

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan menjelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan langsung dengan permasalahan yang dihadapi. Dengan menyesuaikan permasalahan yang dianggap dalam penelitian ini yaitu *Toxic Leadership* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh pada teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang sedang terjadi. Teori-teori yang dipilih dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah sesuai dari para ahli.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan tersebut akan berhasil dengan baik bilamana kemampuan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan

tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan sebuah Ilmu dan seni mengelola proses penggunaan orang dan sumber daya lainnya dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai manajemen. Manajemen merupakan salah satu komponen kunci dalam kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai efektivitas dan memenuhi target perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, manajemen sangatlah penting. Maka dari itu, manajemen dapat dianggap sebagai seni dan ilmu. Sebagai suatu bentuk seni, manajemen mengacu pada kemampuan batin seseorang untuk menunjukkan bagaimana menerapkan pengetahuan sekaligus mampu mengelola sesuatu. Maka dari itu, memiliki manajemen yang kompeten adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi atau bisnis, karena memainkan peran penting dalam membawa perubahan dan mewujudkan tujuan organisasi. Berikut beberapa pengertian “manajemen” dari berbagai ahli, khususnya sebagai berikut:

Menurut Justin G. Longenecker et.,al yang dikutip oleh Hasmin & Nurung (2021) mengemukakan bahwa

“Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalau optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil.

Manajemen didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan.”

Menurut Arraniri et.,al (2021:3) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ungkapan luas yang mencakup berbagai aspek organisasi, tetapi memiliki berbagai aplikasi. penyatuan orang dan sumber daya lainnya untuk tujuan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya di bawah struktur bisnis dan otoritas terpusat disebut sebagai organisasi.”

Dan pendapat lain yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet yang dikutip oleh Susan (2019: 953) mengemukakan bahwa:

“Manajemen dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mengalokasikan, mengawasi, dan mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi untuk memastikan bahwa mereka mampu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry dalam Hamdi (2020:156) fungsi-fungsi

manajemen terdiri atas: perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), pengawasan (*Controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang berpendapat bahwa pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi.

3. Penggerakan (*Actuating*)

*Actuating* (penggerakan) adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa. Sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. *Actuating* merupakan fungsi manajemen secara langsung berusaha merealisasikan keinginankeinginan organisasi, sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan

mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* (Pengawasan) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatankegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen umum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang berkaitan dengan penggunaan manusia dalam melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tingkat yang maksimal. Dalam mewujudkan tujuan dari suatu organisasi, sumber daya manusia, manusia merupakan aset (kekayaan) utama yang harus dijaga dengan baik.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang khusus yang mempelajari peranan manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia

bisa disebut juga sebagai bidang ilmu yang mengembangkan unsur manusia atau *man*. Sumber daya manusia adalah modal dan aset yang penting di perusahaan guna mendukung jalannya suatu perusahaan. Perusahaan tidak akan berjalan dan tumbuh dengan baik tanpa didukung sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Dalam persaingan di bidang ekonomi saat ini, setiap perusahaan berupaya dan diuntut untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat dan berkompoten guna mendorong kesuksesan usaha mereka sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Menurut Melayu P Hasibuan yang dikutip oleh Susan (2019:940) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Menurut Hasmin & Nurung (2021) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya.”

Dan pendapat lain yang dikemukakan oleh Irmayani (2022) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen sumber daya

manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengatur dengan memberikan pengarahan, pengendalian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud untuk membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Susan (2019:958) berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Karena organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

### 3. Pengarahan (*Briefing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 4. Pengendalian (*Control*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan juga mencakup beberapa hal di antaranya:

- a. Analisis pekerjaan, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut akan diketahui uraian (*description*) dan syarat-syarat (*requirement*) yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b. Perencanaan SDM, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumberdaya manusia baik yang bersumber dalam maupun luar organisasi diperkirakan pada suatu periode tertentu.

- c. Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi.
- d. Seleksi SDM, kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- e. Penempatan SDM, kegiatan ini sebagai penempatan tenaga kerja kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

#### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak di artikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian mencakup beberapa hal lain di antaranya:

- a. Motivasi kerja, merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

- b. Kepuasan kerja, merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Kepemimpinan, kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik di lakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai dan pendidik serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan lembaga pendidikan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Dismissal*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.

### **2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi.

Selain itu, tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM sebagai berikut tujuan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Irmayani (2022:16).

1. Untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas suatu organisasi.
2. Untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, minimal tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individu terhadap organisasi.

