PENGARUH *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

SKRIPSI

AL AMIN

NIM.B1021211032

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2024/2025

PENGARUH *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

SKRIPSI

OLEH

AL AMIN

NIM.B1021211032

Skripsi Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk

Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2024/2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	:	Al Amin
NIM	:	B1021211032
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi	:	Pengaruh *Toxic Leadership* Terhadap *Employee performance* Yang Dimediasi Oleh *Employee engagement* Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul tersebut diatas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila didalamnya terdapat kesalahan dan kekeliruan maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan skripsi dengan judul diatas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 28 April 2025



Al Amin

B1021211032

PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama	:	Al Amin
NIM	:	B1021211032
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	22 April 2025
Judul Skripsi	:	Pengaruh *Toxic Leadership* Terhadap *Employee performance* Yang Dimediasi Oleh *Employee engagement* Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia

Menyatakan bahwa Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Pontianak, 28 April 2025



Al Amin
B1021211032

LEMBAR YURIDIS

PENGARUH *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

Penanggung Jawab Yuridis

Al Amin
NIM B1021211032

Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Tgl Ujian Skripsi dan Komprehensif : 22 April 2025

Majelis Penguji

No.	Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/bln/thn	TandaTangan
1	Pembimbing 1	Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si. NIP. 197305012003122001	02/05/2025	
2	Pembimbing 2	Arman Jaya, S.Pd.I., M.M. NIP. 199009202022031006	02/05/2025	
3	Penguji 1	Prof. Dr. Hj. Nurul Komari, S.E., M.P. NIP. 196005191987032002	02/05/2025	
4	Penguji 2	Hasanudin, S.E., M.M. NIP. 198410012023211017	02/05/2025	

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat dan Lulus
Dalam Ujian Skripsi dan Komprehensif

Pontianak, 05 MAY 2025
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT. atas segala nikmat dan karunia Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Toxic Leadership Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia**".

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi tugas akhir perkuliahan dan sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Selain itu, skripsi ini juga dibuat sebagai salah satu wujud implementasi dari ilmu yang didapatkan selama masa perkuliahan di Jurusan Manajemen. Penulis menyadari bahwa skripsi dan penelitian ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Ibu Dr. Barkah, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
4. Ibu Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M., selaku Koordinator Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
6. Ibu Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Pembimbing Skripsi I, yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu berharga untuk memberikan bimbingan, nasihat, serta masukan yang membangun. Bantuan dan arahannya, mulai dari saran dan

masukkan untuk menyempurnakan isi dari skripsi saya ini, hal tersebut yang telah menjadi pijakan penting bagi penulis dalam menyelesaikan karya ini. Atas segala kebaikan dan dedikasinya, penulis menghaturkan rasa hormat dan terima kasih yang mendalam.

7. Sir Arman Jaya, S.Pd.I., M.M., selaku Pembimbing Skripsi II, yang dengan penuh perhatian dan kebaikan hati memberikan bimbingan, kritik yang membangun, serta motivasi kepada penulis di setiap tahap penulisan. Dukungan dan arahannya tidak hanya membantu menyempurnakan skripsi ini, tetapi juga menjadi pelajaran berharga yang akan selalu penulis kenang. Terima kasih atas segala bantuan dan kebijaksanaannya selama proses penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Prof. Dr. Hj. Nurul Komari, S.E., M.P., selaku Dosen Penguji, yang dengan penuh perhatian dan ketelitian telah memberikan saran, kritik, ide, serta nasihat berharga kepada penulis. Arahan dan masukan beliau menjadi panduan penting dalam penyempurnaan skripsi ini, dan penulis sangat berterima kasih atas kesabaran dan waktu yang telah diluangkan.
9. Bapak Hasanudin, S.E., M.M, selaku Dosen Penguji, yang dengan tulus memberikan saran, kritik, ide, serta nasihat kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini. Kehadiran dan masukan beliau sangat membantu dalam meningkatkan kualitas penelitian ini, dan penulis sangat menghargai segala bentuk dukungan dan bimbingannya.
10. Seluruh jajaran Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
11. Para Staf Akademik, Tata Usaha, Staff Perpustakaan, serta seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, yang telah begitu banyak membantu selama proses perkuliahan hingga pada penyelesaian skripsi ini.
12. Yang paling istimewa dan paling saya sayangi, kedua orang tua tercinta, Bapak Badrun dan Ibu Halina. Dengan kasih sayang, cinta, ketulusan, doa yang tiada henti, perhatian, semangat, dukungan emosional, dukungan materi,

motivasi, dan dukungan yang bahkan tidak bisa dikatakan dengan kata. Terimakasih atas semua dukungan yang diberikan kepada penulis baik yang secara langsung maupun tidak secara langsung. Berkat dukungan kedua orang tua, anak bungsu kalian masih bisa bertahan dengan setiap hantaman dan cobaan yang tiada henti yang dirasakan baik sebelum menulis skripsi ini hingga detik sekarang. Semoga dengan apa yang telah kalian berikan bisa membuat penulis menjadi orang yang bermanfaat bagi banyak pihak, termasuk bagi diri sendiri, orang tua, dan keluarga. Terima kasih dari lubuk hati terdalam, semoga keberhasilan ini menjadi awal dari kebahagiaan yang bisa saya berikan selaku anak bungsu untuk kalian.

