

## Toxic Leadership terhadap Kinerja Pegawai Basarnas di Sumatera Barat: Peran Mediasi Motivasi dan Kepuasan Kerja

Riza Fahlevi<sup>1\*</sup>, Nikolas Fajar Wuryaningrat<sup>2</sup>, Anita Maharani<sup>3</sup>

<sup>\*1</sup>Universitas Terbuka, Jalan Raya By Pass KM 13, Padang, Sumatera Barat. 25159  
[rizadza@gmail.com](mailto:rizadza@gmail.com)<sup>1\*</sup>

<sup>2</sup>Universitas Negeri Manado, Jl. Kampus Unima, Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara 95618  
[nikolas.fajar@unima.ac.id](mailto:nikolas.fajar@unima.ac.id)<sup>2</sup>

<sup>3</sup>Universitas Bina Nusantara, Jl. K. H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah Jakarta 11480  
[anita.maharani@binus.edu](mailto:anita.maharani@binus.edu)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

Diterima : 25 April 2026; Direvisi : 17 Mei 2026; Diterbitkan : 11 Juni 2026;

### Abstrak

Toxic leadership dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai dan berpotensi berdampak pada kinerja, terutama pada organisasi yang memiliki tuntutan kerja tinggi seperti Basarnas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh toxic leadership terhadap kinerja pegawai serta menguji peran motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Padang dan Mentawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan data dari 141 pegawai yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares melalui SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic leadership tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,046 dan nilai  $p$  0,655. Namun, toxic leadership berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja ( $\beta = -0,556$ ;  $p < 0,001$ ) dan kepuasan kerja ( $\beta = -0,688$ ;  $p < 0,001$ ). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,524$ ;  $p < 0,001$ ), sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan ( $\beta = 0,106$ ;  $p = 0,442$ ). Pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja signifikan ( $\beta = -0,291$ ;  $p = 0,001$ ), sedangkan melalui kepuasan kerja tidak signifikan ( $\beta = -0,073$ ;  $p = 0,450$ ). Model menjelaskan 34,2% variasi kinerja pegawai. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang menghubungkan toxic leadership dengan kinerja dalam konteks organisasi pencarian dan pertolongan.

**Kata Kunci:** toxic leadership; motivasi kerja; kepuasan kerja; kinerja pegawai; Basarnas

---

## *The Impact of Toxic Leadership on the Performance of Basarnas Employees in West Sumatra: The Mediating Role of Motivation and Job Satisfaction*

### Abstract

Toxic leadership can affect employees' psychological conditions and potentially influence performance, particularly in organizations with high work demands such as National Search and Rescue Agency (Basarnas). This study aimed to examine the effect of toxic leadership on employee performance and the mediating roles of work motivation and job satisfaction at the Padang and Mentawai Search and Rescue Offices. An explanatory quantitative approach was employed using data from 141 employees analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS 3. The results showed that toxic leadership had no significant direct effect on employee performance ( $\beta = 0.046$ ;  $p = 0.655$ ). However, toxic leadership had significant negative effects on work motivation ( $\beta = -0.556$ ;  $p < 0.001$ ) and job satisfaction ( $\beta = -0.688$ ;  $p < 0.001$ ). Work motivation had a significant positive effect on employee performance ( $\beta = 0.524$ ;  $p < 0.001$ ), whereas job satisfaction had no significant effect ( $\beta = 0.106$ ;  $p = 0.442$ ). The indirect effect through work motivation was significant ( $\beta = -0.291$ ;  $p = 0.001$ ), while the indirect effect through job satisfaction was not significant ( $\beta = -0.073$ ;  $p = 0.450$ ). The model explained 34.2% of the variance in employee performance. These findings indicate that work motivation represents the primary psychological mechanism linking toxic leadership to employee performance in search and rescue organizations.

**Keywords:** toxic leadership; work motivation; job satisfaction; employee performance; search and rescue

---

## PENDAHULUAN

Basarnas merupakan lembaga pemerintah yang menyelenggarakan urusan pencarian dan pertolongan dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda dari organisasi administratif pada umumnya. Pelaksanaan tugas pencarian dan pertolongan berlangsung dalam situasi darurat, memiliki tingkat risiko tinggi, membutuhkan kesiapsiagaan, koordinasi, kerja sama tim, serta pengambilan keputusan secara cepat. Kondisi tersebut menjadikan kualitas kepemimpinan penting dalam menjaga kesiapan dan kinerja personel.