### **2.1.3 Toxic Leadership**

*Toxic leadership* merupakan sosok pemimpin dengan sifat berbahaya yang dapat melukai anggota tim, perusahaan, dan bahkan orang lain di sekitarnya. *Toxic leadership* memiliki pengaruh buruk yang sangat besar. Pemimpin yang *toxic* sangat mungkin menciptakan kondisi tim yang penuh konflik dan tidak kondusif. Hal ini dapat terlihat dari kurangnya komunikasi yang jelas antara karyawan, perlambatan kinerja tim, dan hal-hal negatif lainnya. Sangat disayangkan jika sebuah tim berisi anggota-anggota kompeten, harus terhambat kinerjanya karena pemimpin yang tak dapat memposisikan dirinya. Itu sebabnya, pemutusan rantai negatif harus segera dilakukan supaya tercipta lingkungan kerja yang suportif.

#### **2.1.3.1 Pengertian Toxic Leadership**

*Toxic leadership* merupakan kombinasi dari sikap, motivasi, dan perilaku yang berpusat pada diri sendiri yang dapat menciptakan efek negatif pada kinerja

tugas, baik kepada organisasi maupun kepada bawahan langsung. Dapat dilihat definisi dari para ahli mengenai *toxic leadership* di bawah ini:

Menurut Naeem & Khurram (2020:27) mengemukakan bahwa:

“*Toxic leadership* adalah individu yang berperilaku destruktif dan menampilkan karakteristik nonfungsional dan dapat memunculkan segitiga beracun sebagai akibat dari interaksi antara pemimpin, bawahan dan organisasi yang dapat mengakibatkan terciptanya kepemimpinan *toxic*. Kepemimpinan jenis ini lebih memprioritaskan tujuan pribadi sendiri sebagai individu yang dapat menciptakan efek sangat serius, permanen, atau bahkan beracun kepada individu, organisasi, dan keluarganya.”

Menurut Bhandarker & Rai (2019) mengemukakan bahwa:

“*Toxic leadership* melemahkan bawahan dengan membentak, mengkritik, mengejek, mengintimidasi yang dapat mengurangi kepercayaan diri, harga diri, dan kemajuan diri karyawan. Pemimpin ini tidak memotivasi karyawan dan lebih sering menciptakan gangguan yang dapat menyebabkan seorang karyawan berputus asa.”

Menurut Tezcan Uysal, (2019) mengemukakan bahwa:

“*Toxic leadership* sebagai pemimpin yang tidak cocok dalam lingkungan pekerjaan, sering menimbulkan rasa cemas, dan seringkali berkeinginan berbuat kurang baik kepada bawahan.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *toxic leadership* merupakan kepemimpinan yang beracun dan dianggap sebagai serangkaian perilaku destruktif yang mendorong para pemimpin untuk melakukan

hal tersebut mencapai tujuan dan keuntungan pribadi dengan mengorbankan kepentingan individu, tim, dan organisasi.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor *Toxic Leadership*

Menurut Shonna (2021) faktor *toxic leadership* sebagai berikut:

1. Harapan yang sering berbohong atau dapat dikatakan tidak konsisten ketidakjujuran di tempat kerja adalah racun yang sulit untuk dipahami di tempat kerja pada saat karyawan tidak memiliki akses terhadap kebenaran. *Toxic leadership* biasanya cenderung tidak konsisten dan sering mundur dari apa yang sudah mereka katakan.

2. Tidak mendengarkan umpan balik

Seorang *toxic leadership* tidak mau menerima kritik yang membangun. Kekhawatiran dari anggota tim tidak di dengarkan, yang ditujukan untuk mencegah tim untuk berkembang. *Toxic leadership* tetap terjebak pada jalan yang sudah diambilnya.

3. Kesombongan

*Toxic leadership* percaya bahwa mereka selalu benar, yang merupakan salah satu alasan mengapa mereka kesulitan mendengarkan umpan balik. *Toxic leadership* ini mengharapkan orang-orang di tim mereka mengatakan kebenaran tanpa pertanyaan dan tidak menginkan adanya pengoreksian.

4. Menempatkan kepentingan pada hierarki

Hierarki (peringkat dan peran orang-orang dalam suatu bisnis) adalah hal yang memberi kendali kepada pemimpin yang *toxic* atas tim mereka. Karena

pemimpin ini ingin mempertahankan kekuasaan dengan menghentikan inisiatif yang memungkinkan orang-orang di dalam tim menjadi lebih mandiri dan membuat keputusan sendiri.

5. Diskriminasi terhadap karyawan

*Toxic leadership* seringkali memiliki bias sendiri terhadap orang-orang di dalam tim, baik positif maupun negatif. Seringkali pemimpin jenis ini mempraktekan kepemimpinan inklusif. Muncul dalam bentuk memberikan perlakuan istimewa kepada teman mereka atau sebaiak seksisme, rasisme, homophobia dan lainnya. Diskriminasi semacam ini mengakibatkan tempat kerja menjadi sangat *toxic*.

