



Toxic Workplace dan Dampaknya pada Kesehatan Mental hingga Turnover Karyawan

Andini Rohayani¹, Wilianti Laelatul Fitri², Zulfa Azkia Maharani³, Sri Mulyeni⁴

¹⁻⁴Universitas Nasional PASIM, Indonesia

E-mail: andinirohayani44@gmail.com¹, wiliantilaelatulfitri@gmail.com², azmaharaniii@gmail.com³, srimulyeni88@gmail.com⁴

*Penulis Korespondensi: andinirohayani44@gmail.com

Abstract. *Toxic work environments are becoming an issue that is getting more and more attention in human resource management because of its destructive impact on the psychological well-being of employees and organizational stability. Unhealthy interpersonal relationships, authoritarian leadership, bullying, and recurrent disrespectful behavior create a work atmosphere full of stress and uncertainty. This condition not only triggers work stress, anxiety, and emotional exhaustion, it further exacerbates these challenges, as high work demands and a lack of work-life balance make employees, especially Generation Z, increasingly vulnerable to mental health disorders. This study aims to analyze the influence of toxic work environments on employees' mental health as well as its impact on the intention to quit their jobs. The method used is a literature study with a qualitative approach, analyzing relevant scientific articles. The results of the study showed that a toxic work environment characterized by violence, bullying, tyrannical leadership, unfriendliness, and exclusion had a significant effect on the increase in work stress, psychological pressure, work stress and intention to quit work. Toxic leadership is the main factor in forming an unhealthy work culture. Social support, especially from supervisors, plays a protective role as a protective factor that mediates these negative relationships. Generation Z was found to be more sensitive to injustice and rights violations in the workplace. The study concludes that organizations need to prioritize psychological safety, implement supportive leadership, and provide tangible organizational policies and support to maintain employees' mental health and reduce work stress rates for long-term organizational sustainability.*

Keywords: *Employee Turnover; Mental Health; Psychological Safety; Toxic Workplace; Work Stress.*

Abstrak. Lingkungan kerja toksik menjadi isu yang semakin mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia karena dampaknya yang merusak terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan stabilitas organisasi. Hubungan interpersonal yang tidak sehat, kepemimpinan yang otoriter, perundungan, serta perilaku tidak hormat yang terjadi secara berulang menciptakan atmosfer kerja penuh tekanan dan ketidakpastian. Kondisi ini tidak hanya memicu stres kerja, kecemasan, dan kelelahan emosional, semakin memperparah tantangan ini, karena tuntutan kerja yang tinggi dan kurangnya keseimbangan kehidupan kerja membuat karyawan, terutama Generasi Z, semakin rentan terhadap gangguan kesehatan mental. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap kesehatan mental karyawan serta dampaknya terhadap niat berhenti kerja. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif, menganalisis artikel ilmiah yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik yang ditandai dengan kekerasan, perundungan, kepemimpinan tirani, ketidakramahan, dan pengucilan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan stres kerja, tekanan psikologis, stres kerja dan niat berhenti kerja. Kepemimpinan toksik menjadi faktor utama pembentuk budaya kerja tidak sehat. Dukungan sosial, khususnya dari penyelia, berperan sebagai faktor protektif yang memediasi hubungan negatif tersebut. Generasi Z ditemukan lebih sensitif terhadap ketidakadilan dan pelanggaran hak di tempat kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan keamanan psikologis, menerapkan kepemimpinan suportif, serta menyediakan kebijakan dan dukungan organisasi yang nyata untuk menjaga kesehatan mental karyawan dan menurunkan angka stres kerja demi keberlanjutan organisasi jangka panjang.

