

**PENGARUH *TOXIC TRIANGLE* TERHADAP EFIKASI DIRI
GENERASI Z**

(Skripsi)

Oleh

**BASRI WIJAYA PAKPAHAN
NPM 1816051065**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH *TOXIC TRIANGLE* TERHADAP EFIKASI DIRI GENERASI Z

Oleh

Basri Wijaya Pakpahan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *toxic triangle* terhadap *self efficacy* Generasi Z. *Toxic Triangle* sebagai trilogi yang terdiri dari *abusive supervision*, *susceptible followers*, dan *conducive environment* yang menjadi variabel independen yang merupakan satu lingkaran yang menciptakan situasi *toxic* atau beracun di dalam organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan penelitian terhadap 400 Generasi Z secara *purposive* dengan menganalisis data secara regresi berganda.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa 1) terdapat hubungan negatif antara *abusive supervision* terhadap efikasi diri Generasi Z ; 2) tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara *susceptible followers* (*colluder* dan *conformer*) terhadap efikasi diri ; 3) *conducive environment* tidak memiliki pengaruh terhadap efikasi diri Generasi Z ; 4) secara simultan, variabel *toxic triangle* memiliki pengaruh negatif terhadap efikasi diri Generasi Z. Sehingga berdasarkan penelitian ini, perlu adanya penetapan SOP dan *monitoring* yang jelas dan terukur untuk menghindari terciptanya siklus *toxic triangle* di dalam organisasi.

Kata kunci : *Abusive Supervision, Susceptible Followers, Conducive Environment, Efikasi-Diri, Generasi Z*

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOXIC TRIANGLE ON SELF-EFFICIENCY GENERATION Z

Beyond

Basri Wijaya Pakpahan

This study aims to determine the effect of the toxic triangle on the self-efficacy of Generation Z. Toxic Triangle as a trilogy consisting of abusive supervision, susceptible followers, and conducive environment which are independent variables which are a circle that creates toxic or toxic situations in the organization or company. By conducting research on 400 Generation Z purposively by analyzing the data using multiple regression.

The results of this study reveal that 1) there is a negative relationship between abusive supervision on Generation Z's self-efficacy; 2) there is no significant effect between susceptible followers (colluder and conformer) on self-efficacy; 3) conducive environment has no influence on Generation Z's self-efficacy; 4) Simultaneously, the toxic triangle variable has a negative influence on Generation Z's self-efficacy. So based on this study, it is necessary to establish clear and measurable SOPs and monitoring to avoid the creation of a toxic triangle cycle within the organization.

Key words : Abusive Supervision, Susceptible Followers, Conducive Environment, Self-Efficacy Generation Z

**PENGARUH *TOXIC TRIANGLE* TERHADAP EFIKASI DIRI
GENERASI Z**

Oleh
BASRI WIJAYA PAKPAHAN

Skripsi
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS

Pada

Jurusan Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022

Judul Skripsi : PENGARUH *TOXIC TRIANGLE* TERHADAP
EFIKASI DIRI GENERASI Z

Nama Mahasiswa : Basri Wijaya Pakpahan

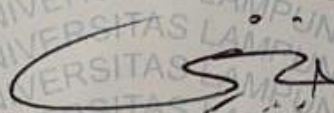
Nomor Pokok Mahasiswa : 1816051065

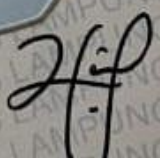
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

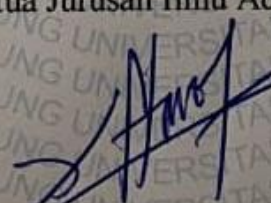


1. Komisi Pembimbing


Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si
NIP. 19850115 200801 2 002


Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si
NIK. 231704 850404 201

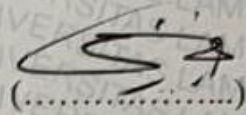
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis


Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc
NIP. 19740918 200112 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

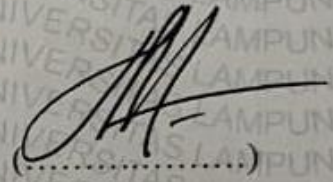
Ketua : **Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**



Sekretaris : **Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si**



Anggota : **Drs. Dian Komarsyah Djuardi, M.S**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 196108071987032001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 04 Agustus 2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 11 Agustus 2022
Yang membuat pernyataan,



Basri Wijaya Pakpanan
NPM. 1816051065

RIWAYAT HIDUP



Bernama lengkap Basri Wijaya Pakpahan yang lahir di Batunajagar, Kecamatan Sijamapolang, Kabupaten Humbang Hasundutan, Provinsi Sumatera Utara pada 29 Desember 1999. Penulis merupakan anak ke tujuh dari delapan bersaudara yang lahir dari pasangan almarhum Bapak Tonggi Pakpahan dan Ibu Marta Manullang. Penulis pernah menempuh pendidikan di :

1. SD Negeri 173431 Saitnihuta lulus tahun 2012.
2. SMP Negeri II Doloksanggul lulus tahun 2015
3. SMA Negeri I Doloksanggul lulus tahun 2018

Penulis banyak ambil peran sebagai panitia hingga pengurus Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Unit Kegiatan Mahasiswa Kristen Universitas Lampung hingga Koperasi Mahasiswa Universitas Lampung. Selama masa Pandemi Covid-19, penulis aktif dalam kegiatan magang dan kerelawanan daring. Berstatus mahasiswa, penulis pernah mendapatkan kesempatan sebagai penerima Beasiswa Peningkatan Prestasi Akademik di tahun 2019. Prestasi lainnya adalah, Penulis Pernah menjadi Juara Harapan Kedua Lomba Menulis Artikel Bisnis Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Kilas Perintis tahun 2019. Di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung Penulis menuntaskan skripsi sebagai pemenuhan syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN

Syukur dihaturkan atas nafas kehidupan, kesehatan, rejeki dan khikmat selama hidup hingga sekarang, sehingga Penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

Dengan penuh ketulusan, penulis mempersembahkan karya ini untuk :

Orang Tua Terkasih.

Bapak Tonggi Pakpahan (†) dan ibu Marta Manullang

Yang sudah dengan penuh perjuangan dan mau berkorban banyak hal demi kesuksesan perkuliahan ini. Terimakasih pada doa-doa tulus, dalam setiap langkah hidup ini. Semoga dengan selesainya skripsi ini, menjadi langkah awal bagi Penulis untuk memberikan persembahan terbaik, rasa bahagia dan timbulnya rasa bangga terhadap anak.

Keluarga dan Sanak Saudara

Dosen Pembimbing dan Dosen Penguji

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SWACANA

Syukur diucapkan sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Toxic Triangle* Terhadap Efikasi Diri Generasi Z”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung di bawah bimbingan dari dosen pembimbing serta pihak lain yang turut membantu. terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bantuan bimbingan dan saran dari pihak-pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan skripsi ini bisa berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung
3. Bapak Dr. K. Bagus Wardianto , S.Sos., M.A.B selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung
4. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N., M.A selaku dosen Pembimbing Akademik penulis
5. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si selaku Dosen Pembimbing I. Terimakasih saya ucapkan telah memberikan rasa antusias dan pengertian dalam proses bimbingan, setiap memberikan masukan, arahan yang terbaik untuk proses pengerjaan skripsi ini hingga selesai. Terimakasih sudah menjadi dosen yang baik dan panutan, sehingga saya bisa menyelesaikan tanggung jawab saya selama di dunia perkuliahan. Kebanggaan bagi saya dibimbing oleh Ibu.
6. Ibu Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si selaku Dosen Pembimbing II. Terimakasih sudah menjadi dosen pembimbing yang penuh energi dalam memberikan masukan dalam proses bimbingan skripsi hingga selesai.

Terimakasih juga sudah menjadi dosen yang baik dan panutan, sehingga saya bisa menyelesaikan tanggung jawab saya selama di dunia perkuliahan. Kebanggaan bagi saya dibimbing oleh Ibu.

7. Bapak Drs. Dian Komarsyah Djuardi, M.S selaku Dosen Penguji yang begitu teliti dalam memberikan arahan dan masukan yang membangun dalam setiap langkah proses penyelesaian skripsi ini. Terimakasih juga sudah menjadi dosen yang baik bagi jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung. Kepuasan tersendiri bagi saya diuji oleh Bapak.
8. Jajaran dosen dan tenaga pendidik civitas Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, khususnya Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang selama ini dengan tulus mendedikasikan dirinya untuk memberikan ilmu yang bermanfaat serta pengalaman berkesan selama menempuh perkuliahan.
9. Seluruh karyawan yang bertugas di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang dengan profesional dalam memberikan bantuan teknis maupun administratif yang diberikan kepada Penulis selama menempuh perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapakku terkasih, Tonggi Pakpahan (†). Terimakasih saya sampaikan dengan sedih bapak tidak bisa hadir menemani di detik saya wisuda. Padahal titik ini adalah angan-angan bapak untuk hadir dan menikmati momen bersama dan saya bisa berbalas budi buat bapak, namun takdir berkata lain. Terimakasih untuk segalanya yang bapak pernah korbakan.
11. Ibuku tersayang, Marta Manullang. Terimakasih untuk segala perjuangan, dan tetap bersabar dan bertahan akan segala situasi. Semoga mama tetap sehat, panjang umur dan melihat kami anak-anakmu bahagia.
12. Keluargaku tercinta, abang Ayu Pakpahan beserta istri kakak Ayu Pakpahan, abang Olan Pakpahan beserta istri kakak Olan Pakpahan, abang Pani Pakpahan beserta istri kakak Pani Pakpahan, Hasan Pakpahan, ito Marsel Hasibuan dan lae Marsel Hasibuan, ito Zeze Rumahorbo dan lae Zeze Rumahorbo serta saudara terbontot, Sunggul Ningot Pakpahan. Terimakasih yang sebesar-besarnya pada kalian yang dengan baik hati selalu mendukung dan selalu memberikan bantuan yang terbaik selama

perkuliahan hingga saya sekarang menuntaskan studi saya. Semoga kalian sehat dan diberkahi selalu. Amin.

13. Terimakasih juga buat abang Cahaya Pakpahan yang dengan pengertian memberikan wejangan beserta kak Cahaya, abang Tomu Pakpahan beserta istri, bang Mangoloi Pakpahan beserta istri, bang Jevora Pakpahan beserta istri. Abang Ujung Pakpahan beserta istri, Dodo Pakpahan, ito Melani Pakpahan beserta suami. Juga Bapak M. Pakpahan beserta istri, semoga kalian sehat selalu.
14. Terimakasih juga untuk, bapak Mangaranap Pakpahan beserta istri, Ronal Pakpahan, ito Esta Pakpahan beserta suami. Berkah melimpahi kalian.
15. Terimakasih juga saya sampaikan pada sanak famili, abang Yessi Samosir beserta keluarga yang begitu hangat.
16. Adik saya Mariana Pakpahan, semoga semakin sukses kedepannya.
17. Semua keluarga yang ada, yang begitu banyak jika saya sebutkan satu persatu. Terimakasih kepada kalian yang sudah baik hati memberikan saya dukungan moril, materil dan nasihat terbaik yang pernah saya terima.
18. Sahabat dan juga sobat seperjuangan, Yohanes Apik Lumban Batu beserta keluarga Bapak Lumban Batu di Gading Rejo yang dengan baik hati memberikan saya kesempatan yang luar biasa bisa mengenal dan mendapatkan bantuan dari kalian. Saya sangat senang dan bangga pernah mengenal keluarga sebaik kalian.
19. Terimakasih untuk Rutmana Simanjuntak, S.H yang sangat baik dalam memahami, bahkan selalu bisa diandalkan. Semoga kedepannya kita terberkati, dipertemukan dengan orang baik yang mendukung lancarnya proses karier kita.
20. Terimakasih kepada kawan lama IPS I SMA Negeri 1 Doloksanggul stambuk 2018. Mulai dari Samuel Pardede, Josua Munte, Leo Simamora, Mikael Silaban, Febri Munte, Sri Mariani Simamora, Tania Sihombing, Nely Simamora dan semua rekan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Kebanggaan bagi saya pernah mengenal kalian.

21. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan, mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung 2018. Secara khusus, teman regular A yang kebersamai selama 6 semester perkuliahan.
22. Terimakasih pada pihak khususnya kenalan selama di dunia perkuliahan, organisasi, instansi, komunitas dan rekan-rekan yang banyak saya temui selama kebersamai kegiatan kerelawanan hingga kegiatan magang.
23. Terimakasih juga untuk teman-teman *online*-ku yang saya temui selama tahun 2019-2022, yang begitu banyak jika saya sebutkan satu persatu. Terimakasih sudah menjadi rekan bertumbuh dan berkembang. Semoga kita bisa segera bertemu langsung.
24. Terimakasih saya ucapkan kepada @loker_makassar, @semakindidevan, @junarsyi, @lokerlampung_, @loker_dkijakarta @hrdbacot @quora dan semua teman-teman yang berpartisipasi yang begitu banyak jika saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam proses membagikan kuesioner penelitian hingga mendapatkan sampel seperti yang diharapkan oleh peneliti. Semoga berkah dan kebaikan menghampiri kalian.
25. Orang-orang yang membuat saya iri sehingga memacu saya lebih kompetitif
26. Terimakasih juga untuk diriku sendiri, yang sudah saya paksa dengan keras untuk mau berjuang dan bertahan. Saya tahu kamu lelah bahkan sakit, tapi itu bagian dari kehidupan dan perjuangan. Panjang umur dan rezeki menghampirimu.
27. Almamaterku tercinta, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 10 Agustus 2022

Basri Wijaya Pakpahan

MOTO

*“Kita harus senantiasa berbuat baik, balas budi tidak wajib bapak yang terima,
mungkin kamu, saudara/i-mu atau bahkan cucu-cucuku”*

-Tonggi Pakpahan-

*“Apapun penderitannya, setiap orang berhak memilih menjadi korban yang
menyalahkan keadaan, atau memilih jadi seorang pembelajar dari
penderitannya”*

-Basri W Pakpahan-

*“Bergerak-lah dengan cepat seperti Angin dan Berbentuk-lah seperti Kayu.
Menyerang-lah seperti Api dan Diam-lah seperti Gunung.”*

-Sun Tzu-

*“Melakukan sesuatu tanpa time-line dan perancaan, sepengalaman saya
adalah bencana besar”*

