

**Konflik pada Tempat Kerja berdasarkan Gaya
Kepemimpinan *Toxic* di Perguruan Tinggi: *Systematic
Literature Review***

Febrisi Dwita

Manajemen Administrasi, Universitas Bina Insani
dwitafebrisi@binainsani.ac.id

Leony Agustine

Ilmu Tanah, Universitas Tanjungpura

Supardi

Manajemen Administrasi, Universitas Bina Insani
supardi@binainsani.ac.id

Shalahuddin

Manajemen Administrasi, Universitas Bina Insani
shalahuddin@binainsani.ac.id

Abstract

There have been many studies discussing toxic leadership styles, and their impact on organizational culture, missions, and individuals. However, it is rare to find explicit discussions about toxic leadership styles, especially in a complex and comprehensive manner in education, especially universities/universities. The term "toxic leadership" was first introduced in 1996 (Whicker, 1996), where it began to discuss the role of influencing leadership culture in business and military institutions. However, empirical literature began to be carried out in 2007 (Padilla et al., 2007) which linked leadership with the concept of the Higher Education system with the phenomenon of "social learning". To better understand the development process regarding this variable which was carried out in 2000 at this time, the author will use a systematic literature review analysis of previous research regarding the influence of toxic leadership in tertiary institutions from three different perspectives including: 1). How to understand toxic leadership in influencing organizational culture? 2). How to understand toxic leadership in influencing employee morale (morale) in college? as well as 3). Examine the role of toxic leadership in shaping the work environment of employees, so as to improve performance in an organization.

Keywords: *Toxic leadership, Organizational culture, Employee morale, Work environment, Higher Education.*

DOI : <http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v8i1.3306>
Sejarah Artikel : Artikel diterima (18 Des 2022); direvisi (30 Des 2022);
disetujui (12 Jan 2023)
Email Co-Author : dwitafebrisi@binainsani.ac.id



This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Pendahuluan

Kepemimpinan telah menjadi topik utama pada bidang ilmu organisasi khususnya manajemen sumber daya manusia. Dimana sebelumnya, sudah banyak teori yang membahas tentang kepemimpinan positif pada sebuah organisasi, biasanya kepemimpinan tersebut sangat efektif untuk diterapkan. Namun beberapa tahun terakhir, banyak fenomena yang terjadi mengenai kegagalan organisasi, dimana para pemimpin dapat mempengaruhi karyawan berperilaku menyimpang (*toxic*). Banyak pemimpin memiliki sifat arogan, tidak adil, memberikan pekerjaan tanpa batas, bahkan sampai dapat mempengaruhi karyawan untuk dapat meninggalkan organisasi, yang mana dapat mempengaruhi budaya organisasi bahkan sampai penurunan kinerja karyawan itu sendiri.

Hal ini menjadi *concern* penting bagi para peneliti khususnya bidang manajemen dan organisasi untuk berpikir ulang atas pendekatan tersebut. Para peneliti mulai mengeksplorasi gaya kepemimpinan negatif (*dark side of leadership*) secara langsung karena para peneliti berhipotesis bahwa gaya *leadership* ini memiliki konsekuensi negatif pada subordinat pada organisasi. Namun, salah satu penelitian yang membahas tentang pemimpin *toxic* dapat mampu meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan efektivitas bagi para pengikutnya (Rizani et al., 2021). Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dwita, 2022) dimana kepemimpinan *toxic* dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan menjadikan karyawan tersebut *stress* dan meninggalkan pekerjaannya.

Adapun organisasi disini tidak hanya berfokus pada perusahaan saja yang menerapkan kepemimpinan *toxic*, namun dibidang pendidikan khususnya pada perguruan tinggi juga mengalami kepemimpinan kearah *negative*. Namun, tidak banyak yang membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan kearah konstruktif sampai dengan destruktif beserta karakteristiknya di perguruan tinggi. Kepemimpinan *toxic* pertama kali dibahas oleh Padilla et al., (2007); Pelletier, (2010). Dimana Padilla menjelaskan bahwa kepemimpinan *toxic* dapat mempengaruhi sebuah organisasi yang bersifat merusak. Namun dari semua gaya kepemimpinan destruktif yang dibahas dalam literatur yang ada, *toxic leadership* tampaknya paling komprehensif dalam hal jumlah dan jenis perilaku negatif (Pelletier, 2010). Oleh karena itu, *toxic leadership* dapat dianggap sebagai istilah umum yang mencakup beberapa dimensi kepemimpinan negatif yang berbeda namun terkait (misalkan: intimidasi di tempat kerja, kepemimpinan yang kasar).