Kata Kunci: Keamanan Psikologis; Kesehatan Mental; Lingkungan Kerja Toksik; Stres Kerja; Turnover Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Hubungan interpersonal yang tidak sehat, atau yang sering disebut *toxic relationship*, telah lama menjadi perhatian. Ini tidak hanya terjadi dalam konteks pribadi, tetapi juga di tempat kerja. Hubungan yang membawa rasa takut, tekanan, kepemilikan berlebihan, bahkan kekerasan fisik menciptakan lingkungan tidak aman. Hal ini memicu respons emosional yang merugikan dan dapat berdampak serius pada kesehatan mental individu (Prasetyo, 2024). Di dalam organisasi, pola hubungannya bisa terlihat dalam lingkungan kerja yang toksik atau *toxic workplace*, dimana perilaku negatif seperti perlakuan tidak hormat, intimidasi, dan kepemimpinan yang otoriter terjadi secara berulang. Lingkungan seperti ini tidak hanya merusak kesehatan mental karyawan, tetapi juga mengancam keberlangsungan organisasi melalui penurunan produktivitas dan meningkatnya niat karyawan untuk keluar atau *turnover intention*. Isu ini semakin penting, terutama setelah pandemi, ketika tempat kerja menghadapi tantangan baru dalam menjaga kesejahteraan psikologis tenaga kerja, yang kini tertekan dengan tuntutan kerja tinggi dan hubungan interpersonal yang kompleks. Sebagian besar karyawan mengaku merasa tidak terlibat dalam pekerjaan mereka, di mana salah satu penyebab utamanya adalah komunikasi yang tidak efektif dan kultur organisasi yang tidak mendukung (Nurrahmawati et al., 2025).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik dapat memberikan dampak negatif besar pada banyak aspek kehidupan kerja karyawan. Dalam penelitian (Siahaya, L. D. I., Titioka, S. R., & Aponno, 2012) yang dilakukan di PT. Machia Jaya Ambon, ditemukan bahwa lingkungan kerja yang toksik berkontribusi positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin buruk lingkungan kerjanya, semakin tinggi tingkat stres yang dialami. Stres kronis ini bisa berevolusi menjadi gangguan kesehatan mental yang serius, seperti kecemasan dan depresi (Samantha et al., 2023). Penelitian kualitatif oleh (Sinaga, 2025) di Kota Medan juga menguatkan temuan ini, menunjukkan bahwa budaya kerja toksik, dengan tekanan kerja yang berlebihan, komunikasi yang tidak efektif, dan konflik interpersonal mengarah pada meningkatnya stres kerja, kecemasan, serta kelelahan emosional. Akibatnya produktivitas kerja pun menurun. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik bukan hanya masalah kecil, tetapi isu besar yang perlu segera ditangani oleh manajemen.

Salah satu gangguan kesehatan mental yang umum akibat lingkungan kerja toksik adalah *burnout* atau kelelahan fisik, emosional, dan mental karena terlibat dalam situasi kerja

yang penuh tuntutan emosional dalam waktu lama. Penelitian tentang *toxic productivity* oleh (Rabbani, 2025) menemukan bahwa produktivitas beracun berkorelasi positif dengan *burnout*, stres akademis, dan penurunan kesehatan mental, dipicu oleh faktor-faktor seperti *workaholism*, takut ketinggalan (FOMO), dan pengawasan yang ketat. Karyawan di berbagai sektor, termasuk pekerja muda, mengalami kondisi ini. (Siahaya, L. D. I., Titioka, S. R., & Aponno, 2012) (Atmaja & Ilham, 2025), menemukan faktor-faktor utama yang memengaruhi kondisi psikologis Generasi Z di tempat kerja. Temuan ini relevan sebab Generasi Z dikenal lebih sensitif terhadap ketidakadilan dan pelanggaran hak-hak di tempat kerja, serta lebih vokal dalam menuntut lingkungan kerja yang sehat (Augustine et al., 2025).

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membangun budaya organisasi. Kepemimpinan toksik (*toxic leadership*) menjadi salah satu penyebab utama lingkungan kerja yang merugikan. Dalam studi yang dilakukan (Trisnadewi & Helvita, 2023) diungkapkan bahwa karakteristik kepribadian pemimpin, struktur kekuasaan, budaya organisasi, dan faktor pribadi berkontribusi pada munculnya *toxic leadership*. Pemimpin dengan sifat toksik sering kali bersikap tidak adil, mengkritik secara terbuka, mengambil kredit dari keberhasilan bawahan, dan menyalahkan orang lain, ketika terjadi masalah. Dampak gaya kepemimpinan ini sangat besar, termasuk menurunnya motivasi dan kinerja karyawan, tingginya tingkat *turnover*, hilangnya kreativitas, dan merosotnya citra organisasi di mata karyawan dan masyarakat (Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, 2023). Penelitian oleh (Rabbani, 2025), menegaskan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja yang toksik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap niat untuk keluar *intention to leave* di kalangan karyawan Generasi Z di perusahaan *startup* di Indonesia. Mereka juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan *employee engagement* dapat membantu mengurangi dampak negatif dari stres dan toksisitas, menunjukkan adanya mekanisme psikologis kompleks antara lingkungan kerja dan niat keluar karyawan.

