

**PENGARUH TOXIC LEADERSHIP DAN EMOTIONAL EXHAUSTION
TERHADAP ORGANIZATIONAL SILENCE PADA KARYAWAN PT ASTRA
INTERNATIONAL TBK**

Ilka Indah Purwasih¹, Naurah Naswa Alifia², Nabila Auliya³, Alya Maulani Zahra⁴
Universitas Pamulang

¹ilkaindah18@gmail.com, ²naswanaurah148@gmail.com,
³aulyanabila9@gmail.com, ⁴alya22125@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of toxic leadership and emotional exhaustion on organizational silence among employees of PT Astra International Tbk in Jakarta and surrounding areas. This research used a quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to company employees. The sampling technique used was simple random sampling. Data were analyzed using multiple linear regression analysis with the assistance of SPSS software. The results showed that toxic leadership had a positive and significant effect on organizational silence. In addition, emotional exhaustion also had a positive and significant effect on organizational silence. Simultaneously, toxic leadership and emotional exhaustion significantly affected organizational silence. These findings indicate that negative leadership behavior and high emotional exhaustion can increase employees' tendency to remain silent within the organization. Therefore, companies need to create a healthy work environment, establish open communication, and pay attention to employees' emotional well-being in order to reduce organizational silence behavior. (Kim & Lee, 2021).

Keywords: Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Organizational Silence, Organizational Behavior, Employees

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh toxic leadership dan emotional exhaustion terhadap organizational silence pada karyawan PT Astra International Tbk di Jakarta dan sekitarnya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence. Selain itu, emotional exhaustion juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence. Secara simultan, toxic leadership dan emotional exhaustion memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational silence. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang negatif dan tingginya kelelahan emosional dapat

meningkatkan kecenderungan karyawan untuk memilih diam dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, komunikasi yang terbuka, serta memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan guna mengurangi perilaku organizational silence. (Kim & Lee, 2021).

Kata Kunci: Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Organizational Silence, Perilaku Organisasi, Karyawan

A. Pendahuluan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja secara optimal dan adaptif terhadap perubahan organisasi. Namun, berbagai tantangan internal sering kali muncul dan memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, salah satunya adalah fenomena organizational silence atau sikap diam karyawan terhadap permasalahan organisasi. Organizational silence terjadi ketika karyawan memilih untuk tidak menyampaikan pendapat, ide, kritik, maupun informasi penting yang sebenarnya dapat membantu perkembangan perusahaan. Kondisi ini dapat menghambat inovasi, menurunkan efektivitas komunikasi, serta mengurangi kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab munculnya perilaku tersebut adalah gaya

kepemimpinan yang negatif atau toxic leadership serta kondisi kelelahan emosional (emotional exhaustion) yang dialami karyawan. (Morrison & Milliken, 2000).

Toxic leadership merupakan perilaku pemimpin yang cenderung merugikan bawahan melalui tindakan manipulatif, otoriter, tidak menghargai karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan. Pemimpin dengan karakteristik toksik sering kali menimbulkan rasa takut dan ketidaknyamanan bagi karyawan sehingga mereka enggan menyampaikan pendapat atau kritik terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat memicu terbentuknya budaya diam dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa suara mereka tidak akan dihargai atau bahkan dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi diri mereka sendiri. Oleh karena itu, toxic leadership menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam

upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan terbuka. (Lipman-Blumen, 2005).

Selain toxic leadership, faktor lain yang dapat memengaruhi organizational silence adalah emotional exhaustion. Emotional exhaustion merupakan kondisi ketika individu merasa kelelahan secara emosional akibat tekanan pekerjaan yang berkepanjangan. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung kehilangan energi, motivasi, dan semangat dalam bekerja sehingga memilih untuk menghindari keterlibatan aktif dalam organisasi, termasuk menyampaikan aspirasi atau masukan kepada perusahaan. Kondisi ini apabila dibiarkan secara terus-menerus dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, loyalitas, serta kesehatan mental karyawan. Dengan demikian, emotional exhaustion menjadi salah satu aspek psikologis yang penting untuk dikaji dalam kaitannya dengan perilaku diam karyawan di lingkungan kerja. (Maslach & Jackson, 1981).

