebih tinggi (Labrague et al., 2020). Pada pekerjaan administrasi yang menuntut akurasi berkelanjutan, pengelolaan tenggat waktu, dan koordinasi, stres dapat mengganggu perhatian dan meningkatkan beban kognitif, sehingga kesalahan dan keterlambatan menjadi lebih mungkin terjadi. Oleh karena itu, efek tidak langsung negatif yang signifikan melalui stres kerja memiliki koherensi teoretis dan relevansi praktis.

5.3 Toxic leadership mengikis psychological safety, tetapi jalur terhadap kinerja lemah

Toxic leadership berpengaruh dengan psychological safety yang lebih rendah, sehingga mendukung proposisi bahwa kepemimpinan yang mengintimidasi atau tidak dapat diprediksi membuat pengambilan risiko interpersonal menjadi lebih mahal bagi pegawai. Temuan ini

konsisten dengan definisi fundamental psychological safety serta penelitian yang mengaitkannya dengan voice, pembelajaran, dan koordinasi yang efektif (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Namun, psychological safety tidak memprediksi kinerja secara signifikan dalam model penelitian ini, sehingga efek tidak langsung melalui variabel tersebut juga tidak signifikan.

Jalur kinerja yang tidak signifikan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati. Temuan tersebut tidak berarti bahwa psychological safety tidak penting. Bukti meta-analitik menunjukkan bahwa psychological safety memiliki konsekuensi terhadap berbagai hasil kerja, tetapi efeknya bergantung pada konteks dan jenis kinerja yang dianalisis (Frazier et al., 2017). Pada pekerjaan administrasi yang sangat terstandar, indikator kinerja formal mungkin kurang sensitif terhadap voice dan eksperimen dibandingkan pekerjaan yang berorientasi pada inovasi atau pembelajaran tim. Oleh sebab itu, psychological safety tetap dapat memengaruhi hasil lain—seperti pelaporan kesalahan, perilaku belajar, keterikatan, atau keberanian untuk berbicara—meskipun pengaruhnya dengan output formal jangka pendek lemah.

5.4 Mediasi kompetitif dan tekanan psikologis dari output yang tetap terjaga

Hasil mediasi paralel paling tepat dipahami sebagai pola mediasi kompetitif. Jalur langsung dari toxic leadership terhadap kinerja bernilai positif, sedangkan jalur yang dimediasi stres bernilai negatif. Dengan demikian, kedua jalur bekerja dalam arah yang berlawanan. Perbedaan ini membantu menjelaskan kontradiksi yang tampak dalam temuan: pegawai dapat mempertahankan kinerja yang terlihat di bawah tekanan sambil pada saat yang sama mengalami proses stres yang melemahkan kapasitas kinerja. Konsekuensi organisasi secara keseluruhan dapat menjadi rapuh karena keberlanjutan output dapat menutupi akumulasi tekanan psikologis.

Interpretasi tersebut lebih konservatif dibandingkan menyebut jalur stres sebagai mediasi penuh atau parsial. Label konvensional full mediation versus partial mediation tidak tepat dalam konteks ini karena efek langsung dan efek tidak langsung memiliki tanda yang berlawanan, sementara signifikansi total effect tidak dilaporkan. Analisis mediasi kontemporer memberikan penekanan yang lebih besar pada besarnya efek tidak langsung spesifik dan interval kepercayaan bootstrap daripada pada aturan signifikansi bertahap (Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2022).

5.5 Kontribusi teoretis

Penelitian ini berkontribusi terhadap kajian toxic leadership melalui tiga aspek. Pertama, penelitian menerapkan model mediasi paralel pada konteks administrasi sektor publik di Indonesia, sehingga memperluas bukti di luar turnover dan perilaku kerja kontraproduktif (Hattab et al., 2022). Kedua, penelitian memosisikan stres kerja dan psychological safety sebagai dua mekanisme yang berbeda secara teoretis: stres merepresentasikan health-impairment pathway, sedangkan psychological safety merepresentasikan relational-resource pathway. Ketiga, pola kompetitif menunjukkan bahwa sistem kontrol birokrasi dapat sementara waktu mempertahankan output formal, sementara ketegangan psikologis menurunkan kinerja melalui jalur tidak langsung yang berlawanan arah. Temuan ini memperkuat perlunya membedakan produktivitas jangka pendek yang dapat diamati dari keberlanjutan fungsi pegawai.

5.6 Implikasi praktis

Manajer sektor publik tidak seharusnya memandang output yang tetap terjaga sebagai bukti bahwa gaya kepemimpinan yang keras merupakan gaya yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic leadership berkaitan dengan stres kerja yang jauh lebih tinggi dan psychological safety yang lebih rendah, bahkan ketika kinerja formal tetap terlihat. Respons manajemen seharusnya berfokus pada akuntabilitas pimpinan, komunikasi yang menghormati pegawai, proses umpan balik yang adil, pembagian tugas yang dapat diprediksi, serta mekanisme yang memungkinkan pegawai melaporkan permasalahan interpersonal tanpa risiko pembalasan. Perencanaan beban kerja dan tenggat waktu juga perlu dievaluasi ketika puncak pekerjaan administrasi memperkuat ketegangan yang ditimbulkan oleh kepemimpinan yang buruk.

