

Pengaruh Toxic Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Yang Aktif Di Media Sosial Melalui Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja

Devi Nuryanti¹, Daniel Ong Kim Kui^{2*}

^{1,2}Universitas Pelita Harapan, Tangerang

*Penulis Korespondensi: daniel.ong@uph.edu

Received: 01/07/2026 | Accepted: 01/08/2026 | Publication: 05/09/2026

Abstract: This study aims to analyze the effect of toxic leadership on the performance of Generation Z employees who are active on social media, with job satisfaction and work motivation as mediating variables. This study uses a quantitative approach with a 5-point Likert survey of 320 Gen Z employees through purposive sampling. The sample size was determined using power analysis (GPower), while the data was processed using PLS-SEM in SmartPLS 4.0, including outer/inner model evaluation, bootstrapping, and data collection through questionnaires distributed to respondents aged 18 to 28 years. Analysis results reveal a unique phenomenon in which toxic leadership is empirically positively correlated with motivation and job satisfaction, contrary to general theoretical assumptions. These results indicate that Generation Z tends to perceive work pressure as a challenge and demonstrates high resilience, enabling them to maintain or even improve performance under toxic leadership. However, these positive effects are contextual and the long-term impact on employee mental health and loyalty needs to be considered.

Keywords: Toxic Leadership, Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance, Generation Z, Social Media.



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Nuryanti, D., & Kui, D. O. K. (2026). Pengaruh toxic leadership terhadap kinerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(4), 1895–1908. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13280>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang semakin masif telah membentuk karakteristik generasi baru dalam dunia kerja, yakni Generasi Z. Generasi yang lahir pada rentang 1997 hingga 2012 ini tumbuh dengan intensitas penggunaan media sosial dan perangkat digital yang sangat tinggi, sehingga menjadikan mereka lebih terbuka terhadap inovasi sekaligus memiliki harapan besar terhadap lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas, inklusivitas, dan kemudahan dalam beradaptasi dengan perubahan. Berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, total populasi Indonesia mencapai 270,20 juta jiwa, dengan Generasi Z menyumbang 27,94 persen atau sekitar 75,49 juta jiwa. Angka ini menjadikan mereka kelompok demografis terbesar kedua setelah Generasi Milenial (25,87%), melampaui Generasi Baby Boomer (11,56%) dan Pre-Boomer (1,87%). Komposisi ini menggambarkan bahwa Generasi Z akan menjadi kekuatan dominan dalam struktur tenaga kerja nasional pada dekade mendatang.

Pergeseran komposisi angkatan kerja menuntut organisasi menyesuaikan gaya kepemimpinan. Pola hierarki ketat tidak lagi relevan bagi Generasi Z yang lebih menyukai kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kesempatan berkontribusi dalam pengambilan keputusan (E-book Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045, 2024). Sebagai generasi digital, Gen Z menggabungkan pengalaman fisik dan digital, aktif di media sosial mengikuti tren, sekaligus menyuarkan pengalaman kerja mereka secara terbuka (Stillman dalam Arum, 2023).

Di tengah realitas tersebut, fenomena toxic leadership atau kepemimpinan toksik semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan toksik dicirikan oleh perilaku otoriter, manipulatif, tidak responsif terhadap kritik, serta berorientasi pada kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi (Khan, Siddique & Mughal, 2024). Pemimpin dengan karakter ini dapat menurunkan efektivitas operasional, menghambat penyelesaian tugas, dan memperburuk kondisi psikologis karyawan sehingga kesejahteraan mental mereka terdampak secara langsung (Putri et al., 2024). Perilaku tersebut dapat muncul dari berbagai jenjang kepemimpinan, mulai dari level tertinggi seperti direktur hingga level terendah seperti supervisor (Hattab et al., 2022).

Dampak toxic leadership terhadap karyawan telah dibuktikan oleh sejumlah penelitian terdahulu. Harroviantin & Tandelilin (2025) menemukan bahwa kepemimpinan toksik berpengaruh signifikan dalam meningkatkan turnover intention dan counterproductive work behavior, sekaligus menurunkan kepuasan kerja karyawan. Razaq, Mujanah, dan Fianto (2024) menunjukkan bahwa toxic leadership meningkatkan stres kerja yang pada gilirannya menurunkan kinerja karyawan.