6. Kurangnya percaya diri

*Toxic leadership* biasanya tidak memiliki banyak kepercayaan diri. Seringkali berasal dari perilaku beracun, sebagai upaya untuk memberikan kompensasi yang berlebihan. Kurang percaya diri ini juga berarti mereka merasa sangat sulit untuk mempercayai bawahannya.

7. Tidak kompeten dalam melakukan pekerjaannya

Jika para *toxic leadership* percaya bahwa mereka selalu benar, ini hampir tidak benar. Pemimpin ini cenderung akan membuat keputusan yang buruk dan akan berjuan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Pemimpin jenis ini biasanya akan merendahkan orang lain dan mengkritik mereka untuk mengimbangi perilaku dirinya dan meninggalkan dirinya sendiri.

#### 8. Lebih mementingkan kepentingan diri sendiri

*Toxic leadership* sering berfokus pada karier dan kemajuan diri mereka sendiri daripada orang lain. Terkadang menganggap orang lain tidak penting didalam kehidupan pemimpin jenis ini.

#### 2.1.3.3 Dampak *Toxic Leadership*

Menurut Questibrilia (2019) menyatakan bahwa penjelasan mengenai dampak yang terjadi apabila disuatu perusahaan memiliki pemimpin yang bersifat *toxic* seperti berikut ini:

##### 1. Konflik internal berkepanjangan.

*Toxic leadership* ini akan menciptakan konflik internal yang berkepanjangan karena mengandalkan gaya otokratis intimidatif dalam memimpin. Pemimpin jenis ini akan selalu berusaha menggunakan rasa takut (*fear*), kewajiban (*obligation*), dan rasa bersalah (*gulty*) dalam memimpin sebuah organisasi. Nantinya akan berakibat kepada karyawan yang melakukan pekerjaan berada dibawah ketakutan, tekanan, dan rasa bersalah. Tidak jarang *toxic leadership* dapat menjadi pengadu domba sesama bawahan untuk kepentingan dirinya sendiri. Pemimpin tidak mau mengakui kesalahan dan melempar tanggung jawab kepada bawahan yang tidak ia sukai yang dapat menyebabkan relasi tidak sehat dan terjadi konflik berkepanjangan baik sesama rekan kerja atau hubungan atasan dan bawahan.

2. Gairah kerja menurun dan produktivitas menurun.

Karyawan yang terjebak dalam sebuah konflik internal secara berkepanjangan akan merasa *down*. Karyawan akan merasa bahwa tidak ada lagi masa depan untuk berkarir di perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Jika pemimpin terlalu dominan atau terobsesi dengan gairah pribadi mereka, karyawan mungkin merasa kurang diakui atau dihargai, ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Kemungkinan untuk maju dan berkembang akan terasa sangat sulit dan tentunya akan menurunkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang menurun akan memiliki dampak pada kinerja dan produktivitas yang kurang baik.

3. Kaburnya kondisi sebenarnya.

Sifat ambisius yang amat sangat yang dimiliki oleh pemimpin *toxic* ini menuai keuntungan untuk pribadi dirinya sendiri, *toxic leadership* ini seringkali tidak mampu membaca kondisi *real* yang terjadi di perusahaan. Jika pemimpin berada di manajemen tengah maka akan membuat atasannya gagal memahami kondisi perusahaan. Jika berada di manajemen atas, maka akan memberikan gambaran yang salah kepada investor mengenai perusahaannya tersebut. Ketidakjelasan dari pemimpin dapat menciptakan ketidakstabilan di dalam organisasi. Hal ini dapat membuat perusahaan gagal dalam mengambil keputusan yang mampu mengembangkan atau menyelamatkan perusahaan. Perusahaan akan kehilangan momentum untuk bertumbuh dan bahkan kemungkinan buruknya dapat mengalami kemunduran hingga kebangkrutan.

#### **2.1.3.4 Dimensi & Indikator *Toxic Leadership***

Menurut Paltu & Brouwers (2020:128) menyatakan bahwa terdapat empat indikator *toxic leadership* sebagai berikut:

##### 1. Pengawasan yang kasar

Pengawasan disini dimaksudkan kepada perilaku yang terlihat bermusuhan yang dirasakan pemimpin terhadap bawahannya.

- a. Pemimpin memberi perlakuan yang kurang baik
- b. Pemimpin sering berselisih dengan karyawan.

##### 2. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan berupaya untuk mengerahkan otoritas dan kontrol yang berlebihan kepada bawahan

- a. Selalu berupaya mengerahkan otoritas kepada bawahan.
- b. Selalu mengontrol berlebihan terhadap sikap dan perilaku karyawan.

##### 3. Narsisme

Menunjukkan gaya atau sikap yang didorong oleh rasa arogansi dan penyerapan diri, dimana suatu tindakan berorientasi diri yang dirancang untuk meningkatkan diri.

