

ARTIKEL PENELITIAN

## Studi Literatur: Toxic Leadership

CHERYL GRACIANA YULIANTO & FAJRIANTHI \*  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### ABSTRAK

Fenomena *toxic leadership* merupakan fenomena yang dapat menyebabkan berbagai dampak negatif, baik bagi individu dan organisasi. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti ingin mengkaji lebih mendalam mengenai fenomena *toxic leadership*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk membantu organisasi memahami fenomena *toxic leadership* lebih lanjut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah literature review, pencarian jurnal dilakukan melalui beberapa *resource*. Hasil dari penelitian ini membahas *toxic leadership* dari pendapat para ahli, faktor-faktor penyebab *toxic leadership*, dampak *toxic leadership*, dan alat ukur *toxic leadership*. Kesimpulan dari penelitian ini membahas secara menyeluruh fenomena *toxic leadership* yang masih sering terjadi pada organisasi, sehingga organisasi perlu memperhatikan fenomena tersebut untuk menekan atau mencegah dampak negatif dari praktik tersebut.

**Kata kunci:** *tempat kerja; toxic; toxic leadership*

### ABSTRACT

The phenomenon of toxic leadership can lead to various negative impacts for both individuals and organizations. This research aims to aid organizations in understanding toxic leadership. The method employed in this research is a literature study, involving searches through various journal sources. The results of this research investigate toxic leadership, exploring expert opinions, the factors contributing to its emergence, its impact, and methods for measuring it. The conclusion drawn from this research underscores the persistent occurrence of toxic leadership within organizations. Hence, organizations must take heed of this phenomenon to reduce or prevent its detrimental effects.

**Keywords:** *toxic; toxic leadership; workplace*

## PENDAHULUAN

Apapun visi dan misi organisasi atau perusahaan, memerlukan adanya kepemimpinan. Sehingga, sosok pemimpin dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk menjadi contoh bagi anggota organisasi (Mappamiring dkk., 2020). Kepemimpinan yang positif dapat menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017; Park & Pierce, 2020), tetapi pada beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan destruktif berlaku sebaliknya (Hadadian & Zarei, 2016). Pada artikel ini, secara khusus membahas mengenai *toxic leadership*. *Toxic leadership* merupakan kepemimpinan dengan karakteristik yang narsis, promotor diri yang terlibat dalam pola pengawasan yang kasar dan otoriter, serta tidak dapat diprediksi (Schmidt & Hanges, 2008).

*The Muse* dalam surveinya yang melibatkan 1.300 responden pada bulan Desember tahun 2022 menemukan bahwa 64,2% dari keseluruhan responden telah menghadapi situasi *toxic* di tempat kerja, 53% responden telah meninggalkan pekerjaan, dan sebanyak 22% responden secara aktif mencoba untuk meninggalkan tempat kerjanya. Sebanyak 44% responden menyalahkan pemimpin atas situasi kerja yang *toxic* (Ziv, 2023). Didukung pada penelitian oleh Pelletier (2010), yang menyertakan 215 responden, meneliti mengenai pengalaman langsung responden dengan *toxicity*. Sebanyak 189 responden menyatakan bahwa mereka pernah mengalami *toxicity* secara langsung dari atasan dan hanya 2% responden yang tidak pernah menyaksikan tindakan *toxic* yang dilakukan oleh atasan. Sedangkan 46% responden mengaku pernah menyaksikan harga diri rekan kerja diserang oleh atasan mereka (Pelletier, 2010).

Dampak *toxic leadership* terhadap *turnover intention* dapat dijelaskan menggunakan *conservation of resource theory* yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989). Teori COR dapat digunakan dalam penelitian organisasi (Schmidt, 2014). Teori ini mengkaji mengenai sifat stres psikologis dan kemungkinan konsekuensinya (Hobfoll & Ford, 2007). Sejak awal, teori COR memandang stres sebagai reaksi terhadap lingkungan ketika individu menghadapi, (1) ancaman hilangnya sumber daya, (2) kehilangan sumber daya, (3) kurang perolehan sumber daya setelah menginvestasikan sumber daya. Terdapat dua prinsip dalam teori ini. Prinsip pertama, yaitu bahwa "hilangnya sumber daya jauh lebih berbahaya apabila dibandingkan dengan perolehan sumber daya". Prinsip kedua, yaitu "menginvestasikan sumber daya untuk melindungi dari hilangnya sumber daya, memulihkan kehilangan, dan memperoleh sumber daya" (Hobfoll & Ford, 2007).