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Robbin & Judge, 2016). Faktor yang memengaruhi kinerja tidak hanya berasal dari kemampuan individu, tetapi juga motivasi, kesempatan untuk menunjukkan kemampuan, karakteristik individu, serta kondisi lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2017).

Dalam organisasi dengan tuntutan operasional tinggi, perilaku pemimpin tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target organisasi, tetapi juga dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai yang pada akhirnya berhubungan dengan perilaku kerja. Salah satu bentuk kepemimpinan yang berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif adalah *toxic leadership*. *Toxic leadership* merujuk pada pola perilaku pemimpin yang destruktif, antara lain penyalahgunaan kekuasaan, perilaku otoriter, narsisme, promosi diri, serta ketidakpastian dalam perilaku kepemimpinan (Maheshwari & Mehta, 2014; Schmidt, 2008). Perilaku tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan memengaruhi hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa *toxic leadership* berkaitan dengan berbagai konsekuensi negatif, termasuk penurunan motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan berbagai *work outcomes* (Indradevi, 2016; Omar & Ahmad, 2020; Paltu & Brouwers, 2020).

Namun demikian, hubungan antara *toxic leadership* dan kinerja pegawai tidak selalu berlangsung secara sederhana dan langsung. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan toksik dapat bekerja melalui kondisi psikologis pegawai. (Wolor et al., 2022), misalnya, menunjukkan adanya hubungan antara *toxic leadership* dan kinerja pegawai, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan konsekuensi kepemimpinan terhadap perilaku kerja. Dengan demikian, masih terdapat pertanyaan mengenai mekanisme psikologis mana yang lebih dominan dalam menjelaskan pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja, khususnya ketika motivasi kerja dan kepuasan kerja diuji secara bersamaan dalam satu model.

*Research gap* penelitian ini tidak semata-mata terletak pada keterbatasan penelitian *toxic leadership* di organisasi pencarian dan pertolongan, tetapi juga pada belum jelasnya perbedaan fungsi motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai dua mekanisme psikologis yang berbeda. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan individu untuk mengerahkan tenaga dan kemampuan dalam mencapai tujuan pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja mencerminkan evaluasi atau perasaan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Secara teoritis, *toxic leadership* dapat menurunkan kedua kondisi tersebut, tetapi keduanya belum tentu memiliki konsekuensi yang sama terhadap kinerja. Oleh karena itu, pengujian kedua mediator secara simultan diperlukan untuk mengetahui apakah dampak *toxic leadership* terhadap kinerja terutama berlangsung melalui dorongan untuk bekerja atau melalui evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berpotensi menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Motivasi memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, dan pikirannya dalam mencapai tujuan organisasi (Siagian, 2018; Sunyoto, 2018). Dengan demikian, ketika lingkungan kepemimpinan mampu memberikan penghargaan, dukungan, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja yang baik, motivasi pegawai dapat meningkat dan selanjutnya mendorong kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang negatif berpotensi menurunkan motivasi kerja pegawai.

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja juga merupakan kondisi psikologis yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional pegawai terhadap pekerjaan, termasuk persepsi terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, imbalan, serta lingkungan kerja (Sutrisno, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berhubungan dengan kepemimpinan maupun kinerja pegawai (Herminingsih & Purwanti, 2020; Sahri & Susanti, 2022).

Pemilihan kedua mediator tersebut juga didukung oleh *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan dibangun melalui pertukaran sosial. Perlakuan positif berupa dukungan, penghargaan, kepercayaan, dan keadilan dapat menghasilkan respons positif dari pegawai, sedangkan perlakuan negatif dapat memunculkan respons yang merugikan organisasi (Blau, 1964). Dalam konteks penelitian ini, *toxic leadership* dipandang sebagai bentuk perlakuan negatif yang dapat memengaruhi kondisi internal pegawai. Motivasi kerja merepresentasikan dorongan perilaku untuk bekerja, sedangkan kepuasan kerja merepresentasikan evaluasi afektif terhadap pekerjaan. Dengan menguji keduanya secara bersamaan, penelitian dapat mengidentifikasi mekanisme yang lebih dominan dalam menjelaskan hubungan *toxic leadership* dengan kinerja.