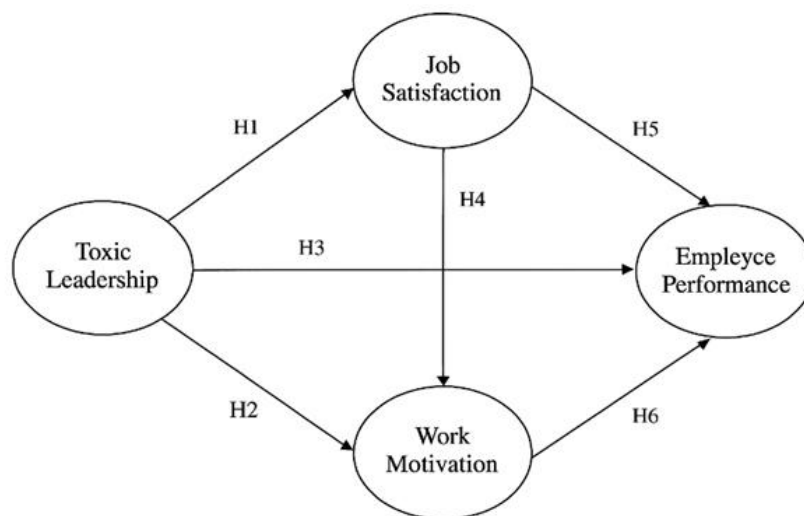
Namun demikian, terdapat temuan yang menarik terkait respons Generasi Z terhadap kepemimpinan toksik. Fajar Nugraha (2025) menyatakan bahwa Gen Z memiliki sensitivitas yang lebih tinggi terhadap perilaku kepemimpinan yang merugikan, namun justru lebih berani menyuarkan ketidakpuasan mereka melalui berbagai saluran, termasuk media sosial. Khan et al. (2024) menemukan bahwa resiliensi karyawan berperan sebagai faktor moderasi yang penting karyawan dengan tingkat resiliensi tinggi mampu mempertahankan performa mereka meskipun berada di bawah pemimpin yang menunjukkan perilaku merusak. Temuan ini menunjukkan kompleksitas hubungan antara toxic leadership dan kinerja, yang tidak selalu bersifat linier dan negatif.

Hasil survei pra-penelitian pada 31 karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa meskipun terdapat tantangan dalam gaya kepemimpinan, karyawan tetap menunjukkan komitmen dan kinerja yang sangat tinggi. Sebagian besar responden menilai pemimpin mereka cenderung menyukai pujian pribadi (74%) dan berbicara negatif tentang bawahan (65%), namun banyak juga yang mengakui adanya tanggung jawab atas kesalahan tim (58%) serta minimnya penghinaan publik (55%). Dari sisi motivasi, mayoritas merasa gaji memadai (77%) dan menikmati kebersamaan dengan rekan kerja (84%), meski hanya 52% yang menilai asuransi kesehatan perusahaan baik. Kepuasan kerja terlihat positif dengan 87% menyatakan pekerjaan menyenangkan, 74% puas dengan prospek karier, dan 68% menilai manfaat perusahaan adil. Kinerja karyawan pun sangat menonjol, di mana 97% aktif mengambil inisiatif, 94% puas atas hasil kerja, dan 84% menerima pengakuan signifikan. Secara keseluruhan, data ini menegaskan bahwa kendati kepemimpinan masih

menghadirkan tantangan, karyawan tetap menunjukkan dedikasi, motivasi, serta kepuasan kerja yang tinggi untuk mencapai hasil optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel terdiri dari 320 karyawan Generasi Z (lahir 1997–2012) yang aktif menggunakan media sosial dan bekerja di wilayah Jabodetabek dengan masa kerja minimal satu tahun, dipilih menggunakan purposive sampling. Ukuran sampel ditentukan melalui power analysis menggunakan G*Power dengan effect size $f^2=0.15$, $\alpha=0.05$, dan 4 prediktor, menghasilkan estimasi minimum 129 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring (Google Form) menggunakan skala Likert 5 poin dengan 32 item pernyataan. Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0, mencakup evaluasi outer model, inner model, dan bootstrapping. Berikut adalah kerangka konseptual penelitian ini:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Wolor et al. (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 320 responden karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jabodetabek dengan masa kerja minimal satu tahun. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui platform Google Form yang disebarakan melalui media sosial WhatsApp, Tiktok dan Instagram. Berdasarkan hasil analisis demografis, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan 220 orang (69%) dan laki-laki 100 orang (31%). Dominasi responden perempuan ini mencerminkan kecenderungan partisipasi aktif perempuan Gen Z dalam dunia kerja formal di wilayah perkotaan, sejalan dengan tren peningkatan angkatan kerja perempuan secara nasional.

Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 18–24 tahun sebanyak 197 orang (62%), dengan kelompok usia 25–28 tahun berjumlah 123 orang (38%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan muda yang masih berada di fase awal karier mereka, di mana pembentukan persepsi terhadap lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sedang berlangsung secara intensif. Kelompok usia ini juga merupakan segmen yang paling aktif dalam penggunaan media sosial sebagai sarana ekspresi diri dan komunikasi profesional.

Dari tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa mayoritas memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) sebanyak 144 orang (45%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 91 orang (28%), Diploma sebanyak 75 orang (23%), Strata Dua (S2) sebanyak 9 orang (3%), dan Strata Tiga (S3) sebanyak 1 orang (0,3%). Tingginya proporsi responden berpendidikan S1 mengindikasikan bahwa sampel penelitian ini secara umum memiliki kemampuan literasi yang baik dalam memahami dan merespons dinamika kepemimpinan di tempat kerja, termasuk kemampuan untuk mengenali serta mengekspresikan pengalaman terhadap gaya kepemimpinan yang bersifat toksik.

Dari sisi domisili, responden paling banyak berdomisili di Jakarta sebanyak 112 orang (35%), diikuti oleh Bogor sebanyak 45 orang (14%), Tangerang sebanyak 46 orang (14%), Depok sebanyak 35 orang (11%), Bekasi sebanyak 28 orang (9%), dan responden dari luar wilayah Jabodetabek sebanyak 54 orang (17%). Persebaran geografis ini mencerminkan jangkauan penelitian yang cukup representatif terhadap dinamika tenaga kerja di kawasan metropolitan Jakarta dan sekitarnya, yang dikenal sebagai pusat kegiatan ekonomi dan bisnis nasional dengan beragam karakteristik organisasi dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan jenis industri perusahaan, responden paling banyak berasal dari sektor retail dan perdagangan sebanyak 75 orang (23%), diikuti oleh sektor keuangan dan perbankan sebanyak 67 orang (21%), kesehatan dan farmasi sebanyak 47 orang (15%), teknologi kreatif dan digital sebanyak 43 orang (13%), manufaktur dan produksi sebanyak 28 orang (9%), pemerintahan dan lembaga publik sebanyak 21 orang (7%), telekomunikasi sebanyak 21 orang (7%), serta real estat dan konstruksi sebanyak 18 orang (6%). Keragaman sektor industri ini memberikan perspektif yang lebih holistik mengenai pengalaman karyawan Gen Z terhadap toxic leadership lintas berbagai konteks organisasi, mulai dari sektor yang bersifat sangat hierarkis seperti keuangan dan pemerintahan, hingga sektor yang lebih dinamis dan kolaboratif seperti teknologi kreatif dan digital.

Dilihat dari jenis pekerjaan, sebagian besar responden berstatus sebagai karyawan swasta sebanyak 198 orang (62%), diikuti oleh pekerja lepas atau freelancer sebanyak 36 orang (11%), wiraswasta atau pengusaha sebanyak 31 orang (10%), pegawai negeri sipil sebanyak 21 orang (7%), pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebanyak 20 orang (6%), serta profesional, program vokasi, guru, dan magang masing-masing berjumlah kecil dengan total kurang dari 5%. Dominasi responden berstatus karyawan swasta relevan dengan tujuan penelitian, mengingat lingkungan kerja swasta umumnya lebih rentan terhadap fenomena kepemimpinan toksik dibandingkan instansi pemerintah yang diatur oleh regulasi birokrasi yang lebih ketat.

Dari aspek lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun sebanyak 221 orang (69%), diikuti oleh mereka yang telah bekerja selama 3 hingga 5 tahun sebanyak 79 orang (25%), dan mereka yang berpengalaman lebih dari 5 tahun sebanyak 20 orang (6%). Distribusi masa kerja ini menunjukkan bahwa mayoritas

responden berada pada fase adaptasi dan eksplorasi karier, di mana pengalaman berhadapan dengan berbagai gaya kepemimpinan termasuk yang bersifat toksik mulai terbentuk dan membentuk persepsi serta perilaku kerja mereka ke depan.