*Toxic leadership* merupakan suatu situasi yang dapat mengancam sumber daya korbannya atau bahkan menghilangkan sumber daya yang dimiliki. *Toxic leadership* menyebabkan berbagai dampak negatif bagi individu. Pada individu, dampak dari praktik ini bersifat menonjol dan mendalam. *Toxic leadership* menyebabkan penurunan harga diri dan perasaan inferioritas pada korban (Singh dkk., 2018). Selain itu, korban juga dapat menerima dampak psikologis, seperti stres, kemarahan, frustrasi, perasaan tidak aman, ketidakpercayaan, dan bahkan keterpisahan (Bhandarker & Rai, 2019; Webster dkk., 2014). Pada tulisan oleh Schmidt (2014) *toxic leadership* dikonseptualisasikan sebagai sumber kehilangan sumber daya korban. Menariknya, penelitian yang membahas mengenai dampak perilaku kepemimpinan negatif masih sangat terbatas (Schmidt, 2014).

Oleh karena itu, artikel penelitian tinjauan literatur ini ingin membahas lebih lanjut mengenai pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* apabila ditinjau melalui *conservation of resource theory*. (Schmidt, 2014)

## METODE

*Desain Penelitian*

*Literature review* adalah suatu pemeriksaan yang bersifat sistematis terhadap berbagai penelitian yang diterbitkan sebelumnya mengenai pertanyaan, isu, atau metode penelitian yang dilakukan dan diintegrasikan untuk mempersiapkan pelaksanaan penelitian atau untuk mengumpulkan dan merangkum “keadaan lapangan” (Lawrence Neuman, 2014). Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur naratif. Tinjauan literatur dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu menentukan pertanyaan, mencari artikel jurnal yang relevan, dan melakukan tinjauan literatur. Pencarian sumber menggunakan *e-resource* yang disediakan oleh Universitas Airlangga, seperti melalui ScienceDirect, Web of Science, Emerald, ProQuest, dan Google Scholar. Pencarian artikel menggunakan kata kunci “*toxic leadership*”, “*destructive leadership*”, serta kombinasi menggunakan operator *boole* “OR”. Analisis naratif dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai: 1) Definisi *toxic leadership*, 2) Faktor penyebab *toxic leadership*, 3) Dampak *toxic leadership*, dan 4) Alat ukur *toxic leadership*.

## HASIL PENELITIAN

Setelah dilakukan pencarian, terdapat empat belas artikel penelitian yang relevan, untuk kemudian dijadikan sumber *literature review*.

### Definisi *toxic leadership*

Kata *toxic* berasal dari kata *toxicus* yang memiliki arti “racun” (Singh dkk., 2018). Schmidt dan Hanges (2008) mendefinisikan *toxic leadership* sebagai kepemimpinan dengan karakteristik yang narsis, suka mempromosikan diri, terlibat dalam pola pengawasan yang kasar dan otoriter, serta tidak dapat diprediksi. Padilla dkk. (2007) mendefinisikan kepemimpinan yang *toxic* mengacu pada arah atau tujuan dari perilaku *toxic*. Perilaku dapat bertujuan terhadap diri sendiri (kerusakan personal) maupun terhadap organisasi dan anggotanya, dan pemangku kepentingan eksternal. *Toxic leader* dan *toxic leadership* merupakan dua hal yang sedikit berbeda. *Toxic leadership* adalah proses pemimpin, berperilaku destruktif dan/atau memiliki karakteristik pribadi yang tidak berfungsi, dan dapat menimbulkan kerugian yang serius dalam jangka waktu yang lama bagi pengikut, organisasi, bahkan orang yang tidak mengikuti pemimpin tersebut (Lipman-Blumen, 2010). Sedangkan, *toxic leaders* adalah menekankan pada individu yang *toxic*, daripada proses itu sendiri (Lipman-Blumen, 2005).

