JURNAL PSIKOLOGI MANUSIA
ELSIA

# THE ROLE OF TOXIC LEADERSHIP AND ANXIETY ON LECTURER MOTIVATION PERFORMANCE

Christy Ruth Titiari Nainggolan[1] Sitti Rojiyah Nur Insyirah Puhi[2] Laras Ayu Sekarrini[3]

[1]Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Nahdlatul Ulama Gorontalo
[2,3]*Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Gorontalo*

ARTICLE INFO

*Keywords:*
***Social Support,***
***Toxic Leadership***
***Anxiety***
***Motivation Performance***
***Compensation***

*Article History:*
Received:08/02/2025
Accepted:12/02/2025
Available Online:
23/02/2025

ABSTRACT

*Lecturers, as educators and teaching staff, play a crucial role in improving the quality of education, reflecting their performance. However, toxic leadership and anxiety can impact lecturer performance. This study aims to determine the impact of toxic leadership and anxiety on lecturer performance using a quantitative ex post facto study of lecturers and teaching staff in higher education. The study found that toxic leadership and anxiety consistently impacted their performance, leading to a decline in performance if lecturers and teaching staff experience these issues continuously.*

XXXX XXXX/ © 2020 The Author(s), this is open access article under the (CC-BY-NC) license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/),

* Corresponding Author:
*Email address:*christynainggolan@gmail.ac.id (christynainggolan)

## PENDAHULUAN

Sebuah bangsa dan negara dapat dikatakan sebagai bangsa maju apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, dan sebagai sebuah institusi pendidikan, hal yang paling bertanggung jawab yang perlu dilakukan yaitu dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (Dacholfany & Huda, 2021). Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pemerintah dan institusi pendidikan dalam hal ini adalah perguruan tinggi swasta (PTS) mendapat peran yang sangat besar, sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi, kemampuan dosen yang paling strategis dalam menciptakan lulusan-lulusan terpelajar yang memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan yang tinggi (Saya, Posi, & Manoma, 2025).

Pendidikan tinggi berperan penting dalam pembangunan bangsa dan negara (Rawat, 2023), dimana para dosen selaku pendidik dapat menunjukkannya melalui dedikasi dengan meningkatkan kinerjanya (Permana, Landra, & Usadi, 2024). Keberlangsungan peningkatan kinerja ini dapat berhasil atau gagal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, para dosen dan tenaga pendidik perlu bekerja sama satu sama lain agar dapat mencapai tujuan melalui arahan dari atasan. Arahan yang diberikan menjadi penting karena dapat

mempengaruhi kinerja, konsep dari kinerja ini bisa diketahui dari hasil pengajaran apakah efektif atau tidak, pendidik produktif dalam melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian yang memberikan dampak kepada masyarakat (Hiswara *et al.,* 2023).

Ciri dari atasan *toxic* yang dapat merusak suatu organisasi ditandai dengan gaya kepemimpinan yang merusak kreativitas, kemandirian, semangat, dan bahkan merugikan suatu organisasi (Michailidou, 2025). Dimana suatu perilaku dari atasan ini terjadi dari waktu ke waktu yang didapat terlihat dari bagaimana seorang atasan yang tidak peduli dengan kesejahteraan bawahan, sifat temperamen yang memberikan efek negatif di tempat kerja, dan memandang pendapat bawahannya tidak penting (Orunbon & Ibikunle, 2023). Pada akhirnya dapat mengganggu kesejahteraan bawahannya karena adanya tuntutan dan ekspektasi dari atasan (Lin, Liu, & Li, 2024).

Adanya tuntutan dan ekspektasi dari atasan dapat mempengaruhi kondisi emosi bawahannya seperti rasa sedih, marah, dan kecemasan di tempat kerja (Wang, 2025). Sebagai seorang pendidik, dosen dan tenaga pengajar akan merasakan dampak secara langsung tuntutan yang diberikan oleh atasan (Hadijah, 2024). Pada beberapa individu tuntutan dari atasan bukan menjadi motivasi untuk lebih bersemangat bekerja (Andersen, Pihl-Thingvad, & Andersen, 2025), namun justru berdampak buruk pada kinerja seperti mulai kehilangan waktu istirahat, keinginan untuk keluar dari tempat kerja, kesulitan mengikuti permintaan atasan, dan bahkan tuntutan ini bisa berdampak pada keluarganya (Koçak & Demirhan, 2023).

