Community Engagement & Emergence Journal
Volume 7 Nomor 6, Tahun 2026
Halaman : 5343-5357

Kepemimpinan Toksik Dalam Gereja: Sintesis Literatur Tentang Luka Berlapis Tiga Dan Model RAWAT Bagi Konseling Kristen

Toxic Leadership In Churches: An Integrative Synthesis Of Threefold Harm And The RAWAT Model For Christian Counseling

Fanni Boen[a]*, Juliana Hindradjat[b]
Sekolah Tinggi Teologi Kharisma, Bandung, Indonesia[a,b]
[a]fanni.boen@gmail.com, [b] julianahindradjat@gmail.com

Abstract

This integrative literature review examines the implications of destructive leadership for Christian congregations and develops a conceptual framework for pastoral counseling. A purposively curated corpus of 25 scholarly publications from 2021–2026, encompassing research syntheses, empirical investigations, and theological contributions, was examined through thematic comparison and biblical-theological interpretation. Five interconnected themes were identified: overlapping definitions of destructive leadership, associations with psychological distress and exhaustion, organizational silence and fear, contextual moderators and reciprocal leader–follower dynamics, and risks associated with unaccountable spiritual authority. On this basis, the article proposes a threefold account of harm psychological, relational-organizational, and spiritual and the RAWAT model: Recognition, Safety, Theological Discernment, Accountability, and Transformation. These are analytic propositions rather than validated diagnostic categories or proven interventions. Because most studies originated outside church settings and none directly examined Indonesian congregations, the transferability of findings requires further empirical investigation. The study contributes an interdisciplinary framework for interpreting congregational harm and formulating testable pastoral responses.

Keywords: *toxic leadership; spiritual harm; integrative literature review; pastoral counseling; ecclesial accountability*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengintegrasikan temuan tentang kepemimpinan destruktif dengan refleksi teologis mengenai penggembalaan untuk merumuskan kerangka konseling Kristen di gereja. Penelitian menggunakan tinjauan pustaka integratif atas 25 publikasi ilmiah terkurasi terbitan 2021–2026, meliputi kajian sintesis, penelitian empiris, dan artikel teologis. Temuan dibandingkan secara tematik, kemudian ditafsirkan dalam dialog dengan teks-teks Alkitab tentang otoritas dan tanggung jawab gembala. Sintesis menghasilkan lima tema: tumpang tindih konsep kepemimpinan destruktif; hubungannya dengan distres dan kelelahan psikologis; keheningan dan ketakutan dalam organisasi; peran faktor kontekstual dan dinamika timbal balik pemimpin-pengikut; serta kerentanan terhadap penyalahgunaan otoritas rohani tanpa akuntabilitas. Berdasarkan sintesis tersebut, artikel mengusulkan luka berlapis tiga psikologis, relasional-organisasional, dan spiritual serta Model RAWAT, yakni Rekognisi, Aman, Wawasan teologis, Akuntabilitas, dan Transformasi. Kedua usulan merupakan konstruksi konseptual, bukan kategori diagnostik atau intervensi yang telah divalidasi. Dominasi studi non-gerejawi dan ketiadaan data jemaat Indonesia membatasi generalisasi. Kontribusi penelitian terletak pada kerangka lintas disiplin yang dapat diuji lebih lanjut dalam konseling pastoral dan tata kelola gereja.

Kata Kunci: kepemimpinan toksik; luka spiritual; tinjauan pustaka integratif; konseling pastoral; akuntabilitas gereja

1. Pendahuluan

Kepemimpinan biasanya dibicarakan sebagai kekuatan yang menggerakkan orang menuju tujuan bersama. Namun hampir setiap orang yang pernah bekerja atau melayani dalam sebuah komunitas tahu bahwa kepemimpinan juga bisa melukai. Ada pemimpin yang merendahkan di depan umum, memainkan anak emas, mengambil

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

keputusan sepihak, lalu menghukum siapa pun yang berani bertanya. Dalam satu dekade terakhir, pola seperti ini diteliti dengan serius di bawah berbagai nama: kepemimpinan toksik, abusive supervision, kepemimpinan despotik, kepemimpinan tidak etis, kepemimpinan yang melayani diri sendiri, dan payung yang lebih luas, yaitu kepemimpinan destruktif (Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Hassan et al., 2023; Khizar et al., 2023; Zhang et al., 2023).

Temuan dari bidang manajemen dan kesehatan kerja cukup mengkhawatirkan. Meta-analisis atas 53 studi dengan 93.470 partisipan menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif termasuk prediktor terkuat bagi kesehatan mental pengikut yang buruk (Montano et al., 2023). Tinjauan sistematis lain menemukan efek gabungan sekitar r = 0,31 antara kepemimpinan destruktif dan gangguan kesehatan psikis karyawan (Negt, 2023). Di sektor keperawatan, kepemimpinan toksik berkaitan dengan kelelahan emosional, keheningan organisasi, hilangnya rasa aman psikologis, hingga keputusan meninggalkan pekerjaan (Ahumada et al., 2025; Tsapnidou et al., 2025).

Gereja tidak kebal terhadap pola ini. Bahkan ada alasan untuk menduga bahwa luka akibat kepemimpinan yang buruk di gereja bisa lebih dalam. Di kantor, seorang atasan memegang gaji dan jabatan. Di gereja, seorang gembala sering dipandang memegang akses kepada Allah sendiri. (Letswalo & Naidoo, 2024) melaporkan bahwa para pemimpin di gereja-gereja Pentakosta profetik baru di Afrika Selatan memandang diri mereka otonom karena "dipimpin Roh Kudus", menolak struktur dewan, dan jemaat enggan meminta pertanggungjawaban karena menegur "bapa rohani" dianggap tidak sopan. (Nyirenda, 2021) menunjukkan bagaimana tafsir yang keliru atas Yohanes 10 dan 1 Petrus 5 dipakai untuk menjadikan pendeta sebagai perantara tunggal antara Allah dan jemaat, sehingga jemaat kehilangan ruang untuk mendengar Allah secara langsung. Dalam bentuk yang paling parah, penyalahgunaan kuasa oleh pemimpin gereja melahirkan apa yang disebut luka spiritual (spiritual harm): rasa terputus dari Allah, merasa dikhianati oleh Allah, dan kehilangan kerangka iman untuk memahami hidup (Durkin et al., 2025).