Adapun definisi konseptual dari kepemimpinan *toxic* ialah gabungan antara; motivasi, sikap, serta perilaku yang terdapat pada diri sendiri biasanya memiliki efek negatif pada karyawan, antar karyawan, dan penurunan kinerja karyawan itu sendiri (Padilla et al., 2007). Ada tiga elemen kunci dari gaya kepemimpinan destruktif ini: kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, kepribadian atau teknik interpersonal yang berdampak negatif terhadap *atmosphere* organisasi, dan keyakinan dari bawahan atas motivasi utama berpusat dari atasan untuk kepentingan diri sendiri (Whicker, 1996). Karyawan yang mengalami perilaku *toxic leader* biasanya memiliki perasaan tidak berdaya, efisiensi dan inovasi berkurang, kepuasan kerja rendah, Kesehatan fisik menurun maupun masalah psikosomatis seperti kecemasan, depresi, frustrasi, dan masalah pencernaan (Fowlie & Wood, 2009; Walton, 2007).

Adapun tujuan dari artikel ini adalah untuk meninjau secara kritis dan mensintesis literatur yang ada tentang kepemimpinan *toxic*, dengan tujuan menyoroti bagaimana kepemimpinan *toxic* telah berkembang di bidang perguruan tinggi. Analisis ini akan mengidentifikasi sebuah organisasi yang bersifat kritis untuk administrator dan peneliti yang tertarik pada keberlanjutan lingkungan kerja yang sehat yang mengarah pada peningkatan retensi dan produktivitas karyawan di Perguruan Tinggi. Untuk lebih memahami pengaruh kepemimpinan *toxic* pada organisasi Perguruan tinggi, dapat dilihat dari kerangka budaya organisasi. Adapun kerangka penelitian yang digunakan bersumber pada penelitian Tierney, (1988) dimana penelitian ini untuk mengatur tema yang muncul dari tinjauan literatur yang ada.

Konsep kepemimpinan *toxic* dieksplorasi lebih lanjut dalam diskusi temuan dan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan destruktif lainnya dalam organisasi Perguruan tinggi. Berikut ini, penulis menyajikan analisis pengaruh *toxic leadership* terhadap unsur budaya organisasi, semangat kerja karyawan (moral), dan kinerja.

Dapat dilihat dari fenomena yang terjadi dan penelitian yang terkait dalam kepemimpinan *toxic*, dapat disimpulkan Bagaimana cara untuk memahami kepemimpinan *toxic* dalam mempengaruhi budaya organisasi? Bagaimana cara untuk memahami kepemimpinan *toxic* dalam mempengaruhi semangat kerja (moral) karyawan di perguruan tinggi? serta mengkaji peranan *toxic leadership* dalam membentuk lingkungan tempat kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Pada penelitian kali ini menjelaskan bahwa Budaya organisasi tercermin dari apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa saja yang terlibat dalam melakukannya. Hal Ini menyangkut pada keputusan, tindakan, dan komunikasi baik pada tingkat instrumental dan simbolik. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tierney, (1988) menunjukkan bahwa menggunakan kerangka kerja untuk mendiagnosis budaya organisasi dapat meningkatkan keterampilan membuat keputusan secara administrasi sehingga, ketika sebuah organisasi mencoba mengelola perubahan dan konflik akan lebih mudah dalam meningkatkan kinerja disuatu kelembagaan. Hal tersebut sejalan dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini.

Dimana kerangka kerja yang dilakukan oleh Tierney, (1988) berfokus pada enam elemen yang menentukan budaya organisasi. Yaitu: lingkungan, misi, sosialisasi, informasi, strategi dan kepemimpinan. Lingkungan, dalam kerangka konseptual ini, melampaui lingkungan fisik perguruan tinggi untuk mencakup masyarakat luas yang dilayani oleh institusi tersebut. Adapun contoh dari perluasan lingkungan berdampak pada lingkungan kelembagaan adalah ketika perubahan lingkungan seperti kekurangan tenaga ahli profesional di daerah memaksa perubahan program perguruan tinggi untuk memenuhi kekurangan tersebut (penting juga untuk mencatat peran yang dimainkan oleh misi institusional dalam organisasi).

Pernyataan misi harus dikomunikasikan secara efektif kepada organisasi dan digunakan sebagai panduan untuk mengambil keputusan sesuai dengan visi utama perguruan tinggi. Sosialisasi anggota tim baru juga berdampak pada budaya organisasi. Anggota baru masyarakat secara formal maupun informal disadarkan apa yang diperlukan untuk 'menyesuaikan diri'. Hal ini mengacu pada apa yang diterima atau tidak dapat diterima secara sosial di lembaga. Sebuah institusi,

misalnya, dapat menuntut agar semua karyawannya bekerja sebagai tim dan telah membentuk budaya kolaboratif di dalam institusi tersebut. Individu yang bergabung dengan lembaga yang menampilkan sikap individualistis akan dianggap kurang efektif dan dikucilkan oleh anggota timnya.