-Basri W Pakpahan-

DAFTAR ISI

Daftar	Halaman
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR RUMUS	vi
I PENDAHULUAN	6
1.1 Latar Belakang	6
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
II. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Perilaku Organisasi.....	15
2.1.1 Model Perilaku Organisasi.....	16
2.2 Efikasi Diri	17
2.2.1 Pengertian Efikasi Diri.....	18
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri	19
2.2.3 Sumber Efikasi Diri	21
2.3 <i>Toxic Triangle</i>	23
2.3.1 <i>Abusive Supervision</i>	23
2.3.2 <i>Susceptible Followers</i> atau Pengikut Rentan.....	29
2.3.3 <i>Conducive Environment</i> atau Lingkungan Kondusif.....	34
2.4 Tinjauan Teoritis Hubungan Antar Variabel.....	38
2.4.1 Hubungan <i>Abusive Supervision</i> Terhadap <i>Self-Efficacy</i>	38
2.4.2 Hubungan <i>Susceptible Followers</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i>	39
2.4.3 Hubungan <i>Conducive Environments</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i>	40
2.4.4 Hubungan <i>Simultan Toxic Triangle</i> Terhadap <i>Self-Efficacy</i>	41
2.5 Penelitian Terdahulu.....	42
2.6 Kerangka Pemikiran	47
2.7 Hipotesis Penelitian	47
III. METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional	49
3.2.1 Definisi Konseptual	49
3.2.2 Definisi Operasional	50
3.3 Populasi dan Sampel	54
3.3.1 Populasi.....	54
3.3.2 Sampel	54

3.4	Skala Pengukuran	56
3.5	Sumber Data	56
3.5.1	Data Primer	56
3.5.2	Data Sekunder	57
3.6	Teknik Pengumpulan Data	57
3.6.1	Angket atau Kuesioner	57
3.6.2	Wawancara	57
3.6.3	Studi Pustaka	58
3.7	Teknik Pengujian Instrumen	58
3.7.1	Uji Validitas	58
3.7.2	Uji Reliabilitas	59
3.8	Teknik Analisis Data	59
3.8.1	Analisis Deskriptif	59
3.8.2	Uji Asumsi Klasik	60
3.9	Analisis Regresi Linear Berganda	61
3.10	Uji Hipotesis	62
3.10.1	Uji Parsial (t-Test)	62
3.10.2	Uji Koefisien Regresi Simultan (Uji F)	63
3.10.3	Koefisien Determinasi (R ²)	63
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	64
4.1	Gambaran Umum Generasi	64
4.1.1	Kelompok Generasi	64
4.1.2	Generasi Z	65
4.1.3	Generasi Z Indonesia	71
4.2	Hasil Penelitian	73
4.2.1	Pengumpulan Data Penelitian	74
4.2.2	Hasil Analisis Deskriptif Penelitian	74
4.2.3	Hasil Pengujian Instrumen	88
4.2.4	Uji Asumsi Klasik	90
4.2.5	Analisis Regresi Berganda	95
4.2.6	Uji Hipotesis	96
4.3	Pembahasan Penelitian	92
4.3.1	Pengaruh <i>Abusive Supervision</i> Terhadap Efikasi Diri	92
4.3.2	Pengaruh <i>Susceptible Followers</i> Terhadap Efikasi Diri	94
4.3.3	Pengaruh <i>Conducive Environment</i> Terhadap Efikasi Diri	96
4.3.4	Pengaruh <i>Toxic Triangle</i> Terhadap Efikasi Diri	98
V.	PENUTUP	104
5.1	Kesimpulan	109
5.2	Keterbatasan Penelitian	104
5.2	Saran	110
	DAFTAR PUSTAKA	112
	GLOSARIUM	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi.....	11
Gambar 2.2 <i>Toxic Triangle</i>	37
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran.....	42
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Histogram.....	85
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Berdasarkan PP-Plots.....	86
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedasitas.....	88

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	45
Tabel 4.1 Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin....	68
Tabel 4.2 Tabel Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.3 Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
Tabel 4.4 Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Sektor Kerja.....	71
Tabel 4.5 Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
Tabel 4.6 Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Posisi Kerja.....	72
Tabel 4.7 Data Statistik Variabel <i>Abusive Supervision</i>	74
Tabel 4.8 Kategorisasi Skor Penilaian Responden <i>Abusive Supervision</i>	75
Tabel 4.9 Data Deskriptif Frekuensi Variabel <i>Susceptible Followers</i>	76
Tabel 4.10 Kategorisasi Skor Penilaian Responden <i>Susceptible Followers</i>	77
Tabel 4.11 Data Deskriptif Frekuensi Variabel <i>Conducive Environment</i>	78
Tabel 4.12 Kategorisasi Skor Penilaian Responden <i>Susceptible Followers</i>	79
Tabel 4.13 Data Deskriptif Frekuensi Variabel Efikasi Diri.....	80
Tabel 4.14 Kategorisasi Mean Skor Penilaian Responden Efikasi Diri.....	81
Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel.....	82
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Variabel.....	84
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas.....	87
Tabel 4.18 Hasil Analisis Berganda.....	89
Tabel 4.19 Tabel Hasil Uji F.....	91
Tabel 4.20 Model Hasil R ²	92

DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
Rumus 3. 1 Rumus Slovin.....	41
Rumus 3. 2 Perhitungan Indeks Jawaban Responden.....	53
Rumus 3. 3 Persamaan Regresi.....	55
Rumus 4. 1 Perhitungan Indeks Jawaban Responden.....	73
Rumus 4. 2 Hasil Hitung Persamaan Regresi.....	89

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tahun belakangan ini ramai bahasan terkait generasi, dimana yang menjadi bahasan utama adalah perbedaan wawasan dan karakter dari masing-masing generasi. Padahal, pembahasan generasi ini telah muncul sejak dikenalkan oleh Karl Mannheim, seorang sosiologis dari Hungaria. Mannheim menyebut dengan teori generasi atau juga dikenal *generation theory* yang ia paparkan dalam sebuah karya ilmiah yang diberi judul “*The Problem of Generations*”. Teori ini menjelaskan karakteristik-karakteristik dari masing-masing generasi yang ada. Teori generasi ini mendeskripsikan tentang generasi yang sudah manusia kenal seperti sekarang. Mulai dari generasi yang tertua yakni *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y yang sering disebut Generasi Milenial dan Generasi Z yang dikenal dengan Gen-Z (Mannheim, 1970).

Bukan hanya dalam kebiasaan, budaya, teknologi, selera musik, gaya pemimpin yang disukai, pola konsumsi hingga gaya belajar yang menjadi dasar pembeda, namun juga pembahasan generasi ini telah sampai di dunia profesionalisme atau dunia kerja (McCrindle & Wolfinger, 2010). Perbedaan yang sebenarnya signifikan ini diharuskan mencari jalan tengah sehingga tercipta pemahaman masing-masing untuk saling mengerti. Perbedaan generasi dalam lingkungan, khususnya lingkungan kerja mampu menciptakan konsensus baru dalam sebuah budaya kerja dalam perusahaan. Hal inilah yang menjadi tantangan internal perusahaan dalam membangun kembali penyesuaian dalam aturan dan konsep SDM perusahaan.

Dinamika yang ada di antara keragaman ini menarik sekaligus menantang terkait bagaimana tempat kerja kini menghasilkan semacam peleburan kepercayaan, budaya, cara pandang, nilai, budaya, dan etos kerja perusahaan. Bagaimana begitu banyak generasi yang berbeda (Robinson, 2021). Perbedaan yang menarik dalam pengalaman lintas generasi ini adalah *knowledge sharing* atau transfer pengetahuan. Setiap generasi ini memiliki *knowledge sharing* tersendiri.

Pada generasi *Baby Boomer*, generasi ini memiliki *knowledge sharing* yang lebih terbuka dan melakukannya secara sukarela dan keinginan berbagi yang tinggi, serta terbuka dalam berbagi dan pemberitaan informasi. Sementara Generasi X memiliki karakteristik mau melakukannya jika terdapat hubungan mutualisme atau hubungan yang saling menguntungkan baik antar personal maupun antar organisasi. Pada generasi Y atau generasi milenial, bersedia berbagi pengetahuan jika baginya itu adalah hal atau poin yang menarik untuk dibahas dan menarik perhatian. Sedangkan pada generasi Z, lebih bersedia berbagi informasi, tetapi nyaman dilakukan secara virtual; seperti video ataupun konten *feeds* dalam web atau media sosial (Bencsik & Machova, 2016). Tentunya perbedaan ini menjadi signal bahwa dengan lebih memahami kekuatan dan pengalaman setiap generasi, tempat kerja dengan keragaman usia yang tinggi dapat memberikan hasil positif yang kuat (Valentine, 2021).

Perhatian menarik dari kelompok generasi di atas adalah Generasi Z. Tidak dapat diragukan lagi bahwa Generasi Z telah menjadi salah satu kelompok generasi yang memiliki jumlah dan dampak yang signifikan dalam dunia kerja. Walaupun dalam segi posisi dalam sistem hirarki masih belum banyak menduduki posisi strategis, tetapi Generasi Z dengan rentang usia maksimal 27 tahun, tentunya sudah mengenal dengan baik dunia kerja. Sebagai kelompok generasi yang disebut sebagai *i-Gen* yang tumbuh beriringan dengan berkembangnya teknologi dan juga Generasi Z yang lahir di masa yang penuh gejolak dan mendambakan stabilitas.

Sebagai kelompok generasi yang paling beragam, Generasi Z sangat peduli dengan inklusi, lingkungan, dan keadilan sosial. Generasi ini sudah siap untuk berpartisipasi dalam berbagai tugas, bekerja lebih keras, memiliki ketekunan ketika menghadapi kesulitan (dibantu teknologi), bertahan menghadapi tantangan dan mendapatkan hasil yang lebih baik (Saraswati & Ratnaningsih, 2016).

Situasi seperti sekarang menciptakan Gen-Z jadi pribadi yang ingin bekerja dengan perusahaan yang merangkul teknologi sebanyak yang mereka dapat lakukan, memberikan instruksi terperinci untuk tugas, memiliki lingkungan yang beragam dan inklusif, dan peduli dengan kesehatan mental (Fuscaldo, 2021). Generasi Z juga punya kecenderungan pencapaian pribadi menjadi lebih tinggi. Selain itu, Generasi Z sangat mandiri dan memiliki kepercayaan diri bahwa ia dapat melakukan apa saja sendiri. Generasi Z percaya bahwa jika “Anda” ingin melakukannya dengan benar, maka lakukanlah sendiri (Silman & Stilman, 2017). Pernyataan ini berbanding lurus dengan penelitian dari Rola, *et al.*, (2020), bahwa empati Generasi Z cenderung rendah, tetapi *self-efficacy* atau efikasi diri Generasi Z cenderung lebih tinggi.

Self-efficacy ini menjadi cerminan kepercayaan terhadap kemampuan diri untuk melakukan kontrol atas motivasi, perilaku, dan lingkungan sosial seorang individu. Efikasi diri ini kehidupan individu itu sendiri seperti pengalaman, tujuan, pengetahuan akan mengukur kapasitas diri dan tingkat pencapaian dalam tingkat tertentu. Efikasi diri atau *self-efficacy* adalah bentuk kepribadian yang mampu mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang. *Self-efficacy* ini mengarah kepada “*believes*” atau keyakinan individu terhadap kapasitas dirinya untuk melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk menghasilkan pencapaian (Bandura, 1997).

Survei yang dilakukan Randstad tahun 2022 yang dimuat di Databoks, ditemukan bahwa Gen-Z dan Milenial lebih memilih menjadi pengangguran daripada tidak bahagia di tempat kerja (Annur, 2022). Kondisi ini menjadi

pertanda bahwa apabila seorang karyawan dengan situasi yang mendukung dan nyaman akan menciptakan kepribadian pekerja dengan *self-efficacy* yang mumpuni yang berbanding lurus dengan rasa ingin bertanggung jawab dengan pekerjaan yang sedang ditekuni (Luthans & Peterson, 2002). Besar kemungkinan keadaan seperti tersebut memiliki dampak positif terhadap kualitas kinerja individu (Tanjung, *et al.*, 2020).

Sehingga, jika diberikan situasi bagi seseorang untuk mengembangkan kapasitas dirinya, besar kemungkinan individu ini punya kecenderungan dan berpeluang untuk memperoleh keberhasilan. Situasi yang sama jika dihadapkan pada lingkungan kerja, yakni dengan diberikannya kesempatan pada karyawan, akan menunjukkan peningkatan kualitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan (Tanjung, *et al.*, 2020). Namun, dengan adanya hal atau faktor negatif yang berbanding terbalik dengan keadaan yang diharapkan karyawan, akan memiliki potensi yang menurunkan *self-efficacy* (Trickey & Hyde, 2009), diantaranya seperti adanya *toxic triangle* di tempat kerja.

Toxic Triangle adalah segitiga beracun yang bersinergi antara atasan, pengikut, dan lingkungan dalam menghasilkan hasil yang destruktif (Pelletier, *et al.*, 2019). Tiga dimensi yang ada dalam *toxic triangle* terdiri dari: dimensi pemimpin yang dalam hal ini adalah *abusive supervision*, dimensi pengikut yang dalam hal ini adalah *conformers* dan *colluders*, dan terakhir adalah lingkungan yaitu *conducive environment*. Ketiga dimensi inilah yang menjadi konstruk penting di dalam organisasi atas fungsinya yang menjadi elemen pembentuk organisasi dan ekosistem di dalamnya. Padilla, *et al.*, (2007) mendeskripsikan tiga dimensi ini menjadi “*toxic*” di dalam badan organisasi.

Dimensi pertama dalam *toxic triangle*, yakni *abusive supervision*, merupakan konstruksi perilaku negatif dalam suatu organisasi dengan fokus pada perlakuan pemimpin kepada bawahannya. Dalam berbagai penelitian, sebagian besar konstruksi supervisi kasar diukur dengan menggunakan skala

oleh Tepper (2000). Hasil penelitian terdahulu yang menggunakan variabel *abusive supervision* memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki dampak yang negatif kepada entitas karyawan, seperti tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih rendah (Rasheed, *et al.*, 2021). *Abusive supervisor* juga berhubungan negatif dengan *self-efficacy* karir karyawan dan kemampuan beradaptasi karir. Penelitian terdahulu dengan topik dan tema yang sama seperti yang dilakukan Aydinay *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa kurangnya kompetensi dalam kepemimpinan, otoritarianisme yang berlebihan, meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif yang berorientasi pada organisasi.