Hal ini menjadikan munculnya masalah psikologis yang akan menghambat kinerja dosen atau tenaga pendidik jika berhubungan dengan atasan yang *toxic*, para dosen yang perlu memenuhi administrasi dan segala kegiatan yang berkaitan di universitas akan semakin merasa cemas yang mengakibatkan kinerja dosen akan semakin menurun (Kyambade *et al*., 2024). Seorang pendidik yang mengalami kecemasan akan mulai terhambat selama bekerja, mulai dari masalah kesehatan yang menurun dan stres berkepanjangan yang diakibatkan oleh kecemasan yang dialaminya (Agyapong *et al.,* 2022). Ciri dari individu yang mengalami kecemasan ditandai dengan gelisah, perasaan tegang, khawatir, dan kesulitan untuk berkonsentrasi dan mengontrol diri, dan lain sebagainya (Bhandarker & Rai, 2018).

Ketika seorang pendidik dihadapkan dengan tuntutan dari atasan, ditambah adanya masalah kecemasan yang dialaminya maka kemungkinan kedua hal tersebut akan mengganggu kinerja pendidik (Saragih, 2025). Dosen atau tenaga pendidik yang seharusnya fokus dalam memberikan ilmu dan menyelesaikan beban administrasi (Kim, 2019), ketika berhadapan dengan atasan yang *toxic* dan mengalami masalah kecemasan akan memunculkan masalah baru yaitu menurunnya kinerja (Wolor *et al*, 2022). Ketika masalah ini tidak ditanggulangi dengan baik, maka tidak hanya kinerja saja yang menurun tetapi juga akan muncul masalah pada relasi antar sesama dosen, tenaga pendidik, bahkan bisa berimbas kepada mahasiswa (Shahnawaz & Siddiqi, 2023).

Pada beberapa penelitian ditemukan bahwa atasan yang *toxic* atau kepemimpinan *toxic* akan terus berkembang menjadi budaya di perguruan tinggi jika ada keinginan untuk mengendalikan lingkungannya, ditambah kepemimpinan *toxic* ini juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pendidik (Dwita *et al.,* 2023). Selain itu, dari hasil penelitian lainnya ditemukan bahwa komitmen dan kinerja dosen di perguruan tinggi di Jawa dapat dimaksimalkan jika adanya dukungan dari organisasi dengan menyediakan lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang baik, dan dukungan untuk pengembangan diri (Hiswara *et al.,* 2023).

Dari penelitian terdahulu juga ditemukan bahwa di perguruan tinggi di

India didapatkan hasil bahwa kepemimpinan yang *toxic* dapat menyebabkan budaya kerja yang bermasalah, menurunnya kinerja karyawan, rasa kesal terhadap pekerjaan, serta munculnya tekanan mental dan emosional yang diperburuk oleh kurangnya dukungan dan pengakuan dari pemimpin dan rekan kerja sehingga mengakibatkan karyawan memilih untuk keluar dari pekerjaannya (Joshi, Sengupta, & Jaiswal, 2025).

Sebagai suatu Organisasi tentunya pendidikan tinggi perlu menjaga kelangsungan seluruh tenaga pendidiknya, baik dari segi mental dan juga sistem kompensasi yang sudah diciptakan pada saat individu tersebut masuk dalam perguruan tinggi, dengan adanya beban yang diberikan kepada tenaga pendidik organisasi harus menggunakan berbagai sistem kompensasi untuk menarik dan mempertahankan manusia dan memotivasi mereka guna membantu untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan perguruan tinggi, kalau sistem pemberian kompensasi kepada dosen diberikan secara efektif, maka kompensasi tersebut akan membuat pekerjaan tersebut lebih memuaskan, karena semakin tinggi kinerja diperlihatkan maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterima.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah dosen atau tenaga pendidik mengalami penurunan kinerja bisa disebabkan oleh adanya tuntutan dari atasan yang *toxic* yang ditambah dengan masalah kecemasan yang dialami. Hal ini menjadikan dosen atau tenaga pengajar perlu menghadapi kedua hal tersebut, jika masalah ini tidak ditanggulangi dengan baik maka akan muncul masalah pada kinerja, kesejahteraan, dan masalah pada relasinya. Ketika masalah yang dialami dosen atau tenaga pendidik tidak dapat diselesaikan dengan baik, maka dosen atau tenaga pengajar bisa saja memutuskan untuk pindah tempat kerja.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian berupa *ex post facto*. Teknik pengambilan subjek menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah subjek penelitian sebanyak 18 dosen dan tenaga pendidik yang ada di perguruan tinggi di Gorontalo. Pengumpulan data menggunakan *toxic leadership scale* oleh Schmidt (2008), *depression, anxiety, and stress scale* (DASS) oleh Lovibond dan Lovibond (1995), *the individual work performance* oleh Ramdani, Marliani, dan Rahman (2019) dengan bantuan *google form*. Jawaban dari subjek kemudian dianalisis menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) dengan dilakukan uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedasitas, dan uji hipotesis regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji asumsi normalitas ditemukan nilai signifikansi yakni 0.587 > 0.05, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data berdistribusi normal. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan uji linearitas ditemukan hasil nilai *deviation form linearity* yakni 0.645 > 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear antara variabel *toxic leadership* dan kecemasan dengan kinerja.

Dari hasil uji hipotesis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa *toxic leadership* dan kecemasan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja dosen dan tenaga pendidik, hal ini diketahui dari hasil uji regresi linear berganda mendapatkan 0.032 < 0.05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa $H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima. Selanjutnya pada koefisien determinasi ditemukan hasil nilai *adjusted R-square* sebesar 0.301 (30,1%), dapat diartikan bahwa pengaruh *toxic leadership* dan kecemasan terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 30,1% sedangkan sisanya 69,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

*Toxic leadership* memiliki peran terhadap penurunan kinerja, hal ini

diketahui dari 18 subjek ada sebanyak 12 subjek memilih setuju dan sangat setuju pada item atasan saya mengontrol bagaimana bawahan menyelesaikan tugasnya. Kontrol dan tuntutan yang diberikan atasan selama bawahan bekerja bisa berdampak buruk (Richarad *et al.,* 2022) jika cara penyampaian atasan yang kurang tepat (Barker & Vries, 2020) dan pemberian tekanan yang secara terus-menerus dapat berakibat pada berkurangnya motivasi menyelesaikan pekerjaan (Jamil *et al.,* 2023), sehingga akhirnya berakibat pada kinerja dari dosen atau tenaga pendidik menjadi menurun (Ainun, 2024).

Di sisi lain, dosen dan tenaga pendidik mengalami gejala kecemasan berupa rasa khawatir dengan situasi yang menjadikan dirinya panik dan mempermalukan diri sendiri. Adanya rasa khawatir yang bahkan sampai mengarah pada gejala panik menjadikan individu kesulitan untuk berkonsentrasi dan kelelahan secara fisik (Psy, Meltzer, & Liu, 2016), hal ini pada akhirnya juga dapat menurunkan kinerja dosen (Sunubi *et al.,* 2023) karena kehilangan semangat untuk meningkatkan kualitas pekerjaanya bahkan daya juangnya ikut menurun (Novious & Yawe, 2021).

Pada penelitian ini ditemukan bahwa semua subjek memilih setuju dan sangat setuju pada item mampu bekerja sama dengan rekan kerja atau tim, hal ini bisa menjadi salah satu alasan dari para dosen dan tenaga pendidik memilih untuk bertahan dan terus meningkatkan kinerjanya meskipun menghadapi tuntutan dan kecemasan selama bekerja. Adanya *support system* yang baik dari rekan kerja dapat memberikan efek positif terhadap kinerja individu (Pelin & Osoian, 2021), dimana pendidik ketika merasa terbantu dan merasa dipedulikan oleh rekan kerja maupun atasan dapat dijadikan sebagai motivasi eksternal yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya (Layek & Koodamara, 2024). *Toxic leadership* dan kecemasan memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen dan tenaga pendidik sebanyak 30,1%, sisanya sebanyak 69,9% dipengaruhi oleh faktor lainnya misalnya motivasi, *support system* (Jugert *et al.,* 2018), budaya organisasi yang positif, dan lain sebagainya (Nurcahyo & Indradewa, 2022).

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni dari jumlah subjek yang masih kurang mewakili jumlah populasi dari dosen dan tenaga pendidik di Gorontalo. Proses pengumpulan data juga akan lebih baik menggunakan metode wawancara agar mendapatkan hasil yang lebih mendalam untuk mengetahui keterkaitan antar variabel, ditambah peneliti tidak melakukan pembatasan atau kontrol terhadap variabel lainnya yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang *toxic* atau *toxic leadership* dan kecemasan dapat memberikan efek negatif pada kinerja dengan nilai signifikansi 0.032 < 0.05, dimana semakin tinggi tuntutan yang diberikan atasan akan justru menurunkan kinerja bawahannya. Di sisi lain, adanya kecemasan yang dialami juga dapat menurunkan kinerja dosen dan tenaga pendidik. Salah satu cara perguruan tinggi untuk mempertahankan Tingkat motivasi dosen dalam meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kompensasi yang sesuai.

### Saran

1. Dosen dan tenaga pendidik. Dalam merespon tuntutan dan ekspektasi dari atasan maupun dari sekitar disarankan untuk tidak meresponnya sebagai suatu hal negatif, hal ini dapat memberikan dampak negatif terhadap diri sendiri khususnya pada psikologis. Kecemasan yang dialami jika sudah mengganggu aktivitas sehari-hari maupun pekerjaan, diharapkan untuk segera meminta bantuan kepada profesional seperti psikiater atau psikolog.
2. Perguruan tinggi. Adanya motivasi, *support system*, dan budaya

organisasi yang positif dapat memberikan efek positif untuk meningkatkan kinerja dosen dan tenaga pengajar, sehingga itu disarankan tiap perguruan tinggi mengadakan suatu kegiatan atau pelatihan dalam meningkatkan komunikasi, keakraban, dan keterampilan sosial lainnya agar dosen dan tenaga pengajar mendapatkan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA


Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burback, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *International Journal Environment Research and Public Health*, *19*(17), 1-42. DOI: 10.3390/ijerph191710706

Ainun, A. N. A. (2024). Analysis of job demands for private university lecturers in makassar city. *Indonesian Journal of Innovation Multidisciplinary Research, 2*(1), 117-125. https://doi.org/10.69693/ijim.v2i1.158

Andersen, L. P., Pihl-Thingvad, J., & Andersen, D. R. (2025). How superiors support employees to manage emotional demands: A qualitative study. *International Journal of environment Research and Public Health, 22*(5), 670-694. https://doi.org/10.3390/ijerph22050670

Barker, A. B., & Vries, J. D. (2020). job demands-resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Bhandarker, A., & Rai, S. (2018). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 22*(1), 65-78. DOI: 10.1108/IJOTB-03-2018-0027

Dacholfany, M. I., & Huda, M. (2021). Reconstruction of educational institutions in business development of Indonesian human resources through cooperation among asean countries. *Journal of Hunan University (Natural Sciences), 48*(12), 306-314

Dwita, F., Agustine, L., Supardi., & Shalahuddin. (2023). Konflik pada tempat kerja berdasarkan gaya kepemimpinan toxic di perguruan tinggi: Systematic literature review. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 8*(1), 41-52. DOI:10.32503/jmk.v8i1.3306

Hadijah, N. (2024). The impact of leadership styles on teacher performance. *Research Invention Journal of Law, Communication and Languages, 4*(1), 13-18. https://doi.org/10.59298/RIJLCL/2024/411318

Hiswara, A., Sawitri, N. N., Hapzi, H., & Rony, Z. T. (2023). Lecturer's performance in java island in review of and lecturer performance in review of organizational culture, management effectiveness and organizational commitment. *West Science Interdisciplinary Studies*, *1*(11), 1247-1259. https://doi.org/10.58812/wsis.v1i11.395

Jamil, A., Sehat, R. M., Johari, Y. C., & Nordin, E. (2023). Exploring the link between job stress and performance: identifying the root causes. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, 13*(3), 501-522. DOI:10.6007/IJARAFMS/v13-i3/19073

Joshi, R., Sengupta, S., & Jaiswal, A. (2025). Toxic leadership in Indian higher education: Lick, learn or leave. *Educational Management Administration & Leadership*, *0*(0). https://doi.org/10.1177/17411432251351237

Jungert, T., Broeck, A.V., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How

colleagues can support each others needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology: An International Review, 67*(1), 3-29. DOI: 10.1111/apps.12110

Kim, K. N. (2019). Teachers' administrative workload crowding out instructional activities. *Asia Pacific Journal of Education, 39*(1), 1-19. DOI:10.1080/02188791.2019.1572592

Koçak, S. & Demirhan, G. (2023). The effects of toxic leadership on teachers and schools. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches, 8*(23), 1907-1948. http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.648

Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). I can't express myself at work: Encouraging socially responsible leadership and psychological safety in higher education setting. *Cogent Education, 11*(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2373560

Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica, 245*, 1-13. DOI:10.1016/j.actpsy.2024.104217

Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon, 10*(3), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997

Lovibond, S. H. & Lovibond, P. F. (1995). *Manual for the depression anxiety stress scales* (2nd. Ed.) Sydney: Psychology Foundation

Michailidou, E. M. (2025). Toxic leadership to healthcare professionals. *Journal of Clinical Case Reports, Medical Images and Health Sciences, 10*(3), 1-7. DOI: 10.55920/JCRMHS.2025.10.001431

Novious, T., & Yawe, M. J. (2021). The relationship between anxiety and teacher performance in private secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(11), 2650-2665. DOI:10.6007/IJARBSS/v11-i11/12874

Nurcahyo, M. A., & Indradewa, R. (2022). Influence of organizational culture, work environment, and work motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5*(3), 25521-25533. https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6599

Orunbon, N. O., & Ibikunle, G. A. (2023). Principals' toxic leadership behaviour and teachers' workplace incivility in public senior secondary schools, lagos state, nigeria. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, *3*(2), 202-213. https://doi.org/10.35877/454RI.eduline1717

Pelin, I., & Osoian, C. (2021). Co-workers support and job performance. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica, 66*(2):74-86. DOI: 10.2478/subboec-2021-0010

Permadi, I. K., Landra, N., & Usadi, M. P. (2024). Organizational culture and lecturer performance: Mediation of organizational commitment. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 8*(2), 355-367. https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i2.31236

Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2016). ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International*

*Journal of Stress Management, 24*(2), 1-20. http://dx.doi.org/10.1037/str0000030

Ramdani, Z., Marliani, R., & Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities & Social Sciences Reviews, 7*(5), 405-414. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545

Rawat, A. V. (2023). Role of higher education in development of the country. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science (IJEMMASSS), 5*(1), 23-26

Richard O., Triana M. D. C., Yücel, İ., Li, M., & Pinkham, B. (2022). The impact of supervisor-subordinate incongruence in power distance orientation on subordinate job strain and subsequent job performance. *Journal of Business and Psychology. 37*(1), 31-45. DOI: 10.1007/s10869-021-09738-3

Saragih, S. (2025). Job crafting in education: Teachers' responses to high demands. *Asian Education and Development Studies*, *Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. https://doi.org/10.1108/AEDS-12-2024-0291

Saya, A., Posi, S. H., & Manoma, S. (2025). Pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sosial, 8*(1), 1-9. DOI:10.56071/jemes.v8i1.1065

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland: College Park

Shahnawaz, M. G., & Siddiqi, N. (2023), Examining toxic supervision in higher education in India. *Higher Education Evaluation and Development*, *17*(1), 2-22. https://doi.org/10.1108/HEED-06-2021-0047

Sunubi, A. H., Rustam, U., Fakhruddin, Z., & Arqam, A. (2023). Teaching anxiety levels and coping strategies of efl novice teachers. *Indonesian TESOL Journal, 5*(2):134-147. DOI:10.24256/itj.v5i2.2690

Wang, Y. (2025). How and why does leader anger expression influence employees' deviant innovation? ability-based mianzi stress and workplace anxiety explanations of the curvilinear moderated relations. *Psychological Reports*, *0*(0). https://doi.org/10.1177/00332941251318973

Wolor C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychol Research, 10*(4), 1-10. DOI: 10.52965/001c.57551.