Konteks organisasi pencarian dan pertolongan menjadi penting karena karakteristik pekerjaan dapat menghasilkan pola hubungan yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis atau administratif. Personel SAR dituntut mempertahankan kinerja berdasarkan prosedur, sistem komando, disiplin, kompetensi, dan tanggung jawab terhadap keselamatan manusia. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai tetap mempertahankan kinerja meskipun mengalami ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, tetapi penurunan motivasi dapat menjadi lebih penting karena secara langsung berkaitan dengan dorongan untuk mengerahkan kemampuan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, serta menguji apakah motivasi kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Padang dan Mentawai. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang lebih dominan dalam hubungan antara kepemimpinan toksik dan kinerja pada organisasi pencarian dan pertolongan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris melalui data numerik, sedangkan *explanatory research* digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2019).

Populasi penelitian terdiri atas pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Padang dan Kantor Pencarian dan Pertolongan Mentawai. Berdasarkan data organisasi, jumlah pegawai pada kedua unit tersebut adalah 129 orang, terdiri atas 85 pegawai di Padang dan 44 pegawai di Mentawai. Sampel ditentukan menggunakan total sampling terhadap pegawai yang memenuhi kriteria penelitian, dengan mengecualikan pejabat struktural. Dengan demikian, seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria inklusi diberikan kesempatan untuk menjadi responden. Pada tahap awal jumlah pegawai yang memenuhi kriteria adalah 121 orang, terdiri atas 81 pegawai Padang dan 40 pegawai Mentawai. Dalam pelaksanaan penelitian terjadi penambahan pegawai akibat penerimaan pegawai baru sehingga jumlah responden yang berhasil dihimpun menjadi 141 orang, terdiri atas 94 pegawai Padang dan 47 pegawai Mentawai. Seluruh kuesioner yang dikembalikan dapat digunakan dalam analisis. Dasar penggunaan total sampling adalah jumlah populasi yang relatif terbatas sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dapat dijadikan responden. Kriteria pemilihan responden disesuaikan dengan tujuan penelitian, sedangkan pengecualian pejabat struktural dimaksudkan untuk mengurangi potensi bias

persepsi. Pendekatan pemilihan berdasarkan karakteristik tersebut juga sesuai dengan prinsip *purposive sampling* yang dijelaskan oleh (Sekaran & Bougie, 2016).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Konstruk *toxic leadership* diukur berdasarkan lima dimensi Schmidt, yaitu *abusive supervision*, *authoritarian leadership*, *narcissism*, *self-promotion*, dan *unpredictability*, dengan 13 butir. Motivasi kerja diukur dengan 15 butir, kepuasan kerja dengan 18 butir, dan kinerja pegawai dengan 12 butir yang disesuaikan dengan konteks tugas pencarian dan pertolongan.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* dengan SmartPLS 3. Evaluasi model pengukuran mencakup *outer loading*, *Average Variance Extracted*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, *Fornell-Larcker*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio*. Model struktural dievaluasi melalui *R-square* dan koefisien jalur. Pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* dengan kriteria signifikansi T Statistics > 1,96 dan P Values < 0,05. Pengujian mediasi dilakukan melalui *Specific Indirect Effects* (Ghozali & Latan, 2015; J. F. Hair et al., 2014).

**Tabel 1. Karakteristik responden**

| Karakteristik  | Kategori     | n   | %     |
|----------------|--------------|-----|-------|
| Jenis kelamin  | Laki-laki    | 113 | 80,14 |
|                | Perempuan    | 28  | 19,86 |
| Umur           | <25 tahun    | 35  | 24,82 |
|                | 25–35 tahun  | 48  | 34,04 |
|                | 35–47 tahun  | 51  | 36,17 |
|                | >47 tahun    | 7   | 4,96  |
| Jenis personel | Operasional  | 125 | 88,65 |
|                | Administrasi | 16  | 11,35 |
| Unit kerja     | Padang       | 94  | 66,67 |
|                | Mentawai     | 47  | 33,33 |
| Lama bekerja   | <4 tahun     | 50  | 35,46 |
|                | 4–8 tahun    | 29  | 20,57 |
|                | 9–12 tahun   | 9   | 6,38  |
|                | >12 tahun    | 53  | 37,59 |

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Komposisi responden menunjukkan dominasi personel operasional dan laki-laki, sesuai karakteristik pekerjaan pencarian dan pertolongan yang membutuhkan kesiapan fisik, mobilitas, dan kemampuan teknis. Responden juga tersebar pada dua unit kerja sehingga hasil penelitian mencerminkan persepsi pegawai dari Padang dan Mentawai.