Perilaku pemimpin yang *toxic* dapat muncul dari posisi kepemimpinan level tertinggi (contoh: Direktur) hingga level terendah (contoh: Supervisor) (Hattab dkk., 2022). Mereka menyalahgunakan hubungan pemimpin-pengikut, seperti sering mengatakan kebohongan, arogan, tidak kompeten dalam pekerjaan, egois, mendiskriminasi karyawan, bahkan menciptakan lingkungan kerja yang *toxic* (Koomson, 2022). Terkadang, *toxic leaders* dapat menimbulkan kerusakan pada diri sendiri karena kurangnya keterampilan interpersonal dan kecerdasan emosional (Singh dkk., 2018). Namun, Schmidt dan Hanges (2008) dalam tulisannya menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak *toxic* mungkin tidak mempunyai keterampilan manajemen yang diperlukan dalam mencapai kesuksesan, sedangkan *toxic leaders* dapat memberikan rasa takut pada korban hingga akhirnya bekerja lebih keras.

Jenis dan tingkat konsekuensi yang berbahaya dari perilaku *toxic leader* dapat bervariasi pada masing-masing situasi. Selain itu, ketika membandingkan *toxic leader* yang berbeda, dapat dilihat bahwa mereka menampilkan berbagai perilaku destruktif dalam berbagai tingkat (Lipman-Blumen, 2010). Contoh perilaku *toxic leader*, yaitu menghilangkan kapasitas pengikut untuk bertindak secara independen, meninggalkan orang-orang yang dianggap lebih buruk dari mereka, sengaja memanipulasi pengikutnya dengan ilusi yang dapat meningkatkan kekuatan pemimpin (termasuk menggambarkan pemimpin sebagai satu-satunya yang dapat 'menyelamatkan'), memberi perlakuan yang baik kepada pengikutnya, tetapi di sisi lain membujuk mereka untuk membenci dan/atau menghancurkan orang lain, serta berperilaku tidak kompeten (Lipman-Blumen, 2010).

### Faktor Penyebab *Toxic Leadership*

Singh dkk. (2018) menyatakan bahwa pengembangan kecenderungan bersikap *toxic* tidak hanya terjadi dalam satu hari, tetapi memerlukan periode waktu tertentu. Menurut Padilla dkk. (2007), hasil seharusnya menjadi fokus dari istilah kepemimpinan destruktif, bukannya fokus pada proses. Namun, Schmidt dan Hanges (2008), menyatakan pandangan yang berbeda bahwa pelabelan ini salah. *Toxic leaders* dapat menyebabkan karyawannya takut untuk bekerja lebih keras, sedangkan, pemimpin yang tidak *toxic* mungkin tidak memiliki kemampuan manajemen yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Padilla dkk. (2007) menyatakan bahwa setidaknya ada tiga faktor yang mendorong *toxic leaders* dalam memberikan dampak negatif, yaitu *destructive leaders*, *susceptible followers*, dan *supportive organizational environment*. Ketiga komponen ini berada dalam sebuah segitiga, *the toxic triangle*.

#### 1. *Destructive leaders*.

Komponen pertama adalah *destructive leaders*. Komponen ini terdiri atas lima faktor, yaitu *charisma*, *personalized use of power*, *narcissism*, *negative life themes*, dan *an ideology of hate*. Elemen-elemen ini saling terkait, sehingga hanya dengan satu elemen saja tidak cukup. Sifat-sifat ini mungkin diperlukan untuk kepemimpinan destruktif, tetapi hal tersebut tidak cukup. Oleh karena itu, topik berikutnya terkait konteks *followers* dan lingkungan perlu dibahas lebih lanjut (Padilla dkk., 2007).

#### 2. *Susceptible followers*,

Komponen kedua adalah *susceptible followers*. Komponen ini mencangkup kerentanan yang didasarkan pada kebutuhan dasar yang tidak terpenuhi, evaluasi diri yang negatif, dan ketidakdewasaan psikologis (Padilla dkk., 2007). Dukungan yang diterima *toxic leader* menyebabkan mereka mampu menciptakan lingkungan *toxic* (Kurtulmuş, 2020; Lipman-Blumen, 2010; Padilla dkk., 2007).