Berdasarkan tingkat penghasilan bulanan, sebagian besar responden memiliki penghasilan pada kisaran Rp3.000.000 hingga Rp4.999.999 sebanyak 131 orang (41%), diikuti oleh kelompok dengan penghasilan Rp5.000.000 hingga Rp7.999.999 sebanyak 95 orang (30%), kelompok berpenghasilan Rp1.000.000 hingga Rp2.999.999 sebanyak 60 orang (19%), serta responden dengan penghasilan di atas Rp8.000.000 sebanyak 34 orang (11%). Profil penghasilan ini mencerminkan kondisi karyawan Gen Z yang umumnya masih berada di kisaran gaji awal hingga menengah, di mana faktor kompensasi dan tunjangan menjadi salah satu pertimbangan utama dalam menilai kepuasan dan motivasi kerja mereka terlepas dari kondisi kepemimpinan yang mungkin tidak ideal di tempat kerja. Statistik deskriptif merangkum persepsi 320 karyawan Gen Z terhadap empat variabel penelitian melalui kuesioner Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju).

Tabel 1. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator dengan Mean Tertinggi	Mean	Kategori
Toxic Leadership	Pemimpin sangat menyukai pujian	3.771	Setuju
Motivasi Kerja	Menikmati bekerja dengan rekan kerja	4.200	Setuju
Kepuasan Kerja	Paket tunjangan perusahaan adil	4.278	Setuju
Kinerja Karyawan	Kerja keras dan inisiatif menyelesaikan tugas	4.312	Setuju

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pada variabel Toxic Leadership, indikator Pemimpin sangat menyukai pujian memiliki mean tertinggi sebesar 3.771, yang termasuk dalam kategori Setuju, mengindikasikan kecenderungan pemimpin yang rentan terhadap pujian berlebih sebagai ciri toksik. Sementara itu, pada variabel Motivasi Kerja didominasi oleh indikator Menikmati bekerja dengan rekan kerja dengan mean 4.200 (kategori Setuju), menyoroti hubungan positif antar karyawan sebagai pendorong utama motivasi. Untuk Kepuasan Kerja, indikator Paket tunjangan perusahaan adil mencapai mean tertinggi 4.278 (kategori Setuju), mencerminkan persepsi keadilan kompensasi sebagai faktor kunci kepuasan. Terakhir, pada Kinerja Karyawan, indikator Kerja keras dan inisiatif menyelesaikan tugas unggul dengan mean 4.312 (kategori Setuju), menegaskan bahwa kinerja Karyawan menjadi puncak pencapaian kinerja. Secara keseluruhan, semua indikator ini berada dalam kategori Setuju, dengan tren mean yang semakin tinggi dari toxic leadership (3.771) ke variabel kinerja karyawan (4.312), menunjukkan potensi positif pada aspek kerja non-toksik meskipun ada elemen kepemimpinan bermasalah.

Outer Model



1. Validitas Konvergen

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Outer Loading Range	AVE
Toxic Leadership	0.788-0.803	0.665
Motivasi Kerja	0.765-0.835	0.632
Kepuasan Kerja	0.788-0.830	0.650
Kinerja Karyawan	0.832-0.883	0.728

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 2, semua indikator valid dengan outer loading > 0.700 dan AVE > 0.500. Kinerja Karyawan memiliki AVE tertinggi (0.728), Motivasi Kerja terendah (0.632). Indikator terkuat: Kinerja Karyawan (0.832-0.883); terendah: Motivasi Kerja (0.765-0.835).

2. Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Toxic Leadership (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
Toxic Leadership		0.364	0.362	0.332
Motivasi Kerja			0.377	0.379
Kepuasan Kerja				
Kinerja Karyawan			0.337	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai HTMT antar pasangan variabel berada di bawah ambang batas 0,85. Nilai HTMT tertinggi adalah 0,379 (antara motivasi kerja dan kinerja karyawan), sementara nilai terendah adalah 0,332 (antara toxic leadership dan kinerja karyawan). Temuan ini membuktikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga setiap variabel benar-benar mengukur konsep yang berbeda dan instrumen yang digunakan layak digunakan dalam pemodelan analisis lebih lanjut.

3. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Rule of Thumb	Cronbach's Alpha	Rule of Thumb	Kesimpulan
Toxic Leadership	0.941	> 0,60	0.928	> 0,70	Reliabel
Motivasi Kerja	0.945		0.935		Reliabel
Kepuasan Kerja	0.929		0.910		Reliabel
Kinerja Karyawan	0.931		0.907		Reliabel

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel menunjukkan nilai Composite Reliability yang melampaui angka 0.7, serta nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0.6. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik, karena mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya

Inner Model

1. Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Variabel	Toxic Leadership (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
Toxic Leadership (X1)	—	1,126		
Motivasi Kerja (X2)	—	—	1,000	1,214
Kepuasan Kerja (X3)	—	1,201	—	1,218
Kinerja Karyawan (Y)	—	—	—	—

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5, nilai VIF pada seluruh jalur variabel berada di bawah ambang batas 5. Nilai VIF tertinggi yang tercatat adalah 1,218 (kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan), yang masih jauh di bawah batas toleransi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas yang signifikan dalam model penelitian ini. Setiap variabel independen memberikan kontribusi yang khas dan berbeda terhadap model, tanpa adanya korelasi berlebihan satu sama lain.