## HASIL

### Karakteristik Responden

Sebanyak 141 responden berpartisipasi dalam penelitian. Responden terdiri atas 113 laki-laki (80,14%) dan 28 perempuan (19,86%). Berdasarkan usia, responden berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 35 orang (24,82%), 25–35 tahun sebanyak 48 orang (34,04%), 35–47 tahun

sebanyak 51 orang (36,17%), dan lebih dari 47 tahun sebanyak 7 orang (4,96%). Berdasarkan jenis personel, 125 responden (88,65%) merupakan personel operasional dan 16 responden (11,35%) merupakan personel administrasi. Berdasarkan unit kerja, 94 responden (66,67%) berasal dari Padang dan 47 responden (33,33%) berasal dari Mentawai. Komposisi responden tersebut menunjukkan bahwa data penelitian didominasi personel operasional yang secara langsung berkaitan dengan pelaksanaan tugas pencarian dan pertolongan.

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas. *Outer loading* indikator berada di atas 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* seluruh konstruk lebih besar dari 0,50, sedangkan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruhnya berada di atas 0,70. Temuan tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal dan kemampuan yang memadai dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

**Tabel 2. Reliabilitas dan validitas konvergen**

| Variabel                | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | AVE   |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------|-------|
| Kepuasan Kerja          | 0,987                   | 0,988                        | 0,821 |
| Kinerja Pegawai         | 0,970                   | 0,974                        | 0,755 |
| Motivasi Kerja          | 0,969                   | 0,972                        | 0,702 |
| <i>Toxic Leadership</i> | 0,972                   | 0,975                        | 0,751 |

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS, 2026.

Namun, nilai *Cronbach's Alpha* pada kepuasan kerja yang mencapai 0,987 perlu dicermati. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi, tetapi sekaligus dapat mengindikasikan adanya kemiripan yang cukup kuat antarbutir pernyataan. Dengan demikian, nilai tersebut tidak langsung menunjukkan masalah validitas, tetapi menjadi catatan metodologis bahwa penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan pengujian redundansi indikator dan penggunaan skala yang lebih ringkas apabila secara teoritis memungkinkan. Validitas diskriminan juga terpenuhi. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebesar 0,808, sedangkan seluruh pasangan konstruk berada di bawah 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk dalam model memiliki kemampuan diskriminan yang memadai (J. Hair & Alamer, 2022).

**Tabel 3. Koefisien determinasi model struktural**

| Variabel endogen | R <sup>2</sup> | <i>Adjusted R<sup>2</sup></i> | Kategori |
|------------------|----------------|-------------------------------|----------|
| Kepuasan Kerja   | 0,474          | 0,470                         | Sedang   |
| Motivasi Kerja   | 0,309          | 0,304                         | Sedang   |
| Kinerja Pegawai  | 0,342          | 0,328                         | Sedang   |

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS, 2026.

Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan bahwa *toxic leadership* menjelaskan 47,4% variasi kepuasan kerja dan 30,9% variasi motivasi kerja. Selanjutnya, *toxic leadership*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 34,2% variasi kinerja pegawai. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model berada pada kategori sedang.

**Tabel 4. Hasil pengujian hipotesis**

| Hipotesis | Hubungan     | $\beta$ | T     | p     | Keputusan |
|-----------|--------------|---------|-------|-------|-----------|
| H1        | TL → Kinerja | 0,046   | 0,447 | 0,655 | Ditolak   |

| Hipotesis | Hubungan                | $\beta$ | T     | p     | Keputusan |
|-----------|-------------------------|---------|-------|-------|-----------|
| H2        | TL → Motivasi           | -0,556  | 8,780 | 0,000 | Diterima  |
| H3        | TL → Kepuasan           | -0,688  | 9,994 | 0,000 | Diterima  |
| H4        | Motivasi → Kinerja      | 0,524   | 4,273 | 0,000 | Diterima  |
| H5        | Kepuasan → Kinerja      | 0,106   | 0,770 | 0,442 | Ditolak   |
| H6        | TL → Motivasi → Kinerja | -0,291  | 3,346 | 0,001 | Diterima  |
| H7        | TL → Kepuasan → Kinerja | -0,073  | 0,756 | 0,450 | Ditolak   |

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS, 2026.

Hasil menunjukkan bahwa tiga dari lima pengaruh langsung signifikan. *Toxic leadership* berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sebaliknya, *toxic leadership* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Temuan paling penting terlihat pada pengujian mediasi. Pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja melalui motivasi kerja signifikan dengan koefisien -0,291, sedangkan jalur melalui kepuasan kerja tidak signifikan.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menarik karena berbeda dengan dugaan bahwa perilaku kepemimpinan toksik secara otomatis akan menurunkan kinerja. Dalam penelitian ini, koefisien jalur *toxic leadership* terhadap kinerja hanya sebesar 0,046 dengan  $p=0,655$ . Artinya, persepsi terhadap perilaku kepemimpinan toksik belum menghasilkan perubahan kinerja secara langsung.