Perhatian terhadap kesehatan mental karyawan masih sering terabaikan dalam manajemen sehari-hari. Stigma negatif terkait kesehatan mental masih kuat di kalangan karyawan, banyak yang enggan mengakui atau mencari bantuan atas masalah psikologis yang mereka hadapi, karena takut dianggap lemah atau tidak profesional. Dukungan dari perusahaan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Sari, S. P., Azzahra, A. M., Tabarudin, F., Wati, I. R., & Mas'ud, 2024). Manajer memiliki tanggung jawab strategis dalam merumuskan kebijakan yang mengurangi konflik dan gejala gangguan mental. Ini bisa dilakukan dengan menyediakan akses ke layanan konseling, menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, dan memberi pelatihan manajemen stres. Selain itu, dukungan organisasi

organizational support telah terbukti dapat memediasi dampak stres kerja terhadap kualitas kehidupan kerja *quality of work life*, menurut penelitian (Lea, 2025). Ini menunjukkan bahwa intervensi dari organisasi, seperti memberi dukungan instrumental dan emosional kepada karyawan, sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan mencegah dampak buruk dari lingkungan kerja yang negatif.

Tekanan kerja dan tanggung jawab emosional banyak ditemukan di profesi tertentu, seperti tenaga kesehatan, yang rentan terhadap kelelahan emosional, kecemasan, dan depresi. (Lea, 2025) dalam tinjauan literatur mereka menegaskan bahwa beban kerja yang berlebihan, dukungan organisasi yang kurang, serta tekanan emosional meningkatkan risiko gangguan psikologis dan menurunkan kesehatan mental tenaga kesehatan.

2. KAJIAN TEORI

Lingkungan kerja yang toksik atau *toxic workplace* merupakan sebuah ekosistem organisasi di mana terdapat pola perilaku negatif yang konsisten, yang sering kali bersumber dari gaya kepemimpinan yang tidak sehat. Menurut (Soomro, 2024), kepemimpinan toksik atau *toxic leadership* dicirikan oleh perilaku atasan yang narsistik, otoriter, dan cenderung merendahkan bawahan demi kepentingan pribadi atau ego semata. Pemimpin seperti ini menciptakan atmosfer ketakutan dan ketidakpastian, yang secara bertahap merusak moral tim.

Kesehatan mental kini telah bergeser dari isu marginal menjadi pilar utama dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia. (Sari, S. P., Azzahra, A. M., Tabarudin, F., Wati, I. R., & Mas' ud, 2024) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan tidak lagi hanya dipandang dari dimensi material seperti gaji dan tunjangan, melainkan juga dimensi non-material yang mencakup kesehatan psikologis. Dalam pandangan Kementerian Kesehatan RI, kesehatan mental yang baik memungkinkan seseorang untuk menyadari potensi mereka, mengatasi tekanan hidup yang normal, dan bekerja secara produktif. Sebaliknya, paparan terus-menerus terhadap lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan gangguan konsentrasi dan ketidakstabilan emosi. Oleh karena itu, menghilangkan stigma negatif terhadap isu kesehatan mental di tempat kerja menjadi langkah krusial yang harus diambil oleh manajemen dan pekerja itu sendiri demi menciptakan iklim kerja yang inklusif.

Stres kerja muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan lingkungan pekerjaan dengan kapasitas atau sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. (Larasati, N., Aditama, R. R. A., & Pratita, 2024) mengidentifikasi bahwa stres kerja adalah fenomena global yang sering kali dianggap sebagai *mental health* dalam konteks profesional karena dampaknya yang luas terhadap penurunan efektivitas organisasi. Faktor-faktor seperti beban kerja yang

berlebihan, konflik peran, dan komunikasi yang buruk menjadi pemicu utama stres ini. Jika stres tersebut berlangsung dalam jangka panjang tanpa adanya intervensi, hal ini akan menurunkan *Quality of Work Life*, di mana karyawan tidak lagi merasakan kepuasan atau makna dalam aktivitas yang mereka lakukan setiap hari.