Faktor negatif kedua yakni *susceptible followers*. Pengikut adalah orang-orang atau karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan ini menjadi topik bahasan yang tidak lepas dari aspek kepemimpinan. Jelas, karena pengikut mengambil peran yang signifikan di dalam menjaga eksistensi dan popularitas atasan tersebut. Padilla *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa *susceptible followers* ini terbagi dalam dua variasi yang keduanya memiliki pengaruh terhadap atasan yang *abusive*. Tipe yang pertama adalah tipe kelompok yang bersedia mempertahankan hubungan disebabkan adanya perasaan tidak berdaya dan minimnya wewenang di dalam memberi atau mengambil tindakan korektif atau protes. Sementara tipe kelompok pengikut lainnya, yakni tipe yang bersedia bertahan dengan atasan *abusive*-nya karena didorong oleh kebutuhan yang bersifat personal. Tipe pengikut ini punya agenda personal yang sifatnya privat dan ambisius, sehingga tipe ini bersedia bertindak untuk punya satu visi dengan atasan.

Dalam Padilla, *et al.*, (2007) dijelaskan bahwa *susceptible followers* adalah dimensi trilogi *toxic triangle* yang terbagi ke dalam dua kelompok *followers*, yakni *conformers* dan *colluders*. Pengikut *conformers* memilih mematuhi *abusive supervisor* karena takut, sedangkan *colluders* ikut terlibat karena terdorong oleh motivasi personal tetapi dengan perhatian yang berbeda. *Conformers* mencoba menghindari konsekuensi dan memilih tidak sejalan

dengan meminimalisir untuk tidak bergabung dengan pengaruh *colluders*. Soal agenda, tipe pengikut *colluders* atau kolusi memilih untuk sama dengan atasannya. Sementara tipe pengikut *conformers* bersedia bergabung hanya karena mencari aman atau mendapatkan hak perlindungan dari situasi yang terjadi (Higgins, 1997). Penelitian Beightel, (2018) mengungkapkan bahwa pengikut *colluders* memiliki pengaruh langsung pada *toxic leader*. Sementara hanya dua karakteristik lingkungan, yaitu nilai budaya negatif dan tidak adanya *checks and balances* yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang *toxic* secara langsung.

Dimensi ketiga dari trilogi *toxic triangle* adalah *conducive environment*. Dalam Padilla, *et al.*, (2007) dijelaskan bahwa *conducive environment* atau lingkungan kondusif merupakan wadah yang aman terkendali bagi atasan destruktif dalam hal ini *abusive supervisor* dan pengikut untuk menerapkan agendanya. Padilla, *et al.*, (2007) menyebutkan terdapat penyebab utama mengapa lingkungan yang kondusif ini dapat menjadi wadah yang baik untuk melaksanakan agenda dari *destructive leader*, yakni pengawasan yang minim terhadap sistem yang ada di organisasi, dan perubahan yang ada menciptakan ketidakpastian. Keadaan lingkungan ini menciptakan interaksi dalam organisasi yang berdampak terhadap pola perilaku karyawan. Kondisi ini juga yang mempengaruhi kehadiran dan peluang atasan yang punya agenda personal untuk mengeksekusi. Jaavari *et, al.*, (2012) menemukan bahwa lingkungan organisasi dapat mempengaruhi *self-efficacy* melalui pembelajaran organisasi yang mempengaruhi, sedangkan pembelajaran organisasi itu sendiri secara langsung mempengaruhi *self-efficacy*.

Lingkungan organisasi yang cenderung aman-aman saja menjadi peluang bagi *abusive supervisor* dalam mengeksekusi perilakunya yang *toxic*. Perlakuan destruktif yang dilakukan atasan tidak lepas dari pengikut yang rentan. Kelompok yang merasa mendapat ancaman dengan kehadiran atasan yang *toxic* ini membuatnya harus mengikuti keputusan atasan demi keamanan personal, yaitu *conformers*. Sementara tipe kelompok yang

memiliki agenda destruktif yang cenderung sama dengan atasan yang membawahnya, cenderung untuk mengambil sikap untuk menciptakan momen yang menguntungkan dirinya, baik dalam hal jabatan, gaji atau hal lainnya sesuai dengan tipe *colluders* inginkan.

Untuk menjadi data awal penelitian, ketiga unsur yang ada di dalam konsep *toxic triangle* ini peneliti coba rumuskan kembali dengan menguji terhadap fenomena yang ada di lapangan. Dengan melakukan riset terhadap dua informan, yakni dengan melakukan wawancara dengan teknik tidak terstruktur terkait indikator yang ada di siklus *toxic triangle* terhadap keyakinan dirinya dalam melakukan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Peneliti menanyakan terkait latar belakang mengapa informan memilih tetap bekerja di tempat tersebut, perlakuan apa saja yang diberikan atasan, rekan kerja, hingga suasana lingkungan kerja yang menjadi wadah informan bekerja.

Hasilnya, kedua informan ini mengalami penurunan keyakinan diri dalam melakukan pekerjaannya karena faktor atasan yang cenderung kurang mengayomi, serta bermuka dua, hingga rekan yang *cuek* dan lingkungan yang keras. Selain itu, informan lain mengungkapkan adanya perlakuan *gaslighting* dan paksaan dari atasan, didukung pula dengan rekan kerja yang cenderung apatis, dan lingkungan yang tidak suportif dan kasar (Wawancara dengan Ardi dan Mz, mantan pegawai UD. ML dan PT. KS, tanggal 9 April 2022 pukul 12.00 WIB dan 10 April 2022 pukul 20.30 WIB).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penelitian ini berupaya untuk menguji variabel yang ada di dalam konstruk *toxic triangle* (X) yang menjadi faktor negatif bagi variabel *self-efficacy* (Y) pada Generasi Z.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian di atas, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yakni :

1. Apakah terdapat pengaruh *abusive supervision* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z?
2. Apakah terdapat pengaruh *susceptible followers* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z?
3. Apakah terdapat pengaruh *conducive environments* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z?
4. Apakah terdapat pengaruh simultan trilogi *toxic triangle* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian yang akan dibentuk yakni :

1. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh *abusive supervision* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z
2. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh *susceptible followers* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z
3. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh *conducive environments* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z
4. Untuk mengetahui pengaruh simultan trilogi *toxic triangle* terhadap *self-efficacy* pada generasi Z?

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yakni :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian menjadi nilai penambah pengetahuan dan pemahaman serta memberikan kesempatan dalam menyalurkan pengetahuan selama berada di dunia perkuliahan, meningkatkan pengetahuan di bidang SDM dan organisasi yang menjadi bidang peminatan peneliti serta meningkatkan kecerdasan dan efikasi diri peneliti.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan

Membantu dalam menentukan dan menyesuaikan kembali terkait kepemimpinan, pengikut hingga lingkungan organisasi yang termuat dalam *toxic triangle*, sehingga mampu membangun organisasi yang sehat bagi anggota atau karyawannya khususnya pada generasi Z.

2) Bagi Generasi Z

Membantu pekerja atau calon pekerja angkatan generasi Z dalam menyesuaikan diri dan memilih perusahaan demi menghindari terjebak di siklus *toxic triangle*.

3) Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan sebagai referensi bagi penelitian di masa depan dengan menambahkan variabel lainnya, atau menguji antar variabel, antar generasi, hingga objek studi yang lebih variatif

II. TINJAUAN PUSTAKA

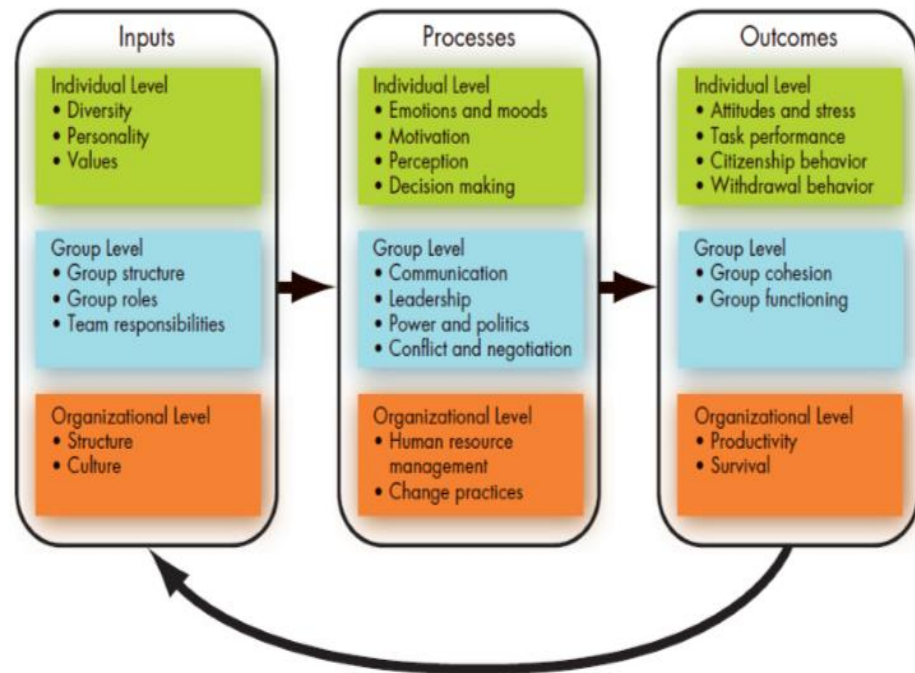
2.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan studi tentang bagaimana orang berperilaku dalam pengaturan organisasi. Prinsip-prinsipnya diterapkan dengan tujuan membuat organisasi dan orang-orang di dalamnya bekerja sama secara lebih efektif. Kajian perilaku organisasi dapat berfokus pada perilaku individu dalam organisasi, bagaimana kelompok bekerja bersama, bagaimana organisasi itu sendiri berperilaku, dan bagaimana semua ini saling berhubungan dan berdampak satu sama lain. Menurut Robbins & Judge, (2013 :10), perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Pada intinya perilaku organisasi menggambarkan bagaimana individu berinteraksi satu sama lain di dalam organisasi. Perilaku organisasi menganalisis pengaruh faktor sosial dan lingkungan yang mempengaruhi cara karyawan atau tim bekerja termasuk cara cara berkolaborasi adalah kunci keberhasilan organisasi. Dalam sistem organisasi saat ini, perilaku organisasi menjadi alat penting untuk mengelola tim yang efektif dan itu membantu untuk memahami perilaku manusia dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan fundamental organisasi.

2.1.1 Model Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi dapat dipelajari di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi, dan setiap tingkat memiliki seperangkat peran, tanggung jawab, dan tujuan yang digambarkan dalam model perilaku organisasi. Robbins & Judge (2013: 25) mengembangkan Model Perilaku Organisasi sebagaimana tampak dalam gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 : Model berpikir Perilaku Organisasi
Sumber : Robbins & Judge, (2013)

Model perilaku organisasi ini menggambarkan alur model sistem, dimana dalam sistem (*input-proses-output*) terdapat tiga tingkatan analisis (individu-kelompok-organisasi). Robbins & Judge (2013) menjelaskan bahwa perilaku individu mengacu pada cara individu bereaksi atau berperilaku di tempat kerjanya. Perilaku individu ini mendeskripsikan bagaimana seseorang akan merespon dalam kondisi yang berbeda dan akan mengekspresikan diri yang berbeda, seperti ciri-ciri biografi, nilai, kepribadian dan emosi, motivasi, sikap, kemampuan persepsi, pengambilan keputusan dan pembelajaran individu. Ekspresi ini mengacu pada beberapa tindakan nyata oleh seorang individu.

Sementara perilaku kelompok merupakan sikap, perasaan dan pikiran dari sekumpulan orang yang dapat diamati atau diperhatikan. Hal ini dipandu oleh beberapa aturan dan peraturan yang mungkin atau mungkin tidak demikian dengan individu. Jenis dari perilaku kelompok ini meliputi politik dan kekuasaan, komunikasi, kerja tim, konflik, pengambilan keputusan kelompok, struktur kelompok hingga kepemimpinan dan kepercayaan.

Terakhir, perilaku dalam sistem organisasi merupakan hasil gambar untuk perilaku dalam sistem sosial. Perilaku organisasi ini menggambarkan bagaimana orang-orang berinteraksi satu sama lain di dalam organisasi. Interaksi ini selanjutnya mempengaruhi bagaimana organisasi itu sendiri berperilaku dan seberapa baik kinerjanya. Perilaku organisasi ini meliputi desain kerja dan teknologi, kebijakan serta praktik sumber daya manusia, desain kerja dan strukturnya, hingga budaya organisasi.

Berkaitan dengan keterangan model tersebut, maka variabel efikasi diri dan *abusive supervisor* dalam penelitian ini, berada dalam dimensi perilaku individu yakni kepribadian; rekan kerja yakni *colluders* dan *conformers* berada dalam dimensi kelompok, dan *conducive environment* yakni lingkungan kerja ada di dalam dimensi organisasi.

2.2 Efikasi Diri

Konsep *self-efficacy* diperkenalkan pada tahun 1977 oleh Albert Bandura, berdasarkan teori sosial kognitif yang dimuat dalam (Heffernan, 1988). Di dalam teorinya yang menyatakan bahwa tindakan manusia merupakan hasil hubungan mutualisme, baik antara individu, lingkungan, dan perilaku (*triadic reciprocal causation*) (Bandura, 1997). Bandura mengaitkan konsep *self-efficacy* ini berdasarkan teori sosial kognitif karena menjadi komponen utama dimana disebutkan bahwasanya, lingkungan, perilaku individu dan faktor-faktor kognitif, seperti harapan atau pengharapan terhadap *self-efficacy* atau efikasi diri punya keterkaitan yang tinggi.

2.2.1 Pengertian Efikasi Diri

Self-efficacy merupakan istilah yang merujuk pada kemampuan pertimbangan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pola perilaku tertentu. Bandura (2001) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan manusia pada kemampuan mereka untuk melatih sejumlah ukuran pengendalian terhadap fungsi diri mereka dan kejadian-kejadian di lingkungannya, dan ia juga yakin kalau *self-efficacy* adalah fondasi keagenan manusia. *Self efficacy* merupakan keyakinan individu di dalam kemampuannya untuk melaksanakan suatu bentuk kontrol terhadap fungsi orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan (Lunenburg, 2011).

Bandura (1991) mengungkapkan bahwa orang-orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan menghasilkan keluaran kinerja yang lebih *perform* dikarenakan individu tersebut punya tujuan yang jelas, motivasi yang kuat, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Tentunya berbeda dengan orang yang punya efikasi diri rendah, cenderung memilih untuk sedikit berkorban dan memilih bekerja sama dan untuk mampu menyelesaikan tugas yang sulit tersebut.