Temuan tersebut dapat dipahami dari karakteristik organisasi pencarian dan pertolongan. Kinerja personel tidak hanya ditentukan oleh hubungan personal dengan pimpinan, tetapi juga oleh sistem komando, prosedur operasi, disiplin, kompetensi, kesiapsiagaan, dan tanggung jawab terhadap keselamatan korban. Dalam situasi operasi, personel tetap dituntut menjalankan tugas berdasarkan prosedur dan standar yang berlaku. Dengan demikian, dampak kepemimpinan toksik terhadap hasil kerja dapat tertahan oleh mekanisme organisasi yang mengharuskan pegawai tetap menjalankan tugas secara profesional.

Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang menemukan hubungan negatif antara *toxic leadership* dan berbagai *work outcomes*. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi perlu diperhitungkan dalam menjelaskan dampak *toxic leadership*. Pada organisasi dengan sistem kerja yang lebih fleksibel, perilaku pemimpin dapat lebih mudah tercermin dalam hasil kerja individu. Sebaliknya, pada organisasi SAR, terdapat sistem dan tuntutan operasional yang dapat menjaga kinerja meskipun kondisi hubungan dengan pimpinan kurang ideal.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa *toxic leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $\beta=-0,556$ ;  $p<0,001$ ). Hasil ini memperlihatkan bahwa konsekuensi utama *toxic leadership* pada objek penelitian lebih dahulu muncul pada aspek psikologis pegawai. Perilaku otoriter, kurang memberikan penghargaan, tidak konsisten, atau mengabaikan kontribusi bawahan dapat mengurangi dorongan pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Temuan ini sejalan dengan kajian (Indradevi, 2016) yang menjelaskan konsekuensi negatif *toxic leadership* terhadap kondisi psikologis dan perilaku kerja pegawai.

*Toxic leadership* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien -0,688. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan dengan pimpinan merupakan aspek penting dalam membentuk evaluasi pegawai terhadap

pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan (Paltu & Brouwers, 2020) yang menunjukkan bahwa *toxic leadership* dapat menurunkan kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun *toxic leadership* tidak secara langsung memengaruhi kinerja, perilaku tersebut tetap memiliki konsekuensi organisasional karena mampu menurunkan kondisi psikologis pegawai.

Berbeda dengan kepuasan kerja, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,524. Artinya, semakin kuat dorongan pegawai untuk bekerja, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sesuai dengan (Maruli, 2020), yang menempatkan motivasi sebagai faktor penting dalam mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan dan energi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pekerjaan Basarnas di Provinsi Sumatera Barat, motivasi mempunyai fungsi yang lebih dekat dengan perilaku pelaksanaan tugas dibandingkan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih terdorong untuk mengerahkan kemampuan, menjaga kedisiplinan, menyelesaikan tugas, dan memberikan respons optimal dalam kondisi operasional.

Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $\beta=0,106$ ;  $p=0,442$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa perasaan puas terhadap pekerjaan tidak selalu diterjemahkan secara langsung menjadi peningkatan kinerja pada Basarnas di Provinsi Sumatera Barat. Seorang pegawai dapat mengalami ketidakpuasan pada aspek tertentu, seperti hubungan dengan atasan atau penghargaan, tetapi tetap mempertahankan kinerja karena adanya kewajiban profesional, sistem kerja, disiplin, dan tanggung jawab terhadap misi kemanusiaan. Temuan ini berbeda dari sebagian penelitian yang menemukan hubungan positif kepuasan kerja dan kinerja, sekaligus memperlihatkan pentingnya mempertimbangkan karakteristik organisasi dalam menginterpretasikan hubungan tersebut.

Temuan terpenting penelitian ini adalah peran motivasi kerja sebagai mediator. *Toxic leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja dengan koefisien -0,291 dan  $p=0,001$ . Pola ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* terutama memengaruhi kinerja dengan terlebih dahulu melemahkan motivasi pegawai. Hasil tersebut juga diperkuat oleh *total effect toxic leadership* terhadap kinerja yang negatif dan signifikan sebesar -0,319. Dengan kata lain, pengaruh keseluruhan *toxic leadership* terhadap kinerja menjadi terlihat ketika jalur melalui motivasi dan kepuasan kerja diperhitungkan.