13. Kepada Abang saya, Jumadi, yang selalu ada memberikan dukungan, baik secara materi maupun moral, di setiap saat yang saya butuhkan. Kehadiran dan perhatian yang diberikan membuat saya selaku adik bungsu selalu semangat dalam menghadapi tantangan selama proses penulisan ini. Selaku adik bungsu yang selalu merepotkan disetiap keadaan, ucapan terimakasih selalu diucapkan baik secara langsung maupun lewat doa. Terimakasih atas semua yang telah diberikan semoga yang selalu kita harapkan untuk kedua orang tua bisa kita wujudkan dikemudian hari.
14. Seluruh keluarga besar (Su Yuyun, De Aspan, Heru Ingko, Atira, Uwan Dimah, Uwan Sanim, Ki Pidi, Ngah Amis, Pakcik Koyo, Pak Ndah dan juga adik-adik saya (Heru, Atira, Pirman dan Jepri) yang selalu mendoakan saya dalam menempuh pendidikan. Terimakasih semangat, dukungan, tawa, kebahagian yang kalian berikan kepada saya hingga bisa mendukung saya sampai detik ini.
15. Sahabat-sahabat saya, Goku Syahlidi, Paisal Gunawan, Miftah Nabiil Muzaffar, Teresa Aprianti, Ruswati, Indra dan sahabat lainnya di kelas Manajemen Reg A yang telah membersamai saya dalam suka dan duka selama masa perantauan. Terima kasih atas bantuan, nasihat, saran, serta kebersamaan yang telah kita jalani. Kalian bukan hanya teman, tapi juga keluarga di perantauan, yang selalu ada di saat-saat sulit maupun bahagia. Kehangatan dan dukungan kalian telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini.

16. Untuk orang yang tidak bisa disebutkan namanya (H), terimakasih atas semua dukungan, bantuan tiada henti, doa, saran, dan motivasi kepada saya selama berkuliah maupun dalam penulisan skripsi. Terimakasih sudah hadir dalam hidup saya sebagai pendukung baik moral dan emosional yang selalu diberikan dan selalu menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Apa yang telah diberikan sangat berarti bagi penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini. Terimakasih sudah pernah hadir dalam hidup penulis dan bisa membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi.
17. Teman-teman pengurus HIMAJEN FEB UNTAN dan BISNIS KAMPUS terima kasih atas dukungan, semangat, dan bantuan yang kalian berikan selama proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran kalian memberikan motivasi besar bagi saya untuk terus melangkah hingga akhir.
18. Teman-teman dari Pertukaran Mahasiswa Batch 4 dari seluruh daerah/kota di indonesia dan teman-teman Universitas Ibn Khaldun Bogor, terima kasih atas dukungan dan semangat yang selalu kalian berikan. Bantuan dan semangat selama proses ini sangat berarti bagi saya.
19. Para responden penelitian, terima kasih telah meluangkan waktu dan kesediaan untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini. Partisipasi kalian sangat berharga bagi keberhasilan penelitian ini.
20. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bentuk bantuan, dukungan, dan perhatian yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.
21. Terakhir, terima kasih kepada diri saya sendiri yang telah berjuang dan bertahan dalam menyelesaikan studi dan skripsi ini. Apa yang telah dilalui selama ini bisa menjadi pelajaran hidup yang selalu terukir di hati dan ingatan. Apa yang sudah didapat bisa di implementasikan di kehidupan masyarakat agar berguna bagi orang sekitar, bangsa, negara dan agama. Terimakasih sudah berjuang dengan rintangan yang silih berganti, tidak menyerah dengan keadaan yang begitu sulit, selalu teguh pendirian dan selalu memotivasi diri agar selalu semangat setiap hari. Tantangan yang selama ini dilalui telah membentuk diri pribadi menjadi lebih baik dan lebih kuat, setiap langkah yang

dihadapi bukan hanya tentang menyelesaikan sebuah skripsi, tetapi tumbuh dan selalu belajar menjadi diri yang lebih baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi in masih jauh dari kata sempurna, serta banyak kekurangan baik dalam metode penelitian maupun pembahasan materi, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis nantikan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak dan menjadi bahan masukan yang berguna dalam dunia pendidikan.