Cara untuk mendapatkan wawasan tambahan mengenai budaya organisasi disuatu lembaga sangat penting untuk mengamati bagaimana cara menggunakan sebuah informasi tersebut, sehingga dapat dibagikan kepada khalayak umum. Di banyak institusi, informasi dapat digunakan sebagai kekuatan dan hanya dibagi dengan individu yang dianggap berada di posisi kepemimpinan. Namun, organisasi yang lebih efektif menggunakan cara formal dan informal untuk mengomunikasikan apa yang terjadi di institusi tersebut dan memungkinkan banyak kesempatan bagi individu untuk berkumpul untuk mendorong wacana secara lisan. Bagaimana informasi ini dibagikan menentukan strategi apa yang digunakan untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan yang efektif sangat dikaitkan dengan melibatkan karyawan dalam memproses, sering disebut juga sebagai pengambilan keputusan partisipatif. Karyawan yang menjadi bagian dari proses ini sering mengalami tekanan dan akan berusaha keras untuk mencapai tujuan yang dibuat di tingkat terpenting dalam organisasi.

Pada akhirnya, gaya kepemimpinan *toxic* disebuah lembaga dapat mencerminkan nilai-nilai yang diwujudkan lembaga dan dengan demikian menegakkan budaya organisasi. Singkatnya, budaya kelembagaan dapat dieksplorasi dengan memahami bagaimana karyawan mendefinisikan dan memandang lingkungan mereka, menggunakan misi dan informasi kelembagaan mereka untuk menyusun strategi dan membuat keputusan. Serta bagaimana karyawan disosialisasikan di dalam institusi dan apa yang mereka harapkan dari pimpinannya. Setelah refleksi lebih lanjut, menjadi jelas bahwa budaya organisasi dapat mendorong atau mencegah gaya kepemimpinan destruktif dalam suatu organisasi Kerangka kerja budaya organisasi yang dilakukan oleh Tierney, (1988) digunakan sebagai kerangka kerja konseptual untuk tinjauan literatur tentang kepemimpinan *toxic* di lembaga Perguruan tinggi.

Metode Penelitian

Adapun metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif *literature review* secara *systematic*. Dimana pada metode kali ini penulis menggunakan aplikasi yaitu *Harzing's Publish or Perish* (PoP), aplikasi ini sering digunakan untuk melakukan penelitian bibliographi. Menurut Subiyantoro, (2022) *Publish or Perish* didesain untuk menolong individu secara akademik untuk melakukan analisis pada dampak penelitian. *Publish or Perish* juga mampu menggambarkan metrik sitasi dengan berbagai bentuk.

Adapun pencarian kata kunci dalam penelitian ini adalah kepemimpinan *toxic*, kepemimpinan destruktif, intimidasi orang dewasa, ketidaksopanan dalam berperilaku, kepemimpinan perguruan tinggi, serta mengidentifikasi publikasi tambahan dari berbagai sumber referensi yang ditemukan. Adapun bentuk dari tinjauan dan sintesis literatur yang ada mengenai bagaimana cara kepemimpinan *toxic* dalam dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi dari segi sintesis tematik (J. Thomas & Harden, 2008) yang digunakan untuk meninjau studi yang diterbitkan sebagai artikel lengkap yang ditulis dalam bahasa Inggris di jurnal ilmiah, prosiding konferensi internasional, simposium, serta buku, dan disertasi. Jadi dapat

disimpulkan kriteria yang akan digunakan dalam penentuan jurnal ini diantaranya (a) artikel jurnal berbahasa Inggris dan berbahasa Indonesia yang diterbitkan antara tahun 2002-2022 pada peningkatan setiap 2 (dua) tahun yang mana dapat dilihat pada Tabel 1, (b) Penelitian yang membahas tentang kepemimpinan *toxic* yang berhubungan dengan perguruan tinggi/universitas, dan (c) penelitian asli baik dari jurnal, prosiding, buku maupun disertasi.

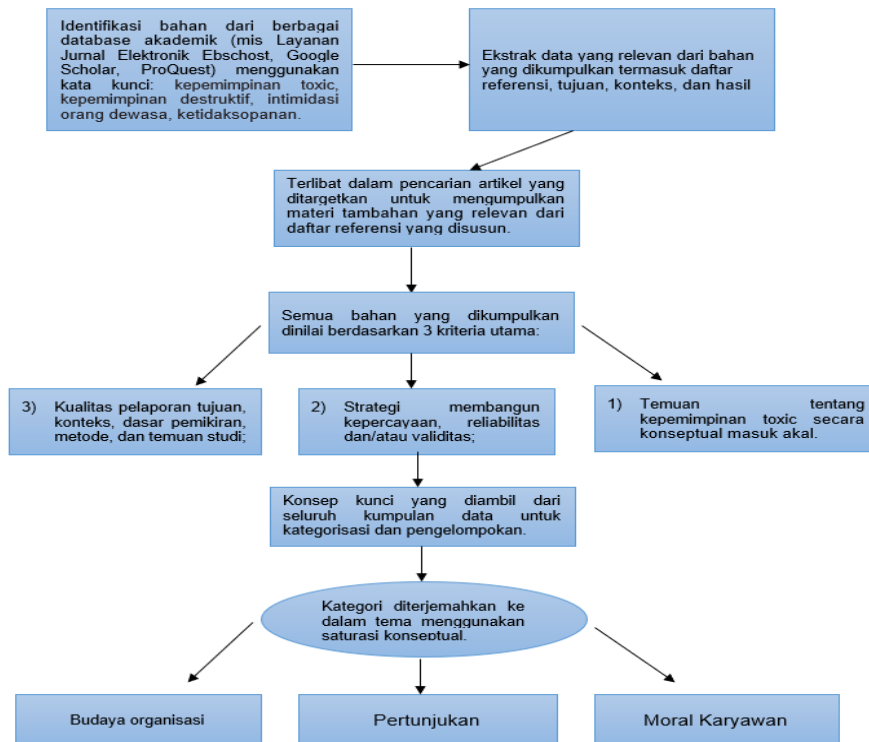
Menurut J. Thomas & Harden, (2008) Analisis sensitivitas biasanya digunakan untuk menilai dampak yang mungkin terjadi dari kualitas hasil studi pada temuan literatur sistemik (publikasi). Dimana publikasi dibagi berdasarkan tiga kriteria utama: 1) kualitas dari tujuan penelitian, konteks, dasar pemikiran, metode, dan temuan; 2) kecukupan strategi yang digunakan untuk menetapkan reliabilitas dan validitas alat pengumpulan data dan metode analisis, dan dengan validitas temuan atau novelty; dan 3) kesesuaian metode studi untuk memastikan bahwa temuan tentang kepemimpinan *toxic* secara konseptual masuk akal, yang dapat dilihat dari Gambar 1. untuk mendeskripsikan metode tersebut.

Adapun dasar empiris dari artikel ini berasal dari 48 sumber yang mewakili perspektif tentang kepemimpinan *toxic* pada perguruan tinggi/universitas. Pendekatan sintesis tematik yang digunakan untuk menganalisis sumber-sumber ini dibantu dengan pencarian konsep dari publikasi. Konsep-konsep dari *keyword* ini kemudian disusun dan diatur sesuai dengan tiga tema yang muncul: budaya organisasi, moral karyawan, dan kinerja. Tema diidentifikasi setelah kejenuhan konseptual tercapai.

Tabel 1. Tinjauan literatur menurut jenis publikasi, dengan peningkatan 2 tahun.

TAHUN	Artikel	Buku	Prosiding Konferensi	Disertasi	TOTAL
2002–2004	1	2	2		
2005–2007	2	1	1	4	
2008–2010	1	2			
2011–2013	1	3		5	
2014–2016	3	2			
2017–2019	2	1	1		
2020–2022	7	4	2	1	
TOTAL	17	15	6	10	48

Sumber: Data diolah peneliti (2022).



Gambar 2. Penjelasan mengenai cara mengidentifikasi temuan yang akan diinformasikan terkait kebijakan dan praktik di tingkat perguruan tinggi.
 Sumber: Data diolah peneliti (2022).

Dapat dilihat pada Gambar 2. adapun tema moral karyawan yang paling baik dipahami dengan mempertimbangkan elemen sosialisasi dan informasi (Tierney, 1988). Budaya organisasi termasuk kedalam diskusi yang membahas mengenai misi dan lingkungan. Kinerja selaras dengan komponen kepemimpinan dan strategi. Adapun pendekatan metodologis dari sintesis tematik dapat dilihat ketika digunakan dalam menganalisis studi sebelumnya yang dapat membantu peneliti dalam mengenali, mendeskripsikan, dan menganalisis konsep serupa yang ditemukan di setiap studi dalam rangka mengumpulkan wawasan tambahan dari topik yang akan diteliti. Dilihat dari tinjauan literatur yang sudah ditemukan mengenai kepemimpinan *toxic* dalam perguruan tinggi menggunakan metode diatas dapat dijelaskan tentang cara mengidentifikasi temuan yang akan diinformasikan terkait kebijakan dan praktik yang terjadi di tingkat perguruan tinggi/universitas.

Hasil dan Pembahasan

Adapun keterkaitan pada artikel ini, mendefinisikan dari kepemimpinan *toxic* secara komprehensif dan dapat disajikan secara ringkas berdasarkan temuan publikasi secara deskriptif mengenai kepemimpinan *toxic* pada perguruan tinggi. Secara khusus, temuan dari tinjauan sistemik ini dapat diuraikan menurut tiga tema (yaitu budaya organisasi, moral karyawan, dan kinerja) yang berasal dari analisis penulis yang dapat dilihat pada Gambar 2. Identifikasi literatur *toxic leader* dalam perguruan tinggi. Serta, dikaitkan dengan kerangka kerja yang merujuk pada enam bagian Tierney (Tierney, 1988) diantaranya sosialisasi, informasi, lingkungan, misi, strategi dan kepemimpinan. Sehingga, peneliti memetakan pencarian literatur

secara sampling yang nantinya akan diuraikan secara deskriptif lebih jelas dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Telaah Literasi

Penulis, Tahun, Judul	Kriteria (Buku, Jurnal, Prosiding, Disertasi)	Hasil	Kesesuaian tema (Budaya Organisasi, Moral Karyawan, Kinerja)
Kusy & Holloway, (2009). <i>Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power.</i>	Book	Kepemimpinan <i>toxic</i> menimbulkan rasa frustrasi dan kebingungan yang datang dari pekerjaan dengan atau mengelola orang yang sangat sulit, dengan cara melemahkan individu, tim, dan bahkan organisasi tersebut.	Budaya Organisasi kearah Lingkungan dan misi Dimana pembahasan pada buku ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti.
Twale & De Luca, (2008). Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it.	Book	Prevalensi ketidaksopanan dalam fakultas, dan munculnya budaya pengganggu akademik di pendidikan tinggi. Bagaimana caranya mengenali budaya pengganggu yang dapat terbentuk dari akibat norma kelembagaan, organisasi struktur, budaya akademik, dan perubahan sistemik.	Budaya Organisasi kearah Lingkungan dan misi Dimana pembahasan pada buku ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti.
Lester, (2013b). Penindasan di Tempat Kerja: Apakah Kepemilikan Mengubah Apa Pun? Contoh Universitas Riset Midwestern	Book	Memberikan pemahaman tentang bagaimana memikirkan kembali kebijakan dan praktik saat ini untuk secara proaktif menciptakan lebih banyak budaya sipil. Penindasan di Tempat Kerja di Perguruan Tinggi adalah sumber daya yang berharga bagi semua pemimpin pendidikan tinggi dan profesional dalam memahami, menengahi, dan mencegah intimidasi.	Budaya Organisasi kearah Lingkungan dan misi Dimana pembahasan pada buku ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti.
Powers et al., (2016). An investigation of destructive leadership in a Division I intercollegiate athletic department: Follower perceptions and reactions	Journal	Kepemimpinan dan tindakan dari dua pelatih kepala, direktur atletik, dan rektor universitas dianggap merusak departemen dan institusi. Penyebab dari konsekuensi destruktif adalah kurangnya pemeriksaan dan keseimbangan internal dan eksternal universitas. Dampak pengikut yang diidentifikasi adalah penghindaran direktur atletik, menyimpan pendapat untuk diri sendiri, dan kepatuhan; pengikut menggunakan strategi mereka untuk mencegah konflik atau pemutusan hubungan kerja.	Kinerja kearah strategi dan kepemimpinan. Dimana pembahasan pada jurnal ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti
Frazier, (2011). Academic Bullying: A Barrier to Tenure and Promotion for African-American Faculty.	Journal	Tingkat retensi yang terdapat di fakultas Afrika-Amerika karena masa jabatan dan masalah promosi. Adapun hambatan yang dihadapi orang Afrika-Amerika di tempat kerja biasanya dalam hal mencari masa jabatan dan promosi di dunia akademis.	Morala Karyawan kearah Sosialisasi dan Informasi. Dimana pembahasan pada jurnal ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti
Fowle & Wood, (2009). The emotional impact of leaders' behaviours	Journal	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan yang buruk sama dengan kurangnya kompetensi manajemen diri dan manajemen hubungan; Namun kepemimpinan yang	Kinerja kearah strategi dan kepemimpinan. Dimana pembahasan pada jurnal ini sesuai dengan tema yang diangkat oleh peneliti

Penulis, Tahun, Judul	Kriteria (Buku, Jurnal, Prosiding, Disertasi)	Hasil	Kesesuaian tema (Budaya Organisasi, Moral Karyawan, Kinerja)
		baik bukanlah kebalikannya. Jika seseorang telah mengembangkan kompetensi manajemen diri, tidak berarti dia akan dianggap sebagai pemimpin yang baik. Pemimpin harus bertujuan untuk memiliki fokus yang jelas pada pengikut mereka; dengan kata lain, kompetensi manajemen hubungan yang sangat berkembang. Tampaknya juga komunikasi tatap muka itu relevan.	
Dst..			

Sumber: Data olah peneliti (2022).

Adapun uraian secara detail dari table 2 diatas penulis akan deskripsikan lebih lanjut, dimana literatur kali ini berkaitan dengan kepemimpinan *toxic* dalam perguruan tinggi yang menunjukkan tingginya frekuensi pemimpin *toxic* yang dapat ditemukan di sebuah lembaga Perguruan ("The Impact", 2016; Kusy & Holloway, 2009). Secara umum, kepemimpinan *toxic* mengacu pada bentuk kepemimpinan destruktif yang melibatkan perilaku pemimpin dan pengikut yang menghasilkan *output* negatif yang berujung jangka panjang dan kondisi lingkungan yang tidak sehat. Ini berbeda dari ketidaksopanan dan intimidasi orang dewasa berdasarkan ruang lingkup dan tingkat kerusakan yang ditimbulkan. Sebagian besar penelitian tentang ketidaksopanan mengidentifikasinya sebagai perilaku sensitif yang dilakukan oleh individu yang kurang menghargai orang lain (Basu, 2012; Scanlon, 2016; Twale & De Luca, 2008).

Sementara, intimidasi orang dewasa mencirikan sebagai pola perilaku yang dimaksud untuk mengintimidasi (Barrow, 2009; Burgman, 2016; Farley & Sprigg, 2014; Hollis, 2012; Lester, 2013; Nyberg et al., 2009; Zapf & Gross, 2001). Di sisi lain, kepemimpinan *toxic* mencakup intimidasi dan ketidaksopanan yang semakin diperburuk oleh kondisi lingkungan dan perilaku bawahan yang terlibat ("The Impact," 2016; Cleary et al., 2013; Veldsman, 2012; Lipman-Blumen, 2005; Whicker, 1996). Budaya dalam organisasi menyoroti tradisi sosiokultural yang disukai dan memperkuat atau mendukung misi dari sebuah organisasi. Adapun kasus dari kepemimpinan *toxic* biasanya muncul dalam budaya yang memberlakukan penghindaran ambiguitas, iklim kolektivisme atas individualisme dan perbedaan kekuasaan (Powers et al., 2016; Twale & De Luca, 2008). Meskipun hal ini dapat mengejutkan, kepemimpinan yang *toxic* lebih cenderung muncul dari lingkungan kolektif dengan individualistis: lingkungan kolektifis seringkali diatur sendiri oleh aturan sosial yang dipaksakan yang menempatkan kebutuhan yang dirasakan organisasi di atas kepentingan individu. Padahal, lingkungan individualistis mendorong ketegasan dan kemandirian yang menyisakan ruang untuk menantang *status quo*.

Pemimpin *toxic* berkembang dalam budaya organisasi yang memungkinkan mereka untuk 'mengendalikan' lingkungan mereka sendiri. Namun, sebagian besar lingkungan organisasi dan pernyataan misi menekankan atribut kepemimpinan yang positif dan mendukung keyakinan yang mempromosikan kepemimpinan yang efektif (Pelletier, 2010; Veldsman, 2012; Obilor et al., 2018; Yunus, 2020). Namun,

gagasan aspiratif ini bisa berbeda dari apa yang sebenarnya dialami individu dalam organisasi dalam perguruan tinggi. Budaya organisasi dimana kepemimpinan *toxic* berkembang memiliki lingkungan dan misi kelembagaan yang sangat dipolitisasi, bermusuhan, dan kompetitif. Meskipun mungkin ada contoh organisasi akademik yang bermusuhan, sebagian besar budaya yang memungkinkan toksisitas tampaknya terlalu politis dan kompetitif (Barrow, 2009; Findlay et al., 2016; Frazier, 2011; M. Thomas, 2010; Twale & De Luca, 2008). Organisasi-organisasi ini juga ditandai dengan tumbuhnya tingkat birokrasi (Frazier, 2011; Kusy & Holloway, 2009). Contohnya adalah peningkatan tingkat persetujuan yang diperlukan dari manajemen untuk tindakan administratif terkecil (Hollis, 2012; Lester, 2013). tampaknya, tujuan dari tindakan ini dan tindakan serupa lainnya adalah untuk meningkatkan manajemen mikro karyawan.

Karakteristik penting lainnya dari organisasi ini, menurut literatur yang ada, adalah preferensi untuk model manajemen dan pelatihan perusahaan (Padilla et al., 2007; Piotrowski & King, 2016; "The Impact", 2016). Untuk menyesuaikan sepenuhnya model ini dengan sistem Perguruan tinggi, administrator dengan latar belakang bisnis atau perusahaan yang lebih kuat biasanya dipekerjakan untuk peran kepemimpinan utama (Farley & Sprigg, 2014); Powers et al., 2016). Adapun hasil akhirnya menjadi institusi Perguruan dengan garis bawah yang digerakkan oleh kinerja (M. Thomas, 2010); penekanan ditempatkan pada pencapaian misi lebih dari bagaimana misi dicapai. Dengan kata lain, orang-orang di dalam organisasi, terlepas dari levelnya, mulai diperlakukan sebagai objek yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, bukan sebagai aset yang memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini dapat mengedepankan bahwa seseorang tidak dapat meremehkan peran yang dimainkan dalam budaya organisasi untuk memperburuk tingkat keberacunan dari pemimpin destruktif di lembaga Perguruan tinggi.

Toxic leadership biasanya bersifat merusak lingkungan organisasi dan budaya sekitar, serta dapat melanggar kepentingannya yang sah dan menurunkan komitmen dan motivasi anggotanya. Adapun hasil negatif yang disebabkan oleh para pemimpin *toxic* dapat menciptakan kerusakan yang bertahan lama dan abadi pada budaya organisasi, iklim, dan orang-orang yang terlibat. Bagaimana sebuah organisasi menanggapi atau mengambil tindakan untuk menghindari kepemimpinan yang *toxic* bisa langsung mempengaruhi tingkat kerusakan. Pemangku kepentingan Perguruan tinggi dapat lebih memahami sejauh mana institusi saat ini dipengaruhi oleh fenomena ini dengan berpartisipasi dalam tinjauan sistematis dari literatur yang ada yang membahas subjek ini. Pemimpin Perguruan tinggi berpotensi memoderasi perilaku, meningkatkan metode tata kelola organisasi, dan mengurangi atau menghilangkan perilaku *toxic* di antara para pemimpin dan bawahan hanya melalui pemeriksaan kritis.

Literatur saat ini tentang kepemimpinan *toxic* dalam Perguruan tinggi ditinjau secara kritis dan mensintesis beberapa artikel. Setelah meninjau literatur, menjadi jelas bahwa para pemimpin *toxic* dilakukan atau diterapkan tergantung pada budaya organisasi. Dalam peningkatan kinerja jarang sekali dimiliki oleh Perguruan tinggi untuk mencapai tujuan dan sasarannya, dimana hal tersebut disebabkan karena adanya pemimpin yang *toxic* berkembang pesat dibidang Perguruan. Sejalan dengan penurunan ekonomi yang dilakukan oleh Amerika dimulai pada tahun 2008 dan telah mendorong institusi Perguruan tinggi dalam mengevaluasi bagaimana mereka menjalankan bisnis yang bergerak dibidang

Perguruan. Dimana evaluasi ini dapat mendorong banyak institusi Perguruan tinggi dalam menerapkan model bisnis yang berfokus pada *bottom line*, yang berujung pada pemotongan anggaran yang signifikan (Powers et al., 2016). Kebanyakan pemimpin yang dilaporkan, menunjukkan perilaku kepemimpinan yang toxic dapat menyebabkan tekanan tambahan dilingkungan organisasinya. Sudah ada peningkatan literatur yang membahas mengenai kepemimpinan toxic yang berhubungan dengan Perguruan tinggi, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. Namun, jika Perguruan tinggi hanya memfokuskan pada apa yang telah dicapai dengan menekankan garis bawah daripada bagaimana cara memikirkan garis bawah tersebut dapat mempengaruhi organisasi. Dimana terdapat budaya, moral karyawan, dan kinerja, gaya kepemimpinan destruktif seperti kepemimpinan toxic akan terus bertolak belakang dengan tujuan yang ingin dicapai dari Perguruan tinggi.

Simpulan

Adapun hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja telah lama dibangun dalam pembahasan akademik tentang sistem organisasi. Dimana pada lingkungan kerja yang *toxic*, seperti yang dihasilkan oleh kepemimpinan toxic dan keterbelakangan sumber daya manusia dalam organisasi, menjadi area evaluasi dan belajar mandiri yang diperlukan. Terlepas dari kemampuan penulis untuk menemukan 48 sumber untuk digunakan dalam tinjauan literatur sistematis, hanya delapan dari artikel ini yang secara eksplisit menggunakan Bahasa kepemimpinan *toxic* di Perguruan Tinggi untuk membahas perilaku destruktif. Ini adalah kurangnya pemahaman atau penerimaan istilah kepemimpinan *toxic* dalam menilai berbagai perilaku, budaya, dan lingkungan yang merugikan Perguruan Tinggi. Penggunaan terminologi yang diterima secara luas akan memungkinkan orang-orang di dalam akademi untuk mengembangkan praktik dan strategi terbaik yang efektif untuk memerangi kepemimpinan *toxic*. Oleh karena itu, melalui Perguruan Tinggi dapat dilihat tinjauan yang lebih intens terhadap masalah ini harus dilakukan. Studi mencakup beberapa bidang yang membutuhkan perhatian lebih dalam melakukan penelitian dimasa yang akan mendatang: memeriksa semiotika 'kepemimpinan *toxic*'; mengeksplorasi perkembangan perilaku kepemimpinan yang *toxic*; memeriksa bagaimana kebijakan dan pedoman kelembagaan mempromosikan lingkungan *toxic* atau memperkuat perilaku kepemimpinan *toxic*, dan mengukur efek *longitudinal* dari kepemimpinan *toxic* pada retensi fakultas serta administrasi. Kurangnya penelitian empiris di bidang ini menimbulkan tantangan yang signifikan untuk mendefinisikan kepemimpinan *toxic* dengan cara yang relevan dengan sistem Perguruan tinggi dan mengembangkan strategi untuk memberantas kepemimpinan *toxic* dari budaya organisasi di lembaga Perguruan Tinggi/Universitas.

Daftar Pustaka

- Barrow, L. M. S. (2009). *In Darkness Light Dawns: Exposing Workplace Bullying*. Purple Crown Pub.
- Basu, K. (2012). How To Tackle Incivility Among Faculty Members. *Inside Higher Ed*.