- a. Pemimpin memiliki sikap narsistik yang tinggi.
- b. Pemimpin memiliki sikap arogan terhadap bawahan.

##### 4. Ketidakpastian

Tindakan ketidakpastian membuat bawahan takut dan waspada dikarenakan pemimpin bertindak tidak sesuai atau berbeda serta tidak dapat diprediksi secara

konsisten yang pada akhirnya menyebabkan bawahan mereka menyerah dan merasa tidak berdaya untuk melindungi diri sendiri.

- a. Pemimpin bertindak semaunya dan tidak dapat diprediksi.
- b. Pemimpin membuat bawahan takut akan perubahan sikap yang berubah-ubah

#### **2.1.4 Stres Kerja**

Stres kerja merupakan masalah yang akan setiap manusia rasakan dalam kehidupan, dikarenakan adanya tuntutan secara psikologis maupun tuntutan yang berasal dari lingkungan. Stres sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stres yang dialami individu dan akan mengancam.

##### **2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja**

Pengertian stres kerja telah dibuat oleh banyak para ahli dan para peneliti terdapat beberapa kesamaan antara pengertian dari yang satu dengan yang lain, dapat dilihat definisi dari para ahli mengenai stres kerja di bawah ini:

Menurut Hasibuan dalam Farizki & Purba (2020:16) menyatakan bahwa:

“Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, pikiran proses, dan kondisi seseorang. Orang yang mengalami stres menjadi gugup dan merasakan kecemasan kronis. Mereka sering menjadi marah, agresif, tidak bisa santai, atau menunjukkan sikap tidak kooperatif. Seseorang yang mengalami stres dapat dilihat dari sikap, perilaku dan hasil dari apa yang dilakukannya”.

Menurut Ariansyah (2019:23) menyatakan bahwa:

“Suatu keadaan yang mempengaruhi emosi proses berfikir dan kondisi tegang dari emosi dan proses berfikir dalam mengatasi hambatan dalam lingkungannya. Stres dapat pula diartikan sebagai bentuk reaksi emosional dan fisik yang muncul dalam menanggapi tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi”.

Menurut Robbins & Judge dalam Audina & Kusmayadi (2022:89) menyatakan bahwa:

"Stres sebagai suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah kondisi dimana seseorang berada didalam keadaan marah karena tidakseimbangya keinginan dengan kemampuan. Stres sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stress yang dialami individu, dan akan mengancam.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Menurut Robbins & Judge yang dikutip oleh Husain (2022:35) terdapat tiga faktor yang menjadi sumber stres yang berpotensi yaitu:

##### **1. Faktor Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga mempengaruhi level stres di antara karyawan di

dalam organisasi tersebut. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama: ekonomi, politik, dan teknologi.

## 2. Faktor Organisasional

Faktor organisasi menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peran dan interpersonal.

- 1) Tuntutan tugas, terkait dengan pekerjaan seseorang.
- 2) Tuntutan peranan, terkait dengan tekanan yang dia pegang dalam organisasi.
- 3) Tuntutan interpersonal, merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya.

## 3. Faktor Pribadi

Individu biasanya bekerja sekitar 40 hingga 50 jam dalam seminggu. Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas ke dalam pekerjaan.

### 2.1.4.3 Dampak Stress Kerja

Menurut Cox yang dikutip oleh Pratama (2018:67) terdapat dampak stress kerja yang dibagi menjadi 6 (enam) sebagai berikut:

- a. Dampak subjektif kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.
- b. Dampak perilaku pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.
- c. Dampak kognitif, ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

- d. Dampak fisiologis meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.
- e. Dampak kesehatan buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis.
- f. Dampak organisasi menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

Menurut Cooper dalam Santanu & Madhani (2022:365) terdapat 5 dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan, adapun indikator dari kondisi pekerjaan yaitu:
  - a. Beban kerja dalam faktor internal dan eksternal.
  - b. Jadwal kerja.
2. Peran, adapun dari indikator peran:
  - a. Ketidakjelasan peran.
3. Faktor interpersonal, adapun indikator dari faktor interpersonal yaitu:
  - a. Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang baik.
  - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja karyawan.
4. Perkembangan karier, adapun indikator dari perkembangan karier yaitu:
  - a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
  - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
5. Struktur organisasi, adapun indikator dari struktur organisasi yaitu:
  - a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
  - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi

c. Keterlibatan dalam membuat keputusan

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik / material maupun non-fisik / non material. Sedangkan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) yakni hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh orang maupun kelompok orang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo dalam Erwan et.,al (2023:22) mengemukakan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Afandi (2018:83) mengemukakan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Menurut Mangkunegara dalam Aulia (2021) menyatakan bahwa:

“Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kuantitas dan kualitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi dalam Eka Wijaya & Fauji (202:69) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja.