2. Uji R-Square dan Q-Square

**Tabel 6. Uji Multikolinearitas**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Q ² Predict
Motivasi Kerja	0,179	0,174	0,107
Kepuasan Kerja	0,112	0,109	0,104
Kinerja Karyawan	0,188	0,180	0,086

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 6, Nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,188, yang berarti 18,8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Motivasi kerja memperoleh R^2 sebesar 0,179 (17,9%), sedangkan kepuasan kerja sebesar 0,112 (11,2%). Nilai Q^2 Predict yang seluruhnya positif mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang memadai terhadap seluruh variabel endogen.

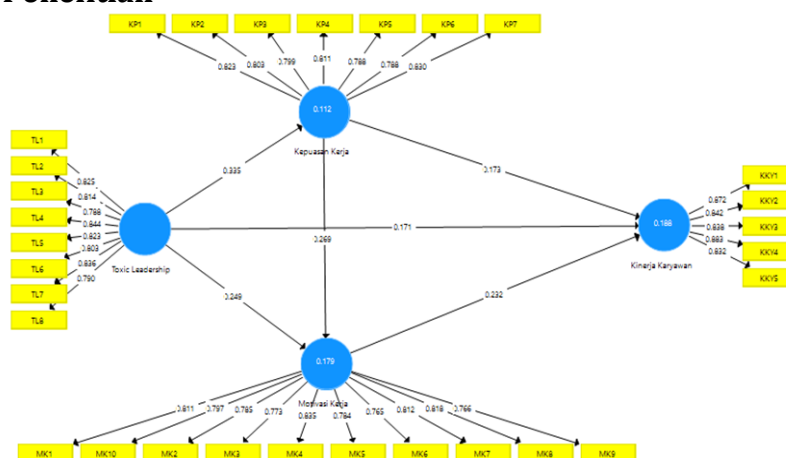
3. Path Coefficient

Tabel 7. Nilai Path Coefficients

Hipotesis	Jalur	Coef. (O)	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H1	Toxic Leadership → Kepuasan Kerja	0,335	6,686	0,000	Ditolak
H2	Toxic Leadership → Motivasi Kerja	0,249	4,746	0,000	Ditolak
H3	Toxic Leadership → Kinerja Karyawan	0,171	3,071	0,002	Ditolak
H4	Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,269	4,996	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,173	3,159	0,002	Diterima
H6	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,232	4,246	0,000	Diterima

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

4. Uji Hipotesis Penelitian

**Gambar 2 Uji Hipotesis Penelitian**

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa toxic leadership berpengaruh signifikan



terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Namun, arah pengaruh empiris positif, berbeda dengan teori yang mengajukan arah negatif. Perbedaan ini membuat hipotesis ditolak meskipun hasil uji statistik signifikan. Temuan ini sejalan dengan Wolor (2022) yang menyebutkan bahwa self-resilience karyawan dapat memperlemah dampak negatif toxic leadership. Azizah et al. (2025) Menemukan bahwa banyak Gen Z memilih strategi quiet quitting ketika menghadapi pimpinan toksik. Mereka tetap bekerja sesuai standar minimum, tetapi mengurangi keterlibatan emosional. Hal ini dianggap sebagai bentuk perlawanan pasif terhadap kepemimpinan yang merugikan.

Toxic leadership berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial.

H1 : Ditolak. Hipotesis pertama merumuskan bahwa toxic leadership berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,335 dengan t-statistic 6,686 dan p-value 0,000. Secara statistik hubungan ini signifikan, namun arah koefisien positif tidak sejalan dengan teori yang menekankan dampak negatif kepemimpinan toksik, sehingga H1 ditolak.