Persoalannya, dua arus literatur ini jarang bertemu. Literatur organisasi dan kesehatan kerja kaya akan data tentang dampak psikologis, mekanisme, dan faktor peredam, tetapi hampir tidak menyentuh dimensi spiritual. Sebaliknya, literatur teologis berbicara tentang otoritas, eklesiologi, dan luka spiritual, tetapi jarang memanfaatkan temuan empiris tentang bagaimana luka itu bekerja di dalam diri manusia. Di tengah dua arus itu, peran konselor Kristen sering hanya dibayangkan sebagai pendamping individu di ruang konseling, padahal sejumlah temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif adalah persoalan sistem, bukan semata persoalan satu orang pemimpin (Hassan et al., 2023; Negt, 2023).

Berdasarkan pengamatan itu, penelitian ini mengidentifikasi tiga celah penelitian (*research gap*). Pertama, celah integrasi: belum ada sintesis yang mempertemukan bukti empiris lintas disiplin tentang kepemimpinan toksik dengan refleksi biblika-teologis tentang penggembalaan. Kedua, celah dimensi: model-model organisasi umumnya membaca dampak kepemimpinan toksik pada lapisan psikologis dan organisasional, sementara lapisan spiritual yang khas dalam konteks gereja belum dirumuskan bersama kedua lapisan tersebut. Ketiga, celah peran: peran konselor Kristen belum dirumuskan sebagai peran ganda yang menjangkau pemulihan individu sekaligus pembenahan struktur akuntabilitas gereja.

Penelitian ini tidak mengklaim bahwa sintesis lintas disiplin tentang kepemimpinan toksik dan kerangka pastoral belum pernah dilakukan sama sekali. Celah yang lebih terukur adalah terbatasnya bukti yang secara bersamaan mengoperasionalkan dimensi psikologis, relasional-organisasional, dan spiritual dalam konteks gereja, khususnya Indonesia. Oleh karena itu, kontribusi artikel diarahkan pada integrasi argumentatif dan perumusan proposisi yang dapat diteliti, bukan penemuan hubungan kausal baru.

Kebaruan (novelty) yang ditawarkan penelitian ini ada pada dua hal. Pertama, konsep luka berlapis tiga, yaitu cara membaca dampak kepemimpinan toksik di gereja sebagai luka psikologis, relasional-organisasional, dan spiritual yang saling menguatkan. Kedua, Model RAWAT (Rekognisi, Aman, Wawasan teologis, Akuntabilitas, Transformasi) sebagai kerangka praktis bagi konselor Kristen yang menghubungkan pendampingan pribadi dengan perubahan struktur jemaat, dan yang setiap unsurnya berakar pada bukti empiris sekaligus teks Alkitab.

2. Metode

Penelitian menggunakan tinjauan pustaka integratif dengan sintesis tematik dan refleksi biblika-teologis. Desain ini memungkinkan dialog antara bukti empiris dari kajian organisasi dan kesehatan kerja dengan kajian teologis mengenai otoritas gembala. Unit analisis adalah publikasi ilmiah, bukan partisipan jemaat; dengan demikian penelitian ini tidak menghasilkan pengukuran prevalensi atau efek kausal dalam gereja Indonesia.

Korpus terdiri atas 25 dokumen terbitan 2021–2026 yang telah dikurasi dalam naskah sumber: 12 kajian sistematis/scoping/meta-analisis, delapan studi kuantitatif, tiga studi kualitatif, dan dua tulisan konseptual atau teologis. Dokumen mencakup organisasi kerja, layanan kesehatan, pendidikan tinggi, penerbangan, dan gereja. Pemilihan bersifat purposif berdasarkan relevansi substansial; naskah sumber tidak mendokumentasikan basis data yang ditelusuri, string pencarian, tanggal pencarian, jumlah dokumen yang disaring atau prosedur penilaian kualitas yang terstandar. Oleh sebab itu, kajian ini tidak disebut systematic review dan tidak mengklaim cakupan literatur yang menyeluruh.

Prosedur analisis mengikuti empat tahap yang dilaporkan penulis naskah sumber: (1) ekstraksi tujuan, desain, konteks, sampel dan temuan kunci setiap publikasi; (2) perbandingan temuan secara tematik untuk merumuskan pola persamaan dan pertentangan; (3) refleksi gramatikal-historis secara terbatas terhadap Yehezkiel 34, Markus 10:42–45, 1 Petrus 5:1–4, dan 3 Yohanes 9–10; dan (4) pengembangan kerangka RAWAT berdasarkan dialog temuan empiris dan norma teologis. Karena tidak tersedia jejak pengodean dan penilaian antarpenilai, lima tema dibaca sebagai hasil interpretasi integratif, bukan temuan audit coding independen.

Kutipan ayat mengikuti pemaknaan teks yang dicantumkan dalam naskah, dengan istilah bahasa asli bila relevan. Pembacaan teks biblika dipisahkan dari klaim empiris: norma alkitabiah tidak diperlakukan sebagai bukti statistik efektivitas suatu intervensi. Kajian ini tidak melakukan pengumpulan data manusia. Keterbatasan utama prosedur seleksi dan keterlacakan sintesis diakui secara eksplisit agar kekuatan kesimpulan sepadan dengan bukti.

Table 1. Korpus penelitian (n = 25)

No	Penulis (Tahun)	Desain	Konteks	Temuan Kunci
1	(Ahumada et al., 2025)	Tinjauan sistematis (18 studi)	Tenaga kesehatan	Gaya destruktif meningkatkan risiko masalah kesehatan mental, absensi, dan niat keluar
2	(Ali et al., 2022)	Kuantitatif, PLS-SEM (n = 290)	Pekerja	Kelelahan emosional memediasi; harga diri meredam dampak abusive supervision
3	(Ansoleaga et al., 2025)	Kualitatif (64 wawancara)	Rumah sakit publik, Chile	Pekerja mendambakan keadilan dan pengakuan; stres peran dan ketimpangan gender
4	(Bhattacharjee & Sarkar, 2024)	Tinjauan sistematis (273 artikel)	Manajemen	Definisi, alat ukur, desain, dan jejaring nomologis abusive supervision
5	(Cao et al., 2023)	Meta-analisis (165 sampel; N = 115.190)	Organisasi	Kepemimpinan destruktif menaikkan agresi; kepemimpinan etis paling kuat menurunkannya
6	(Durkin et al., 2025)	Tinjauan scoping (12 artikel)	Gereja Katolik	Luka spiritual: terputus, dikhianati, ditinggalkan Allah
7	(Hassan et al., 2023)	Tinjauan sistematis	Bisnis	Kepemimpinan tidak etis dibaca pada tingkat makro, meso, mikro
8	(Khizar et al., 2023)	Tinjauan sistematis	Manajemen	Kepemimpinan despotik dan dampak psikologisnya
9	(Koç et al., 2022)	Kuantitatif, PLS-SEM	Layanan kesehatan, Turki	Toksik berkaitan dengan kelelahan emosional; motivasi intrinsik memoderasi
10	(Letswalo & Naidoo, 2024)	Kualitatif, teologi praktis	Gereja Pentakosta profetik, Afrika Selatan	Pemimpin menolak struktur akuntabilitas; jemaat enggan menegur "bapa rohani"
11	(J. Li & Xu, 2025)	Kuantitatif, tiga gelombang (n = 198)	Karyawan, Tiongkok	Abusive supervision menaikkan perilaku kontraproduktif; evaluasi diri inti memoderasi
12	(P. Li et al., 2024)	Meta-analisis longitudinal (104 studi; N = 30.314)	Organisasi	Dampak tertunda; perilaku negatif karyawan juga memprediksi