Sedangkan menurut Kasmir dalam Eka Wijaya & Fauji (202:84) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian,

pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Di dalam suatu organisasi diperlukan yaitu disiplin kerja, pengetahuan, lingkungan kerja. Disiplin yaitu mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja dapat diartikan kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja. Pengetahuan yaitu kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang baik dan mendukung juga dibutuhkan dalam suatu organisasi/instansi. Pegawai yang peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk menyelesaikan tugas dengan nyaman dan sesuai target.

#### **2.1.5.1 Dimensi & Indikator Kinerja Karyawan**

Lalu terdapat dimensi & indikator yang digunakan dalam PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung untuk menjadi pengukuran penilaian kinerja karyawan teknisi lokomotif, yaitu ada 9 dimensi kinerja karyawan, diantaranya sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu dalam bekerja
  - a. Karyawan tepat waktu dalam masuk kerja dan selesai kerja.
  - b. Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan cepat.
  - c. Karyawan mampu mengatur waktu sehingga dapat menghasilkan efisiensi dalam bekerja.

## 2. Tanggung Jawab

- a. Karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya.
- b. Karyawan menerima pekerjaan dan mengerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab

## 3. Kerja Sama

- a. Karyawan mampu berkomunikasi, menerima perintah dan menjalankannya dari atasan.
- b. Karyawan mampu bekerja dan berkolaborasi secara teamwork dengan rekan kerja.

## 4. Kepemimpinan

- a. Memberikan dan menjaga motivasi anggota lain.
- b. Mampu mengefisienkan dan mengatasi hambatan dengan cepat.

## 5. Prakarsa

- a. Karyawan mampu mengambil keputusan yang baik dalam menghadapi sesuatu.
- b. Karyawan memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah dari atasan.

## 6. Kejujuran

- a. Karyawan memiliki sifat jujur dan ketulusan dalam bekerja.
- b. Karyawan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.

## 7. Kualitas Kerja

- a. Hasil atau output karyawan dalam bekerja telah sesuai standar perusahaan.
- b. Karyawan memiliki ketrampilan yang baik dalam bekerja.

## 8. Kuantitas Kerja

- a. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.
- b. Karyawan mampu mengerjakan lebih 1 dari tugas yang diberikan.