Efikasi diri menjadi bentuk menyerupai motivasi dalam masing-masing untuk selalu yakin bahwa individu dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan tidak mengecewakan salah satu pihak. Dari tinjauan di atas, maka dapat diberikan kesimpulan bahwa efikasi diri atau *self-efficacy* adalah kepercayaan diri individu pada kemampuannya sendiri untuk melakukan tugas tertentu yang dimana efikasi diri yang dimiliki ini umumnya akan berpengaruh balik pada individu tersebut dalam membuat sebuah tindakan atau keputusan. Pada akhirnya, tindakan ini dilaksanakan demi tercapainya sebuah tujuan atau hal-hal yang dapat terjadi masa depan.

Self-efficacy sendiri memiliki tiga dimensi; yang pertama; level; tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat dicapai seseorang; kedua, kekuatan keyakinan tentang besarnya sebagai kuat atau lemah; dan generalitas ; sejauh mana harapan digeneralisasikan di seluruh situasi. (Bandura, 1997).

1. Dimensi Level

Dimensi level berkaitan dengan taraf kesulitan tugas. Dimensi ini mengacu pada taraf kesulitan tugas yang diyakini individu akan mampu di dalam mengatasinya. Tingkat keyakinan ini akan berdampak pada pemilihan jalan, jumlah *effort* atau usaha serta ketahanan dalam menghadapi tugas yang dijalani.

2. Dimensi Kekuatan

Dimensi ini mengacu kepada tingkat kecakapan individu terkait kemantapan yang dibuatnya. Kemantapan ini berkaitan dengan keuletan dan kegigihan dalam berusaha. Dimensi ini adalah gambaran keyakinan individu di dalam mempertahankan dan komit akan perilaku tertentu. Dimensi ini terkait dengan efikasi diri seseorang saat berhadapan dengan tuntutan tugas

3. Dimensi Generalitas

Dimensi ini merupakan konsep efikasi diri bahwa efikasi diri yang dimiliki seseorang ini bukan hanya pada hal-hal yang spesifik saja. Dimensi generalitas terkait dengan keyakinan individu akan kemampuannya dalam mengeksekusi tugas di berbagai aktivitas. Misalnya, seseorang akan yakin mampu membangun kebiasaan untuk bangun lebih pagi setiap harinya, namun ia tidak yakin akan dirinya yang dapat tidur lebih cepat untuk menyesuaikan jam tidur normal.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Dalam Bandura (1997) mengungkapkan terdapat faktor yang mampu mempengaruhi efikasi diri pada individu antara lain :

1. Budaya

Budaya adalah berbagai pola perilaku manusia yang dipelajari, baik dalam bentuk pengetahuan yang didapatkan seseorang atau pengalaman

yang mempengaruhi perilaku. Pengetahuan dan pengalaman inilah yang dapat mempengaruhi efikasi diri lewat ; nilai (*values*), proses penguasaan diri (*self-regulatory process*), kepercayaan, sumber penilaian efikasi diri dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan efikasi diri.

2. Gender

Gender juga memengaruhi tingkat *self-efficacy* seseorang. Fakta ini ditemukan oleh Bandura (1997) yang menyimpulkan bahwa wanita efikasi dirinya lebih tinggi dalam memainkan perannya. Seperti wanita yang berperan selain sebagai ibu rumah tangga, ia juga wanita pekerja cenderung punya efikasi diri yang lebih tinggi dibanding pria yang sama-sama bekerja.

3. Sifat dari Tugas yang Dihadapi

Tingkat kompleksitas dan kesulitan tugas ini adalah subjek kepada individu dampak dari penilaian individu tentang kemampuan mereka. Kesulitan tugas yang didapatkan adalah penilaian pribadi terhadap kemampuan individu untuk mengatasi tantangan yang ada. Dalam hal ini, individu dihadapkan dengan tugas yang sederhana akan punya efikasi diri yang tinggi. Demikian pula sebaliknya, semakin kompleks maka semakin malas untuk mengerjakannya.

4. Intensif Eksternal

Tingkat kompensasi dan hadiah yang diterima seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya akan otomatis mempengaruhi efikasi dirinya. Bandura (1997) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan *self-efficacy* adalah *competent continges incentive*, yaitu insentif yang diberikan orang lain yang merefleksikan keberhasilan seseorang.

5. Status dan Peran

Orang-orang yang mendapatkan status yang lebih tinggi, tingkat kontrol yang tinggi berbanding lurus dengan efikasi dirinya. Sementara orang-orang yang memiliki status yang lebih rendah, kontrol kecil maka, efikasi dirinya juga rendah.

6. Informasi tentang Kemampuan Diri

Memahami dengan baik informasi tentang kualitas kemampuan diri juga mempengaruhi efikasi diri. Mereka yang punya efikasi diri yang tinggi memperoleh info positif terkait dirinya, sementara mereka yang punya efikasi diri yang rendah, memperoleh informasi negatif tentang dirinya.

2.2.3 Sumber Efikasi Diri

Karena tinggi atau rendahnya *self-efficacy* yang dimiliki seseorang dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap organisasi, makanya sangat penting untuk mengidentifikasi sumber apa saja yang mempengaruhinya. Bandura (1997) sudah membagi empat sumber utama dari *self-efficacy* yakni : kinerja masa lalu, pengalaman wakil, persuasi verbal, dan isyarat emosional.

1. Kinerja Masa Lalu

Bandura (1997), menyatakan bahwa sumber *self-efficacy* yang utama yaitu kinerja masa lalu. Individu yang punya pengalaman sukses dan berhasil dalam tugas atau pekerjaannya cenderung akan memiliki kepercayaan diri yang lebih untuk menyelesaikan tugas serupa di kemudian hari (efikasi diri tinggi) dibanding dengan karyawan yang sering gagal dalam satu tugas (efikasi diri rendah). Untuk manajer lini atau *supervisor* mampu meningkatkan *self-efficacy* diantara orang-orang yang bekerja di perusahaan melalui perekrutan yang cermat, pengembangan dan pembinaan profesional, kepemimpinan yang mendukung, penetapan tujuan, memberikan tugas yang menantang serta penghargaan untuk perbaikan.

Kinerja masa lalu adalah satu-satunya penyumbang terbesar bagi kepercayaan diri seorang individu. Jika seorang individu telah berhasil pada keterampilan tertentu di masa lalu, mereka mungkin akan percaya bahwa mereka akan berhasil pada keterampilan tersebut di masa depan. Setiap individu atau karyawan membawa berbagai pengalaman masa lalu dengan mereka ketika mereka memasuki wilayah kerja. Beberapa dari pengalaman itu positif, yang lain tidak. Bagaimana seorang individu menafsirkan keberhasilan dan kegagalan masa lalu mereka dapat

memiliki dampak dramatis pada efikasi diri mereka. Jika seorang individu percaya bahwa keberhasilan mereka di bidang tertentu adalah hasil dari keterampilan yang mereka kembangkan (kemampuan mereka), mereka akan lebih percaya diri tentang keberhasilan masa depan (Pekmezi, *et al.*, 2009).

2. Pengalaman Wakil

Pengalaman wakil menjadi sumber kedua dari efikasi diri ini adalah lewat pengalaman orang-orang di sekeliling individu terkait. Dengan menyaksikan rekan tim yang berhasil dalam melakukan tugasnya dapat menjadi dorongan efikasi diri (Lunenburg, 2011). Dalam Pekmezi, *et al.*, (2009) dijelaskan bahwa seorang individu yang telah melihat orang lain mampu melakukan suatu hal, dia mungkin merasa lebih yakin terhadap kemampuannya sendiri untuk melakukan hal yang sama.

3. Persuasi Verbal

Pada dasarnya, persuasi verbal melibatkan tindakan meyakinkan individu bahwasannya dia ada kesempatan dan kemampuan untuk berhasil pada tanggung jawab tertentu. Metode persuasi terbaik yang ada dengan menggunakan efek *Pygmalion* (Lunenberg, 2011). Efek *Pygmalion* ini merupakan bentuk ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya dengan mempercayai sesuatu sebagai kebenaran dapat membuatnya menjadi kenyataan.

4. Isyarat Emosional

Bandura (1997) berpendapat bahwa isyarat psikologis atau emosional untuk menentukan *self-efficacy* seseorang. Orang yang memiliki perasaan gagal pada tugas akan menunjukkan isyarat yang mungkin mengalami beberapa gejala psikologis seperti ; jantung berdebar-debar, muka memerah, telapak tangan berkeringat, sakit kepala, menggigit jari hingga mata lesu. Gejala ini mungkin akan bervariasi antar individu ke individu lainnya, tetapi isyarat ini terkait dengan kinerja yang buruk.

2.3 *Toxic Triangle*

Indikator segitiga beracun memberikan penjelasan yang koheren untuk sinergi antara atasan, pengikut, dan lingkungan dalam menghasilkan hasil yang destruktif (Pelletier, *et al.*, 2019). *Theory of toxic* yang dimuat di dalam *Toxic Triangle* merupakan tiga komponen yang diperlukan agar pengaruh atasan toksik dapat berkembang (Padilla, *et al.*, 2007). Berdasarkan teori ini, kepemimpinan beracun hanyalah salah satu dimensi dari segitiga beracun.

Jadi, pemimpin tidak dapat menjadi racun bagi dirinya sendiri, tetapi membutuhkan pengikut yang peka untuk memimpin dan lingkungan yang kondusif untuk memimpin. Tanpa dua dimensi ini, seorang pemimpin yang beracun hanyalah orang yang berada dalam posisi kepemimpinan. Setiap dimensi kerangka *toxic triangle* mencakup unsur-unsur dan ciri-cirinya sendiri untuk menjelaskan lebih lanjut apa yang dimaksud dengan pemimpin yang destruktif, pengikut yang rentan, atau lingkungan yang kondusif. Berdasarkan teori ini, akademisi mulai memahami dinamika yang dimiliki setiap dimensi dalam situasi kepemimpinan yang beracun.

2.3.1 *Abusive Supervision*

Supervisor adalah individu yang berada tepat di bawah manajemen yang bertanggung jawab untuk memantau dan mengatur staf perusahaan dalam pelaksanaan tugas yang didelegasikan. Khususnya, mereka mengawasi kinerja harian kelompok kecil, tim atau departemen. Seorang supervisor memiliki wewenang untuk merekomendasikan atau menjalankan disiplin, promosi, penghargaan dan perekrutan, dan mereka melakukan banyak fungsi yang membantu meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk alasan ini, peran supervisor sangat populer di lingkungan industri dan administratif. Seorang *supervisor* dapat menjadi atasan yang memiliki pengaruh buruk dalam organisasi.

Abusive supervision adalah bentuk kepemimpinan dalam organisasi yang masuk dalam sistem *toxic triangle* disebut sebagai *destructive leader* yang membuat suatu organisasi berada dalam kerentanan mengalami

ketidaknyamanan di antara karyawannya. Perilaku *abusive* masih sering dijumpai dalam organisasi (Gabler *et. al.*, 2014). Sudah menjadi pengetahuan umum jika seorang atasan berwenang menggunakan kekuasaan dan wewenang yang dimilikinya untuk memperlakukan bawahannya dengan semaunya hingga tindakan yang toksik. Perilaku yang negatif ini tentunya bukan hanya menciptakan pengaruh negatif bagi korban, tetapi juga bagi organisasi yang dipimpin atasan tersebut. Perilaku toksik yang dilakukan atasan ini akan meningkatkan stres, penurunan kepuasan kerja, menurunnya komitmen berorganisasi, kelelahan emosional, kinerja yang menurun hingga niatan yang tinggi untuk *resign* dari organisasi bagi korbannya.

1. Pengertian *Abusive Supervision*

Pemberdayaan karyawan memainkan peran penting dalam suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif di era persaingan. *Supervisor* yang baik memiliki keterampilan organisasi dan komunikasi yang sangat baik. Keterampilan ini membantu mereka mentransfer informasi dari manajemen atas ke karyawan dan mengomunikasikan kinerja atau kebutuhan tim mereka kepada manajer tingkat tinggi. Dalam kebanyakan kasus, *supervisor* adalah ahli di bidangnya dan sebagai hasilnya, dapat mengelola operasi sehari-hari secara efisien.

Dalam pengelolaan ini terdapat jenis gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda pada pemberdayaan karyawan. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan kasar atau *abusive* yang juga disebut dengan jenis kepemimpinan yang destruktif (Murari, 2013). Tepper (2000) mendefinisikan *abusive supervision* sebagai persepsi bawahan tentang sejauh mana *supervisor* terlibat dalam tampilan berkelanjutan dari perilaku verbal dan nonverbal yang bermusuhan, tidak termasuk kontak fisik. Dalam definisi ini, “berkelanjutan” menunjukkan bahwa tindakan manajer bukanlah kejadian yang sesekali terjadi, tetapi cenderung berlanjut sampai korban memutuskan hubungan atau pelakunya mengubah perilaku.

Dengan demikian, pelecehan mungkin menjadi atribut yang menentukan dari pasangan ini, terutama bagi korban, dan kemungkinan besar mewarnai sikap terhadap lingkungan organisasi yang lebih besar. Selain itu dalam konsep “persepsi”, ada atau tidak adanya manajemen yang kasar didasarkan pada penilaian subjektif, dan sementara satu bawahan mungkin menganggap seorang pemimpin kasar, bawahan lain di bawah manajer yang sama mungkin merasa berbeda (Harris, *et. al.*, 2007).

Perilaku-perilaku yang *abusive supervision* diyakini sebagai kasar telah digambarkan sebagai tidak ramah, antagonis, mengintimidasi, dan menjengkelkan (Starratt & Grandy, 2010). Contohnya sikap tuduh menuduh pada tingkat organisasi yang sama, mengabaikan atau menghindari karyawan dengan menggunakan "*silent treatment*", yang mengharuskan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang tidak terkait dan/atau membuat sebagai hukuman, mengancam karyawan dengan kehilangan pekerjaan atau hasil negatif lainnya, mengaburkan garis antara perilaku pribadi dan profesional dalam kritik, penghinaan publik di depan rekan-rekan dan atau rekan lainnya, terus-menerus mencari kesalahan dengan produk kerja, dan berbohong tentang bawahan di belakang mereka (Aryee, *et. al.*, 2007; Starratt & Grandy, 2010). Efek tindakan kasar dari *supervisor* ini mencakup area penting, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Aryee *et. al.*, 2007).