No	Penulis (Tahun)	Desain	Konteks	Temuan Kunci
				kepemimpinan destruktif
13	(Z.-Y. Li et al., 2024)	Tinjauan sistematis (6 studi)	Keperawatan	Kepemimpinan negatif umumnya membuat perawat makin diam
14	(Montano et al., 2023)	Meta-analisis (53 studi; N = 93.470)	Organisasi	Kepemimpinan destruktif termasuk prediktor terkuat kesehatan mental negatif
15	(Negt, 2023)	Tinjauan sistematis dan meta-analisis (36 studi)	Organisasi	Efek gabungan r = 0,31; perlu cara pandang sistemik
16	(Nunes & Palma-Moreira, 2024)	Kuantitatif (n = 309)	Portugal dan Angola	Toksik memicu burnout dan niat keluar; disengagement memediasi
17	(Nyirenda, 2021)	Kajian eksegetis	Gereja Pentakosta, Zambia	Eklesiologi "pendeta perantara" lahir dari tafsir Yoh 10 dan 1 Ptr 5 yang keliru
18	(Olabiyi et al., 2024)	Kualitatif (39 wawancara)	Universitas, Afrika Selatan	Empat wajah toksik; staf diam karena takut dibalas
19	(Pincus, 2024)	Konseptual	Teori kepemimpinan	Penataan konsep kepemimpinan melalui kerangka pemenuhan kebutuhan
20	(Qin & Lee, 2023)	Kuantitatif (n = 340)	Awak pesawat	Kepercayaan memediasi iklim abusive supervision; perbedaan gender
21	(Saleh et al., 2026)	Kuantitatif, SEM (n = 117)	Perawat kesehatan jiwa	Toksik berkaitan dengan distres (β = 0,46); distres dengan keluhan somatik (β = 0,99)
22	(Santiago-Torner et al., 2026)	Tinjauan scoping (43 sumber)	Organisasi saat disrupsi	Gaya prososial melindungi; gaya toksik berkaitan dengan burnout dan keheningan
23	(Tsapnidou et al., 2025)	Tinjauan scoping (18 studi)	Keperawatan	Toksik memicu keheningan, kelelahan, dan menurunkan retensi
24	(Zhang et al., 2023)	Kuantitatif, tiga gelombang (n = 316)	Industri, Tiongkok	Pemimpin melayani diri memicu kemarahan dan perilaku

No	Penulis (Tahun)	Desain	Konteks	Temuan Kunci
				kontraproduktif; tradisionalitas meredam
25	(Zhou et al., 2024)	Validasi instrumen (n = 1.195)	Perawat, Tiongkok	ToxBH-NM versi Tiongkok: 2 dimensi, 30 butir, valid dan reliabel

Catatan. Disusun penulis dari dokumen-dokumen korpus. Angka sampel dan efek dikutip sebagaimana dilaporkan sumber.

3. Hasil Dan Pembahasan

Profil korpus

Sebagian besar korpus berasal dari bidang manajemen, psikologi organisasi, dan keperawatan, dengan dominasi tinjauan sistematis dan meta-analisis. Hanya tiga dokumen yang secara langsung berbicara tentang gereja (Durkin et al., 2025; Letswalo & Naidoo, 2024; Nyirenda, 2021), dan tidak satu pun berasal dari konteks Indonesia. Ketimpangan ini sendiri sudah merupakan temuan: pengetahuan tentang kepemimpinan toksik berkembang pesat di dunia kerja, tetapi masih tipis di ruang ibadah. Dari pengodean atas 25 dokumen, muncul lima tema yang diuraikan berikut ini.

Tema 1: Banyak nama untuk satu wajah yang melukai

Literatur memakai banyak istilah untuk perilaku pemimpin yang merugikan. Abusive supervision didefinisikan sebagai persepsi bawahan tentang perilaku bermusuhan verbal dan nonverbal yang terus-menerus dari atasan, di luar kontak fisik; tinjauan atas 273 artikel menunjukkan betapa luasnya kajian ini sekaligus masih kaburnya batas-batas konsepnya (Bhattacharjee & Sarkar, 2024). Kepemimpinan despotik menekankan dominasi dan kepentingan diri (Khizar et al., 2023), kepemimpinan tidak etis menyoroti pelanggaran moral yang dapat dibaca pada tingkat makro, meso, dan mikro (Hassan et al., 2023), sedangkan kepemimpinan yang melayani diri sendiri memperlihatkan pemimpin yang memuaskan kepentingannya dengan mengorbankan orang lain dan organisasi (Zhang et al., 2023).

Penelitian kualitatif di sebuah universitas di Afrika Selatan memberi gambaran yang lebih konkret. Dari 39 wawancara, muncul empat wajah kepemimpinan toksik: perilaku otoriter, favoritisme kelompok dalam atau pemikiran kelompok, kritik yang merusak, dan sikap berpusat pada diri sendiri, dengan otoritarianisme sebagai yang paling sering muncul (Olabiyi et al., 2024). Di keperawatan, upaya mengukur kepemimpinan toksik melahirkan skala ToxBH-NM versi Tiongkok dengan dua dimensi dan 30 butir yang terbukti valid dan reliabel pada 1.195 perawat (Zhou et al., 2024).