## 9. Keterampilan Kerja

- a. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan.
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Komitmen terhadap pekerjaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan acuan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian terdahulu dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai *Toxic Leadership* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berikut terdapat beberapa kumpulan penelitian terdahulu yang sudah penulis lakukan:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nacem & Khurram (2020:27)	Hasil dari penelitian ini adalah <i>toxic leadership</i> berpengaruh	Menggunakan variabel <i>Toxic Leadership</i> dan Kinerja Karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Influence of Toxic Leadership on employee performance: The Mediating Role of Psychological Wellbeing  <i>Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Vol. 14</i>	negative terhadap kinerja karyawan		tempat penelitian Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda
2	Saputra et., al (2021)  Pengaruh Kepemimpinan Beracun, Stres Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada KUD Pakis)  <i>E- Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN, Volume 2, No.1</i>	Hasil dari penelitian ini adalah <i>toxic leadership</i> berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variable Kepemimpinan beracun, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Konflik Kerja
3	Tezcan Uysal (2019)  The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Performance  <i>International Journal of Business, Vol 24 Issue: 1,</i>	Hasil dari penelitian ini adalah <i>toxic leadership</i> berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>Toxic Leadership</i> . Stress kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda.
4	Sari & Fuadati (2018)  Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, Stres Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Educuity Residence Apartement Surabaya  <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 8, No. 10</i>	Hasil dari penelitian ini adalah Kepemimpinan dan Stres Kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variable Kepemimpinan beracun, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Beban Kerja
5	Adi Saputra et., al (2022)	Hasil dari penelitian ini adalah Kepemimpinan dan	Menggunakan variable Kepemimpinan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Konflik kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan CV. Murta di Desa Singapadu, Gianyar</p> <p><i>Jurnal EMAS, Volume 2, No.3</i></p>	Stres Kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan	beracun, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan	tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Konflik Kerja
6	<p>Erwan et.,al (2023:22)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Saranabudi di Prakarsaripta Kantor Cabang Kalimantan Barat</p> <p><i>Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan (JUMBIKU) Vol.3 No.3</i></p>	Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Lingkungan Kerja dan Pelatihan
7	<p>Rahmawati &amp; Setia (2023)</p> <p>The Effect Of Toxic Leadership And Work Stress On Employee Performance of PT. Trans Pacific Petrochemical Indotama (TPPI) Tuban Esat Java</p> <p><i>Management Studies and Entrepreneurship Journal Volume 4, No 5</i></p>	Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Lingkungan Kerja dan Pelatihan
8	<p>Christy &amp; Amalia (2018)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>	Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Jurnal Riset Bisnis &amp; Investasi Vol.3 No.2</i>			Menggunakan Variabel Lingkungan Kerja dan Pelatihan
9	Andriansyah & Irwansyah (2022) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Perawat Rumah Sakit Pangeran Jaya Sumitra Kotabaru  <i>Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 11, No. 2, 2022</i>	Hasil penelitian ini adalah stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja
10	Rahmadani et.,all (2023) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Kota Makassar  <i>Sibatik Journal, Jurnal Ilmiah, Bidang social, Ekonomi budaya, Teknologi dan Pendidikan, Vol. 2, No.3</i>	Hasil penelitian ini adalah stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Motivasi Kerja
11	Fiera & Sofyandi (2023) The Influence of Leadership andf Work Stress on Employee Performance at The Bandung City Regional Revenue Agency  <i>Quantitive Economics and Management Studies (QEMS), Volume 4, No.2</i>	Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan dan stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda.
12	Fahmi et., all (2023) The Influence of Leadership and Work Stress on Employee Perfomance at The Bandung City Regional Revenue Agency	Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Kepemimpinan dan Stres kerja terhadap Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Quantitative Economics and Management Studies (QEMS) Vol. 4 No. 2</i>			objek penelitian berbeda.
13	Fahmi & Sanika (2020)  The Influence of Toxic Leadership and Work Stress On Employee Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara  <i>Journal of International Conference Proceedings Volume 4, No 5</i>	Hasil penelitian ini adalah dan kepemimpinan dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Kepemimpinan dan Stres kerja terhadap Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda.
14	Riska et., al (2023)  The Influence of Leadership and Emporwement On The Performance Employee in the Trasnportation and Passenger Facilities Section at PT. KAI (Persero) Divre III Palembang  <i>Pro Bisnis: Jurnal Manajemen Volume 14, No 5</i>	Hasil penelitian ini adalah stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Kepemimpinan dan Stres kerja terhadap Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda.
15	Sunaryondi & Oetomo (2019)  Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI (Persero) Logistik Daop VIII Surabaya  <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 8, Nomor 12</i>	Hasil penelitian ini adalah stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Stres kerja dan Kinerja karyawan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian. Jumlah Responden atau objek penelitian berbeda. Menggunakan Variabel Budaya Organsisasi, dan Lingkungan Kerja

Sumber: Data penelitian dari berbagai sumber (2024)

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset. Berdasarkan teori maka perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Mengacu pada teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut.

### 2.3.1 Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Setiap orang tentu menginginkan lingkungan kerja yang membangun dan sehat. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal, ada peranan penting pemimpin di dalamnya. *Toxic leadership* memiliki pengaruh buruk yang sangat besar, pemimpin yang *toxic* sangat mungkin menciptakan kondisi tim yang penuh konflik dan tidak kondusif. Hal ini dapat terlihat dari kurangnya komunikasi yang jelas antara karyawan, perlambatan kinerja tim, dan hal-hal negatif lainnya. Sangat disayangkan jika sebuah tim berisi anggota-anggota kompeten, harus terhambat kinerjanya karena pemimpin yang tak dapat memposisikan dirinya. Itu sebabnya, pemutusan rantai negatif harus segera dilakukan supaya tercipta lingkungan kerja yang suportif. Untuk menunjukkan adanya pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja karyawan maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Naeem & Khurram (2020:27) melakukan penelitian tentang “*Influence of Toxic Leadership on employee performance: The Mediating Role of Psychological Wellbeing*” dengan menggunakan alat ukur analisis kuesioner yang diisi oleh 393 responden (karyawan) dengan menggunakan

menggunakan Teknik *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *toxic leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa ketika tingkat kepemimpinan beracun tinggi akan membuat kinerja karyawan menjadi rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi & Sanika (2020), melakukan penelitian tentang “*The Influence of Toxic Leadership and Work Stress On Employee Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara*”. Dalam penelitian ini menggunakan metode survey melalui pernyataan (kuesioner) yang diisi oleh 87 responden dengan menggunakan Teknik analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan beracun berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan berhadapan dengan pemimpin beracun membuat karyawan merasa tidak tenang sehingga kinerjanya pun menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Setia (2023) tentang “*The Effect Of Toxic Leadership And Work Stress On Employee Performance of PT. Trans Pacific Petrochemical Indotama (TPPI) Tuban East Java*”. Dalam penelitian tersebut untuk mengetahui tingkat kepemimpinan beracun terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian tersebut menggunakan metode penyebaran kuesioner dengan menggunakan analisis teknik *Structural Equation Modelling* (SEM). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan beracun berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa kepemimpinan yang cukup galak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan ketiga peneliti diatas Naeem & Khurram (2020:27), Fahmi & Sanika (2020), dan Rahmawati & Setia (2023), bahwa penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *toxic leadership* atau kepemimpinan beracun terhadap kinerja karyawan, yang menyatakan bahwa *toxic leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki pemimpin yang galak, arogan serta narsistik akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan. Karena karyawan merasa tertekan berada dibawah naungan pemimpin yang kurang baik atau galak sehingga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja.