Pontianak, 28 April 2025



Al Amin

B1021211032

ABSTRAK

PENGARUH *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

Oleh:
Al Amin
B1021211032

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura Pontianak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan *Employee engagement* sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner secara online. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 209 responden, yang bekerja di startup bidang teknologi di Indonesia, dengan teknik penarikan sampel yaitu *purposive sampling*. Data penelitian ini diolah menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0 dan metode penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee engagement*, yang pada akhirnya juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee performance*. Sebaliknya, *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*, yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Selain itu, *Employee engagement* secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Employee performance*, yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat mengurangi dampak negatif dari kepemimpinan yang beracun terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Toxic Leadership, Employee engagement, Employee performance*, Generasi Z, Startup

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT AMONG GENERATION Z EMPLOYEES IN INDONESIA

By:
Al Amin
B1021211032

Faculty of Economics and Business
Tanjungpura University, Pontianak

This study aims to examine and analyze the effect of Toxic Leadership on Employee performance among Generation Z employees in Indonesia, with Employee engagement as a mediating variable. This research employs a quantitative method by distributing online questionnaires. The sample consists of 209 respondents working in technology startups in Indonesia, selected using a purposive sampling technique. The collected data were analyzed using SmartPLS 3.0, with Structural Equation Modeling (SEM) as the research method. The findings indicate that Toxic Leadership has a negative and significant effect on Employee engagement, which in turn negatively and significantly affects Employee performance. Conversely, Employee engagement has a positive and significant effect on Employee performance, meaning that higher Employee engagement leads to better Performance outcomes. Furthermore, Employee engagement positively and significantly mediates the relationship between Toxic Leadership and Employee performance, suggesting that Employee engagement can mitigate the negative impact of Toxic Leadership on Employee performance.

Keywords: *Toxic Leadership, Employee engagement, Employee performance, Generation Z, Startup*

RINGKASAN SKRIPSI

PENGARUH *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

1. Latar Belakang

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, kepemimpinan berperan penting dalam kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Gaya kepemimpinan yang positif mendorong kinerja lebih baik, sementara kepemimpinan yang buruk, seperti *Toxic Leadership*, dapat berdampak negatif, termasuk rendahnya keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) dan penurunan kinerja (*Employee performance*). Fenomena ini menjadi semakin relevan dengan Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja dan memiliki karakteristik unik, seperti adaptasi teknologi yang tinggi, keseimbangan kerja-hidup, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang suportif. Namun, mereka juga lebih rentan terhadap dampak negatif dari *Toxic Leadership*, yang dapat meningkatkan stres kerja, menurunkan motivasi, dan mendorong keinginan untuk resign. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* mengurangi *Employee Engagement*, yang pada akhirnya berdampak negatif pada *Employee Performance*.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas dampak *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance*, masih terbatas kajian yang menyoroti peran *Employee engagement* sebagai mediator, terutama dalam konteks Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* di kalangan Generasi Z, serta bagaimana *Employee engagement* dapat mengurangi dampak negatif tersebut, khususnya di startup teknologi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi Generasi Z serta membantu perusahaan merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

2. Permasalahan

1. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Indonesia?
2. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia?
3. Apakah *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia?
4. Apakah *Employee engagement* memediasi hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia?

3. Tuuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
4. Menganalisis peran *Employee engagement* dalam memediasi hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel dalam penelitian ini adalah 209 karyawan Generasi Z yang bekerja di startup bidang teknologi di Indonesia, dipilih dengan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat analisis SmartPLS 3.0.

5. Hasil dan Pembahasan

Pembahasan penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan melalui analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan SmartPLS 3.0. Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. *Toxic Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee performance* (H1). Nilai Original Sample sebesar -0,312, dengan P-value 0,011, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang *Toxic* menurunkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *Toxic Leadership* meningkatkan stres dan burnout, yang berdampak pada produktivitas serta intensi keluar dari organisasi.
2. *Toxic Leadership* juga memiliki pengaruh negatif terhadap *Employee engagement* (H2). Nilai Original Sample -0,289, dengan P-value 0,014, menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan *Toxic*, semakin rendah keterlibatan karyawan. Ini berdampak pada menurunnya motivasi dan dedikasi dalam bekerja, sebagaimana ditemukan dalam penelitian sebelumnya.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* (H3). Nilai Original Sample 0,401, dengan P-value 0,002, menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional dan profesional cenderung lebih berdedikasi dan produktif.
4. *Employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Employee performance* (H4). Hasil indirect effect -0,158, dengan P-value 0,023, menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* tidak hanya berdampak langsung pada penurunan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pengurangan keterlibatan karyawan.

6. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Toxic Leadership* berdampak negatif terhadap *Employee engagement* dan *Employee performance* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Beberapa temuan utama adalah:

1. *Toxic Leadership* menurunkan *Employee performance* secara signifikan, terutama melalui perilaku manipulatif, arogansi, dan kontrol berlebihan yang meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan motivasi karyawan

2. *Toxic Leadership* menurunkan *Employee engagement*, karena lingkungan kerja yang tidak kondusif membuat karyawan kehilangan motivasi dan kepercayaan terhadap atasan.
3. *Employee engagement* meningkatkan *Employee performance* yang lebih terlibat dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, kreatif, dan berdedikasi.
4. *Employee engagement* memediasi hubungan *Toxic Leadership* dan *Employee performance*, kepemimpinan yang *Toxic* tidak hanya langsung menurunkan performa karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui penurunan *Engagement*.