Banyaknya istilah ini memunculkan kekhawatiran tentang proliferasi konstruk. (Pincus, 2024) berpendapat bahwa konsep kepemimpinan perlu ditata ulang melalui kerangka pemenuhan kebutuhan manusia agar tidak terus bertambah label baru yang tumpang tindih. Menariknya, meta-analisis (Montano et al., 2023) menemukan bahwa berbagai gaya kepemimpinan tetap memberi sumbangan yang khas dalam menjelaskan kesehatan mental pengikut, sehingga proliferasi konstruk tidak

sepenuhnya menjadi masalah dalam memprediksi dampak. Bagi gereja, pelajaran pentingnya bukan pada label mana yang paling tepat, melainkan pada pola yang berulang: kuasa yang dipakai untuk diri sendiri, bukan untuk orang yang dipimpin.

Tema 2: Jejak luka pada jiwa dan tubuh

Tema ini adalah yang paling kuat dan paling konsisten di seluruh korpus. Kepemimpinan destruktif berkaitan dengan memburuknya kesehatan mental pengikut, baik dalam bentuk gejala subklinis, burnout dan kelelahan emosional, maupun stres yang dirasakan berat (Negt, 2023). Meta-analisis (Montano et al., 2023) menempatkan kepemimpinan destruktif, bersama kepemimpinan transformasional dari arah yang berlawanan, sebagai prediktor terkuat bagi aspek negatif kesehatan mental pengikut.

Studi-studi primer memperlihatkan jalur yang serupa. Kepemimpinan toksik berkaitan positif dengan kelelahan emosional pada tenaga kesehatan di Turki (Koç et al., 2022), dengan burnout dan niat keluar pada 309 pekerja di Portugal dan Angola, di mana dimensi disengagement menjadi jembatan menuju keinginan untuk pergi (Nunes & Palma-Moreira, 2024). Pada 117 perawat kesehatan jiwa, kepemimpinan toksik berkaitan dengan distres psikologis (β = 0,46), dan distres itu sangat kuat berkaitan dengan keluhan somatik (β = 0,99) (Saleh et al., 2026). Artinya, luka akibat pemimpin tidak berhenti di pikiran; ia turun ke tubuh.

Dua tinjauan di sektor kesehatan menegaskan pola yang sama. (Ahumada et al., 2025) menelaah 18 studi dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan destruktif meningkatkan risiko masalah kesehatan mental serta berdampak pada absensi, niat keluar, dan rendahnya kepuasan kerja. Tinjauan scoping atas 43 sumber pada masa disrupsi 2020 sampai 2025 juga mengaitkan kepemimpinan otoriter, toksik, destruktif, dan laissez-faire dengan burnout, distres, keheningan organisasi, dan niat keluar, sementara kepemimpinan transformasional, etis, dan melayani berkaitan dengan rasa aman psikologis, kepercayaan, dan modal psikologis (Santiago-Torner et al., 2026). Penelitian kualitatif di rumah sakit publik Chile menambahkan sisi manusiawi dari angka-angka ini: para pekerja mendambakan keadilan dan pengakuan, sementara para manajer lebih banyak berbicara tentang keterbatasan operasional (Ansoleaga et al., 2025).

Tema 3: Keheningan dan rasa takut

Salah satu dampak yang paling sering luput adalah keheningan. Tinjauan sistematis tentang perawat menemukan bahwa perilaku kepemimpinan negatif umumnya membuat perawat makin diam, walaupun ada pula temuan yang tidak seragam (Z.-Y. Li et al., 2024). Tinjauan scoping tentang retensi perawat juga menempatkan keheningan organisasi dan hilangnya rasa aman psikologis sebagai jalur yang menghubungkan kepemimpinan toksik dengan keluarnya perawat dari pekerjaan (Tsapnidou et al., 2025). Di lingkungan perguruan tinggi, pengalaman kepemimpinan toksik dianggap sebagai hal yang tidak pantas dibicarakan; staf memilih diam karena takut dibalas, karena saluran pelaporan tidak memadai, atau karena khawatir tidak dianggap serius (Olabiyi et al., 2024).

Diam bukan berarti tidak terjadi apa-apa. Kepemimpinan yang destruktif berkaitan dengan meningkatnya agresi di tempat kerja, sedangkan kepemimpinan etis menjadi yang paling kuat berkaitan dengan menurunnya agresi (Cao et al., 2023). Luka yang tidak bisa disuarakan sering keluar dalam bentuk lain. Pemimpin yang melayani

diri sendiri memicu kemarahan karyawan yang kemudian mendorong perilaku kerja kontraproduktif (Zhang et al., 2023), dan abusive supervision meningkatkan perilaku kontraproduktif melalui kelelahan emosional (J. Li & Xu, 2025).

Tema 4: Apa yang meredam dan apa yang memperkuat

Dampak kepemimpinan toksik tidak sama pada setiap orang. Beberapa sumber daya pribadi tampak berfungsi sebagai peredam. Harga diri melemahkan hubungan antara abusive supervision dan kelelahan emosional (Ali et al., 2022); evaluasi diri inti memoderasi jalur menuju perilaku kontraproduktif (J. Li & Xu, 2025); motivasi intrinsik memoderasi kaitan antara kepemimpinan toksik dan kelelahan emosional (Koç et al., 2022). Namun temuan ini tidak boleh dibesar-besarkan. Pada perawat kesehatan jiwa, motivasi intrinsik tidak terbukti menjadi mediator dan tidak berkaitan signifikan dengan distres maupun keluhan somatik (Saleh et al., 2026). Sumber daya pribadi menolong, tetapi tidak cukup untuk menetralkan lingkungan yang melukai.

Faktor budaya dan struktur juga berperan. Karyawan dengan tingkat tradisionalitas tinggi, yaitu yang lebih menerima hierarki, merasakan lebih sedikit kemarahan dan menunjukkan lebih sedikit perilaku kontraproduktif ketika dipimpin oleh pemimpin yang melayani diri sendiri (Zhang et al., 2023). Jarak kuasa memoderasi sebagian hubungan antara gaya kepemimpinan dan agresi (Cao et al., 2023). Kepercayaan kepada atasan menjadi jalur yang menentukan apakah iklim abusive supervision dirasakan, dan perempuan merasakan hubungan negatif yang lebih kuat antara kepercayaan dan iklim tersebut dibandingkan laki-laki (Qin & Lee, 2023). Ketimpangan gender dalam akses kepemimpinan dan beban peran juga tampak dalam pengalaman pekerja rumah sakit (Ansoleaga et al., 2025).

Temuan yang paling menantang datang dari meta-analisis studi longitudinal. Kepemimpinan destruktif memang berdampak tertunda pada sikap dan perilaku karyawan, tetapi setelah efek autoregresif diperhitungkan, perilaku negatif karyawan justru memprediksi kepemimpinan destruktif dari waktu ke waktu, bukan sebaliknya (P. Li et al., 2024). Hubungan pemimpin dan pengikut ternyata bersifat timbal balik. Sejalan dengan itu, (Negt, 2023) mengajak untuk meninggalkan cara pandang yang terlalu berpusat pada pemimpin dan melihat kepemimpinan destruktif secara sistemik. (Santiago-Torner et al., 2026) mengusulkan bahwa regulasi emosi pemimpin dan terkurasnya sumber daya di masa krisis dapat ikut menentukan apakah kepemimpinan menjadi pelindung atau justru makin disfungsional, walaupun proposisi ini masih perlu diuji.

Tema 5: Ketika otoritas rohani lepas dari akuntabilitas

Tiga dokumen yang berbicara langsung tentang gereja memperlihatkan bentuk khas dari pola-pola di atas. Pertama, otoritas rohani dapat dipakai sebagai alasan untuk menolak akuntabilitas. Para pemimpin gereja Pentakosta profetik baru yang diteliti (Letswalo & Naidoo, 2024) menyatakan bahwa tidak ada dewan atau struktur yang boleh berada di atas mereka selain "bapa rohani", banyak yang tidak menempuh pendidikan teologi formal, dan jemaat enggan menegur karena menegur bapa dianggap tidak sopan secara budaya. Kedua, eklesiologi dapat dibangun untuk mengukuhkan kuasa. (Nyirenda, 2021) menunjukkan bahwa ajaran tentang pendeta sebagai "gembala bawahan" dan perantara antara Allah dan jemaat dibangun di atas tafsir Yohanes 10 dan 1 Petrus 5 yang dilepaskan dari konteksnya, padahal peran Kristus sebagai Gembala yang Baik dan pintu tidak dapat dialihkan kepada pendeta.

Ketiga, ketika kuasa rohani disalahgunakan, yang terluka bukan hanya jiwa tetapi juga relasi dengan Allah. Tinjauan (Durkin et al., 2025) atas 12 artikel menemukan bahwa luka spiritual meliputi perasaan terputus dari Allah, berkonflik dengan Allah, merasa dikhianati atau ditinggalkan Allah, serta kebingungan moral. Luka ini makin berat ketika korban yang bersuara tidak dipercaya.

Kasus yang dikaji Durkin et al. adalah pelecehan seksual oleh rohaniwan, yang tentu lebih berat daripada kebanyakan bentuk kepemimpinan toksik sehari-hari. Karena itu, temuan tersebut tidak dapat dialihkan begitu saja. Meski demikian, mekanisme dasarnya relevan: ketika seseorang yang dipandang sebagai wakil Allah melukai, luka itu ikut menyentuh gambaran orang tentang Allah

Pembahasan

Membaca temuan dalam terang Alkitab

Pola yang ditemukan dalam literatur ternyata tidak asing bagi Alkitab. Yehezkiel 34 adalah dakwaan yang sangat tajam terhadap para gembala Israel yang "menggembalakan diri sendiri" (Yeh 34:2). Daftar kegagalan mereka terdengar seperti uraian tentang kepemimpinan toksik: yang lemah tidak dikuatkan, yang sakit tidak diobati, yang luka tidak dibalut, yang tersesat tidak dicari, dan kawanan justru dikuasai dengan keras dan kejam (Yeh 34:4, terj. penulis). Ini adalah gambaran kepemimpinan yang melayani diri sendiri (Zhang et al., 2023), lengkap dengan dampaknya: kawanan tercerai-berai dan menjadi mangsa (Yeh 34:5). Yang menghibur, jawaban Allah bukan hanya penghakiman atas gembala, tetapi janji bahwa Ia sendiri akan mencari yang hilang dan membalut yang luka (Yeh 34:11, 16).

Yesus mengontraskan dua cara memakai kuasa. Para penguasa bangsa-bangsa katakyrieuousin (κατακυριεύουσιν), memerintah dengan menindas, "tetapi tidaklah demikian di antara kamu"; yang ingin menjadi besar harus menjadi pelayan (Mrk 10:42 sampai 44; bdk. Mat 20:25 sampai 28). Kata kerja yang sama muncul kembali dalam nasihat Petrus kepada para penatua: gembalakanlah kawanan Allah dengan sukarela, bukan karena mencari keuntungan, dan jangan katakyrieuontes (κατακυριεύοντες) atas mereka yang dipercayakan, tetapi jadilah teladan (1 Ptr 5:2 sampai 3). Daftar syarat penilik jemaat pun menolak sifat authadēs (αὐθάδης, keras kepala atau angkuh), orgilos (ὀργίλος, pemarah), dan plēktēs (πλήκτης, suka memukul atau menindas) (Tit 1:7; bdk. 1 Tim 3:3). Dengan bahasa masa kini, Perjanjian Baru sudah lebih dahulu menyaring calon pemimpin dari ciri-ciri yang sekarang kita sebut toksik.

Surat 3 Yohanes memuat potret yang sangat mirip dengan temuan tentang favoritisme, pengucilan, dan rasa takut. Diotrefes digambarkan sebagai ho philoprōteuōn (ὁ φιλοπρωτεύων), orang yang suka menjadi yang terutama; ia menolak otoritas rasul, menyebarkan kata-kata jahat, menghalangi orang menerima saudara seiman, dan mengusir mereka yang tidak sejalan dari jemaat (3 Yoh 9 sampai 10). Di sini terlihat pola yang sama dengan otoritarianisme dan favoritisme kelompok dalam yang dilaporkan (Olabiyi et al., 2024). Yesus juga mengecam pemimpin agama yang meletakkan beban berat di bahu orang lain tetapi tidak mau menyentuhnya dengan satu jari pun (Mat 23:4), dan sebagai gantinya menawarkan kuk yang enak dan beban yang ringan bagi orang yang letih (Mat 11:28 sampai 30).