### **2.3.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Dalam suatu pekerjaan, karyawan yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila stres kerja yang dirasakan oleh karyawan meningkat maka akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan tersebut. Untuk menunjukkan adanya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani et.,al (2023) tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Kota Makassar” dengan menggunakan alat ukur analisis kuesioner yang

diisi oleh 102 responden (karyawan) dengan menggunakan analisis regresi berganda dan SPSS *for macbook*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa ketika karyawan merasa tingkat stress kerjanya begitu tinggi maka akan berdampak pada penurunan produktivitas kinerja karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi & Sanika (2020), melakukan penelitian tentang “*The Influence of Toxic Leadership and Work Stress On Employee Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara*”. Dalam penelitian ini menggunakan metode survey melalui pernyataan (kuesioner) yang diisi oleh 87 responden dengan menggunakan Teknik analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bekerja dibawah tekanan dan merasa stress akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan tersebut, sehingga produktivitas kerja menjadi tidak efektif dan efisien.

Penelitian Andriansyah & Irwansyah (2022) tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Perawat Rumah Sakit Pangeran Jaya Sumitra Kotabaru”. Dalam penelitian tersebut untuk mengetahui tingkat stress kerja terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 107 responden dengan menggunakan analisis Teknik *Smart Partial Least Square* (SPLS). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa jika karyawan merasa stress kerja maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan ketiga peneliti diatas Rahmadani et.,all (2023), Fahmi & Sanika (2020), dan Andriansyah & Irwansyah (2022), bahwa penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan, yang menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat stres terhadap pekerjaannya cukup tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Karena karyawan merasa tertekan terhadap pekerjaannya (merasa stres) dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerjanya.

### **2.3.3 Pengaruh *Toxic Leadership* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan akan meningkat apabila memiliki pemimpin yang yang baik karena pada dasarnya seorang pemimpin yang tepat akan mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawan agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu tujuan perusahaan in dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Apabila karyawan memiliki pimpinan yang galak dan arogan membuat karyawan merasa tidak nyaman bekerja sehingga terjadi penurunan kinerja, karena pimpinan itu akan mempengaruhi kinerja organisasi serta karyawannya sendiri. Selain itu kinerja karyawan akan menurun jika karyawannya merasa tertekan/stres dalam bekerja, maka dari itu pentingnya seorang pemimpin yang selalu

memperhatikan para karyawan agar mereka tidak merasa terbebani oleh tugas yang diberikan. *Toxic leadership* dan stres kerja memiliki hubungan yang dapat menjadi faktor pada kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki pemimpin yang galak dan bekerja dibawah tekanan atau merasa stress akan terjadi penurunan kinerja karyawan. Untuk menunjukkan adanya pengaruh *toxic leadership* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan maka diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan penelitian terdahulu.

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Setia (2023) tentang “*The Effect Of Toxic Leadership And Work Stress On Employee Performance of PT. Trans Pacific Petrochemical Indotama (TPPI) Tuban Esat Java*”. Dalam penelitian tersebut untuk mengetahui tingkat kepemimpinan beracun dan stress kerja terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian tersebut menggunakan metode penyebaran kuesioner dengan menggunakan analisis teknik *Structural Equation Modelling* (SEM). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan beracun dan stress kerja berpengaruh terhadap negatif kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa ketika karyawan memiliki kepimpinan yang cukup galak akan dan stress dalam bekerja berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan.