Mackey *et. al.*, (2017) telah melakukan penyusunan terhadap meta-analisis dari *abusive supervision* yang terdiri dari demografi, keadilan, perbedaan individu, organisasi dan keluaran individu hingga penyimpangan. Sementara dalam Padilla, *et al.*, (2007) dijelaskan bahwa kepemimpinan destruktif digambarkan dalam empat pandangan. Yang pertama, kepemimpinan destruktif jarang sekali atau seluruhnya destruktif: sebagian besar kepemimpinan menghasilkan hasil yang tidak diinginkan. Kepemimpinan yang konstruktif terkadang dapat

menghasilkan hasil yang buruk, tetapi hasil mereka sebagian besar terletak di ujung spektrum yang konstruktif. Menekankan hasil menyoroti perbedaan antara kepemimpinan destruktif sebagai proses dan konsekuensinya.

Yang kedua adalah kepemimpinan destruktif melibatkan kontrol dan paksaan daripada persuasi dan komitmen. Ketiga, kepemimpinan destruktif memiliki orientasi egois. Ini berfokus pada tujuan dan sasaran pemimpin, yang bertentangan dengan kebutuhan konstituen dan organisasi sosial yang lebih besar. Terakhir, efek kepemimpinan destruktif terlihat pada hasil organisasi yang membahayakan kualitas hidup konstituen (baik internal maupun eksternal organisasi) dan mengurangi tujuan utama organisasi.

Lipman, (2010) juga menjelaskan bahwa atasan yang *abusive* adalah sebuah proses di mana para atasan, menimbulkan kerugian serius dan abadi pada bawahan, organisasi mereka, maupun non-bawahan. Pada akhirnya, konsep inklusif *abusive supervision* harus memperhitungkan perilaku destruktif yang ditujukan baik pada bawahan maupun pada organisasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka dapat di berikan pengertian bahwa *abusive supervision* adalah perilaku sistematis dan berulang oleh seorang atasan, penyelia atau pelatih yang melanggar kepentingan sah organisasi dengan merusak dan/atau menyabotase tugas, tujuan, sumber daya, efektivitas organisasi dan atau motivasi kesejahteraan atau kepuasan kerja bawahan (Einarsen, *et al.*, 2007).

2. Elemen *Abusive Supervision*

Gabler *et. al.*, (2014) disebutkan bahwa elemen dari *abusive supervision* yakni gaya kepemimpinan, persepsi keadilan, efektivitas negatif, dan pengalaman kepemimpinan yang kasar yang dialami oleh atasan. Dalam penelitian ini menggunakan elemen yang sebelumnya digunakan oleh Starratt & Grandy, (2010) untuk *abusive supervision* sebagai indikator dan juga perilaku yang mewakili *abusive supervision* yakni :

1) Tidak Ramah

Perilaku tidak ramah sederhananya didefinisikan sebagai perilaku yang bermusuhan, dingin, *cuek* hingga tindakan memasang muka masam. Perilaku tidak ramah ini sebagai perilaku psikologis yang menunjukkan ekspresi yang tidak bersahabat. Perilaku tidak ramah menjadi karakter dari *abusive supervision* dikarenakan mengandung perilaku yang cenderung negatif yang memiliki pengaruh terhadap minimnya ruang kontak diantara kedua belah pihak. Baik antara atasan dan juga bawahan.

2) Antagonis

Burton, *et. al.* (2017) menemukan bahwa individu antagonis akan lebih berempati dengan mereka yang melakukan perilaku kejam dengan sengaja. Burton, *et. al.* (2017) menyebutnya dengan toleransi kegelapan atau "*darkness tolerance*". Secara khusus, perilaku antagonis memiliki sub-perilaku lain yang menunjukkan perilaku negatif. Seperti perilaku permusuhan, kecurangan, mencari perhatian, kecurigaan dan *grandiosity* atau percaya bahwa seseorang lebih unggul dari yang lain (keegoisan) dan pantas mendapatkan perlakuan khusus.

Hart, *et. al.* (2020) juga mengusulkan bahwa individu yang memiliki sifat-sifat atau kepribadian antagonis seperti ketidakpedulian yang kejam terhadap orang lain dan rasa superioritas yang berlebihan, lebih cenderung berempati pada

orang-orang yang dengan sengaja atau tidak sengaja menyakiti individu lain. Individu yang sengaja merugikan orang lain ini dapat menjadi indikasi bahwa individu tersebut memiliki kepribadian antagonis yang tinggi. Kepribadian antagonis yang tergolong ke dalam *dark personality* atau kepribadian gelap ini akan mempengaruhi individu yang ada di sekitarnya.

3) Mengintimidasi

Perilaku mengancam dan mengintimidasi merupakan tindakan yang tergolong di dalam perilaku baik lewat kata-kata, ancaman tersirat yang menyebabkan rasa takut ataupun cedera yang berdampak pada kesehatan dan keselamatan. Adanya perilaku mengintimidasi di tempat kerja bukan hanya membuat lingkungan kerja yang tidak nyaman, namun mempengaruhi bagaimana ketenangan yang mempengaruhi kinerja individu. Intimidasi di tempat kerja dapat membuat tempat kerja menjadi sangat *toxic* bagi karyawan. Ketika atasan atau rekan kerja menggertak orang lain atau membuat mereka melakukan tindakan pemaksaan, para korban akan memikirkan ulang untuk bertahan di lingkungan *toxic*.

4) Menjengkelkan

Dalam penelitian ini adalah *abusive supervision* perilaku menjengkelkan atasan yang cenderung menciptakan suasana hati yang tidak nyaman yang akan berdampak pada penurunan atensi kerja yang mempengaruhi efikasi diri. Menjengkelkan memiliki makna menimbulkan rasa jengkel tentang suatu hal. Riset yang dilakukan oleh Money Penny Resources, (2020) menemukan terdapat perilaku yang cenderung dinilai tinggi yang menciptakan rasa jengkel di tempat kerja. Mulai dari terlalu memuji, bicara terlalu keras di telepon, terima panggilan telepon pribadi di tempat kerja, mengeluh, menghabiskan terlalu banyak waktu di ponsel mereka (sms/media sosial,), gosip, menyela atau berbicara dengan rekan kerja saat mereka sedang menelepon.

2.3.2 *Susceptible Followers* atau Pengikut Rentan

Pengikut merupakan suatu sistem yang tergabung dalam organisasi. Mereka adalah kelompok yang memiliki pengaruh atas berjalannya sebuah organisasi. Dalam sistem *toxic triangle* yang diperkenalkan oleh Padilla, *et al.*, (2007) pengikut merupakan salah satu masalah. Sebab dalam siklus kepemimpinan yang beracun; atasan bukanlah satu-satunya yang harus disalahkan. Sebenarnya, pengikut sama-sama bertanggung jawab atas pemeliharaan dan bahkan penciptaan toksisitas dalam konteks organisasi. Padilla, *et al.*, (2007) berpendapat bahwa kepemimpinan beracun berasal dari interaksi pemimpin yang beracun terhadap pengikut yang rentan.

Dalam Padilla, *et al.*, (2007) dijelaskan bahwa sistem *toxic triangle* memiliki indikator kedua yakni *susceptible followers*. Pengikut ini adalah kelompok yang rentan akan pengaruh atasan. Padilla, *et al.*, (2007) memaparkan bahwa *susceptible followers* atau pengikut rentan yang dibagi menjadi dua tipe kelompok, yakni *conformers* dan *colluders*. Masing-masing pengikut ini punya agenda seperti tipe yang punya agenda sama dengan pimpinan toksik, disebut dengan *colluders*. Tipe pengikut lainnya yang memilih mengikuti atasan hanya karena kebutuhan perlindungan personal dari situasi yang ada disebut dengan *conformers*. Padilla, *et al.*, (2007) berpendapat bahwa perilaku buruk yang dilakukan atasan bersumber dari interaksi atasan yang beracun terhadap pengikut yang rentan.

1. Pengertian *Susceptible Followers* atau Pengikut Rentan

Pengikut merupakan individu yang mengakui bahwa pimpinan adalah sumber utama yang mempedomani pekerjaan dan pengikut berperan aktif/pasif dalam mendukung pandangan pimpinan demi mencapai tujuan.. Terdapat variasi dari tipe pengikut berhubungan langsung dengan *abusive supervision*. Diantaranya yang bersedia bertahan di dalam hubungan karena adanya perasaan tidak berdaya atau kewenangan maupun hak dalam menyampaikan kritikan atau tindakan korektif.

Ada juga tipe pengikut yang mampu bertahan karena faktor tujuan atau agenda personal yang ingin di raih sehingga pengikut ini memilih berkompromi dan menjadi bagian dari pengikut toksik atasan (Padilla *et al.*, 2007). Dalam Padilla, *et al.*, (2007) mengklasifikasi *susceptible followers* terbagi dalam dua tipe utama yakni *colluders* dan *conformer*.

2. Elemen *Susceptible Followers*

Dalam Padila, *et al.*, (2007) terdapat dua *susceptible followers*, yakni *conformers* dan *colluders*. Pengikut kolusi atau *colluder* cenderung meniru perilaku buruk atasannya karena pengikut tipe ini mendapat manfaat dari bantuan yang diberikannya dan bantuan ini seringkali hanya pencitraan. Konformer atau *conformers*, di sisi lain, termotivasi lebih karena rasa takut daripada kekuasaan. Fokus mereka adalah menghindari radar, melindungi pekerjaan mereka, hanya melakukan apa yang diminta, bukan menggoyang. Terlepas dari motivasi mereka, kedua tipe pengikut ini memainkan peran penting dalam berkontribusi pada kekuatan berkelanjutan dari seorang pemimpin yang merusak.

1) *Colluder* atau Kolusi

Pengikut dengan tipe *colluder* lebih reaktif daripada konformer dan akan mematuhi dan menerima kepemimpinan yang beracun. Tipe ini biasanya ambisius dan akan meniru perilaku pemimpin yang beracun menempatkan mereka di jalur cepat untuk menjadi pemimpin yang beracun itu sendiri. Pengikut dengan tipe *colluder* ini memiliki karakteristik sebagai berikut.

a) Ambisi

Dalam Padila, *et al.*, (2007) ambisi mampu mempengaruhi bagaimana sebuah pengikut dalam mempengaruhi arahan pemimpinnya. Tipe *colluder* umumnya memiliki keinginan yang kuat untuk status dan kesuksesan atau ambisi. *Colluder* cenderung bertindak untuk kepentingan mereka sendiri. Dengan demikian, seorang kolusi kemungkinan akan

menanggung perilaku beracun untuk memajukan agenda mereka jika ada insentif finansial, profesional, atau politik untuk berpartisipasi dalam misi pemimpin beracun. Keadaan ini tidak membedakan mereka dari karyawan berkinerja tinggi yang secara moral patuh, karena individu-individu ini sering kali juga memiliki ambisi yang kuat dan kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan status dalam organisasi.

Dengan cara ini, para kolusi sering dilihat sebagai karyawan yang terdorong dan berorientasi pada tujuan dan sulit dibedakan dari rekan-rekan mereka yang berkinerja tinggi, tetapi beretika, dalam organisasi dalam jangka pendek. Apa yang membedakan kolusi dari karyawan berkinerja tinggi yang patuh secara moral adalah bagaimana ambisi mereka diwujudkan. Pertama, kolusi bersifat egois dan cenderung didorong oleh tujuan, proyek, dan keputusan yang dapat menguntungkan mereka secara maksimal.

Sayangnya, ada batas seberapa tinggi kolusi ambisius dapat menaiki tangga perusahaan di bawah kendali seorang pemimpin yang beracun. Karena alasan ini, kolusi yang ambisius bukanlah prospek jangka panjang yang baik bagi pemimpin beracun dan mereka akan mengubah pemimpin jika itu menguntungkan mereka dan motivasi ambisius mereka (Volster, 2017).

b) Machiavellisme

Machiavellisme adalah karakteristik kedua dari pengikut *colluder*. Kepribadian machiavellian adalah istilah untuk mereka yang punya kecenderungan berpikir strategis, menipu, dan bahkan manipulatif dan menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan mereka. *Machiavellianism* adalah sifat kepribadian yang menunjukkan karakter licik, kemampuan

untuk menjadi manipulatif, cenderung egosentris dan punya dorongan untuk menggunakan cara apa pun yang diperlukan untuk mendapatkan kekuasaan. Machiavellianism adalah salah satu ciri yang membentuk *dark triad*, bersama dengan narsisme dan psikopati (Towler, 2020). Machiavellisme, dicirikan oleh pemanfaatan kekuasaan, politik, dan perilaku ekspresif untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Thoroughgood, *et al.*, 2013).

Machiavellis tidak mempercayai orang lain, mengambil bagian dalam manipulasi amoral, mengendalikan keinginan dalam segala hal, dan menginginkan status di atas segalanya. Oleh karena itu, ketika ada kesempatan untuk mendapatkan kekuatan, status, dan kontrol, para kolusif Machiavellis akan menggunakan pesona mereka untuk tumbuh dalam hierarki pemimpin yang beracun (Beightel, 2018).

c) Nilai dan Standar Rendah

Dalam Volster, (2017) tipe *colluder* tidak ingin mengambil alih kekuasaan dari atasan, melainkan sepenuhnya bergantung pada atasan. Ketergantungan ini begitu kuat sehingga koluder tidak mampu melawan pemimpin, dan merasa berkewajiban untuk mendorong agenda pemimpin. Jenis kolusi ini lebih disukai oleh pemimpin beracun karena mereka pasif (tidak ingin menyaingi pemimpin beracun) dan memiliki keuntungan dari pengikut yang rentan (yaitu, mereka menyesuaikan diri).