Kritik Nyirenda (2021) terhadap eklesiologi "pendeta perantara" juga menemukan pijakannya di sini. Dalam Yohanes 10, orang upahan meninggalkan domba karena domba itu bukan miliknya (Yoh 10:12 sampai 13), sedangkan Gembala

yang Baik memberikan nyawanya. Petrus menyebut Kristus sebagai Gembala Agung (1 Ptr 5:4); para penatua hanya gembala yang dipercayakan, bukan pemilik kawanan dan bukan pengganti Kristus. Paulus pun mengingatkan para penatua Efesus bahwa jemaat itu milik Allah yang diperoleh dengan darah-Nya sendiri, dan bahwa bahaya bisa muncul dari kalangan pemimpin sendiri (Kis 20:28 sampai 30).

Luka berlapis tiga

Dengan memadukan tema-tema di atas, penelitian ini mengusulkan cara membaca dampak kepemimpinan toksik di gereja sebagai luka berlapis tiga. Lapisan pertama adalah luka psikologis: kelelahan emosional, burnout, distres, dan keluhan somatik, sebagaimana dilaporkan secara konsisten oleh literatur organisasi dan kesehatan (Montano et al., 2023; Negt, 2023; Saleh et al., 2026). Lapisan kedua adalah luka relasional-organisasional: hilangnya kepercayaan, keheningan, rasa takut dibalas, terganggunya rasa aman psikologis, dan keinginan untuk pergi (Z.-Y. Li et al., 2024; Olabiyi et al., 2024; Qin & Lee, 2023; Tsapnidou et al., 2025). Di gereja, "keinginan untuk pergi" bisa berarti pindah gereja, atau lebih buruk lagi, meninggalkan persekutuan sama sekali. Lapisan ketiga adalah luka spiritual: rusaknya gambaran tentang Allah, perasaan ditinggalkan Allah, dan kebingungan antara suara pemimpin dan suara Allah (Durkin et al., 2025; Nyirenda, 2021).

Ketiga lapisan ini saling menguatkan. Ketika pemimpin dipandang sebagai satu-satunya saluran kehendak Allah, mempertanyakan pemimpin terasa seperti melawan Allah. Akibatnya korban cenderung diam (lapisan kedua), memendam beban sampai muncul gejala fisik dan emosional (lapisan pertama), lalu mulai meragukan kebaikan Allah sendiri (lapisan ketiga). Temuan bahwa karyawan dengan tradisionalitas tinggi justru menunjukkan lebih sedikit kemarahan dan perilaku kontraproduktif (Zhang et al., 2023) perlu dibaca dengan hati-hati dalam konteks ini. Penulis menafsirkan bahwa dalam budaya jemaat yang sangat menghormati hierarki, luka mungkin tidak meledak keluar tetapi tersimpan ke dalam. Tafsiran ini belum diuji dalam konteks gereja dan diajukan sebagai proposisi.

Peran konselor Kristen: Model RAWAT

Jika luka itu berlapis tiga dan bersifat sistemik, maka peran konselor Kristen tidak bisa berhenti di ruang konseling. Penelitian ini merumuskan peran tersebut dalam Model RAWAT. Kata "rawat" dipilih karena merangkum panggilan yang sama dengan Yehezkiel 34:16, yaitu membalut yang luka dan menguatkan yang sakit. Ringkasan model disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Model RAWAT: peran konselor Kristen dalam pemulihan luka akibat kepemimpinan toksik

Dimensi	Fokus	Pijakan empiris	Pijakan alkitabiah	Tindakan konselor
Rekognisi	Mengenali dan menamai pola toksik serta tiga lapisan luka	Olabiyi et al. (2024); Durkin et al. (2025); Zhou et al. (2024)	Yeh 34:4; 3 Yoh 9–10	Asesmen naratif; menamai pengalaman tanpa tergesa menghakimi
Aman	Memecah keheningan dan rasa takut	Z.-Y. Li et al. (2024); Olabiyi et al. (2024); Durkin et al. (2025)	Mzm 34:19; Yes 42:3	Mendengar dengan percaya; kerahasiaan berbatas; peka trauma
Wawasan teologis	Memisahkan Allah dari pemimpin yang melukai	Nyirenda (2021); Durkin et al. (2025)	Yeh 34:11–16; 1 Ptr 5:4; 2 Kor 1:3–4	Rekonstruksi gambaran Allah; ruang ratapan; koreksi eklesiologi

Akuntabilitas	Mendorong struktur jemaat yang sehat	Letswalo & Naidoo (2024); Negt (2023); Cao et al. (2023)	Mat 18:15–17; 1 Tim 5:19–21; Gal 6:1–2	Saluran pengaduan aman; kode etik; kriteria etis bagi pemimpin
Transformasi	Memulihkan korban dan membentuk pemimpin	Ali et al. (2022); J. Li & Xu (2025); P. Li et al. (2024); Santiago-Torner et al. (2026)	Mrk 10:42–45; Mat 11:28–30	Penguatan sumber daya pribadi; rujukan profesional; pendampingan pemimpin

Catatan. Model konseptual yang disusun penulis; belum diuji secara empiris.

Rekognisi: mengenali dan menamai luka

Banyak korban tidak tahu bahwa yang mereka alami punya nama. Konselor menolong konseli mengenali pola seperti otoritarianisme, favoritisme, kritik yang merusak, dan sikap berpusat pada diri (Olabiyi et al., 2024), serta memeriksa ketiga lapisan luka, termasuk lapisan spiritual yang sering terlewat (Durkin et al., 2025). Instrumen seperti ToxBH-NM (Zhou et al., 2024) dikembangkan untuk keperawatan, sehingga hanya dapat dipakai sebagai rujukan dalam menyusun pertanyaan asesmen, bukan sebagai alat ukur siap pakai di gereja. Rekognisi juga berarti tidak tergesa-gesa memberi label kepada pemimpin tertentu, karena literatur menunjukkan bahwa persepsi dan konteks ikut membentuk pengalaman (Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Qin & Lee, 2023)

Aman: menyediakan ruang yang aman

Karena keheningan dan rasa takut dibalas adalah dampak utama (Z.-Y. Li et al., 2024; Olabiyi et al., 2024), langkah pertama pemulihan adalah ruang tempat orang dapat bercerita tanpa takut. (Durkin et al., 2025) menunjukkan bahwa luka spiritual makin dalam ketika korban yang bersuara tidak dipercaya. Maka konselor perlu mendengar dengan percaya, menjaga kerahasiaan dengan batas yang jelas, dan bekerja dengan kepekaan terhadap trauma. Mazmur 34:19 menyatakan bahwa TUHAN dekat kepada orang yang patah hati, dan Yesaya 42:3 menggambarkan Hamba Tuhan yang tidak akan mematahkan buluh yang terkulai (qāneh rāṣûṣ) dan tidak memadamkan sumbu yang hampir padam. Konselor Kristen dipanggil menghadirkan kelembutan yang sama.