Burnout adalah konsekuensi ekstrem dari stres kerja kronis yang tidak terkelola, ditandai dengan kelelahan emosional yang hebat dan sinisme terhadap pekerjaan (Atmaja & Ilham, 2025) menyoroti bahwa kelompok pekerja muda, khususnya Generasi Z, sangat rentan terhadap fenomena ini karena tuntutan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan teknologi dan target yang agresif. *Burnout* melibatkan perasaan terkurasnya energi, munculnya jarak mental dari pekerjaan, serta penurunan efikasi diri atau rasa tidak kompeten dalam menyelesaikan tugas. Fenomena ini bukan sekadar kelelahan biasa yang bisa hilang dengan istirahat sejenak, melainkan kondisi sistemik yang memerlukan perubahan pola kerja dan dukungan emosional dari lingkungan sekitar.

Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) sering kali merupakan "puncak gunung es" dari masalah internal yang lebih dalam, seperti lingkungan yang toksik. (Soomro et al., 2024) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara kepemimpinan toksik dengan niat karyawan untuk mengundurkan diri, semakin buruk perilaku pemimpin, semakin tinggi probabilitas karyawan untuk mencari peluang di perusahaan lain. Penelitian di perusahaan konstruksi Jakarta Barat membuktikan bahwa kepemimpinan toksik dan pengucilan (*exclusion*) di tempat kerja memprediksi niat berhenti kerja karyawan, yang dimediasi oleh tekanan psikologis (Pramudya et al., 2025). Bagi perusahaan, tingginya tingkat turnover bukan hanya masalah kehilangan talenta, tetapi juga beban finansial yang besar akibat biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan hilangnya pengetahuan institusional yang berharga.

Sebagai mekanisme perlindungan, dukungan organisasi berperan penting dalam memitigasi dampak negatif dari stres kerja dan lingkungan yang beracun. (Nike Larasati, 2024) menekankan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka, dampak dari stres kerja terhadap penurunan kualitas hidup dapat diminimalisir. Dukungan ini bisa berupa kebijakan yang pro-kesehatan mental, fleksibilitas kerja, maupun lingkungan yang mendukung keterbukaan komunikasi. Melalui pemberian dukungan yang nyata, perusahaan tidak hanya membantu menjaga kesehatan mental karyawannya, tetapi juga secara strategis menurunkan niat mereka untuk keluar, sehingga keberlanjutan operasional perusahaan dapat terjaga dengan lebih baik.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data berasal dari artikel ilmiah yang dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik lingkungan kerja toksik, kesehatan mental karyawan, dan turnover intention. Studi literatur disebut juga tinjauan literatur, yaitu serangkaian tugas yang melibatkan membaca, membuat catatan, dan menyusun sumber penelitian sehubungan dengan teknik pengumpulan data perpustakaan (Sugiyono, 2019). Menelaah literatur sebelumnya juga berfungsi sebagai sarana pemecahan masalah dalam studi literatur. Pemahaman menyeluruh terhadap materi topik dan referensi sangat penting untuk proses studi literatur, yang juga sering disebut dengan tinjauan pustaka.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap enam artikel ilmiah internasional yang relevan, ditemukan bahwa lingkungan *toxic workplace* memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan serta niat untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Lingkungan kerja yang ditandai dengan kekerasan (*workplace violence*), perundungan (*bullying*), kepemimpinan tirani (*petty tyranny*), dan perilaku tidak sopan (*incivility*) terbukti menjadi faktor utama yang memicu stres kerja dan tekanan psikologis. (Duan, X., Ni, X., Shi, 2019) menemukan bahwa kekerasan di tempat kerja berkorelasi positif dengan kelelahan kerja (*job burnout*) dan niat berpindah (*turnover intention*), serta berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan dukungan sosial dalam penelitiannya terhadap 1.257 dokter di rumah sakit tersier China yang menunjukkan prevalensi kekerasan mencapai 66,19% dalam dua belas bulan terakhir.

Salah satu penyebab utama terbentuknya lingkungan kerja toksik adalah gaya kepemimpinan yang tidak sehat. (Iqbal et al., 2024) dalam penelitiannya terhadap 421 akademisi di Pakistan menemukan bahwa *petty tyranny* atau tirani kecil tidak secara langsung memengaruhi *turnover intention*, tetapi berpengaruh secara signifikan melalui mediasi lingkungan kerja toksik dan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang otoriter, manipulatif, dan merendahkan karyawan menciptakan suasana kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian (Hikmah, 2025). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Malola et al., 2024) terhadap 424 karyawan di 70 perusahaan

Francis yang menunjukkan bahwa perundungan di tempat kerja (*workplace bullying*) secara signifikan terkait dengan *turnover intention* dan tekanan psikologis, sekaligus menemukan bahwa dukungan *supervisor* berperan sebagai mediator antara perundungan dengan kedua variabel tersebut.