Saran

1. Bagi Perusahaan
    1. Meningkatkan kesadaran akan *Toxic Leadership*, dengan pelatihan kepemimpinan yang lebih suportif.
    2. Mendorong *Employee engagement*, melalui lingkungan kerja yang lebih inklusif dan keseimbangan kerja-hidup.
    3. Membangun sistem umpan balik transparan, agar karyawan dapat menyampaikan keluhan tanpa rasa takut.
    4. Menyediakan program dukungan karyawan, seperti konseling dan mentoring untuk mengatasi stres kerja.
    5. Evaluasi dan pengembangan pemimpin, dengan pelatihan rutin terkait empati dan komunikasi.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
    1. Menambahkan variabel lain, untuk memperkaya pemahaman tentang faktor yang memengaruhi *Employee engagement* dan *Performance*.
    2. Menggunakan pendekatan longitudinal, guna memahami dampak jangka panjang *Toxic Leadership*.
    3. Mengeksplorasi perbedaan sektor industri, agar dapat melihat bagaimana dinamika kepemimpinan bervariasi dalam konteks yang berbeda.
    4. Memperluas populasi dan sampel penelitian, agar hasil lebih representatif bagi berbagai wilayah dan industri di Indonesia.

DAFTAR ISI

JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNG JAWABAN SKRIPSI iii
LEMBAR YURIDIS iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAK x
ABSTRACT xi
RINGKASAN SKRIPSI xii
DAFTAR ISI xvi
DAFTAR TABEL xix
DAFTAR GAMBAR xx
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.2.1. Pernyataan Masalah 7
1.2.2. Pertanyaan Penelitian 7
1.3. Tujuan Penelitian 8
1.4. Kontribusi Penelitian 8
1.4.1. Kontribusi Teoritis 8
1.4.2. Kontribusi Praktis 9
BAB II 12 TINJAUAN PUSTAKA 12
2.1 Landasan Teori 12
2.1.1 Pengertian *Toxic Leadership* 12
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Toxic Leadership* 12

2.1.3 Indikator *Toxic Leadership* 13
2.1.4 Pengertian *Employee engagement* 14
2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee engagement* 14
2.1.6 Indikator *Employee engagement* 16
2.1.7 Pengertian *Employee performance* 17
2.1.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee performance* 18
2.1.9 Indikator *Employee performance* 19
2.2 Kajian Empiris 19
2.3 Hubungan antar variabel 25
2.3.1 Hubungan *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* 25
2.3.2 Hubungan *Toxic Leadership* terhadap *Employee engagement* 25
2.3.3 Hubungan *Employee engagement* terhadap *Employee performance* 25
2.3.4 Hubungan *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* dengan *Employee engagement* Sebagai mediasi 26
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian 27
BAB III METODE PENELITIAN 28
3.1. Bentuk Penelitian 28
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 28
3.3. Data 29
3.3.1. Data Primer 29
3.3.2. Data Sekunder 29
3.4. Populasi dan Sampel 29
3.4.1. Populasi 29
3.4.2. Sampel 29
3.5. Variabel Penelitian 31

3.6. Teknik Pengumpulan Data 33
3.7. Metode Analisis 35
3.7.1. *Outer Model* 35
3.7.2. *Inner Model* 36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 37
4.1 Hasil Penelitian 37
4.1.1 Karakteristik Responden 37
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 44
4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Toxic Leadership* 45
4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Employee engagement* 46
4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Employee performance* 46
4.3 Analisis Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 47
4.3.1 Uji Validitas 47
4.3.2 Uji Reliabilitas 53
4.4 Pembahasan 58
4.4.1 Pengaruh *Toxic Leadership* Terhadap *Employee performance* 58
4.4.2 Pengaruh *Toxic Leadership* Terhadap *Employee engagement* 60
4.4.3 Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Employee performance* 61
4.4.4 Peran *Employee engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Toxic* Leadership terhadap *Employee performance* 62
BAB V PENUTUP 65
5.1 Kesimpulan 65
5.2 Saran 66
DAFTAR PUSTAKA 68
LAMPIRAN 77

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 20
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian..... 28
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian 31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 37
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 38
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir ... 38
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Area Tempat Kerja 39
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang/Divisi Bekerja 40
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi di tempat Kerja 41
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 42
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan 42
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Alasan Memilih Bekerja Di Startup 43
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan Sebelum Bekerja di Startup..... 44
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Toxic Leadership* 45
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Employee engagement* 46
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Employee performance* ... 47
Tabel 4.14 *Outer Loading* 48
Tabel 4.15 *Average Variance Extracted* (AVE) 49
Tabel 4.16 *Cross Loading* 51
Tabel 4.17 *Fornell Larcker Criterion* 52
Tabel 4.18 *Composite Reliability* 53
Tabel 4.19 *Cronchbach's Alpha* 54
Tabel 4.20 *R-Square*..... 55
Tabel 4.21 Hasil Uji *Path Coefficients* 56
Tabel 4.22 Hasil Uji *Specific Indirect Effect* 58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 27
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Data Menggunakan SmartPLS 3 yang menampilkan Nilai *Outer Loading* dan AVE 50
Gambar 4.2 Model Struktural 54
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Hipotesis 55