Karena stres kerja merupakan mediator yang dominan, intervensi perlu mencakup pemantauan sistematis atas beban kerja psikososial, pengelolaan tenggat waktu yang realistis, kejelasan peran, dan akses terhadap dukungan yang bersifat rahasia. Psychological safety juga tetap perlu menjadi prioritas manajemen meskipun koefisien terhadap kinerja tidak signifikan, karena nilainya dapat lebih nyata dalam pembelajaran, voice, pengungkapan kesalahan, dan pemecahan masalah adaptif dibandingkan dalam ukuran output rutin.

6. Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang secara substantif membatasi interpretasi. Pertama, sensus hanya melibatkan 38 pegawai pada satu instansi publik. Meskipun memberikan cakupan yang luas terhadap unit yang diteliti, estimasi koefisien dapat tidak stabil dan tidak seharusnya digeneralisasikan ke instansi lain tanpa replikasi. Kedua, desain penelitian bersifat *potong lintang* (*cross-sectional*). PROCESS dapat mengestimasi pengaruh tidak langsung, tetapi urutan temporal dan mediasi kausal memerlukan desain longitudinal, eksperimental, atau pengukuran yang dipisahkan secara memadai dalam waktu. Ketiga, seluruh konstruk utama diukur menggunakan kuesioner self-report dalam penelitian yang sama, sehingga berpotensi menimbulkan common-method bias dan bias persepsi. Penelitian selanjutnya perlu menggabungkan laporan pegawai mengenai kepemimpinan dan kondisi psikologis dengan penilaian supervisor, data arsip, atau indikator kinerja objektif.

Keempat, korelasi item-total dan Cronbach's alpha hanya memberikan bukti terbatas mengenai kualitas pengukuran. Penelitian selanjutnya dengan sampel yang lebih besar perlu menggunakan confirmatory factor analysis, menguji validitas diskriminan antara toxic leadership, stres, dan psychological safety, serta menguji measurement invariance jika relevan. Kelima, temuan mengenai efek langsung positif yang berlawanan dengan ekspektasi teoretis perlu direplikasi melalui penelitian lanjutan sebelum dapat diinterpretasikan sebagai bukti empiris yang konsisten mengenai fenomena *compliance-driven productivity*. Penelitian mendatang disarankan untuk mengukur secara langsung sejumlah faktor kontekstual dan psikologis, meliputi *salience of sanctions*, insentif berbasis kinerja, ketakutan prosedural, *power distance*, *employee silence*, dan *fear of negative evaluation*. Pengujian faktor-faktor tersebut dapat membantu mengidentifikasi kondisi ketika lingkungan kerja yang koersif mendorong kepatuhan dan produktivitas tugas dalam jangka pendek, tetapi berpotensi menghambat kinerja berkelanjutan dalam jangka panjang.

7. Simpulan

Penelitian ini menguji toxic leadership, stres kerja, psychological safety, dan kinerja tenaga administrasi pada sebuah instansi sektor publik berskala kecil di Jakarta. Toxic leadership berpengaruh dengan stres kerja yang lebih tinggi dan psychological safety yang lebih rendah. Stres kerja selanjutnya berpengaruh dengan kinerja yang lebih rendah dan membawa efek tidak langsung negatif yang signifikan dari toxic leadership terhadap kinerja. Psychological safety tidak memprediksi kinerja secara signifikan dan tidak memediasi pengaruh toxic leadership–kinerja dalam sampel ini.

Efek langsung positif toxic leadership terhadap kinerja harus ditafsirkan bersama dengan efek negatif yang dimediasi oleh stres. Tanda yang berlawanan menunjukkan pola kompetitif dan bukan bukti bahwa toxic leadership memberikan manfaat. Dalam sistem administrasi yang terikat aturan, output formal dapat tetap tinggi karena pegawai harus mematuhi tenggat waktu dan tuntutan akuntabilitas, meskipun kondisi kepemimpinan menimbulkan ketegangan psikologis. Oleh karena itu, kinerja sektor publik yang berkelanjutan membutuhkan lebih dari sekadar penyelesaian tugas: diperlukan praktik kepemimpinan yang melindungi kesejahteraan pegawai, mengurangi stres yang tidak perlu, dan mempertahankan lingkungan kerja yang memungkinkan staf berkomunikasi dan bekerja tanpa ancaman interpersonal.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317–333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- 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>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>

- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale [Master's thesis, University of Maryland, College Park]. <http://hdl.handle.net/1903/8176>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 57551. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>