2) *Conformers* atau Konfermer

Tipe *follower conformer* adalah tipe kelompok individu yang pasif dalam menghadapi kepemimpinan yang beracun. Tipe *conformer* biasanya kurang percaya diri dan membutuhkan figur otoritas untuk memberi mereka rasa aman dan kepastian (Roderic, 2016). Pengikut dengan tipe *conformer* ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

a) *Need Authority* atau Butuh Otoritas

Tipe pengikut konformer menyetujui *abusive supervisor* karena mereka melihat atasan ini sebagai aktor yang sah atas nama organisasi atau karena mereka tidak memiliki harga diri untuk mempertanyakan pemimpin (jiwa yang hilang), atau karena mereka telah menjadi terasing dan secara pasif membiarkan kepemimpinan yang buruk karena takut akan pembalasan (*bystander*). Para atasan pun hanya menyambut baik, dan sering kali lebih menyukai, struktur dan otoritas dan berbagi nilai-nilai yang ditanamkan pemimpin (Pelletier, *et al.*, 2019).

b) *Low Confidence*

Rendahnya sikap rasa percaya diri adalah representasi sikap dari tipe pengikut konformer. Dalam Pelletier, (2019) dijelaskan bahwa pengikut tipe ini punya kecenderungan untuk tidak menantang atasan—atau siapapun dalam status yang lebih tinggi. Perilaku menantang akan melanggar keyakinan inti para konformer bahwa atasan harus dipatuhi karena posisi sah mereka di dalam organisasi. Evaluasi diri inti rendah adalah karakteristik lain dari seorang konformer.. Evaluasi diri yang rendah diciptakan oleh harga diri yang rendah, efikasi diri yang rendah dan *locus of control* eksternal (Padilla, *et al.*, 2007).

Oleh karena itu, seorang individu dengan harga diri yang rendah cenderung mempercayai apapun yang negatif yang dikatakan pemimpin toksik tersebut kepada mereka tentang dirinya sendiri. Selain itu, jika seorang bawahan ternyata punya *self-efficacy* yang rendah, otomatis mereka tidak yakin bahwa dia mampu bekerja dengan baik sehingga terus-menerus mencari penegasan. Perilaku buruk ini meningkatkan kesempatan bagi pemimpin beracun untuk menghancurkan bawahan melalui pelecehan dan manipulasi verbal. Selain itu, mereka yang memiliki *locus of control* eksternal melihat diri

mereka hanya sebagai pengikut yang terjebak dengan pemimpin yang terjadi pada mereka. Secara keseluruhan, evaluasi diri inti yang rendah membuat individu rentan untuk mengikuti pemimpin yang beracun.

c) *Low Self-Preservation*

Kejelasan konsep diri yang rendah juga dapat berperan dalam menjadi pengikut yang patuh. Studi tentang perkembangan ego, penalaran moral dan konsep diri telah menunjukkan bahwa individu lebih mungkin untuk menyesuaikan diri dengan sistem ketika mereka secara psikologis belum matang (Padilla, *et al.*, 2007). Padahal individu belajar dan tumbuh melalui pengalaman mereka, dan pengalaman inilah yang membentuk bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri dan moral mereka. Jadi, saat seorang individu harus melalui pengalaman yang menguji konsep diri mereka yang belum berkembang, mereka lebih mungkin untuk menyesuaikan diri dengan pemimpin dan cara-cara destruktif mereka.

2.3.3 *Conducive Environment* atau Lingkungan Kondusif

Di dalam Padilla, *et al.*, (2007) disebutkan bahwa *conducive environment* atau lingkungan yang kondusif menjadi wadah yang bagus untuk pembentukan dan praktik *abusive supervision* dan pelaksanaan agenda dari *colluders* dan *conformers* itu sendiri. Dalam konstruk *toxic triangle* yaitu *conducive environment*, lingkungan kondusif disini bukanlah lingkungan yang memang nyaman dan tentram dalam hal positif, namun sebuah lingkungan yang secara tampilan memang aman, namun dalam praktik dan setelah memasuki lingkungan tersebut terdapat perilaku negatif dan kebiasaan negatif yang telah dianggap lumrah oleh penghuni lingkungan tersebut sehingga cenderung kondusif dan minim penyimpangan.

Elemen-elemen ini dapat mempengaruhi perasaan kesejahteraan, hubungan di tempat kerja, kolaborasi, efisiensi, dan kesehatan karyawan. Keadaan inilah yang membuat lingkungan punya dampak terhadap keseharian individu atau karyawan karena memang sudah menjadi entitasnya. Lingkungan yang aman dan cenderung terkontrol atau kondusif mempengaruhi peluang terciptanya atasan yang mengeksekusi agenda personalnya. Karena kecenderungan manusia yang tentunya membutuhkan sosok pemimpin yang mengarahkannya menciptakan mereka akan mudah menerima atasan yang bersikap tegas dan keras di dalam lingkungan yang tidak stabil (Padilla, *et. al.*, 2007). Pengaruh lingkungan juga jadi suatu elemen penting mengapa tindakan *toxic* yang tercipta datang dari sesama karyawan atau supervisor (Glambek, *et. al.*, 2014).

1. Pengertian *Conducive Environment*

Conducive environment merupakan lingkungan yang kondusif, atau dalam hal ini iklim organisasi, adalah dimensi ketiga dari segitiga beracun (Padilla, *et al.*, 2007). *Conducive environment* dapat menjadi predikat perilaku dan hasil personel dalam situasi yang berbeda. Misalnya, sebuah organisasi yang toleran terhadap perilaku beracun dari para pemimpinnya akan lebih cenderung memiliki pengikut yang patuh (Thoroughgood, *et al.*, 2011).

2. Elemen *Conducive Environment*

Menurut Padilla, *et al.*, (2007) terdapat faktor lingkungan yang signifikan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seorang atasan dan juga pengikut rentang dipengaruhi oleh elemen-elemen *conducive environment* berikut ini :

1) Ketidakstabilan

Ketidakstabilan dan dinamisme mengacu pada kurangnya kepastian atau prediktabilitas sistem organisasi. Ketidakstabilan adalah ciri pertama dari lingkungan yang kondusif. Situasi ini digambarkan dengan menangkap sejauh mana suatu organisasi terus berubah. Perubahan menciptakan perasaan ketidakpastian

dan ketidaknyamanan dalam diri individu, terutama ketika pekerjaan sejalan dengan perubahan. Dengan demikian, lebih mudah bagi para atasan untuk berkuasa di lingkungan yang tidak stabil. Bawahan mencari keamanan dan kepastian, seperti yang dibahas dalam memenuhi kebutuhan pengikut yang tidak terpenuhi. Akibatnya, pemimpin yang dapat menawarkan untuk memenuhi kebutuhan ini dengan mudah diterima.

2) Budaya Organisasi Negatif

Budaya organisasi secara umum merupakan ciri kedua dari lingkungan yang kondusif. Budaya organisasi adalah ciri dan kepribadian nyata yang berasal dari dalam diri manusia yang terdiri dari nilai, asumsi serta keyakinan yang berfungsi mengatur orang-orang berperilaku dan bertindak. Norma kultur suatu organisasi berpotensi memiliki pengaruh positif atau negatif, namun penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin beracun dapat berfungsi untuk merasionalisasi atau memaafkan perilaku negatif dalam kelompok dan menetapkan seperangkat norma beracun baru (Bolton & Grawitch, 2011).

Menurut Kellerman (2004) pemimpin yang buruk berkembang dalam organisasi yang dikenal menoleransi perilaku yang tidak etis dan buruk seperti pilih kasih. Lebih jauh lagi, jika organisasi menilai dan memberi insentif pada hal yang salah, baik pemimpin maupun bawahan akan mengambil bagian dalam perilaku yang buruk atau tidak etis menganggapnya sebagai hal yang normal karena telah mendarah daging dalam budaya mereka (Thoroughgood, *et al.*, 2011).

3) Ancaman

Ancaman yang dirasakan adalah karakteristik ketiga dari lingkungan yang kondusif. Karakteristik ini dapat berupa segala bentuk ancaman yang dihadapi organisasi baik itu berupa sosial, ekonomi, atau rasa perlakuan salah dalam organisasi. Alvarado, (2016) dan Padilla, *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa ancaman yang dirasakan adalah semua yang diperlukan seorang pemimpin untuk memanfaatkan bawahannya. Selain itu, persepsi ancaman memberikan organisasi musuh bersama yang memperkuat posisi pemimpin dalam organisasi.

4) Tidak *Check and Balances* dan Institusionalisasi

Tidak adanya *checks and balances* merupakan ciri keenam lingkungan yang kondusif. Organisasi dengan tidak adanya *checks and balances* memiliki kontrol terpusat dimana manajemen atas memiliki pengaruh paling besar (Finkelstein, 1992). Jadi, ketika seorang pemimpin beracun berada dalam posisi kepemimpinan dengan kekuatan terpusat dan tahu bahwa tidak ada yang akan mengawasi mereka, ada kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan itu lebih tinggi.

Budaya ketergantungan dan sikap apatis di antara pengikut juga dapat berkontribusi pada sentralisasi kekuasaan. Etos seperti itu, terutama ketika dikombinasikan dengan ketidakstabilan dan institusi yang tidak efektif, memusatkan kekuasaan pada seorang pemimpin, yang mengarah pada ketergantungan pengikut yang lebih besar dan melemahnya oposisi dan pembangkangan.

2.4 Tinjauan Teoritis Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan *Abusive Supervision* Terhadap *Self-Efficacy*

Self-efficacy atau efikasi diri adalah persepsi subjektif individu terhadap tindakan yang diterapkan demi tercapainya tujuan (Bandura, 1997). Untuk itu, konsep efikasi diri yang digunakan untuk mengungkapkan keyakinan individu terhadap dirinya sendiri, tidak hanya mengacu pada kemampuan individu tetapi juga mengacu pada keyakinan mereka terhadap sumber daya yang mereka miliki dan penilaian diri tentang kinerja mereka sendiri. Seseorang yang tingkat efikasi dirinya tinggi memandang masalah dari perspektif yang luas, menunjukkan tekad dalam mencapai tujuan, mengatasi situasi sulit, cenderung mencari penyebab kegagalan dalam diri mereka sendiri, dan lebih percaya diri. Namun, ada hubungan yang signifikan dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dan efikasi diri (Mehmood, 2017).

Gaya kepemimpinan secara negatif mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, dan hak-hak bawahan, minat, efektivitas, motivasi, kesejahteraan, dan efikasi diri. Penelitian oleh Lundmark, *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa 36,4% sampel terpapar setidaknya satu perilaku atasan yang buruk. Penemuan yang sama juga menunjukkan sebagian besar karyawan (59%) terpapar perilaku *destructive* di organisasi mereka (Shishigu *et al.*, 2015). Karisma yang kuat, memegang kekuasaan di tangan sendiri, kecenderungan narsis, ancaman yang dirasakan, nilai-nilai budaya atau situasi ekonomi, dan kelangkaan sumber daya, dipandang sebagai pemicu munculnya pemimpin destruktif (Padilla *et al.*, 2007).

Dalam konteks *toxic triangle*, kehidupan organisasi dan karyawan terpengaruh secara negatif oleh *abusive leadership*, bahkan ketika mereka memiliki tingkat ketahanan psikologis yang tinggi (Johansen & Platek, 2017). Karyawan dengan tingkat ketahanan tinggi kurang terpengaruh oleh *abusive supervision* dibandingkan dengan tingkat ketahanan rendah (Spradbrow, 2016).

Dalam Mackey *et. al.*, (2017) disebutkan bahwa pengawasan yang kasar juga telah dikaitkan secara positif dengan kecenderungan bawahan untuk terlibat dalam perilaku disfungsional di tempat kerja (misalnya, penyimpangan di tempat kerja) dan di rumah (misalnya, konflik pekerjaan dengan keluarga). Selain itu, bawahan yang merasakan penyalahgunaan pengawasan menunjukkan tingkat kinerja tugas yang lebih rendah, dinilai lebih buruk pada penilaian kinerja formal, dan melaporkan terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi yang lebih sedikit daripada rekan-rekan individu yang tidak merasakan banyak penyalahgunaan pengawasan. Jelas, perilaku *toxic* dikaitkan dengan berbagai hasil organisasi yang negatif.

Berkenaan dengan *self-efficacy*, Rasheed, *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa *self-efficacy* didasarkan pada empat sumber, yang mencakup pengalaman penguasaan aktif, pembelajaran perwakilan, persuasi sosial, dan keadaan fisik. Pengawasan yang kasar (*abusive supervision*) dapat berdampak negatif pada keempat sumber ini, dan melemahkan efikasi diri karier karyawan. Secara khusus, partisipasi karyawan menurun dalam lingkungan pengawasan yang kasar karena penyelia yang kasar cenderung mengabaikan pencapaian karyawan. Hal ini mengarah pada pengalaman penguasaan negatif dan merusak kemajuan karir karyawan.

2.4.2 Hubungan *Susceptible Followers* terhadap *Self-Efficacy*

Dengan kehadiran pengikut yang menjaga eksistensi figur pemimpin itu sendiri, maka kedua entitas ini sulit untuk dilepaskan. Apalagi, tanpa pengikut, seorang atasan hanyalah figuran bagi sebuah organisasi. Sebagaimana dipaparkan pada Padilla, *et al.*, (2007), *susceptible followers* merupakan kelompok pengikut yang rentan yang terdiri dari tipe *colluders* dan *conformers*. *Colluders* ialah tipe pengikut yang punya agenda yang sama dengan atasan, sementara *conformers* menjadi pengikut yang terpaksa dan rela mengikuti karena ada perasaan butuh perlindungan dari situasi yang terjadi.

DeRue & Ashford (2010) menggambarkan hubungan antara atasan dan pengikut sebagai tindakan di mana pengikut memberikan atasan sebuah identitas sambil mempertahankan pengikut-identitas untuk diri mereka sendiri. Hubungan antara seorang pemimpin dan pengikut mereka dapat mempengaruhi hasil dari pemimpin. Dengan adanya kehadiran seorang *conformers* dan *colluders* akan mendorong kelancaran program dari *abusive supervision*. Kenyataan ini akan mempengaruhi efikasi diri seseorang. Sebab, *self-efficacy* menyangkut keyakinan tentang kemampuan untuk menuntaskan tugas-tugas tertentu, cara memandang tugas-tugas dan memilih mempelajari atas tujuan yang telah ditetapkan untuk dirinya sendiri.

2.4.3 Hubungan *Conducive Environments* terhadap *Self-Efficacy*

Studi tentang lingkungan dalam unit sosial didasarkan pada model klasik Levin di mana telah ditunjukkan bahwa perilaku dibentuk oleh interaksi antara orang dan lingkungan mereka. Seseorang menanggapi situasi berdasarkan pemahaman pribadinya tentang situasi itu. Posisi profesional atau lingkungan organisasi menciptakan suasana yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi tersebut. Salah satu bentuk perilaku adalah keyakinan seorang individu dalam melakukan sesuatu atau efikasi diri (Jaafari & Soleimani 2012).