Fenomena ini dapat dijelaskan oleh karakteristik Gen Z yang relatif adaptif terhadap gaya komunikasi keras dan cenderung menafsirkan tekanan sebagai tantangan profesional. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifin (2024) bahwa sejumlah dimensi kepemimpinan toksik, seperti sikap mementingkan diri sendiri (self-seeking), sifat egois (selfishness), serta kondisi mental negatif (negative state of mind), tidak terbukti secara signifikan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perilaku kepemimpinan yang merugikan dapat menimbulkan ketidaknyamanan, faktor lain seperti kompensasi, dukungan dari rekan kerja, dan kebutuhan ekonomi tetap mampu membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Pengaruh toxic leadership terhadap motivasi kerja karyawan gen z yang aktif di media sosial.

H2 : Ditolak. Hasil analisis menunjukkan nilai O sebesar 0,249 dengan t-statistic 4,746 dan p-value 0,000. Hubungan ini signifikan, namun arah koefisien positif bertentangan dengan teori yang menyatakan toxic leadership menurunkan motivasi kerja, sehingga H2 ditolak. Motivasi kerja karyawan Gen Z cenderung meningkat karena resiliensi tinggi yang mereka miliki, sehingga tekanan dan gaya kepemimpinan keras tidak dianggap hambatan, melainkan pemicu semangat kompetitif.

Dengan demikian, toxic leadership dalam konteks penelitian ini tidak melemahkan motivasi, tetapi justru memicu dorongan untuk bekerja lebih giat, dimana Generasi Z masih merasakan asuransi kesehatan, jaminan hari tua, yang baik itu dapat melemahkan lingkungan yang tidak baik. Temuan ini konsisten dengan penelitian Erza (2025) yang menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat grit yang tinggi, yakni ketangguhan psikologis untuk bertahan dan mengatasi tantangan. Tekanan dari atasan kerap dipersepsikan sebagai bentuk ujian profesional yang menimbulkan rasa puas dan menumbuhkan semangat kompetitif.

Toxic leadership berpengaruh negatif terhadap Kinerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial.

H3 : Ditolak. Temuan menunjukkan nilai O sebesar 0,171 dengan t-statistic 3,071 dan p-value 0,002. Secara statistik hubungan ini signifikan, namun arah koefisien positif tidak

sesuai teori bahwa toxic leadership menurunkan kinerja, sehingga H3 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa Gen Z memandang kepemimpinan keras sebagai standar profesionalisme, dan faktor motivasi intrinsik lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan pengaruh negatif toxic leadership.

Dengan demikian, Gen Z cenderung memandang kepemimpinan keras sebagai standar profesional, sehingga kinerja tetap terjaga bahkan mengalami peningkatan. Dimana karyawan Generasi Z merasakan Kerja keras saya di hargai dan kerja keras saya berdampak baik dalam perusahaan. Wolor (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat toxic pada umumnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Namun, tingkat resilience atau ketahanan individu dapat berperan sebagai faktor penyangga yang mengurangi intensitas pengaruh buruk tersebut, sehingga karyawan tetap mampu mempertahankan produktivitas meskipun berada dalam lingkungan kerja yang tidak sehat. Huang (2016) menegaskan bahwa dalam konteks budaya Asia yang mengutamakan kepatuhan, karyawan cenderung merespons kepemimpinan destruktif dengan meningkatkan kinerja sebagai upaya menjaga hubungan baik dan menghindari pertentangan.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif terhadap motivasi kerja gen z yang aktif di media sosial.

H4 : Diterima. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,269 dengan t-statistic 4,996 dan p-value 0,000, sehingga H4 diterima. Peningkatan kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja karyawan Gen Z. Kepuasan kerja yang tumbuh dari lingkungan yang adil, dukungan atasan, dan peluang berkembang mampu mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik, seperti komitmen terhadap pekerjaan dan kesediaan memberikan usaha lebih.

Prayogi & Trya (2024) penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan lebih optimal bila mereka juga merasa puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial

H5 : Diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur 100 sebesar 0.173, dengan t-statistic 3.159 dan p-value 0.002, mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula Kinerja karyawan Gen Z. Sejalan dengan Memon (2023) penelitian ini menyoroti bahwa kepuasan kerja dan motivasi bersama-sama memengaruhi kinerja, dan kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap hasil kerja. Mohammed (2024) Menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator.

Motivasi kerja memediasi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial.