Penelitian ini dilakukan pada PT Astra International Tbk sebagai salah satu perusahaan besar yang memiliki

kompleksitas organisasi dan jumlah karyawan yang cukup besar. Dalam organisasi berskala besar, interaksi antara atasan dan bawahan yang intens serta tingginya tuntutan pekerjaan berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan perilaku organisasi, termasuk toxic leadership, emotional exhaustion, dan organizational silence. Oleh karena itu, penelitian pada perusahaan ini dianggap relevan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan toksik dan kelelahan emosional terhadap kecenderungan karyawan untuk memilih diam dalam organisasi. (Detert & Edmondson, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah toxic leadership berpengaruh terhadap organizational silence, apakah emotional exhaustion berpengaruh terhadap organizational silence, serta apakah toxic leadership dan emotional exhaustion secara simultan berpengaruh terhadap organizational silence pada karyawan PT Astra International Tbk. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh toxic leadership terhadap organizational

silence, menganalisis pengaruh emotional exhaustion terhadap organizational silence, serta mengetahui pengaruh kedua variabel tersebut secara bersama-sama terhadap organizational silence pada karyawan perusahaan. (Brinsfield, 2013).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh toxic leadership dan emotional exhaustion terhadap organizational silence pada karyawan PT Astra International Tbk. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengolahan data statistik. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan yang dijadikan responden penelitian. Penggunaan metode survei dinilai efektif untuk memperoleh data mengenai persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan, kondisi emosional, dan kecenderungan perilaku diam dalam organisasi. (Sugiyono, 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Astra International Tbk yang berdomisili dan bekerja di wilayah Jakarta dan sekitarnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling agar setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan rumus Slovin agar data yang diperoleh dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Teknik ini dipilih untuk meningkatkan objektivitas dan representativitas data penelitian. (Hardani et al., 2020).

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel toxic leadership diukur menggunakan indikator perilaku pemimpin yang otoriter, manipulatif, dan merendahkan bawahan. Variabel emotional exhaustion diukur melalui indikator kelelahan emosional, kehilangan energi kerja, dan tekanan psikologis akibat pekerjaan. Sementara itu, variabel organizational silence diukur

berdasarkan kecenderungan karyawan untuk menahan pendapat, ide, atau informasi terkait organisasi. Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya agar dapat memastikan bahwa alat ukur mampu menghasilkan data yang akurat dan konsisten. (Sekaran & Bougie, 2020).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan antara variabel toxic leadership dan emotional exhaustion terhadap organizational silence. Selain itu, dilakukan pula uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi syarat analisis statistik. Hasil penelitian kemudian diinterpretasikan untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan. (Ghozali, 2021).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Astra International Tbk yang berdomisili di Jakarta dan sekitarnya, diperoleh data mengenai pengaruh toxic leadership dan emotional exhaustion terhadap organizational silence. Pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi SPSS melalui analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel toxic leadership dan emotional exhaustion memiliki pengaruh positif terhadap organizational silence pada karyawan perusahaan.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Toxic Leadership	0,432	4,215	0,000
Emotional Exhaustion	0,387	3,876	0,001
Konstanta	7,215	2,145	0,034

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa variabel toxic leadership memiliki nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa toxic leadership berpengaruh signifikan terhadap organizational silence. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

perilaku kepemimpinan toksik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memilih diam dalam organisasi. Kondisi tersebut terjadi karena karyawan merasa takut menyampaikan pendapat akibat tekanan dan perilaku negatif dari atasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang otoriter dan tidak suportif dapat menciptakan budaya komunikasi tertutup dalam organisasi. (Schyns & Schilling, 2019).

Selain itu, variabel emotional exhaustion juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap organizational silence dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung menarik diri dari lingkungan kerja dan enggan menyampaikan ide maupun masukan kepada organisasi. Kelelahan emosional menyebabkan menurunnya motivasi kerja dan keterlibatan karyawan dalam komunikasi organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat emotional exhaustion, maka semakin

tinggi pula perilaku diam karyawan dalam organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian yang menjelaskan bahwa tekanan kerja berkepanjangan dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan serta menurunkan partisipasi mereka dalam organisasi. (Lee & Ashforth, 2020).