Penelitian oleh (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025) yang melibatkan 400 karyawan Generasi Z di Bangkok memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepemimpinan toksik dan ketidakramahan di tempat kerja secara signifikan meningkatkan *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penurunan persepsi keamanan psikologis (*perceived psychological safety*). Sementara itu, (Beng, L., & Mahadevan, 2023) dalam penelitiannya terhadap karyawan produksi di CV. Bintang Satu, Ciamis, menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik memiliki kriteria penilaian sangat tinggi dan berpengaruh terhadap *turnover intention*, namun kesehatan mental tidak terbukti berpengaruh signifikan. Penelitian lain dari Jakarta Barat terhadap 150 karyawan perusahaan konstruksi menemukan bahwa kepemimpinan toksik dan pengucilan (*exclusion*) di tempat kerja memprediksi niat berhenti kerja yang dimediasi oleh tekanan psikologis, tetapi rasa syukur (*gratitude*) tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut. (Duan, X., Ni, X., Shi, 2019) menekankan bahwa dukungan sosial berperan sebagai mediator parsial antara kekerasan di tempat kerja dengan kepuasan kerja, kelelahan kerja, dan niat berpindah, di mana dukungan dari atasan, rekan kerja, dan keluarga terbukti mampu mengurangi dampak negatif dari lingkungan kerja yang toksik. Temuan ini diperkuat oleh (Malola et al., 2024) yang menyatakan bahwa dukungan *supervisor* berfungsi sebagai mekanisme penting untuk mengurangi tekanan psikologis dan niat berhenti kerja akibat perundungan. Secara khusus, (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025) menyoroti bahwa Generasi Z memiliki toleransi yang lebih rendah terhadap pelanggaran hak dan kebebasan pribadi di tempat kerja, sehingga organisasi perlu mengadaptasi praktik manajemen dengan memprioritaskan keamanan psikologis, menerapkan perilaku kepemimpinan yang suportif, serta menyediakan kebijakan yang jelas untuk mengatasi perilaku toksik. Secara keseluruhan, keenam jurnal internasional yang dianalisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *turnover intention*, dengan kesehatan mental (stres, tekanan psikologis, kelelahan emosional) berperan sebagai mediator, sementara dukungan sosial (terutama dari *supervisor*) berfungsi sebagai faktor protektif yang dapat mengurangi dampak negatif tersebut, meskipun variabel seperti rasa syukur tidak selalu terbukti sebagai moderator yang efektif dalam model penelitian.

Hasil analisis terhadap enam artikel ilmiah internasional menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik memiliki pengaruh yang kuat dan konsisten terhadap penurunan

kesehatan mental karyawan serta peningkatan niat untuk berhenti bekerja (*turnover intention*). Berbagai bentuk perilaku negatif seperti kekerasan di tempat kerja (*workplace violence*), perundungan (*bullying*), kepemimpinan tirani (*petty tyranny*), ketidakramahan (*incivility*), dan pengucilan (*exclusion*) terbukti menjadi faktor utama yang memicu stres kerja, tekanan psikologis, kelelahan emosional, hingga kondisi *burnout* pada karyawan. Temuan ini sejalan dengan kajian teori yang dikemukakan oleh (Larasati, N., Aditama, R. R. A., & Pratita, 2024) bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki karyawan dapat memicu stres kronis. Dalam konteks lingkungan toksik, ketidakseimbangan tersebut semakin diperparah oleh rasa tidak aman, ketidakpastian, serta kurangnya penghargaan dan dukungan dari lingkungan sekitar. Prevalensi kekerasan dalam penelitian (Duan, X., Ni, X., Shi, 2019) menunjukkan bahwa fenomena ini bukanlah kasus terisolasi, melainkan masalah sistemik yang membutuhkan perhatian serius dari manajemen organisasi.