H6 : Diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,232 dengan t-statistic 4,246 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor terkuat bagi kinerja karyawan Gen Z, sehingga H6 diterima. Ketika karyawan Gen Z memiliki motivasi tinggi, mereka akan

menunjukkan peningkatan kinerja yang substansial. Temuan ini selaras dengan penelitian Septiannoor (2024) yang menegaskan motivasi sebagai pendorong utama karyawan bekerja lebih antusias dan berkontribusi optimal. Martin (2024) yang menyoroti peran mediasi motivasi dalam memengaruhi kinerja. Secara teoritis dan empiris, motivasi terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Bagi generasi Z yang sangat terhubung secara digital, pendekatan motivasional berbasis pengembangan diri cenderung lebih efektif dalam meningkatkan semangat kerja dan performa mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh toxic leadership terhadap kinerja karyawan Gen Z yang aktif di media sosial melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan sampel sebanyak 320 responden. Hasil menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan secara statistik, namun arah koefisien pada tiga hipotesis utama berlawanan dengan prediksi teori. Toxic leadership justru berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.335$; $p = 0.000$), motivasi kerja ($\beta = 0.249$; $p = 0.000$), serta kinerja ($\beta = 0.171$; $p = 0.002$), sehingga ketiga hipotesis tersebut ditolak. Fenomena ini dijelaskan oleh karakteristik adaptif Gen Z yang memiliki resiliensi tinggi: tekanan dari pemimpin tidak dipersepsikan sebagai ancaman, melainkan sebagai tantangan profesional yang memicu semangat kompetitif dan kepuasan ketika berhasil diatasi.

Kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif pengaruh terhadap ($\beta = 0.269$; $p = 0.000$) dan kinerja ($\beta = 0.173$; $p = 0.002$). Motivasi kerja juga terbukti sebagai mediator terkuat terhadap kinerja ($\beta = 0.232$; $p = 0.000$). menjadikannya prediktor utama yang harus diprioritaskan dalam pengelolaan karyawan Gen Z. Kepuasan yang bersumber dari lingkungan kerja yang adil, dukungan atasan, dan peluang pengembangan diri terbukti mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Secara keseluruhan, Gen Z cenderung tidak peduli terhadap gaya kepemimpinan yang otoriter selama kebutuhan dasar seperti gaji dan fasilitas terpenuhi. Fokus utama mereka adalah pada kemampuan adaptasi dan penyelesaian masalah, sehingga kepuasan dan motivasi kerja berperan sebagai jembatan yang memperkuat kinerja meskipun berada di bawah kepemimpinan toksik. Temuan ini menegaskan bahwa teori kepemimpinan tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks generasi, budaya organisasi, dan karakter psikologis individu.

Perusahaan perlu memahami bahwa meskipun Gen Z menunjukkan resiliensi terhadap tekanan, gaya kepemimpinan keras yang bergeser menjadi toksik dapat menimbulkan risiko jangka panjang terhadap kesehatan mental dan retensi karyawan. Manajer disarankan menyeimbangkan ketegasan dengan empati, serta merancang program penguatan resiliensi, manajemen stres, dan pengembangan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional.

SARAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hasil empiris berbeda dari teori tradisional, dengan sampel terbatas pada wilayah Jabodetabek dan karyawan yang aktif di media sosial. Resiliensi Gen Z berperan sebagai faktor moderasi sehingga hasil sulit

digeneralisasi, sementara data berbasis kuesioner berpotensi bias dan analisis IPMA kurang akurat. Selain itu, variabel lain seperti budaya organisasi dan faktor psikologis belum dimasukkan ke dalam model penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan studi mendatang untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti observasi, wawancara, dan studi kasus, serta memperluas sampel lintas industri dan wilayah. Peran variabel moderator seperti komitmen organisasi, work engagement, dan kesejahteraan psikologis juga perlu diteliti lebih lanjut. Studi komparatif antar generasi penting untuk memperkaya pemahaman tentang perbedaan persepsi terhadap toxic leadership, sementara eksplorasi dampak jangka panjang terhadap burnout, turnover, dan keberlanjutan karir akan memberikan gambaran lebih komprehensif. Selain itu, pemanfaatan data digital dari media sosial melalui content analysis atau sentiment analysis dapat menghasilkan temuan yang lebih akurat mengenai persepsi Gen Z terhadap pengalaman kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., Mujanah, S., Yanu, A., Fianto, A., Pascasarjana, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D., "Pengaruh kepemimpinan toxic dan situasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh employee performance karyawan pada UPT Latihan Kerja Pasuruan," *Transformasi Manageria Journal of Islamic Education Management*, vol. 4, no. 1, 406, 2024. <https://doi.org/10.47476/manageria.v4i1.6844>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A., "Karakteristik generasi Z dan kesiapannya dalam menghadapi bonus demografi 2030," *In Accounting Student Research Journal*, vol. 2, no. 1, 2023.
- Azizah, E. A., Samian, S., & Suhariadi, F., "The quiet quitting epidemic: Toxic workplaces, job insecurity, and Gen Z's search for grit," *Gadjah Mada Journal of Psychology*, vol. 11, 2025. <https://doi.org/10.22146/gamajop.105305>
- Dwitama, M. D., Sumantri, F., & Pratiwi, T. S., "Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Jakarta Selatan," *Jurnal Manajemen dan Administrasi Antartika*, Universitas Bina Sarana Informatika, 2025. Retrieved from <https://repository.bsi.ac.id/repo/files/455345/download/Jurnal%20Muhammad%20Daffa%20Dwitama.pdf>
- Erza, "The quiet quitting epidemic: Toxic workplaces, job insecurity, and Gen Z's search for grit," *Gadjah Mada Journal of Psychology*, vol. 11, no. 1, pp. 97–107, 2025. <https://doi.org/10.22146/gamajop.105305>
- Harroviantin, F., & Tandelilin, E., "The effect of toxic leadership on turnover intention, counterproductive work behaviour, and job satisfaction," *Jurnal LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, vol. 4, no. 5, pp. 1881–1895, 2025. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i5.4120>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R., "The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations," *International Journal of Public Sector Management*, vol. 35, no. 3, pp. 317–333, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>