#### 3. *Supportive organizational environment*

Komponen ketiga adalah konteks lingkungan, yaitu pemimpin, pengikut, dan interaksi mereka. Mayoritas ahli kepemimpinan menyadari pentingnya "situasi" tersebut. Empat faktor lingkungan yang mendorong berkembangnya kepemimpinan destruktif: ketidakstabilan, ancaman yang dirasakan, nilai-nilai budaya, dan tidak adanya institusionalisasi dan *check and balances* (Padilla dkk., 2007).

Lipman-Blumen (2005) menyatakan terdapat beberapa alasan beberapa individu mengikuti *toxic leadership*. Alasan pertama, kerinduan yang kuat dari alam bawah sadar manusia, di mana kebutuhan psikologis mendorong manusia untuk mencari figur otoritas yang dapat memberi mereka kenyamanan dan memuaskan sebagian dari kerinduan yang terdalam. Kebutuhan kedua, kebutuhan eksistensial, tumbuh dari kesadaran pedih akan kefanaan diri sendiri sendiri. Kebutuhan ketiga, manusia hidup dalam dunia yang tidak pasti dan tidak teratur. Kebutuhan keempat, kebutuhan psikososial yang muncul dari interaksi antara individu dan tuntutan lingkungannya. Kebutuhan kelima, manusia hidup dalam dunia yang masih belum selesai dan tidak akan selesai, yaitu sebuah dunia di mana penjelasan oleh orang tua diakui sebagai kebenaran, sebagian tidak benar, atau sepenuhnya keliru (Lipman-Blumen, 2005).

### Dampak *Toxic Leadership*

Sim dkk. (2021) menemukan bahwa *toxic leadership* berhubungan positif dengan *insecurity of job*, *bullying at workplace*, dan *intention to quit*. Intimidasi di tempat kerja berhubungan positif dengan *intention to quit*. Sejalan dengan hasil temuan penelitian Paltu dan Brouwers (2020), bahwa hubungan antara dimensi *toxic leadership* dan *turnover intention* ditemukan positif dan signifikan secara statistik dan praktis (dengan efek sedang). Pada penelitian Labrague dkk. (2020), perawat yang bekerja untuk seorang manajer yang *toxic* menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah, tingkat stress yang lebih tinggi, sering izin atau absen, dan niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan profesi keperawatan. Sehingga, berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa semakin seorang pemimpin dianggap beracun, semakin besar potensi pergantiannya.

*Toxic leaders* menciptakan tempat kerja yang bermusuhan, sehingga menghasilkan dampak negatif yang meluas dan menetes ke bawah, serta menciptakan lingkungan yang penuh tekanan pada kehidupan profesional dan pribadi bawahan (Winn & Dykes, 2019). Selain itu, dampak *toxic leadership* bersifat menonjol dan secara mendalam. Karyawan yang menjadi korban dibiarkan mengalami penurunan harga diri dan pandangan terhadap diri sendiri, yang pada gilirannya menyebabkan keraguan akan kemampuan diri (Singh dkk., 2018). *Toxic leaders* juga memaksa karyawannya untuk merasakan stress yang buruk, perselisihan, terlibat dalam kerumitan yang tidak dibutuhkan, dan terkadang memaksa orang melakukan tindakan kontraproduktif. Sehingga, dampak tersebut dapat memicu dampak negatif pada organisasi, seperti angka *turnover* yang tinggi, upaya kerja dan kualitas kerja yang menurun, dan memunculkan adanya sinisme organisasi (pandangan negatif terhadap organisasi). Selain itu, *toxic leader* yang tidak menyadari bahwa perilakunya dapat merusak/meruntuhkan seluruh budaya organisasi menjadi bahaya bagi organisasi (Singh dkk., 2018).