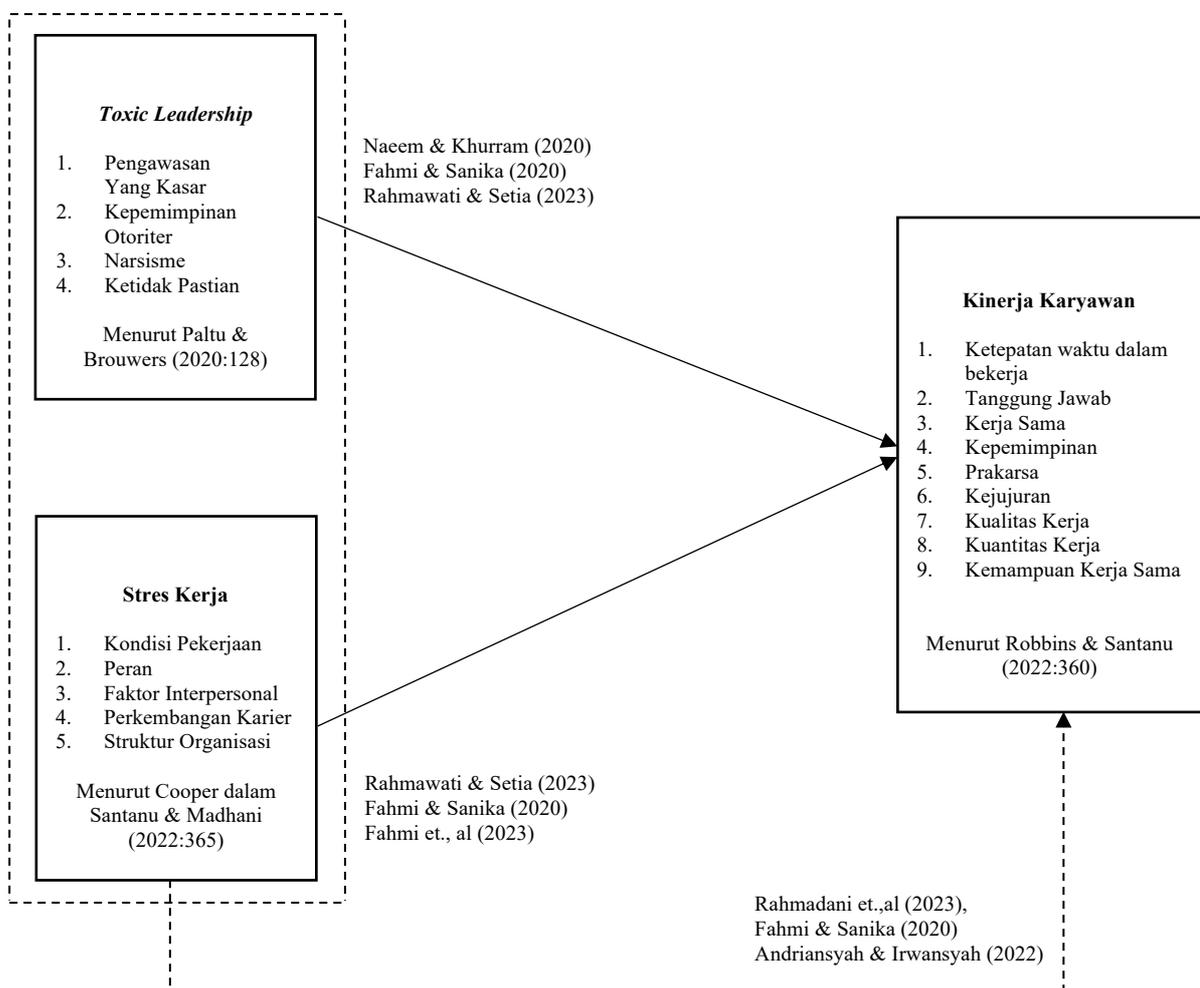
Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi & Sanika (2020), melakukan penelitian tentang “*The Influence of Toxic Leadership and Work Stress On Employee Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara*”. Dalam penelitian ini menggunakan metode survey melalui pernyataan (kuesioner) yang diisi oleh 87 responden dengan menggunakan teknik

analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *toxic leadership* dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan dipimpin oleh pemimpin yang cukup arogan serta merasa bekerja dibawah tekanan atau merasa stres akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan tersebut, sehingga produktivitas kerja menjadi tidak efektif dan efisien.

Penelitian Fahmi et.,al (2023) tentang “*The Influence of Leadership and Work Stress on Employee Perfomance at The Bandung City Regional Revenue Agency*”. Dalam penelitian tersebut untuk mengetahui tingkat kepemimpinan beracun dan stress kerja terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 32 responden dengan menggunakan analisis analisis regresi berganda. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan beracun dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa jika karyawan memiliki tingkat kepemimpinan galak yang cukup tinggi dan stress kerja yang cukup tinggi akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan ketiga peneliti diatas Rahmawati & Setia (2023), Fahmi & Sanika (2020), dan Fahmi et.,al (2023), bahwa penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan beracun dan stress kerja terhadap kinerja karyawan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan beracun dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki pemimpin galak serta arogan (*toxic*) serta tingkat stress terhadap pekerjaannya cukup tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja

karyawannya. Karena karyawan merasa tertekan dalam menghadapi pemimpin dan pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *toxic leadership* dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerjanya.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

*Toxic Leadership* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

### 2. Hipotesis Parsial

- a) Terdapat Pengaruh *Toxic Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan.
- b) Terdapat Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- c) Terdapat Pengaruh *Toxic Leadership* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.