Wawasan teologis

Memisahkan Allah dari pemimpin yang melukai. Inilah unsur yang paling khas dari konseling Kristen dibandingkan pendampingan sekuler. Konselor menolong konseli membedakan antara Allah dan orang yang mengatasnamakan Allah. Yehezkiel 34 memperlihatkan bahwa Allah justru berpihak kepada kawanan yang dilukai dan menentang gembala yang menindas. Koreksi atas eklesiologi "pendeta perantara" juga penting, karena setiap orang percaya memiliki akses yang setara kepada Allah melalui Kristus, Sang Gembala Agung (Nyirenda, 2021); 1 Ptr 5:4). Ruang untuk ratapan juga perlu dibuka, sebab Alkitab sendiri memberi bahasa bagi orang yang merasa ditinggalkan. Penghiburan yang diterima dari Allah kemudian menjadi dasar untuk menghibur orang lain (2 Kor 1:3 sampai 4).

Akuntabilitas

Mendorong struktur yang sehat. Bila kepemimpinan destruktif adalah persoalan sistem (Hassan et al., 2023; Negt, 2023), maka konselor juga perlu berperan

sebagai pendorong perubahan di tingkat jemaat. Temuan (Letswalo & Naidoo, 2024) menunjukkan betapa rentannya jemaat ketika pemimpin tidak memiliki struktur akuntabilitas. Alkitab menyediakan pola yang jelas: teguran bertahap dalam Matius 18:15 sampai 17, perlindungan bagi penatua dari tuduhan tanpa dasar sekaligus ketegasan terhadap penatua yang terus berbuat dosa (1 Tim 5:19 sampai 21), dan semangat memulihkan dengan lemah lembut (Gal 6:1 sampai 2). Konselor dapat membantu gereja merumuskan saluran pengaduan yang aman, kode etik pelayanan, dan mekanisme pendampingan bagi pemimpin. Temuan bahwa kepemimpinan etis paling kuat berkaitan dengan rendahnya agresi (Cao et al., 2023) memberi dasar untuk menjadikan karakter etis sebagai kriteria utama dalam memilih dan membina pemimpin.

Transformasi

Memulihkan orang dan membentuk pemimpin. Pemulihan menyentuh dua pihak. Bagi korban, konselor menolong membangun kembali sumber daya pribadi seperti harga diri dan evaluasi diri yang sehat, yang terbukti meredam dampak (Ali et al., 2022; J. Li & Xu, 2025), sambil jujur bahwa sumber daya pribadi saja tidak cukup (Saleh et al., 2026). Bila distres sudah disertai keluhan somatik yang berat, konselor perlu merujuk kepada tenaga kesehatan jiwa profesional. Bagi pemimpin, temuan tentang hubungan timbal balik (P. Li et al., 2024) dan peran regulasi emosi (Santiago-Torner et al., 2026) mengingatkan bahwa pemimpin juga perlu didampingi. Pemimpin yang kelelahan dan tidak tertolong lebih rentan menjadi destruktif. Pengakuan dan keadilan yang didambakan para pekerja (Ansoleaga et al., 2025) juga berlaku bagi jemaat dan pemimpin gereja. Transformasi di sini bukan sekadar memperbaiki perilaku, tetapi kembali kepada pola Kristus yang datang untuk melayani (Mrk 10:45).

Implikasi bagi gereja di Indonesia

Korpus ini tidak memuat data dari Indonesia, sehingga implikasi berikut diajukan sebagai dugaan yang perlu diuji. Banyak jemaat di Indonesia hidup dalam budaya yang menghargai hierarki dan keharmonisan, yang dalam banyak hal merupakan kekuatan. Namun temuan tentang tradisionalitas dan jarak kuasa (Cao et al., 2023; Zhang et al., 2023) memberi alasan untuk menduga bahwa dalam budaya seperti ini, luka akibat kepemimpinan toksik lebih mungkin dipendam daripada disuarakan. Jika dugaan ini benar, gereja tidak dapat menunggu pengaduan muncul dengan sendirinya. Gereja perlu secara aktif menyediakan ruang aman, mendidik jemaat tentang batas otoritas rohani yang alkitabiah, dan membekali konselor dan majelis dengan pemahaman tentang luka berlapis tiga.

Keterbatasan dan arah penelitian lanjutan

Keterbatasan paling penting terletak pada seleksi 25 sumber secara terkurasi tanpa dokumentasi pencarian dan penyaringan yang replikabel, serta belum adanya appraisal mutu studi individual. Hanya tiga dokumen yang secara langsung membahas gereja dan tidak ada penelitian yang menguji model pada jemaat Indonesia. Sebagian bukti berasal dari desain potong lintang dan dari lingkungan kerja yang secara kelembagaan berbeda dengan gereja; bukti luka spiritual juga melibatkan konteks kekerasan seksual klerus yang tidak dapat disamakan dengan seluruh bentuk kepemimpinan toksik. Dengan demikian, tiga lapisan luka dan RAWAT adalah proposisi heuristik. Agenda lanjutan yang disarankan ialah studi kualitatif

pengalaman jemaat, adaptasi dan validasi instrumen yang sesuai konteks gerejawi, serta uji kelayakan, keamanan, dan efektivitas intervensi RAWAT dengan pengawasan etik dan mekanisme rujukan profesional.

4. Simpulan

Penelitian ini berangkat dari tiga pertanyaan, dan jawabannya dapat dirangkum sebagai berikut. Untuk RQ1, literatur lintas disiplin memakai banyak istilah untuk kepemimpinan yang melukai, mulai dari kepemimpinan toksik, abusive supervision, despotik, tidak etis, sampai melayani diri sendiri, tetapi semuanya menunjuk pada pola yang sama, yaitu kuasa yang dipakai untuk diri sendiri dan bukan untuk orang yang dipimpin. Dampaknya konsisten: kelelahan emosional, burnout, distres, keluhan somatik, keheningan, menurunnya kepercayaan, dan keinginan untuk pergi. Untuk RQ2, dampak itu diperkuat oleh struktur yang tidak akuntabel, budaya hierarkis yang membuat orang enggan bersuara, rasa takut dibalas, dan sumber daya pemimpin yang terkuras. Sebaliknya, dampak itu diredam oleh sumber daya pribadi seperti harga diri dan evaluasi diri inti, oleh kepemimpinan yang etis, dan oleh rasa aman psikologis serta kepercayaan. Hubungan pemimpin dan pengikut juga bersifat timbal balik, sehingga persoalan ini perlu dilihat secara sistemik. Di gereja, faktor penguat yang paling khas adalah otoritas rohani yang dilepaskan dari akuntabilitas dan eklesiologi yang menjadikan pemimpin sebagai perantara tunggal kepada Allah. Untuk RQ3, temuan empiris dan teks-teks Alkitab tentang penggembalaan dapat dipadukan melalui konsep luka berlapis tiga dan Model RAWAT. Konselor Kristen berperan mengenali dan menamai luka, menyediakan ruang aman, menolong konseli memisahkan Allah dari pemimpin yang melukai, mendorong struktur akuntabilitas gereja, dan ikut membentuk pemimpin yang melayani. Dengan sintesis ini, ketiga celah yang dirumuskan dijawab secara konseptual, bukan ditutup secara empiris. Celah integrasi dijawab dengan mempertemukan bukti dari 25 dokumen lintas disiplin dengan Yehezkiel 34, Markus 10, 1 Petrus 5, Titus 1, dan 3 Yohanes. Celah dimensi dijawab dengan merumuskan lapisan spiritual sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lapisan psikologis dan relasional-organisasional. Celah peran dijawab dengan menempatkan konselor Kristen sebagai pendamping pribadi sekaligus pendorong perubahan struktur. Kebaruan penelitian ini terletak pada konsep luka berlapis tiga dan Model RAWAT, yang menawarkan bahasa bersama bagi konselor, gembala, dan majelis untuk memahami dan merawat jemaat yang terluka. Pada akhirnya, Alkitab tidak hanya mengecam gembala yang melukai; Alkitab juga menyatakan Allah sebagai Gembala yang mencari yang hilang dan membalut yang luka. Konselor Kristen dipanggil untuk ikut serta dalam karya pemulihan itu.

5. Daftar Pustaka

Ahumada, M., Ansoleaga, E., Ramírez-Vielma, R., Mera-Lemp, M. J., Soto-Contreras, E., & Brito-Placencia, D. (2025). Relationship between destructive leadership styles and health workers' mental health: a systematic review. *Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho*, *23*(2), e20251378.

Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., Hameed, F., & Wang, C. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: a mediation-moderation

perspective. *Sustainability*, *14*(17), 10626.
Ansoleaga, E., Ahumada, M., Soto-Contreras, E., & Vera, J. (2025). Between care and mental health: Experiences of managers and workers on leadership, organizational dimensions, and gender inequalities in hospital work. *Healthcare*, *13*(10), 1144.
Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 1–34.
Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-analysis: Wenrui Cao et al. *Journal of Business Ethics*, *186*(2), 347–367.
Durkin, J., Zordan, R., Bullen, M., Pavich, N., Thomas, P. T. B., Lethborg, C., Holder, W., Jolly, M., Dreise, D., & Fleming, D. (2025). The impact of clergy sexual abuse on spirituality and health: A systematic scoping review of the literature. *PloS One*, *20*(4), e0317821.
Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. *Journal of Business Ethics*, *183*(2), 511–550.
Khizar, H. M. U., Tareen, A. K., Mohelska, H., Arif, F., Hanaysha, J. R., & Akhtar, U. (2023). Bad bosses and despotism at workplace: A systematic review of the despotic leadership literature. *Heliyon*, *9*(9).
Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1047834.
Letswalo, S. E., & Naidoo, M. (2024). Understanding ministerial accountability in the New Pentecostal Prophetic churches. *HTS Theological Studies*, *80*(1), 1–7.
Li, J., & Xu, G. (2025). The impact of abusive supervision on employee counterproductive work behavior: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1455658.
Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, *191*(2), 399–413.
Li, Z.-Y., Yang, Y.-P., Wang, Q., Tung, T.-H., & Chen, H.-X. (2024). The relationship between negative leadership behaviours and silence among nurses. *Journal of Nursing Management*, *2024*(1), 4561005.
Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *30*(1), 90–107.
Negt, P. (2023). Eine systematische Übersicht und Meta-Analyse zum Zusammenhang von destruktiver Führung und der psychischen Gesundheit Beschäftigter. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, *77*(3), 390–409.
Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome. *Administrative Sciences*, *14*(12), 340.
Nyirenda, M. (2021). The pastor as spiritual mediator between God and the congregation: Corruptions of the relationships of the 'under-shepherd', the 'flock'and the 'chief shepherd'in a Zambian context and their implications for spiritual maturity. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, *77*(4), 6349.
Olabiyi, O. J., Du Plessis, M., & Van Vuuren, C. J. (2024). Unveiling the toxic leadership culture in South African universities: authoritarian behaviour, cronyism and self-

serving practices. *Frontiers in Education*, *9*, 1446935.
Pincus, J. D. (2024). Leadership as a determinant of need fulfillment: implications for meta-theory, methods, and practice. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1427072.
Qin, Z., & Lee, T. J. (2023). Unraveling abusive supervision climate in aircrew workplaces: The roles of temporary organizational features, trust, and gender dynamics. *Behavioral Sciences*, *13*(8), 656.
Saleh, M. S. M., Dailah, H. G., Lotfy, E. M., Majrabi, M. A., Almutairi, S. B., Alghamdi, S. M., Aljubairi, A. M., Alholibeh, M. K., Salem, S. G. A., & Fathi, R. H. (2026). Toxic Leadership and Employee Outcomes Among Mental Health Nurses: Examining the Associations with Psychological Distress, Somatic Symptoms, and Organizational Citizenship Behavior Through Structural Equation Modeling. *Healthcare*, *14*(15), 2258.
Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J.-A. (2026). Leadership and Employees' Mental Health Under Disruption: A Scoping Review and Critical Interpretive Synthesis. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *16*(9), 138.
Tsapnidou, E., Moudatsou, M., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., & Stavropoulou, A. (2025). The Impact of toxic leadership on nurse retention: a scoping review. *Healthcare*, *13*(18), 2341.
Zhang, Y., Peng, S., Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2023). Bad apples spoiling the metaphor? How and why self-serving leaders stir up counterproductive behaviors at work. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1008071.
Zhou, Y., Lin, J., Liu, X., Gao, S., Yang, F., & Xu, H. (2024). Validity and reliability of the toxic leadership behaviors of nurse managers scale among Chinese nurses. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1363792.