Pada penelitian oleh Hattab dkk. (2022), karyawan yang bekerja di bawah atasan yang *toxic* menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih rendah, sering absen, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Kurtuluş (2020), yang menegaskan bahwa *toxic leadership* memberikan konsekuensi negatif terhadap hasil organisasi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, dampak psikologis yang dapat dirasakan oleh korban, meliputi hilangnya kepercayaan diri, stress, kekhawatiran, bahkan depresi. Dampak emosional, mencangkup kemarahan, ketakutan, ketidakpercayaan, rasa tidak aman, frustrasi, dan tingkat keterpisahan yang lebih tinggi (Bhandarker & Rai, 2019; Webster dkk., 2014).

### Alat Ukur *Toxic Leadership*

#### *Toxic Leadership Scale*

*Toxic leadership scale* merupakan skala yang dikembangkan oleh Schmidt dan Hanges pada tahun 2008 untuk mengukur pengalaman karyawan terhadap tindakan atasan yang *toxic* secara langsung. Skala terdiri dari 5 dimensi, yaitu *abusive supervision*, *authoritarian leadership*, *narcissism*, *unpredictability*, dan *self-promotion*) dan terdiri dari 30 item. Skala ini merupakan skala Likert, yaitu (1) *strongly disagree* hingga (6) *strongly agree* (Schmidt & Hanges, 2008). Pada penelitian di Indonesia, skala ini telah digunakan dalam penelitian oleh Hattab dkk. (2022) karena menggambarkan perilaku yang dapat diamati dan mewakili berbagai jenis perilaku *toxic leadership*.

## DISKUSI

Tujuan dari *review literature* ini adalah untuk melihat secara komprehensif mengenai *toxic leadership*. *Toxic leaders* tidak hanya ada pada atasan dengan level paling tinggi saja (contoh: Direktur), tetapi bahkan hingga level paling rendah (contoh: *Supervisor*) (Hattab dkk., 2022). Atasan yang *toxic*

menyelewengkan hubungan pemimpin-pengikut, seperti sering berbohong, arogan, tidak kompeten dalam pekerjaan, egois, mendiskriminasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang *toxic* (Koomson, 2022). Terkadang, *toxic leaders* dapat menimbulkan kerusakan pada diri sendiri karena minimnya keterampilan interpersonal dan kecerdasan emosional (Singh dkk., 2018). Namun, Schmidt dan Hanges (2008) dalam tulisannya menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak *toxic* mungkin tidak mempunyai keterampilan manajemen yang diperlukan dalam mencapai kesuksesan, sedangkan *toxic leaders* dapat memberikan rasa takut pada korban hingga akhirnya bekerja lebih keras.

Hasil ulasan menunjukkan bahwa *toxic leadership* memberikan berbagai dampak negatif, tidak hanya bagi individu, tetapi juga organisasi. Secara konsisten, literatur menunjukkan bahwa *toxic leadership* menyebabkan kegagalan organisasi dalam berbagai indikator kinerja organisasi, salah satunya, yaitu kesejahteraan karyawan. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian Schmidt dan Hanges (2008), yang menemukan bahwa *toxic leadership* berhubungan dengan *turnover intention* secara signifikan, bahkan setelah mengontrol *transformational leadership* dan kualitas hubungan atasan dan bawahan. Dampak *toxic leadership* pada individu seperti tingginya tingkat stres, rendahnya kepuasan kerja, sering absen, dan mengembangkan keinginan meninggalkan pekerjaan yang lebih tinggi pada korban *toxic leadership* (Hattab dkk., 2022). Bahkan, korban dapat merasakan dampak psikologis, seperti perasaan frustrasi, depresi, tidak percaya diri dan dampak emosional, seperti kemarahan, ketakutan, bahkan perasaan tidak percaya (Bhandarker & Rai, 2019; Webster dkk., 2014).

Pada beberapa penelitian yang telah dilakukan, terbukti bahwa *toxic leadership* memberikan dampak negatif, yang tidak hanya bersifat menonjol, tetapi juga menetes ke bawah (Singh dkk., 2018; Winn & Dykes, 2019). Namun, ternyata tidak sedikit karyawan menerima keberadaan pemimpin yang *toxic*, bahkan menganggap atasan mereka sebagai pahlawan. *Toxic leadership* bergantung kepada pengikut-pengikutnya; banyak karyawan mengakui apa yang dilakukan oleh pemimpin mereka, tetapi tetap menerimanya. Namun, banyak karyawan terkadang berusaha menciptakan *toxic leader* dengan mendorong pemimpin yang awalnya tidak *toxic*, melewati batas (Lipman-Blumen, 2005). Lipman-Blumen (2005) menyatakan tiga kekuatan utama yang mendorong individu untuk mengikuti *toxic leader*: kekuatan dari dalam diri individu, kekuatan dari lingkungan eksternal individu, serta kekuatan psikososial yang berasal dari interaksi antara individu dan lingkungan sosial mereka.