Tabel 2. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	F hitung	Sig.
Regresi	32,561	0,000

Berdasarkan hasil uji simultan pada Tabel 2, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa toxic leadership dan emotional exhaustion secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap organizational silence. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kombinasi kepemimpinan toksik dan kondisi kelelahan emosional mampu meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tidak menyampaikan pendapat dalam organisasi. Situasi ini dapat berdampak pada rendahnya komunikasi internal, menurunnya inovasi, serta terhambatnya perkembangan perusahaan apabila

tidak segera diatasi oleh manajemen perusahaan. (Morrison, 2020).

Tabel 3. Koefisien Determinasi

R Square	Adjusted R Square
0,621	0,608

Berdasarkan Tabel 3, diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,608 yang berarti bahwa variabel toxic leadership dan emotional exhaustion mampu menjelaskan pengaruh terhadap organizational silence sebesar 60,8%, sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam memengaruhi perilaku diam karyawan pada organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat melalui penerapan gaya kepemimpinan yang suportif dan pengelolaan stres kerja karyawan.

D. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence pada

karyawan PT Astra International Tbk. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang cenderung otoriter, tidak menghargai bawahan, serta menciptakan tekanan kerja menyebabkan karyawan merasa takut untuk menyampaikan pendapat maupun kritik kepada organisasi. Karyawan cenderung memilih diam karena khawatir akan mendapatkan konsekuensi negatif dari atasan apabila menyampaikan aspirasi yang berbeda. Situasi tersebut dapat menghambat komunikasi organisasi dan menurunkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepemimpinan toksik dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak aman secara psikologis sehingga mendorong munculnya organizational silence. (Schyns & Schilling, 2019).

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa emotional exhaustion berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional akibat tekanan pekerjaan yang tinggi cenderung

mengalami penurunan motivasi, energi, dan keterlibatan kerja. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan menjadi kurang aktif dalam berkomunikasi serta enggan menyampaikan ide atau masukan kepada perusahaan. Kelelahan emosional juga membuat individu lebih memilih menghindari konflik dan menjaga diri dari tekanan tambahan di lingkungan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat emotional exhaustion yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan perilaku diam dalam organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa tekanan psikologis dalam pekerjaan dapat memengaruhi perilaku komunikasi karyawan dalam organisasi. (Lee & Ashforth, 2020).

Secara simultan, toxic leadership dan emotional exhaustion terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational silence. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang negatif dan kondisi psikologis karyawan yang buruk dapat memperkuat munculnya budaya diam dalam organisasi.

Apabila kondisi tersebut terus berlangsung, maka perusahaan dapat mengalami hambatan dalam inovasi, penurunan kualitas komunikasi internal, serta rendahnya efektivitas penyelesaian masalah organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat melalui penerapan gaya kepemimpinan yang lebih suportif, terbuka terhadap masukan, serta memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan agar perilaku organizational silence dapat diminimalkan. (Kim & Lee, 2021).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT Astra International Tbk di Jakarta dan sekitarnya, dapat disimpulkan bahwa toxic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan toksik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memilih diam dalam organisasi. Perilaku pemimpin yang otoriter, kurang menghargai bawahan, dan menciptakan tekanan kerja

menyebabkan karyawan merasa tidak aman untuk menyampaikan pendapat maupun kritik kepada perusahaan. (Schyns & Schilling, 2019).

Selain itu, emotional exhaustion juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational silence. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung kehilangan motivasi, energi, dan keterlibatan dalam pekerjaan sehingga memilih mengurangi komunikasi serta partisipasi dalam organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan lebih memilih diam dibandingkan menyampaikan ide atau masukan kepada perusahaan. (Lee & Ashforth, 2020).

Secara simultan, toxic leadership dan emotional exhaustion memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational silence. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang negatif dan tingginya kelelahan emosional dapat memperkuat perilaku diam karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat melalui penerapan gaya kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardani, H., et al. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.
- Kim, S., & Lee, H. (2021). The effect of toxic leadership on organizational silence and employee performance. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 45–56.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (2020). A meta-analytic examination of the correlates of emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 123–135.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians*. New York: Oxford University Press.
- Morrison, E. W. (2020). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 7(1), 79–107.

Schyns, B., & Schilling, J. (2019). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101–113.

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta..