

LINGKUNGAN KERJA TOKSIK, KREATIVITAS, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR; KEPEMIMPINAN YANG MENDUKUNG SEBAGAI PEMODERASI

Mariano Firmansyah ¹⁾, Stefanie Noviega Bribin Burin ²⁾, David Manafe ³⁾

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia

^{1,2,3)}

Corresponding Author:

marianofirmansyah@gmail.com ¹⁾

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh lingkungan kerja yang toksik, kreativitas, dan kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di antara karyawan di Nusa Tenggara Timur (NTT). Sebanyak 144 responden yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini menjawab pertanyaan-pertanyaan di kuesioner yang disebarakan melalui Google Form. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang toksik tidak memiliki dampak signifikan terhadap OCB, sedangkan kreativitas dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun, dukungan kepemimpinan tidak cukup kuat untuk memoderasi hubungan antara lingkungan kerja toksik dan OCB, serta antara kreativitas dan OCB.

Kata Kunci: Lingkungan kerja toksik; Kreativitas; *Organizational Citizenship Behavior*; Kepemimpinan yang mendukung

Abstract

This study explores the impact of a toxic work environment, creativity, and leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees in East Nusa Tenggara (NTT). A total of 144 respondents who were willing to participate in this research answered the questions in the questionnaire distributed via Google Form. The sampling technique used was purposive sampling. The results indicate that a toxic work environment does not have a significant impact on OCB, whereas creativity and leadership have a positive and significant influence. However, leadership support is not strong enough to moderate the relationship between a toxic work environment and OCB, as well as between creativity and OCB.

Keywords: Toxic work environment; Creativity; *Organizational Citizenship Behavior*; Supportive leadership

PENDAHULUAN

Interaksi antar manusia di lingkungan kerja adalah hal yang lumrah, di mana perilaku baik atau sikap kurang menguntungkan dapat muncul. Jika terjadi perilaku antarpersonal negatif, ini dapat menciptakan lingkungan kerja toksik. Pentingnya lingkungan kerja yang sehat dan produktif diakui sebagai faktor kunci dalam

History:

Received : 25 Maret 2024

Revised : 10 Mei 2024

Accepted : 23 Juni 2024

Published : 27 Oktober 2024

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung

Licensed: This work is licensed under

Attribution-NonCommercial-No

Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)



kesuksesan suatu organisasi (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021). Namun, kenyataannya menunjukkan bahwa banyak organisasi menghadapi kesulitan menciptakan lingkungan yang positif, dengan fenomena lingkungan kerja toksik menjadi salah satu hambatan utama (Larasati & Prajogo, 2022); (Ahmad, Mappamiring, & Mustari, 2022).

Lingkungan kerja toksik dapat merugikan produktivitas karyawan, meningkatkan tingkat stres, dan bahkan mengubah perilaku organisasi secara negatif (Larasati & Prajogo, 2022). Situasinya dapat mencakup tekanan, ketidakadilan, ketidakamanan, perilaku buruk dari sesama karyawan atau atasan, dan rendahnya dukungan organisasi secara keseluruhan (Anjum & Ming, 2018). Penelitian Horner (Honer & Burchell, 2022) menyoroiti dampak negatif lingkungan kerja yang tidak sehat, termasuk penurunan kepercayaan diri, efisiensi, dan kualitas kehidupan kerja, bahkan risiko pemecatan bagi pekerja.

Pentingnya lingkungan kerja yang mendukung juga terkait dengan aspek kreativitas dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Tierney and Farmer (2002) dalam (Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020) menekankan bahwa untuk mempertahankan pertumbuhan dan kesuksesan, organisasi perlu mendukung kreativitas karyawan dengan mengembangkan *creative self-efficacy*. Kreativitas di sini diartikan sebagai perilaku individu yang menghasilkan ide-ide baru dan solusi untuk masalah, yang menjadi kunci bagi pertumbuhan organisasi (Nisula, Olander, & Henttonen, 2017). Meskipun begitu, kompleksitas dalam proses kreativitas dapat menjadi kendala, seperti hambatan pribadi dan kurangnya dukungan lingkungan (Melinda, 2021).

Selanjutnya, pentingnya kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) juga menjadi perhatian dalam membentuk lingkungan kerja yang positif (Hartati, Ginting, & Simanjuntak, 2019). Konsep *supportive leadership* dapat mengurangi tingkat toksisitas dalam lingkungan kerja, menciptakan atmosfer kerja yang memberi penghargaan dan dukungan bagi karyawan. Pemimpin yang mendukung juga berpotensi mendorong *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu kontribusi ekstra dari karyawan untuk kebaikan organisasi (Yuniarti & Suprianto, 2020).

Dengan menggabungkan pemahaman terhadap dampak negatif lingkungan kerja toksik, peran kreativitas dalam pertumbuhan organisasi, dan urgensi kepemimpinan yang mendukung, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja positif. Melalui pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana *supportive leadership* dapat mengubah dinamika lingkungan kerja toksik, diharapkan penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi pemimpin dan manajer dalam memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kreativitas karyawan, dan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan karyawan yang bekerja di Nusa Tenggara Timur (NTT) dengan syarat pengalaman kerja minimal 1 tahun. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis online yang dibuat dan disebar melalui Google Forms. Dari kuesioner yang disebar, berhasil dikumpulkan 144 sampel yang valid. Kuesioner yang digunakan mencakup indikator-indikator yang mewakili setiap variabel penelitian, yang dikembangkan berdasarkan kajian literatur dan disesuaikan dengan konteks penelitian di NTT. Jawaban pada setiap item pertanyaan menggunakan skala Likert 5 poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan, dengan opsi jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Seluruh kuesioner yang dikembalikan dapat diolah. Dari 144 responden, 94 orang (65,3%) adalah wanita. Berdasarkan usia, persentase tertinggi berada di interval usia >25-30 tahun dengan 73 responden (50,7%), diikuti oleh interval usia >20-25 tahun dengan 35 responden (24,3%). Sebanyak 93 responden (64,3%) merupakan lulusan strata satu. Terakhir, 103 responden bekerja sebagai karyawan swasta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat statistik SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik cenderung mengurangi perilaku kewargaan organisasi (OCB), sementara kreativitas dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan OCB. Selain itu, dukungan dari pemimpin berperan sebagai moderator, yang dapat mengurangi dampak negatif lingkungan kerja toksik terhadap OCB dan memperkuat pengaruh kreativitas terhadap OCB. Pengujian langsung antara variabel bebas dan variabel terikat disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Tabel Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Efek Moderasi1 -> OCB_(Y)	-0,164	-0,119	0,098	1,673	0,095
Efek Moderasi2 -> OCB_(Y)	-0,118	-0,103	0,082	1,428	0,154
Kepemimpinan_(Z) -> OCB_(Y)	0,353	0,304	0,119	2,968	0,003
Kreativitas_(X2) -> OCB_(Y)	0,357	0,359	0,078	4,569	0,000
Lingkungan Toksik_(X1) -> OCB_(Y)	-0,064	-0,108	0,119	0,537	0,591

B. Pembahasan

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Toksik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Berdasarkan informasi dalam Tabel 1, terlihat bahwa, nilai p-value juga lebih besar dari tingkat signifikansi alpha, yaitu $0.591 > 0.05$. Temuan dari hipotesis pertama menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang toksik berdampak negatif terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Namun, pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Ketika karyawan berada dalam lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, partisipasi mereka dalam pekerjaan bisa menurun. Menurut Çelmeçe dan Işiklar (2019), lingkungan kerja yang beracun berdampak negatif pada pekerja, yang tercermin dalam tingginya tingkat absensi, munculnya rasa tidak aman atau malu, serta menurunnya konsentrasi atau fokus kerja.

2. Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Berdasarkan informasi dalam Tabel 1.1, terlihat bahwa nilai p-value juga lebih kecil dari tingkat signifikansi alpha, yaitu $0.000 > 0.05$. Hasil analisis hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki tingkat kreativitas yang tinggi cenderung memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi tambahan dan berpartisipasi secara aktif dalam mendukung organisasi. Mereka melihat OCB sebagai wadah untuk menerapkan ide-ide baru mereka atau membantu memperbaiki proses-proses organisasi, bukan sekadar sebagai tugas yang diharapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Ie, Henny, Emma, & Kristanti, 2021) menunjukkan bahwa kreativitas sangat penting, terutama peran manajemen dalam menciptakan peluang untuk kreativitas. Hal ini penting untuk mendorong dan memelihara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika manajemen mendukung kreativitas, karyawan lebih cenderung terlibat dalam tugas tambahan yang bermanfaat bagi organisasi.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Berdasarkan informasi dalam Tabel 1, terlihat bahwa, nilai p-value juga lebih kecil dari tingkat signifikansi alpha, yaitu $0.003 > 0.05$. Temuan dari uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maghfarrudin (2021), bahwa dukungan pemimpin berdampak positif terhadap OCB. Seorang pemimpin yang efektif cenderung memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan melalui contoh yang ditetapkan dan komunikasi yang jelas. Ketika karyawan merasa didukung dan dipimpin oleh seorang pemimpin yang inspiratif, mereka merasa lebih termotivasi untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung organisasi.
4. Dukungan kepemimpinan memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja Toksik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung cenderung memperlemah hubungan antara lingkungan kerja toksik dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), meskipun pengaruhnya tidak signifikan. Dalam lingkungan kerja yang sangat buruk, dukungan dari pemimpin sering kali tidak cukup untuk mengatasi stres,

kecemasan, dan ketidakpuasan yang dihasilkan oleh kondisi tersebut. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa masalah mendasar dalam lingkungan kerja tetap tidak terselesaikan, sehingga dukungan dari pemimpin hanya memiliki dampak terbatas. Selain itu, OCB lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik individu, seperti motivasi pribadi dan nilai-nilai individu, daripada oleh dukungan eksternal. Meskipun pengaruh dukungan kepemimpinan tidak signifikan, hal ini tidak berarti bahwa kepemimpinan yang mendukung tidak penting. Dukungan dari pemimpin tetap diperlukan untuk membantu karyawan merasa dihargai dan didukung. Namun, untuk benar-benar mengatasi masalah lingkungan kerja toksik, pemimpin juga perlu mengambil langkah-langkah tambahan. Ini termasuk mengenali dan mengatasi akar masalah dalam lingkungan kerja, serta menciptakan strategi yang komprehensif untuk mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan akan tetap termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela, yang pada akhirnya dapat meningkatkan OCB di tempat kerja

5. Dukungan kepemimpinan memoderasi pengaruh Kreativitas terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Penelitian ini menemukan bahwa dukungan kepemimpinan cenderung memperlemah hubungan antara kreativitas dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), meskipun dampaknya tidak begitu signifikan. Ini berarti bahwa meskipun dukungan dari pemimpin sering dianggap bermanfaat, dukungan tersebut justru dapat mengurangi keterkaitan antara kreativitas dan perilaku sukarela di tempat kerja. Kemungkinan penyebabnya adalah dukungan yang berlebihan bisa membuat karyawan merasa terlalu diarahkan, sehingga kurang inisiatif untuk berkreasi atau berperilaku sukarela. Meskipun demikian, karena pengaruhnya tidak signifikan, kepemimpinan tetap penting. Pemimpin perlu menyeimbangkan dukungan dengan memberi kebebasan agar karyawan bisa berinovasi dan berkontribusi secara sukarela, sehingga potensi kreativitas dan OCB tetap maksimal (Suryana, 2016).

SIMPULAN

Temuan dari penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi pengelolaan lingkungan kerja dan pengembangan organisasi di masa depan. Ditemukan bahwa lingkungan kerja yang toksik secara signifikan berkontribusi pada penurunan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, langkah-langkah praktis perlu diambil untuk meminimalkan dampak negatif lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti meningkatkan manajemen konflik, memperbaiki kebijakan yang tidak adil, dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif. Di samping itu, penting untuk mendorong kreativitas di tempat kerja, karena temuan menunjukkan bahwa kreativitas memiliki dampak positif yang signifikan terhadap OCB. Ini bisa dilakukan melalui pengembangan program pelatihan yang mendorong pemikiran kreatif dan

memberikan penghargaan atas ide-ide baru yang dibawa oleh karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga ditemukan memiliki dampak positif terhadap OCB.

Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan yang dapat memotivasi, mendukung, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Komunikasi yang terbuka dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan juga harus ditekankan. Jika terjadi lingkungan kerja yang toksik, langkah-langkah perbaikan segera harus diambil untuk mengatasi masalah ini. Ini termasuk program pelatihan untuk manajemen konflik, perbaikan budaya kerja, dan peningkatan kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang sehat bagi kinerja organisasi. Selain itu, penelitian dan pengembangan lanjutan juga diperlukan untuk memahami lebih dalam interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, sehingga organisasi dapat terus meningkatkan budaya kerja yang mendukung, mendorong partisipasi karyawan dalam OCB, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). *Combating toxic workplace environment An empirical study in the context of Pakistan*. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Çelmeçe, N., & Işıklar, A. (2019). Impact of the Perception of Toxic Leadership of Healthcare Professionals on Organizational Commitment and Quality of Work Life. *International Journal of Humanities and Social Development Research*, 3(2), 7–20. <https://doi.org/10.30546/2523-4331.2019.3.2.7>
- Hartati, S. G., Ginting, S. V., & Simanjuntak, D. C. Y. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Danamas Insan Kreasi Andalan Medan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic Leadership and Organizational Commitment in Faith-Based Healthcare Organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1(1), 16–36. <https://doi.org/10.54093/bmra.v1i1.2121>
- Ie, M., Henny, H., Emma, C., & Kristanti, A. (2021). Dampak dukungan organisasi dan kreativitas karyawan terhadap perilaku kerja inovatif melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai variabel meditasi. *Serina Iii Untar 2021*, 2(1), 789–798.
- Larasati, N., & Prajogo, W. (2022). The Relationship Of Toxic Workplace Environment, Job Stress, Employee Life Satisfaction And Productivity With Gender And Tenure As Moderating. *IJE BAR*, 2022(8.5.2017), 2003–2005.

- Maghfarruddin. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kualitas Perawatan dalam Mendukung Akreditasi Rumah Sakit Umum Daerah Kepulauan Meranti. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(2), 55–67. [https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32\(2\).8279](https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32(2).8279)
- Melinda, H. (2021). Analisis Pengaruh Creativity, Proactive Personality dan Entrepreneurial Self-Efficacy terhadap Entrepreneurial Intention pada Mahasiswa Universitas Multimedia Nusantara. <https://Kc.Umn.Ac.Id/Id/Eprint/16476>, 1–9.
- Nisula, A. M., Olander, H., & Henttonen, K. (2017). Entrepreneurial Motivations As Drivers Of Expert Creativity. *International Journal of Innovation Management*, 21(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919617400059>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>
- Suryana, C. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional & Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Managemen*, 10(2), 161–171.
- Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi Pt. X. *Jurnal Industri Elektro Dan Penerbangan*, 4(1), 11–19. Retrieved from <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/138/109>