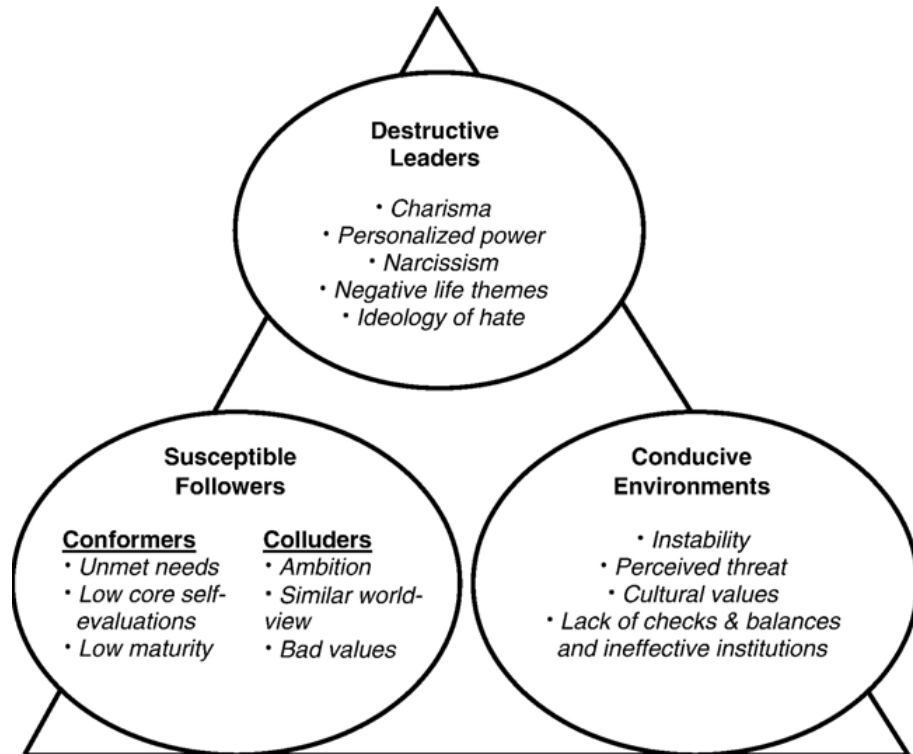
Lingkungan organisasi terdiri dari situasi dan konteks dimana pemimpin dan pengikut berinteraksi. Dengan demikian, lingkungan memainkan peran penting dalam dinamika kepemimpinan. Dalam Quratulain, *et al.*, (2021) dijelaskan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan usaha, ketekunan, dan pencapaian tugas. Seseorang yang punya efikasi diri yang tinggi lebih akan termotivasi dan berkomitmen untuk mentransfer keterampilan yang dipelajari ke tempat kerja mereka. Jika lingkungan organisasi dikenal memiliki kebijakan toleransi nol terhadap perilaku beracun, pengikut cenderung menjadi pengikut yang rentan yang berdampak pada penurunan efikasi diri seorang individu (Beightel, 2018).

2.4.4 Hubungan Simultan *Toxic Triangle* Terhadap *Self-Efficacy*

Berdasarkan penjelasan variabel yang terdapat pada penelitian ini, maka dapat diberikan asumsi bahwa terdapat hubungan semua variabel yang termuat dalam *toxic triangle* terhadap *self-efficacy*. *Abusive supervisor*, pengikut rentan, dan juga lingkungan yang kondusif memiliki peranan masing-masing yang mengisi sistem *toxic triangle* yang mampu mempengaruhi *self-efficacy* seorang individu.

Adanya tekanan yang diberikan atasan lewat perlakuan yang *toxic* tentunya mempengaruhi tingkat kepercayaan diri individu di dalam melakukan pekerjaannya. Begitu juga dengan pengaruh rekan kerja yang saling mempengaruhi. Pengaruh yang negatif hingga perlakuan yang mempengaruhi mentalitas individu mempengaruhi keyakinan diri seseorang di dalam bekerja. Lingkungan juga sangat mendukung, karena tingkat kepercayaan diri dan kemampuan seseorang dalam beradaptasi akan mempengaruhi kenyamanan di dalam bekerja, maupun bertahan di organisasi.

Seperti pada gambar 2.2, dapat diperhatikan bagaimana sistem *toxic triangle* tergabung. Gambar 2.2 ini juga menjadi kerangka awal bagaimana trilogi *toxic triangle* diperkenalkan oleh Padilla, *et al.*, (2007). Ketiga poin ini terdiri *destructive leader* dari atasan dalam hal penelitian ini *supervision* kemudian *susceptible followers* atau pengikut rentan yang terdiri dari *conformers* dan *colluders* dan *conducive environment* atau lingkungan kondusif.



Gambar 2.2 Toxic Triangle
 Sumber Gambar : Padilla, et. al., (2007)

2.5 Penelitian Terdahulu

Adanya penelitian sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang menjadi sumber dan acuan dan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan proses penelitian seperti yang ada di dalam tabel 2.1 ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Murat Aydinay, Aysehan Cakici dan Celil Cakici (2021)
Judul Penelitian	<i>The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey</i>
Metode Penelitian	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Penelitian ini menunjukkan bahwa kurangnya kompetensi dalam kepemimpinan, otoritarianisme yang berlebihan, dan dimensi favoritisme meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif berorientasi organisasi, sedangkan resistensi terhadap teknologi dan dimensi perubahan menurunkan

	<p>perilaku tersebut. Sebaliknya, ketidakpekaan terhadap bawahan tidak berpengaruh pada perilaku kerja yang kontraproduktif. Selanjutnya, kepemimpinan destruktif tidak berpengaruh pada <i>self-efficacy</i> karyawan, tetapi <i>self-efficacy</i> mempengaruhi perilaku kerja yang kontraproduktif atau perilaku kerja yang dapat membawa dampak negatif terhadap organisasi.</p>
Perbedaan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian yang sekarang menambahkan variabel (X) yaitu <i>susceptible followers</i> yang terdiri dari <i>conformers</i> dan <i>colluder</i> dan lingkungan. Dalam penelitian terdahulu ini variabel (X) hanya <i>destructive leadership</i> (DL) 2. Penelitian sekarang menggunakan variabel (X) jenis pemimpin bagian <i>supervisor</i> dan penelitian penulis menggunakan variabel efikasi diri sebagai variabel Y, sementara dalam penelitian ini variabel (Y) adalah efikasi diri dan perilaku kerja kontraproduktif. 3. Objek penelitian dalam karya ilmiah ini adalah karyawan sektor jasa, namun dalam penelitian penulis objeknya adalah Gen-Z. 4. Penelitian terdahulu berangkat dari individu yang mengasumsikan dirinya jadi korban dari pemimpin yang <i>toxic</i>, bukan korban langsung seperti dalam penelitian sekarang.
Peneliti	Muhammad Imran Rasheed, Qingxiong Weng, Waheed Ali Umrani & Muhammad Farrukh Moin (2021)
Judul Penelitian	<i>Abusive Supervision and Career Adaptability: The Role of Self-Efficacy and Coworker Support</i>
Metode Penelitian	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Tujuan dasar dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan destruktif dalam bentuk <i>abusive supervision</i> dan kemampuan beradaptasi karir karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa pengawasan kasar yang dirasakan berhubungan negatif dengan kemampuan beradaptasi karir karyawan. Peneliti menemukan bahwa

	<p><i>abusive supervision</i> berhubungan negatif dengan <i>self-efficacy</i> karir karyawan dan kemampuan beradaptasi karir. Selanjutnya, dalam penelitian ini, <i>abusive supervision</i> ditemukan menjadi penghalang bagi efikasi diri karir yang pada gilirannya terkait secara negatif dengan kemampuan beradaptasi karir.</p>
Perbedaan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu membahas hubungan antara kepemimpinan destruktif dalam bentuk <i>abusive supervision</i> (X_1) kemampuan beradaptasi karir karyawan (X_2) terhadap efikasi diri (Y_1) dan dorongan rekan kerja (Y_2). Sementara penelitian sekarang menggunakan trilogi dari <i>toxic triangle</i> yang terdiri dari <i>abusive supervisor</i>, <i>susceptible followers</i> dan <i>conducive environment</i>. 2. Penelitian terdahulu berfokus pada karyawan tanpa memperhatikan generasi dan jabatan, penelitian sekarang berfokus pada generasi Z dan fokus lini bawah
Peneliti	Rachel S. Beightel (2018)
Judul Penelitian	<i>How a Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An Examination of the Toxic Triangle Theory</i>
Metode Penelitian	Kualitatif dan Kuantitatif
Hasil Penelitian	<p>Hasil mengungkapkan bahwa pengikut kolusif memiliki pengaruh langsung pada kepemimpinan yang beracun. Sementara hanya dua karakteristik lingkungan yang kondusif-etika dan tidak adanya checks and balances-mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang beracun secara langsung. Lebih lanjut, model mediasi menemukan bahwa dua karakteristik lain dari lingkungan yang kondusif - ketidakstabilan dan favoritisme - memiliki efek tidak langsung pada perilaku kepemimpinan yang beracun melalui pengikut yang rentan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi harus menargetkan menciptakan lingkungan berdasarkan budaya etis dan menerapkan sistem <i>checks and balances</i> unit dan pemimpinnya. Selain itu, pemimpin harus menghilangkan area</p>

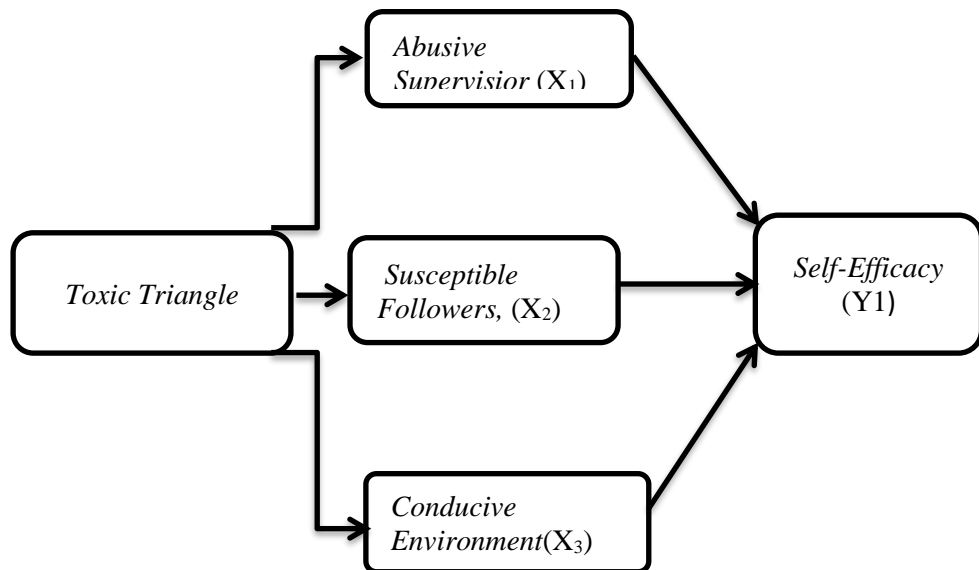
	ketidakstabilan dan praktik favoritisme untuk menghilangkan perilaku kolusi dari bawahan. Mengarahkan fokus pada elemen-elemen spesifik ini dapat mengakhiri perilaku kepemimpinan yang beracun.
Perbedaan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu menggunakan konsep trilogi <i>toxic triangle</i> sebagai variabel (X) yang terdiri dari <i>conducive environment and susceptible followers</i> untuk menguji pengaruhnya terhadap <i>behaviors of toxic leadership</i> (Y). Sementara dalam penelitian sekarang, menggunakan semua dimensi trilogi <i>toxic triangle</i> (X) untuk menguji efeknya terhadap variabel efikasi diri (Y) 2. Penelitian terdahulu menggunakan sampel penelitian siswa AFIT. dengan metode campuran, sementara penelitian sekarang menguji pada Generasi Z dengan metode kuantitatif 3. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam total sampel yang hanya fokus pada calon Angkatan Udara tanpa memperhatikan segmen lain yang terkait seperti kru, skuat dari divisi lain di Angkatan Udara. Sementara penelitian ini berfokus pada keseluruhan Generasi Z yang sampelnya memang secara purposif mengalami <i>toxic triangle</i>.
Peneliti	Fazumara Ulfa Usman (2018)
Judul Penelitian	<i>Analisa Pengaruh The Toxic Triangle Terhadap Self-Efficacy Dan Work Engagement Pada Generasi Millennial</i>
Metode Penelitian	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> tidak memiliki pengaruh terhadap efikasi diri. Bagian dari <i>susceptible followers</i> yakni <i>colluder</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap efikasi diri. Faktor lingkungan juga memiliki pengaruh terhadap efikasi diri Generasi Milenial.
Perbedaan	Penelitian ini berfokus pada objek Generasi Millennial, sementara pada Generasi Y, sementara dalam penelitian ini

Penelitian	berfokus pada Generasi Z. Penelitian sekarang memasukkan semua bagian <i>susceptible followers</i> yakni <i>colluders</i> dan <i>conformers</i> . Penelitian terdahulu ini hanya berfokus pada <i>colluders</i> .
Peneliti	Art Padilla, Robert Hogan dan Robert B. Kaiser (2007)
Judul Penelitian	<i>The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments</i>
Metode Penelitian	Kualitatif
Hasil Penelitian	Penelitian membahas tentang pemimpin destruktif membawa konsekuensi negatif yang dihasilkan dari pertemuan pemimpin yang destruktif, pengikut yang rentan, dan lingkungan yang kondusif. Penelitian ini meninjau bagaimana kepemimpinan destruktif dan mengembangkan definisi kepemimpinan destruktif yang menekankan hasil negatif bagi organisasi dan individu yang terkait dan terpengaruh oleh para pemimpin ini.. Kemudian peneliti menguraikan teori <i>toxic triangle</i> yakni: karakteristik pemimpin, pengikut, dan konteks lingkungan yang berhubungan dengan kepemimpinan destruktif.
Perbedaan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu mengulas dengan dalam secara kualitatif terkait konsep trilogi <i>toxic triangle</i>. Sementara dalam penelitian sekarang melanjutkan konsep trilogi <i>toxic triangle</i> untuk menjadi variabel (X) dalam menguji efikasi diri (Y) secara kuantitatif 2. Penelitian ini banyak membahas tentang perilaku destruktif pemimpin lewat ulasan pemimpin konservatif, dalam penelitian ini membahas tren perbedaan generasi dengan spesifik pada Gen-Z

Sumber : Data Diolah (2022)

2.6 Kerangka Pemikiran

Dapat dilihat kerangka pemikiran dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir
Sumber : Diolah Peneliti (2022)

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti pada gambar 2.3 adalah trilogi *toxic triangle* yang menjadi kerangka utama. Model trilogi *toxic triangle* yang terdiri dari tiga elemen utama yaitu, *abusive supervisor* atau atasan *susceptible followers* atau pengikut rentan dan *conducive environment* atau lingkungan kondusif. Model trilogi ini menjadi variabel bebas yang mempengaruhi efikasi diri sebagai variabel terikat.