- Burgman, R. (2016). *Advice For Dealing With Bullying Behavior*.
- Cleary, M., Walter, G., Andrew, S., & Jackson, D. (2013). Commentary: Negative Workplace Behaviours At The University Of Hard Knocks. *Contemporary Nurse*, 44(2), 253–256.
- Dwita, F. (2022). The Effect Of Toxic Leadership And Job Stress On Turnover Intention In Logistic Courier Bekasi City. *Airlangga Journal Of Innovation Management*, 3(2), 212–221.
- Farley, S., & Sprigg, C. (2014). Culture Of Cruelty: Why Bullying Thrives In Higher Education. Retrieved April, 7, 2015.
- Findlay, H. J., Freeman, S., Hyacinth, E., & Findlay, H. E. (2016). Building Multi-Generational Teams And Avoiding Fatal Leadership. *Journal Of Higher Education Management*, 31(1), 28–43.
- Fowlie, J., & Wood, M. (2009). The Emotional Impact Of Leaders' Behaviours. *Journal Of European Industrial Training*.
- Frazier, K. N. (2011). Academic Bullying: A Barrier To Tenure And Promotion For African-American Faculty. *Florida Journal Of Educational Administration & Policy*, 5(1), 1–13.
- Hollis, L. P. (2012). *Bully In The Ivory Tower: How Aggression & Incivility Erode American Higher Education*. LP Hollis.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Lester, J. (2013a). Workplace Bullying: Does Tenure Change Anything? The Example Of A Midwestern Research University. In *Workplace Bullying In Higher Education* (Pp. 37–54). Routledge.
- Lester, J. (2013b). Workplace Bullying In Higher Education: Some Legal Background. In *Workplace Bullying In Higher Education* (Pp. 101–117). Routledge.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions. *Leader To Leader*, 2005(36), 29–36.
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Managerial Leadership And Ischaemic Heart Disease Among Employees: The Swedish WOLF Study. *Occupational And Environmental Medicine*, 66(1), 51–55.
- Obilor, O. I., Kenneth, I., Okoroafor, F. O., Chima, E., & Bello, M. B. (2018). Democracy And National Development: A Focus On Nigeria. *GNOSI: An Interdisciplinary Journal Of Human Theory And Praxis*, 1(2).
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2007.03.001>
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation Of Toxic Behavior And Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Piotrowski, C., & King, C. (2016). The Enigma Of Adult Bullying In Higher Education: A Research-Based Conceptual Framework. *Education*, 136(3), 299–306.
- Powers, S., Judge, L. W., & Makela, C. (2016). An Investigation Of Destructive Leadership In A Division I Intercollegiate Athletic Department: Follower Perceptions And Reactions. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 11(3), 297–311.

- Rizani, M., Rahmi Widyanti, Banjari, S. S. Al, & Kurniati. (2021). Pengaruh Toxic Leadership Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Workplace Deviant Behavior Karyawan Sebagai Pemediator (Studi Pada Kantor Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Selatan). *Strategic Management Journal*, 1(6).
- Scanlon, P. M. (2016). Halting Academic Incivility (That's The Nice Word For It). *Chronicle Of Higher Education*, 62(27), 22.
- Subiyantoro, H. (2022). Virtual Tour Pada Sektor Pariwisata Indonesia Di Era New Normal. *Jurnal Kajian Pariwisata*, 4(1), 25–32.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods For The Thematic Synthesis Of Qualitative Research In Systematic Reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 1–10.
- Thomas, M. (2010). *Perceptions Of Bullying In A Higher Education Institution: A Case Study*. University Of Southampton.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture In Higher Education: Defining The Essentials. *The Journal Of Higher Education*, 59(1), 2–21.
- Twale, D. J., & De Luca, B. M. (2008). *Faculty Incivility: The Rise Of The Academic Bully Culture And What To Do About It* (Vol. 128). John Wiley & Sons.
- Veldsman, T. H. (2012). The Growing Cancer Endangering Organisations: Toxic Leadership. *Conference On Leadership In Emerging Countries Presented By Department Of Industrial Psychology And People Management, Faculty Of Management, University Of Johannesburg, Johannesburg*.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction Of Organisations. *Organisations And People*, 14(1), 19–27.
- Whicker, M. L. (1996a). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Praeger.
- Whicker, M. L. (1996b). *Toxic Leadership: When Organizations Go Bad*. Westport, CN: Quorum Books.
- Yunus, A. M. (2020). A Study Of The Principal's Leadership Role On Teacher's Performance In Tonra State Senior High School 1, Bone Regency Of The South Sulawesi Province, Indonesia. *GNOSI: An Interdisciplinary Journal Of Human Theory And Praxis*, 3(2), 35–44.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict Escalation And Coping With Workplace Bullying: A Replication And Extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.