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan dan keberhasilan suatu organisasi (Muhammad *et al*., 2022). Gaya kepemimpinan yang positif akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik (Cahyono & Wening, 2023). Sebagaimana sudah banyak teori yang membahas tentang kepemimpinan yang positif pada berbagai bidang organisasi. Beberapa tahun belakangan, banyak kejadian yang terjadi mengenai kegagalan suatu organisasi, seperti pada studi di unit kardiologi anak Bristol Royal Infirmary di Inggris dimana para pemimpin berperilaku menyeleweng (*Toxic*) yang menyebabkan kematian puluhan bayi selama operasi (Fraher, 2014). Banyak diantara pemimpin memiliki sifat tidak empati (Yousif & Loukil, 2022), arogan (Clercq *et al*., 2020), bahkan sampai dapat menurunkan kinerja karyawan (Borden *et al*., 2017).

Lingkungan pekerjaan yang selalu berubah-ubah terdapat berbagai generasi yang terlibat dalam pekerjaan, salah satunya adalah Generasi Z. Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik (2020) beberapa tahun terakhir Generasi Z (lahir antara tahun 1997-2012), telah menjadi bagian dari angkatan kerja, yang membawa perubahan dalam lingkungan organisasi. Karakteristik dari generasi ini yaitu adaptasi teknologi yang baik, keseimbangan kehidupan kerja, kemandirian, kewirausahaan, kesadaran sosial, serta kolaborasi dan kerja sama yang baik, yang berperan penting dalam keberlangsungan organisasi (Anita *et al*., 2024). Menurut Rasulong *et al*., (2024) Generasi Z merupakan aset berharga bagi perusahaan yang ingin terus berkembang dan bersaing di era digital ini. Generasi Z dikenal mengutamakan keseimbangan kerja-hidup, mengharapkan gaji yang kompetitif, peluang pengembangan karier, serta budaya kerja yang suportif (Zehetner-Hirtenlehner, 2023). Menurut Deloitte Global (2022), sekitar 40% karyawan Generasi Z meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu kurang dari dua tahun, sementara 35% bahkan mengundurkan diri tanpa memiliki pekerjaan cadangan.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan fenomena ini adalah *Toxic Leadership*. Kepemimpinan yang manipulatif, kasar, dan lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan organisasi dapat merusak lingkungan kerja, menurunkan kepuasan karyawan, serta melemahkan keterlibatan mereka dalam organisasi (Adelaide *et al*., 2023). Akibatnya, produktivitas dan kinerja karyawan pun ikut terdampak, membuat mereka semakin rentan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung pertumbuhan profesional mereka. Generasi Z di Indonesia merasa tidak nyaman dengan kepemimpinan *Toxic* karena dapat menghambat kinerja dan kreativitas mereka, serta mengurangi minat mereka terhadap pekerjaan. Generasi Z, khususnya pria, cenderung memiliki emosi yang kurang stabil, sehingga kondisi tersebut dapat meningkatkan kecenderungan mereka untuk berniat meninggalkan pekerjaan (Rahmi *et al*., 2021). Generasi Z menginginkan lingkungan kerja yang menawarkan kebebasan dan fleksibilitas. Namun, di saat yang bersamaan, tempat kerja kini semakin tidak aman bagi para pekerja di generasi ini (Emillia *et al*.,2024).

Toxic Leadership menjadi perhatian dalam berbagai penelitian terkait kinerja karyawan di berbagai bidang sektor seperti institusi pendidikan tinggi (Dahlan *et al*., 2024), perbankan swasta maupun publik (Khan *et al*., 2021), hingga di rumah sakit (Mahgob *et al*., 2024). *Toxic Leadership* mencakup sikap manipulatif, arogansi, hingga kontrol berlebihan yang menciptakan lingkungan kerja tidak sehat, serta berdampak buruk pada *Employee engagement* dan *Employee performance* (Wolor *et al*., 2022; Rasool *et al*., 2021). Pemimpin yang *Toxic* dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, mengurangi loyalitas, dan menurunkan motivasi kerja. Penelitian Dahlan *et al*., (2024) menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta performa individu dalam organisasi. Selain itu, *Toxic Leadership* dapat berdampak negatif terhadap keterlibatan organisasi secara keseluruhan, terutama jika karyawan Generasi Z tidak memiliki suara untuk mengatasi kepemimpinan yang merugikan (Khan & ul Haq, 2021). Studi lain juga menemukan bahwa *Toxic Leadership* dapat memperburuk tingkat stres dan

kelelahan kerja, yang berdampak negatif pada kinerja individu (Khan *et al*., 2024).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh mana individu merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keseimbangan kerja-hidup, komunikasi internal, serta penghargaan dan pengakuan di tempat kerja (Komang *et al*., 2024). Kepemimpinan yang transformasional memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap keterlibatan karyawan Generasi Z yang dimana Generasi Z akan lebih ingin terlibat dalam pekerjaan jika gaya kepemimpinan dapat menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi maupun individu yang dipimpinnya. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang bawahan mereka, hal tersebut tentunya berbanding terbalik dengan *Toxic Leadership* (Lee *et al*., 2021). Studi menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* dapat menyebabkan disengagement, di mana karyawan kehilangan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Dahlan *et al*., 2024). Selain itu, *Toxic Leadership* mengurangi rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tingkat turnover yang lebih tinggi daripada meningkatnya performa karyawan (Khan & ul Haq, 2021). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *Toxic Leadership* seringkali menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih rendah akibat meningkatnya stres dan kelelahan emosional sehingga kinerja karyawan akan menjadi menurun (Khan *et al*., 2024).

Berdasarkan faktor *Toxic Leadership* dan *Employee engagement*, tentunya kedua hal tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z pada suatu organisasi. *Employee performance* atau kinerja karyawan mengacu pada tingkat pencapaian seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Syafrina & Mon, 2024). *Employee performance* dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, yaitu sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif (Fernando &

Zuraida, 2023); kualitas kerja, yang mencerminkan ketepatan dan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan (Komang *et al*., 2024); inisiatif, yaitu kemampuan karyawan dalam mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi (Syafrina & Mon, 2024); komunikasi dan kolaborasi, yang mengacu pada seberapa baik karyawan bekerja sama dengan rekan kerja serta berkontribusi dalam tim (Komang *et al*., 2024); serta komitmen terhadap organisasi, yang menunjukkan loyalitas dan dedikasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Fernando & Zuraida, 2023). *Employee performance* sangat dipengaruhi oleh *Toxic Leadership* dan *Employee engagement*. *Toxic Leadership* dapat menurunkan produktivitas serta menghambat inisiatif dan kreativitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada hasil kerja mereka (Dahlan *et al*., 2024).

Penelitian mengenai pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance*, terutama yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) pada Generasi Z, masih terbatas. Beberapa studi sebelumnya telah meneliti dampak negatif dari *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* secara umum seperti Wolor *et al*., (2022) & Rasool *et al*., (2021), akan tetapi belum banyak yang fokus pada pengaruhnya terhadap Generasi Z, yang memiliki karakteristik unik dibandingkan generasi sebelumnya. Sebagaimana penelitian oleh Wolor *et al*., (2022) yang menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, dan tidak langsung mempengaruhi *Employee performance*. Penelitian ini tidak secara khusus memfokuskan peran *Employee engagement* sebagai mediator dalam konteks Generasi Z. Di sisi lain, penelitian Dahlan *et al*., (2024) menemukan bahwa *Toxic Leadership* memiliki dampak negatif secara langsung terhadap *Employee performance*, tetapi penelitian ini juga belum menjelaskan secara spesifik dampak *Toxic Leadership* terhadap kinerja Generasi Z. Hal ini menciptakan kesenjangan penelitian yang perlu diisi untuk memahami lebih dalam dinamika *Toxic Leadership* dan dampaknya terhadap *Employee performance* generasi Z di era digital ini.

Penelitian ini penting dilakukan karena Generasi Z merupakan angkatan kerja yang mendominasi dalam beberapa tahun mendatang (Ratnasari *et al*., 2023). Ratnasari *et al*., (2023) juga mengatakan generasi Z menyumbang 20% dari angkatan kerja yang ada di Indonesia dan akan semakin besar. Berdasarkan data pada Badan Pusat Statistik (2024) menunjukan jumlah Generasi Z usia produktif dan siap kerja sekitar 44 juta jiwa dan yang sudah bekerja sekitar 18 juta jiwa. Akan tetapi media berita mengatakan generasi Z memiliki tingkat *Performance* yang rendah dibandingkan generasi sebelumnya, sebagian besar disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang mendukung dan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka yang ditandai dengan kontrol berlebihan, kurangnya empati, dan gaya komunikasi yang buruk dapat menghambat keterlibatan dan produktivitas Generasi Z (DetikFinance, 2024), yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan dan loyalitas kerja mereka.

Menurut laporan Kompas (2022), terdapat 35% Generasi Z mengalami kelelahan bekerja akibat *Toxic Leadership* atau kepemimpinan yang buruk yang mengakibatkan karyawan mengalami burnout karena kelebihan. Seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan social listening yang baik. Dengan mendengarkan keluhan karyawan secara cermat dan menunjukkan empati terhadap situasi yang mereka hadapi, pemimpin dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif. Namun, riset global dari WTW (2021) mengungkapkan bahwa keputusan pemimpin perusahaan dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan hingga 50% serta menurunkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan sebesar 40%. Menurut Hidayat & Wulansari, (2025) Generasi Z dikenal memiliki toleransi yang rendah terhadap lingkungan kerja yang tidak sehat, lebih rentan terhadap dampak dari *Toxic Leadership*. Menurut Damayanti dan Wulansari (2024), pentingnya memiliki pemimpin yang baik dalam membangun lingkungan kerja non fisik yang ideal, khususnya pada Generasi Z.

Fenomena ini menjadi lebih relevan ketika diterapkan pada generasi muda, terutama Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja. Generasi Z yang memiliki karakteristik unik seperti adaptasi teknologi yang tinggi dan kebutuhan akan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Anita *et al*., 2024).

Pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana *Toxic Leadership* mempengaruhi kinerja generasi Z, serta bagaimana *Employee engagement* dapat berperan sebagai mediator, sangat relevan untuk menciptakan strategi kepemimpinan yang lebih efektif di masa depan. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan merancang kebijakan yang lebih baik dalam mengelola talenta generasi Z, dengan mempertimbangkan pentingnya *Employee engagement* dalam meningkatkan kinerja.

Generasi Z cenderung lebih memilih bekerja di startup karena beberapa faktor yang sesuai dengan karakteristik mereka. Kompas (2024) menyebutkan bahwa startup menawarkan lingkungan kerja yang fleksibel, inovatif, serta penuh kreativitas, yang sejalan dengan preferensi Gen Z yang tidak suka aturan kaku dan hierarki yang terlalu formal. Selain itu, startup juga memungkinkan mereka untuk terlibat langsung dalam berbagai aspek bisnis, memperluas pengalaman, serta memberikan kebebasan dalam menyalurkan ide-ide inovatif. Bisnismuda.id (2025) menambahkan bahwa Gen Z mencari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta ingin memiliki dampak sosial dalam karir mereka. Startup sering kali memiliki visi sosial dan keberlanjutan, yang menarik bagi generasi ini. Kumparan (2023) juga mengungkapkan bahwa Gen Z lebih menyukai kewirausahaan dan startup karena memungkinkan mereka untuk bekerja sesuai passion serta memberikan kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Namun, meskipun startup menawarkan berbagai keuntungan, Australian Broadcasting Corporation (ABC) (2024) mencatat bahwa jam kerja yang fleksibel dalam startup bisa menjadi pedang bermata dua, di mana banyak pekerja Gen Z mengalami tekanan kerja yang tinggi dan burnout. Bahkan, data dari Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI) menunjukkan bahwa 49,5% karyawan startup di Indonesia pada tahun 2021 merupakan Gen Z, menandakan tren preferensi mereka terhadap industri ini. Dengan demikian, meskipun startup memberikan banyak keuntungan bagi Gen Z, terdapat tantangan yang perlu mereka pertimbangkan sebelum memutuskan untuk berkarir di sektor ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance*, yang dimediasi oleh *Employee engagement* pada Generasi Z. Secara spesifik, penelitian ini akan menguji apakah *Employee engagement* dapat mengurangi efek negatif dari *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* di berbagai startup bidang teknologi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya secara teoritis, tetapi juga secara praktis, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja, dan juga bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi Generasi Z, serta memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya *Employee engagement* dalam menjaga kinerja di bawah kepemimpinan yang mungkin berpotensi *Toxic*. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori kepemimpinan di masa depan, khususnya yang berfokus pada generasi muda di dunia kerja.

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa *Toxic Leadership* yang ditandai dengan perilaku pemimpin yang negatif seperti kurangnya empati, arogansi, telah terbukti berdampak buruk pada *Employee performance* secara umum, tetapi penelitian mengenai dampak *Toxic Leadership* pada Generasi Z, yang memiliki karakteristik unik seperti adaptasi teknologi yang cepat, kesadaran sosial, dan kebutuhan akan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan masih terbatas. Dirasa perlu untuk mengetahui pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Employee engagement* pada generasi Z.

1.2.2. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* Generasi Z yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*Employee engagement*). Penelitian ini akan menjawab beberapa pertanyaan penting, yaitu:

1. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee performance* generasi Z?
2. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee engagement* generasi Z?
3. Apakah *Employee engagement* berpengaruh terhadap *Employee performance* generasi Z?
4. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee performance* melalui *Employee engagement* generasi Z?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat disampaikan tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* generasi Z.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee engagement* generasi Z.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap *Employee performance* generasi Z.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Employee performance* yang mediasi oleh *Employee engagement* generasi Z.