Kesehatan mental terbukti berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja toksik dan *turnover intention*. Artinya, lingkungan kerja yang buruk tidak serta-merta membuat karyawan ingin keluar dari organisasi, tetapi terlebih dahulu memicu gangguan psikologis seperti stres berkepanjangan, kecemasan, dan kelelahan emosional, yang kemudian mendorong munculnya niat untuk meninggalkan organisasi. Temuan dari (Iqbal et al., 2024) menunjukkan bahwa *petty tyranny* tidak secara langsung memengaruhi *turnover intention*, melainkan melalui mediasi lingkungan kerja toksik dan kelelahan emosional. Hal ini menegaskan bahwa karyawan yang mengalami tekanan psikologis berat akibat perilaku pemimpin yang otoriter cenderung kehilangan energi dan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari tempat kerja yang lebih sehat dan suportif. Kondisi ini konsisten dengan konsep *burnout* yang dijelaskan oleh (Atmaja & Ilham, 2025), di mana kelelahan emosional dan sinisme terhadap pekerjaan menjadi puncak dari stres kronis yang tidak terkelola dengan baik.

Salah satu faktor paling dominan dalam membentuk lingkungan kerja toksik adalah kepemimpinan toksik (*toxic leadership*). Pemimpin dengan karakteristik narsistik, otoriter, suka merendahkan bawahan, serta tidak adil dalam memperlakukan karyawan menciptakan atmosfer kerja yang penuh ketakutan dan ketidakpastian. Penelitian oleh Sawatsrisaichai dan (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025) menemukan bahwa kepemimpinan toksik secara langsung maupun tidak langsung melalui penurunan persepsi keamanan psikologis (*perceived psychological safety*) meningkatkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Pemimpin toksik cenderung mengambil kredit atas keberhasilan bawahan, menyalahkan orang lain ketika terjadi masalah, serta mengkritik secara terbuka dan merendahkan. Dampaknya tidak hanya

dirasakan pada kesehatan mental individu, tetapi juga merusak moral tim, menghambat kolaborasi, dan membunuh kreativitas serta inovasi dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan kajian teori (Soomro et al., 2024; Dwi Hiremawati, A., & Mulyeni, S, 2025) yang menyebutkan bahwa pemimpin narsistik dan otoriter menciptakan atmosfer ketakutan, ketidakadilan, dan ketidakpastian yang secara bertahap merusak moral tim dan mendorong keluarnya karyawan berbakat.

Meskipun lingkungan kerja toksik membawa dampak yang sangat merugikan, dukungan sosial, terutama dari atasan langsung (*supervisor*), terbukti berperan sebagai faktor protektif yang mampu memitigasi dampak negatif tersebut. Penelitian oleh (Malola et al., 2024) menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* berfungsi sebagai mediator antara perundungan di tempat kerja dengan tekanan psikologis dan *turnover intention*. Artinya, meskipun karyawan mengalami perundungan, kehadiran atasan yang suportif, peduli, dan bersedia mendengarkan dapat secara signifikan mengurangi tingkat stres psikologis serta keinginan untuk keluar dari organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Duan, X., Ni, X., Shi, 2019) yang menekankan bahwa dukungan dari atasan, rekan kerja, dan keluarga berperan sebagai mediator parsial yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi kelelahan kerja dan niat berpindah. Hal ini mendukung teori (Larasati, N., Aditama, R. R. A., & Pratita, 2024) bahwa dukungan organisasi yang nyata, baik berupa kebijakan pro-kesehatan mental, fleksibilitas kerja, maupun keterbukaan komunikasi, dapat menurunkan dampak stres kerja terhadap kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Dengan demikian, organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya tidak hanya akan menjaga kesehatan mental mereka, tetapi juga secara strategis menurunkan angka *turnover*.

Perhatian khusus perlu diberikan kepada Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki toleransi yang lebih rendah terhadap ketidakadilan, pelanggaran hak, serta perilaku tidak hormat di tempat kerja. (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025) menyoroti bahwa mereka lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak ramah dan kepemimpinan toksik, sehingga lebih cepat mengalami tekanan psikologis dan lebih mudah memutuskan untuk keluar dari organisasi jika merasa tidak aman atau tidak dihargai. Temuan ini diperkuat oleh (Rabbani et al., 2025) yang menyatakan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja toksik berpengaruh positif terhadap niat berhenti kerja di kalangan karyawan Generasi Z di perusahaan *startup* Indonesia. Namun demikian, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terbukti mampu mengurangi dampak negatif tersebut, menunjukkan bahwa organisasi masih memiliki ruang untuk melakukan intervensi positif guna mempertahankan talenta muda. Organisasi perlu mengadaptasi praktik manajemen

dengan memprioritaskan transparansi, keadilan, dan penghargaan terhadap hak-hak individu agar mampu menarik dan mempertahankan Generasi Z.

Secara keseluruhan, temuan-temuan yang telah dibahas memperkuat kesimpulan bahwa lingkungan kerja toksik merupakan ancaman serius bagi kesehatan mental karyawan dan stabilitas organisasi. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mencegah dan mengatasi toksisitas di tempat kerja. Prioritas utama harus diberikan pada pembangunan keamanan psikologis, yaitu menciptakan budaya di mana karyawan merasa aman untuk berbicara, menyampaikan pendapat, dan melaporkan perilaku negatif tanpa takut akan pembalasan atau intimidasi. Penerapan kepemimpinan yang suportif melalui pelatihan kepemimpinan emosional, penghapusan perilaku otoriter, serta penguatan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan juga menjadi langkah krusial. Selain itu, organisasi perlu menyusun kebijakan anti-toksisitas yang jelas, termasuk mekanisme pelaporan anonim, sanksi tegas terhadap pelaku perundungan dan kekerasan, serta penyediaan layanan konseling kesehatan mental bagi karyawan yang membutuhkan. Dukungan organisasi yang nyata, seperti fleksibilitas kerja, program manajemen stres berkala, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, juga harus diberikan secara konsisten. Dengan intervensi-intervensi tersebut, organisasi tidak hanya melindungi kesehatan mental karyawan, tetapi juga menurunkan angka *turnover*, mempertahankan talenta terbaik, serta memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap enam artikel ilmiah internasional serta kajian teori yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang bersifat toksik (*toxic workplace*) memberikan dampak kuat terhadap kondisi Kesehatan mental karyawan sekaligus meningkatkan kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Lingkungan kerja yang dipenuhi perilaku seperti kekerasan, perundungan, gaya kepemimpinan yang otoriter, suasana yang tidak ramah, serta adanya pengucilan terbukti menjadi faktor utama yang memicu meningkatnya stres kerja, tekanan psikologis, kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), hingga kondisi *burnout* pada karyawan. Kepemimpinan yang toksik (*toxic leadership*) menjadi salah satu faktor paling berpengaruh dalam membentuk budaya kerja yang tidak sehat. Kondisi ini kemudian berdampak pada menurunnya motivasi, produktivitas, serta kepuasan kerja, sekaligus meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Di sisi lain, adanya dukungan sosial khususnya dari atasan berperan sebagai faktor pelindung yang mampu meredam dan meminimalkan dampak negatif dari lingkungan kerja toksik terhadap

kesehatan mental dan *turnover intention*. Namun demikian, variabel seperti rasa syukur (*gratitude*) tidak selalu menunjukkan peran yang signifikan sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut.

Generasi Z cenderung lebih rentan terhadap lingkungan kerja toksik karena memiliki tingkat toleransi yang lebih rendah terhadap ketidakadilan dan pelanggaran hak individu. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan praktik manajemen dengan menekankan pentingnya keamanan psikologis, menerapkan kepemimpinan yang suportif, menyusun kebijakan anti toksisitas, serta menyediakan dukungan organisasi yang nyata. Langkah-langkah tersebut penting untuk menjaga Kesehatan mental karyawan sekaligus menekan tingkat *turnover* guna mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, H. S., & Ilham, W. (2025). Strategi mengatasi *burnout* dan stres di lingkungan kerja pada Generasi Z. *Media Bina Ilmiah*, 19(9), 5511–5518.
- Augustine, I., Daud, I., Listiana, E., Hendri, I., & Marumpe, D. P. (2025). Pengaruh *job stress*, *toxic workplace*, *performance*, dan *intention to leave* melalui *employee engagement*. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(2), 546–559.
- Beng, L., & Mahadevan, A. (2023). Impact of toxic work environment on employee turnover intention in pharmaceutical industry, Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 8709–8715.
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., et al. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: The mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17, 93. <https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Dwi Hiremawati, A., & Mulyeni, S. (2025). The relationship between personality type and job satisfaction of physiotherapists in the City of Bandung. *FISIO MU: Physiotherapy Evidences*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.23917/fisiomu.v6i1.5551>
- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). *Toxic leadership*: Faktor pengaruh, implikasi terhadap organisasi, dan strategi intervensi. *Behavioral Science Journal*, 1(2), 19–33.
- Hikmah, H. (2025). Dampak dari *toxic workplace environment* di instansi Kementerian Agama.
- Iqbal, J., Hashmi, Z. F., Asghar, M. Z., Rehman, A. U., & Järvenoja, H. (2024). Impact of petty tyranny on employee turnover intentions: The mediating roles of toxic workplace environment and emotional exhaustion in academia. *Behavioral Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121218>
- Larasati, N., Aditama, R. R. A., & Pratita, M. P. (2024). Hubungan antara *occupational stress*, *quality of work life*, dan *organizational support* sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(1), 46–58. <https://doi.org/10.51353/b78mfe16>
- Lea, A. I., Ati, A. N., & Ruliati, L. P. (2025). Literature review: Hubungan antara stres kerja dan kesehatan mental tenaga kesehatan. *Prepotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(3), 10490–10497. <https://doi.org/10.31004/prepotif.v9i3.52219>

- Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., & Jeoffrion, C. (2024). The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from supervisors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph21060751>
- Myelda, P. N. C., Melani, N., Wida, A. P., & Sri, M. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(3), 543–551.
- Nurrahmawati, M., Toni, A., & Prakoso, J. H. (2025). Peran komunikasi organisasi dalam mengubah *toxic workplace environment*. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 2034–2040. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7121>
- Pramudya, T. A., Rostiana, R., & Budiana, I. M. (2025). The role of toxic leadership and exclusion in the workplace against intention to leave work with psychological distress as a mediator and gratitude as a moderator. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(2), 2980–2999. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i2.44792>
- Prasetyo, F. D. (2024). Mengenal perilaku *toxic relationship* dan dampak pada kesehatan mental dan fisik. *Insight: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 13(1), 1–5. <https://doi.org/10.21009/INSIGHT.131.01>
- Putri, A. A., Kartini, Q. R., Estriani, S., & Mulyeni, S. (2025). Pengaruh literasi kesehatan mental terhadap psikologis karyawan di PT D'ands Anugerah Sejahtera. *Liberosis: Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling*, 13(4), 111–120.
- Rabbani, A., Maulana, M. I., Syamdika, M. N. S., Rayyana, L., Pradana, R., Rachmaningrum, R. A., Psikologi, F., & Malang, U. M. (2025). Literature review: Eksplorasi konsekuensi *toxic productivity* terhadap kesehatan mental pada mahasiswa pekerja dan karyawan. *Sinopsi*, 3, 280–290.
- Rachmayuniawati, Y., & Mulyeni, S. (2020). *Kepemimpinan organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Samantha, A., Emilisa, N., Amelia, N., & Zahraa, A. (2023). Pengaruh *toxic workplace*, *work stressors*, dan *cultural stressors* terhadap *employee well-being* yang dimediasi *mental health outcomes* di perusahaan distributor elektronik Cengkareng Timur. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(6), 645–652. <https://doi.org/10.32493/drb.v6i6.35977>
- Sari, S. P., Azzahra, A. M., Tabarudin, F., Wati, I. R., & Mas'ud, F. (2024). Kesejahteraan karyawan: Dukungan perusahaan terhadap kesehatan mental karyawan di tempat kerja. *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 7, 591–608.
- Sawatsrisaichai, P., & Sriboonlue, O. (2025). The influence of toxic workplace behavior on turnover intention among Generation Z employees: The mediating role of perceived psychological safety. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*, 9(1), 17–29. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2025.279740>
- Siahaya, L. D. I., Titioka, S. R., & Aponno, E. H. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap stres kerja perawat. *Jurnal Administrasi Terapan*, 5(1), 117–125. <https://doi.org/10.31959/jat.v5i1.3849>
- Sinaga, H. M. V. (2025). Analisis *toxic work culture* terhadap kesehatan mental dan produktivitas karyawan di Kota Medan. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 25(2), 121–130.
- Soomro, M. A., Ahmed, J., Mangi, A. R., & Shaikh, S. (2024). The impact of toxic leadership on employee turnover intention: Exploring the mediating effects of psychological well-

being and employee engagement in microfinance banks in Sindh. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 125–150.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wiwik Sri Mulyani, Hasani, M. A. A., Fauzia, S. R., & Mulyeni, S. (2025). Strategi pengembangan SDM digital: Kajian literatur sistematis berbasis *human capital* dan *dynamic capabilities*. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(3), 926–941.