Apabila membaca tulisan-tulisan mengenai *toxic leadership* sebelumnya, terdapat fokus yang berbeda mengenai fokus dari gaya kepemimpinan ini. Padilla dkk. (2007) menyatakan bahwa fokus dari *toxic leadership* adalah hasil dan bukan pada prosesnya. Padilla dkk. (2007) juga mendefinisikan bahwa kepemimpinan yang *toxic* mengacu pada arah atau tujuan dari perilaku, baik itu terhadap diri sendiri, terhadap organisasi dan anggota, atau terhadap pemangku kepentingan eksternal. Namun, berbeda dengan Schmidt dan Hanges (2008) yang menyatakan bahwa hal tersebut tidak tepat. Pemimpin yang *toxic* dapat mendorong karyawan yang bekerja di bawahnya takut bekerja lebih keras, sebaliknya, pemimpin yang tidak *toxic* mungkin tidak mempunyai kemampuan manajemen yang diperlukan dalam meraih kesuksesan.

## SIMPULAN

*Toxic leadership* adalah kepemimpinan dengan karakteristik yang narsis, suka mempromosikan diri, terlibat dalam pola pengawasan yang kasar dan otoriter, serta tidak dapat diprediksi. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut antara lain, faktor individu, faktor pengikut, dan faktor

lingkungan. *Workplace incivility* berdampak besar, baik pada sisi psikologis dan emosional korban *toxic leadership*. Selain itu, perilaku menyimpang tersebut juga berdampak pada organisasi sendiri. Dengan adanya *review literature* ini, diharapkan organisasi dapat lebih memahami fenomena *toxic leadership* dan melakukan upaya yang dapat mencegah terjadinya fenomena ini.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada Tuhan yang Maha Esa, Bu Yanthi selaku dosen pembimbing, keluarga, rekan, dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, atas dukungan serta bantuannya.

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Cheryl Graciana Yulianto dan Fajrianthi tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

### PUSTAKA ACUAN

- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(2), 215–233.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 65–78.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89.
- 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.
- Hobfoll, S. E., & Ford, J. S. (2007). Conservation of Resources Theory. In *Encyclopedia of Stress (Second Edition)* (pp. 562–567).
- Koomson, S. (2022). Job commitment, total quality management, information communication technology adoption, toxic leadership and job demands: a conceptual framework for student retention. *PSU Research Review*, ahead-of-p(ahead-of-print).
- Kurtulmuş, B. E. (2020). Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1–20). Springer International Publishing.
- 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.
- Lawrence Neuman. (2014). Basics of Social Research: Qualitative & Quantitative Approaches. Third Edition. USA: Pearson. In □□□□□□: Vol. □□□□ □ (Issue ثقی ثقفتی). Pearson Education Limited.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*. [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)

- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J.-L. Scaringella (Eds.), *Handbook of Top Management Teams* (pp. 214–220). Palgrave Macmillan UK.
- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Schmidt, A. A. (2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment*.
- Schmidt, A. A., & Hanges, P. J. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. University of Maryland, College Park.
- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The Relationship Between Toxic Leadership, Job Insecurity, Workplace Bullying and Turnover Intention in the Malaysian Context: A Multilevel Mediation Perspective. In P. D’Cruz, E. Noronha, & A. Mendonca (Eds.), *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment* (pp. 181–210). Springer Singapore.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. IntechOpen.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). *Safety Culture Peer-Reviewed Toxic Leadership & Building Worker Resilience*. 64(3), 38–45.
- Ziv, S. (2023). *We’re all more “Toxic aware” in 2023*. The Muse. <https://www.themuse.com/advice/toxic-aware-introduction-muse-survey>