1.4. Kontribusi Penelitian

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam literatur tentang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *Toxic Leadership*, *Employee engagement*, dan *Employee performance* di kalangan Generasi Z. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan yang ada dengan menjelaskan bagaimana *Toxic Leadership* mempengaruhi *Employee performance*, khususnya karyawan Generasi Z, dan apakah *Employee engagement* dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebelumnya, banyak penelitian telah membahas dampak *Toxic Leadership* secara umum. Penelitian ini akan memberikan kontribusi baru dengan fokus pada

karakteristik unik Generasi Z dan bagaimana mereka merespon *Toxic Leadership*. Selain itu, penelitian ini memperkuat teori tentang *Employee engagement* sebagai faktor penting yang dapat memitigasi dampak negatif dari gaya kepemimpinan yang *Toxic*.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Dari sudut pandang praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih baik, terutama dalam menghadapi Generasi Z yang memiliki ekspektasi dan karakteristik kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Temuan penelitian ini dapat membantu manajer dan pemimpin seperti:

1. Mengenali dan mengatasi *Toxic Leadership* lebih efektif, sehingga dapat mencegah dampak negatifnya terhadap *Employee performance*.
2. Meningkatkan *Employee engagement*, yang telah terbukti berperan penting dalam menjaga kinerja meskipun berada di bawah tekanan kepemimpinan yang *Toxic*.
3. Merancang program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang dapat mempromosikan gaya kepemimpinan yang lebih suportif dan sehat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi karyawan, terutama Generasi Z.
4. Menyediakan kerangka kerja untuk mengembangkan strategi *Engagement* yang lebih tepat sasaran guna menjaga motivasi dan produktivitas karyawan di bawah berbagai kondisi kepemimpinan.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

Generasi Z telah menjadi bagian yang signifikan dari angkatan kerja modern. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, membawa karakteristik unik ke tempat kerja, seperti adaptasi teknologi yang cepat, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Perusahaan yang ingin sukses di era digital harus mampu mengelola karyawan dari Generasi Z dengan efektif, terutama terkait dengan cara kepemimpinan diterapkan. Sebagai generasi digital-native, Generasi Z sangat terbiasa dengan lingkungan kerja berbasis teknologi,

yang memungkinkan fleksibilitas dalam bekerja. Mereka juga lebih cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka dan mengutamakan kesejahteraan mental serta emosional. Berkaitan dengan komunikasi, Generasi Z lebih menyukai keterbukaan, transparansi, dan pendekatan yang berbasis umpan balik dibandingkan dengan sistem hierarki yang kaku. Organisasi yang ingin mempertahankan dan mengembangkan talenta dari Generasi Z harus memahami dinamika kepemimpinan yang efektif bagi mereka.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi dalam lingkungan kerja saat ini adalah adanya gaya kepemimpinan yang merusak, yang dikenal sebagai *Toxic Leadership*. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh sikap arogan, kurangnya empati, serta ketidakadilan dalam pembagian tugas dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan toksik sering kali menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurang apresiasi, serta minim dukungan bagi karyawan. Dampaknya terhadap karyawan dapat berupa stres, burnout, penurunan motivasi, dan bahkan keputusan untuk keluar dari organisasi. Dalam konteks Generasi Z, dampak dari *Toxic Leadership* menjadi isu yang semakin krusial. Generasi ini memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z lebih cenderung meninggalkan tempat kerja yang dianggap tidak sehat atau tidak memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang merusak dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) di kalangan Generasi Z, mengingat keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci dalam menjaga produktivitas dan kinerja mereka. Indonesia, sebagai salah satu negara dengan jumlah Generasi Z yang besar, menghadapi tantangan tersendiri dalam mengelola generasi ini di lingkungan kerja. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2024), terdapat 44 juta individu dari Generasi Z yang berada di usia produktif, dengan 18 juta di antaranya sudah bekerja. Angka ini menunjukkan bahwa Generasi Z bukan hanya merupakan bagian penting dari tenaga kerja, tetapi juga kelompok yang harus

diperhatikan oleh perusahaan swasta maupun publik untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing di masa depan yang terus semakin ketat.

Dunia kerja di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Masih banyak organisasi yang menerapkan sistem kepemimpinan otoriter atau toksik, yang tidak sejalan dengan harapan dan nilai-nilai yang dianut oleh Generasi Z. Jika tidak ditangani dengan baik, kondisi ini dapat menyebabkan peningkatan turnover karyawan, berkurangnya loyalitas, serta menurunnya efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana karyawan Generasi Z di Indonesia merespons gaya kepemimpinan yang toksik. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana *Employee engagement* dapat menjadi alat penting dalam menjaga produktivitas dan kinerja mereka di tengah tantangan kepemimpinan yang sulit. Dengan memahami hubungan antara *Toxic Leadership* dan keterlibatan karyawan dalam Generasi Z, perusahaan dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Melalui penelitian ini, diharapkan organisasi dan pemimpin di Indonesia dapat memperoleh wawasan yang lebih baik dalam menciptakan strategi kepemimpinan yang lebih inklusif dan adaptif.

Perusahaan dapat memanfaatkan potensi maksimal dari Generasi Z dan membangun lingkungan kerja yang lebih inovatif, kolaboratif, serta berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam menciptakan kebijakan yang lebih ramah terhadap Generasi Z, seperti fleksibilitas kerja yang lebih besar, program pengembangan keterampilan yang lebih relevan, serta sistem penghargaan yang lebih sesuai dengan harapan mereka. Menerapkan strategi yang lebih sesuai perusahaan akan meningkatkan rentensi dan keterlibatan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.