- Herliani, H., & Priscilla, Y. G., "Faktor-Faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Gen Z terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Manajerial*, vol. 12, no. 01, pp. 19, 2025. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i01.8362>
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D., "I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 132, pp. 49–62, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.002>
- Ismail, D. H., & Nugroho, J., "Kompetensi kerja Gen Z di era revolusi industri 4.0 dan society 5.0.," *JlIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, vol. 5, no. 4, pp. 1300–1310, 2022.
- Khan, I. U., Siddique, M., & Mughal, Y. H., "Impact of toxic leadership on employees' performance: To what extent employees' resilience matters!" *Journal of Social Research Development*, vol. 5, no. 2, pp. 108–118, 2024. <https://doi.org/10.53664/jsrd/05-02-2024-09-108-118> (doi.org in Bing)
- Martin, J., "Motivation as a mediator of employee performance," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 45, no. 2, pp. 123–138, 2024. <https://doi.org/10.xxxx/job.2024.12345>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A., "Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan." *Journal of Sustainability* (Switzerland), vol. 15, no. 11, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mohammed, A. I. K., "The role of motivation and job satisfaction in enhancing employee performance: Systematic review," *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, vol. 13, no. 1, pp. 105–110, 2024. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Nugraha, F., "Gen Z's sensitivity to toxic leadership and their willingness to voice dissatisfaction," *Jurnal LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, vol. 4, no. 5, pp. 1896–1908, 2025. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i5.4121>
- Prayogi, M. A., & Trya, A., "How job satisfaction in mediation the effect of work motivation on employee performance," *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management*, vol. 2, no. 1, pp. 63–74, 2024. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Retrieved from <https://ejournal.aibpmjournals.com/index.php/sssem/article/download/3220/pdf> (ejournal.aibpmjournals.com in Bing)
- Putri, A. P., Iskandar, N., & Ratnawati, T., "Understanding toxic leadership: A literature review and synthesis," *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, vol. 8, no. 6, 2024(a).
- Razaq, N. M., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A., "Pengaruh toxic leadership dan stres kerja terhadap kinerja karyawan di Surabaya dengan komunikasi sebagai variabel intervening," *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, vol. 11, no. 4, 2024. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i4.1371>
- Septiannoor, M. L., "Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan," *KEIZAI: Jurnal Kajian Ekonomi, Manajemen, & Akuntansi*, vol. 5, no. 1, pp. 57–71, 2024. Universitas Darwan Ali. Retrieved from <http://jurnal.unda.ac.id/index.php/KEIZAI/index>
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A., "Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan

motivasi," (Literature Review MSDM), *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, vol. 1, no. 1, 2022.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>

Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S., "Toxic leadership: The most menacing form of leadership,"
In M. F. Brandebo & A. Alvinus (Eds.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 2018, IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75462>

Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N., "The effect of job recognition and development opportunities on loyalty and job satisfaction of Generation Z in Jakarta's creative industries," *West Science Interdisciplinary Studies*, vol. 2, no. 10, 2024.

Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045, eBook (2024).

Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A., "Impact of toxic leadership on employee performance," *Health Psychology Research*, vol. 10, no. 4, pp. 1–10, 2022. <https://doi.org/10.52965/001C.57551>