Sebaliknya, kepuasan kerja tidak terbukti sebagai mediator. Walaupun *toxic leadership* secara signifikan menurunkan kepuasan kerja, pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan ( $\beta=-0,073$ ;  $p=0,450$ ). Perbandingan kedua mediator ini merupakan kontribusi penting penelitian. Kedua variabel sama-sama dipengaruhi *toxic leadership*, tetapi hanya motivasi kerja yang mampu menjelaskan perubahan kinerja secara signifikan.

Temuan ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory*. Perlakuan negatif dari pemimpin dapat mengganggu pertukaran sosial dan menghasilkan respons negatif pegawai. Namun, respons tersebut tidak selalu diterjemahkan secara langsung dalam bentuk penurunan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, respons yang lebih menentukan adalah menurunnya motivasi kerja. Dengan demikian, teori pertukaran sosial dalam organisasi SAR perlu dipahami dengan mempertimbangkan mekanisme psikologis dan karakteristik pekerjaan.

Secara manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi peningkatan kinerja. Prioritas perlu diberikan pada pemeliharaan motivasi kerja, karena motivasi terbukti menjadi jalur utama yang menghubungkan *toxic leadership* dengan kinerja. Organisasi dapat memperkuat motivasi melalui penghargaan atas kontribusi, komunikasi pimpinan yang konstruktif, pengembangan kompetensi, kesempatan pengembangan karier, pemberian tanggung jawab yang jelas, serta penguatan makna pekerjaan dan misi kemanusiaan.

Temuan penelitian juga memiliki implikasi bagi pengembangan kepemimpinan. Karena *toxic leadership* terbukti menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, organisasi perlu melakukan pencegahan terhadap munculnya perilaku kepemimpinan destruktif melalui pengembangan

kompetensi kepemimpinan, evaluasi perilaku pimpinan, dan mekanisme umpan balik yang memungkinkan organisasi mendeteksi masalah kepemimpinan sejak dini.

Untuk penelitian selanjutnya, model penelitian dapat dikembangkan dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan 65,8% variasi kinerja yang belum dijelaskan oleh model. Variabel tersebut antara lain *work engagement*, komitmen organisasi, budaya organisasi, stres kerja, resiliensi, persepsi dukungan organisasi, dan kompetensi. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran agar perubahan motivasi dan pengalaman pegawai terhadap *toxic leadership* dapat dipahami secara lebih mendalam. Selain itu, mengingat nilai *Cronbach's Alpha* kepuasan kerja yang sangat tinggi, penelitian berikutnya dapat menguji kemungkinan redundansi indikator dan mengembangkan instrumen yang lebih ringkas tanpa mengurangi cakupan konstruk.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi memiliki konsekuensi psikologis yang penting. *Toxic leadership* terbukti menurunkan motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja terbukti meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Temuan utama penelitian adalah bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme utama yang menjelaskan pengaruh *toxic leadership* terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja signifikan, sedangkan jalur melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Dengan demikian, pengelolaan motivasi perlu menjadi prioritas organisasi dalam mengurangi konsekuensi negatif *toxic leadership* terhadap kinerja.

Secara manajerial, Basarnas perlu mengembangkan kepemimpinan yang sehat, suportif, komunikatif, dan mampu mempertahankan motivasi personel. Upaya tersebut penting karena dalam organisasi dengan tuntutan risiko tinggi, penurunan motivasi tidak hanya berkaitan dengan individu tetapi berpotensi memengaruhi kesiapan dan efektivitas pelaksanaan tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. In *Writing Center Talk over Time* (Fifth). SAGE Publication. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). BP Undip.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). *Research Methods in Applied Linguistics Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research : Guidelines using an applied example*. 1(July), 1-16.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Herminingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Universitas Mercu Buana Jakarta*.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years - A review. *Purushartha*, 9(1), 106-110.
- Maheshwari, G., & Mehta, S. (2014). Toxic Leadership : Tracing The Destructive Trail. *International Journal Of Management*, 5(October), 18-24.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maruli. (2020). *Pengaruh Komunikasi antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka.

- Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2020). The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i12/8388>
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2016). Perilaku Organisasi. In *Salemba empat* (16th ed.). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNG\\_AN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNG_AN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Sahri, Y., & Susanti, E. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Antara Peran Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 9–16.
- Schmidt, A. A. (2008). Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale. In *University of Maryland* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNG\\_AN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNG_AN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley & Sons.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2021). Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kencana Prenada Media Group* (p. 244).
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1–10. <https://doi.org/10.52965/001C.57551>