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penjabaran di atas, hipotesis yang dapat dibuat yakni:

1. H1 : Terdapat pengaruh *abusive supervision* (X_1) terhadap *self - efficacy* (Y_1)
2. H2 : Terdapat pengaruh *susceptible followers* (X_2) terhadap *self - efficacy* (Y_1)
3. H3 : Terdapat pengaruh *conducive environments* (X_3) terhadap *self - efficacy* (Y_1)

4. H4 : Terdapat pengaruh *abusive supervisor* (X_1), *susceptible followers* (X_2) dan *conducive environments* (X_3) secara simultan terhadap *self-efficacy* (Y_1)

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan kuantitatif untuk mengidentifikasi seluruh konsep yang menjadi tujuan penelitian. Metode dalam penelitian ini yakni metode penelitian kuantitatif dengan tipe eksplanatif kuantitatif. Fokus penelitian ini adalah mengolah data statistik dan menjelaskan analisis hubungan diantara variabel dan merekam data sebanyak dari populasi yang luas. Dalam penelitian eksplantif ini, ditekankan untuk menjelaskan hubungan kausal atau perbedaan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Kriyanto (2006) menyebutkan bahwa penulis atau peneliti penting melakukan kegiatan teori untuk menghasilkan dugaan awal antar variabel yang satu dengan variabel lainnya.

3.2 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

3.2.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang akan digunakan demi memudahkan peneliti dalam mengoperasikan konsep tersebut di lapangan.

Adapun definisi konseptual dalam penelitian ini yakni :

1. Pengaruh *Toxic Triangle*

Pengaruh *toxic triangle* yang terdiri dari :

1) *Abusive Supervision*

Abusive supervision sebagai perilaku subjektif maupun objektif bawahan tentang sejauh mana *supervisor* terlibat dalam tindakan lanjutan (kontrol) seperti perilaku verbal dan nonverbal yang berkaitan dengan konflik, tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000).

2) *Susceptible Followers (Colluders dan Conformers)*

Pengikut merupakan suatu sistem yang tergabung dalam organisasi yang menjadi bagian Bergeraknya organisasi. *Susceptible followers* dibagi dalam dua kelompok terbagi atas *colluders* dan *conformers* (Padilla, et al., 2007).

3) *Conducive Environment*

Conducive environment atau lingkungan kondusif yang memungkinkan terbentuknya proses *abusive supervision* dan pengikut tipe *conformers* dan *colluders* itu sendiri (Padilla, et al., 2007).

2. Efikasi Diri

Self-efficacy adalah keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap fungsi orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan (Lunenburg, 2011).

3.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2013 : 38) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional ada pada tabel 3.1 ini.

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
<i>Abusive Supervision</i> (X ₁).	<i>Abusive supervision</i> didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang disfungsi, mencakup perilaku mengontrol, seperti perilaku verbal dan nonverbal yang mengarah kepada perilaku konflik dengan bawahan atau karyawan yang menciptakan suasana tidak menyenangkan di tempat kerja.	1) Tidak ramah	1. Mengabaikan atau menghindari karyawan 2. Tidak profesional dalam menerima kritikan
		2) Antagonis	3. Mengharuskan bawahan menyelesaikan tugas di luar <i>job desc</i>

		3) Mengintimidasi	4. Mengancam bawahan dengan risiko kehilangan pekerjaan 5. Menegur dan menghina di depan umum
		4) Menjengkelkan	6. Mencari kesalahan atau memperbesar kesalahan bawahan 7. Menunjukkan sikap berbeda di depan dan di belakang karyawan “bermuka dua”
<i>Susceptible Followers (X₂).</i>	<i>Susceptible Followers</i> ialah kelompok pengikut yang rentan dan mempengaruhi sistem <i>toxic triangle</i> . Kelompok ini ada dua yakni <i>colluders</i> ; cenderung meniru perilaku buruk atasan demi tujuan terselubung. Sementara <i>conformers</i> merupakan tipe pengikut rentan yang cenderung pasif.	<i>a. Colluders</i>	
		1) Ambisi	1. Pribadi yang ingin menyenangkan atasan 2. Memiliki sifat egosentrisme
		2) Machiavelisme	3. Manipulatif, kecenderungan untuk bersiasat yang menguntungkan pribadi di tempat kerja 4. Eksploratif dengan menghalalkan segala cara demi tujuan personal
		3) Nilai buruk	5. Nilai <i>output</i> dan standar hasil kerja yang cenderung

			hanya menyenangkan atasan
		<i>b. Conformers</i>	
		4) Butuh otoritas	6. Secara pasif membiarkan begitu saja karena takut pembalasan
		5) <i>Low confidence</i>	7. Tidak menantang atasan—atau siapapun dalam status yang lebih tinggi.
		6) <i>Low self-preservation</i>	8. Sifat labil yang mudah terpengaruh
<i>Conducive Environments</i> (X ₃).	Lingkungan yang kondusif atau <i>conducive environment</i> menjadi wadah terlaksananya siklus <i>toxic triangle</i> yang menjadi penyebab terganggunya kenyamanan dan ketidakkondusifan di lingkungan organisasi	1) Ketidak stabilan	1. Minim kepastian atau prediktabilitas sistem organisasi 2. Perubahan menjadi celah masuknya pengaruh atasan
		2) Nilai budaya	3. Menoleransi perilaku yang tidak etis dan buruk 4. Ada insentif pada hal yang salah dan itu normal.
		3) Ancaman	5. Konsekuensi kesalahan berdampak pada psikologis, sosial dan ekonomi

		4) <i>Minim checks & balances</i> dan institusionalisasi	6. Tidak adanya penilaian terbuka dan transparansi antar tingkatan individu 7. <i>Supervisor</i> memiliki pengaruh besar
Efikasi Diri (Y_1)	<i>Self-efficacy</i> mengacu pada kemampuan di dalam menoleransi kesulitan maupun seberapa besar keyakinan dalam menuntaskan tanggung jawab yang sedang diemban.	1) Level	1. Keyakinan dalam mengambil tindakan 2. Keyakinan dalam menghadapi hambatan & kesulitan 3. Pandangan positif dengan yang dikerjakan
		2) Kekuatan	4. Punya pandangan positif dengan yang dikerjakan 5. Pengalaman sebagai sumber belajar
		3) Generalitas	6. Semangat juang untuk mengerjakan sampai tuntas 7. Semangat juang untuk tidak mudah menyerah

Sumber : Data Diolah (2022)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2013:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penjelasan tersebut menjadi acuan peneliti untuk memilih populasi pada generasi Z yakni individu yang kelahiran tahun 1995-2010 (McCrindle & Wolfinger, 2010; Francis & Hoefel, 2018) di Indonesia dengan total 26.351.409 orang (World Bank, 2021).

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Membuat sampel adalah metode yang efisien dalam melakukan penelitian. Dalam pengambilan sampel, penulis menggunakan teknik *nonprobability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013:122). Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menentukan karakteristik khusus. Menurut arti *purposive sampling*, maka karakteristik yang dijadikan responden yakni :

1. Generasi Z atau generasi yang lahir tahun 1995-2004 yaitu usia 27-18 tahun
2. Sudah bekerja atau sebelumnya pernah bekerja di Indonesia
3. Sedang berada di posisi staff divisi atau level junior atau lini bawah
4. Memiliki *abusive supervisor* atau atasan dengan semua/salah satu karakter ;
 - 1) Tidak ramah
 - 2) Antagonis
 - 3) Mengintimidasi
 - 4) Menjengkelkan
5. Rekan kerja dengan semua/salah satu yang menunjukkan perilaku ;

- 1) Kasar
- 2) Tidak sopan
- 3) Jika mereka selalu serakah dan tidak puas
- 4) Jika mereka pasif dan hanya *nurut* dengan atasan
- 5) Jika mereka rekan kerja yang apatis dan *cuek*
6. Lingkungan kerja semua/salah satu yang ;
 - 1) Terdapat nilai budaya yang tidak etis
 - 2) Ada ancaman yang mengganggu kenyamanan kerja
 - 3) Tidak adanya atau minim *check* dan *balances* di internal perusahaan

Menindaklanjuti jumlah total sampel yang dibutuhkan berdasarkan kriteria yang telah dijelaskan, maka peneliti mencoba mencari data dari *World Bank*. Berdasarkan informasi dari World Bank, (2021) data penduduk Indonesia dengan kelahiran tahun 1995-2004 yang sesuai dengan kriteria tahun kelahiran generasi Z di atas ditemukan 26.351.409 orang. Tentunya, jumlahnya terlalu besar maka, untuk menemukan sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{26.351.409}{1 + 5\%^2}$$

$$n = \frac{26.351.149}{1 + 26.351.409 \times 0,0025}$$

$$n = \frac{26.351.149}{65.878,5225}$$

$$n = 399,99$$

$$n : 400$$

Rumus 3.1 Rumus Slovin, perhitungan sampel

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dengan metode perhitungan *error tolerance* yakni lima persen maka didapatkan total mencapai 400 sampel. Jumlah ini telah sesuai dengan Teori Roscoe dalam Sugiyono (2013:90) mengutarakan saran terkait ukuran sampel untuk penelitian laik penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 sampel.

3.4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2013), skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Pada pelaksanaan penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan yakni skala pengukuran Likert. Skala Likert menggunakan variabel yang akan diukur lewat penjabaran menjadi indikator variabel. Dari indikator variabel yang telah dijabarkan, selanjutnya akan dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen baik itu pernyataan atau pertanyaan. Terdapat lima *option* jawaban pada kuesioner bila menggunakan skala Likert yaitu :

Sangat Setuju (SS)	: Poin 5
Setuju (S)	: Poin 4
Netral (N)	: Poin 3
Tidak Setuju (ST)	: Poin 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: Poin 1

3.5 Sumber Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber langsung, dengan menggunakan metode seperti: karya kreatif (lukisan, rol film, musik, dll.), jurnal harian, eksperimen yang dilakukan oleh peneliti, survei dan sensus maupun wawancara. Penelitian ini mengumpulkan dengan menggunakan metode survei lewat kuesioner dan wawancara langsung untuk data awal penelitian. Metode ini merupakan pengambilan data secara langsung kepada responden melalui pengisian survei lewat *Google form* dan wawancara untuk menghubungi informan. Untuk penyebaran kuesioner dengan menggunakan *platform* daring seperti media sosial Instagram, Facebook, WhatsApp, Quora, LinkedIn. Metode lainnya dengan menggunakan jasa *influencer* dan *platform* penyedia jasa lowongan kerja.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh dan tersedia dari sumber lain. Data sekunder tersebut lebih murah dan lebih cepat diperoleh daripada data primer dan juga mungkin tersedia ketika data primer tidak dapat diperoleh sama sekali. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui artikel internet yang berkredibilitas, hasil data publikasi yang diperoleh melalui jurnal penelitian, survei pendapat hingga literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Angket atau Kuesioner

Kuesioner adalah alat penelitian yang menampilkan serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dari responden. Instrumen ini mencakup pertanyaan atau pernyataan yang dibuat secara daring atau laring. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013: 142). Kuesioner dalam penelitian ini menampilkan pertanyaan tertutup dan positif untuk memberi responden serangkaian tanggapan yang telah ditentukan sebelumnya yang dapat mereka pilih. Angket dalam penelitian disebarkan secara daring dari tanggal 19 Mei 2022 sampai dengan 31 Mei 2022 melalui media sosial dan *influencer*.

3.6.2 Wawancara

Menurut Suyitno (2013: 113-114) wawancara adalah teknik pengumpulan data dalam bentuk semi terstruktur, terstruktur, atau pun tak struktur yang dilakukan dengan komunikasi secara lisan individu atau berkelompok. Wawancara dalam penelitian ini yakni metode wawancara tak terstruktur yang pengamatannya tidak terikat oleh format-format tertentu. Pedoman wawancara dalam penelitian ini hanya pada garis besar permasalahan yang akan ditanyakan yang termuat dalam variabel *toxic triangle* dan efikasi diri. Wawancara ini dilakukan untuk menjadi data awal penelitian dengan

mewawancarai dua orang informan yang berinisial Ardi dan Mz untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *toxic triangle* terhadap efikasi diri. Kedua informan ini bekerja di sektor UMKM (Ardi) sebagai staf dan Mz sebagai *part time* (BUMS) dan berstatus sebagai Generasi Z dengan Ardi berusia 23 tahun dan Mz berusia 24 tahun.

3.6.3 Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan studi pustaka dengan cara membaca, menelaah dan juga mengutip hasil penelitian, hasil riset ataupun survei dan sumber penelitian lainnya yang memiliki pengaruh atau hubungan dengan topik penelitian yang diangkat.

3.7 Teknik Pengujian Instrumen

Uji coba instrumen ini dilakukan untuk melihat apakah soal tersebut layak atau tidak untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil dari uji coba instrumen, maka diperoleh data validitas, reliabilitas. Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan dengan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dimaksudkan untuk mendapatkan alat ukur yang shahih dan terpercaya. Untuk mengetahui validitas angket digunakan nilai hasil angket yang disusun oleh peneliti. Dalam penelitian ini setiap butir item di uji validitasnya dengan menggunakan *tools* SPSS Uji Validitas Pearson versi 28.00. Cara menghitung r tabel yaitu $df = N-3$ jadi 400-3.

Data dikatakan valid jika :

- 1) Jika nilai r hitung $>$ r tabel : valid
- 2) Jika nilai r hitung $<$ r tabel : tidak valid

Juga dengan memperhatikan nilai signifikansi yaitu :

- 1) Jika nilai Signifikansi $<$ 0.05 : valid
- 2) Jika Signifikansi $>$ 0.05 : tidak valid

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto, (2010: 221), reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Penelitian ini menggunakan Uji Reabilitas dengan metode SPSSversi 28.00 dengan Uji Validitas Conbrach Alpa. Data dapat dikatakan reabel jika tingkat Cronbach's Alpa > 0.60.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013:21) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method* (Ferdinand, 2014).

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{[(\%F1*1)+ (\%F2*2)+ (\%F3*3)+ (\%F4*4)+ (\%F5*5)]}{5}$$

Rumus 3.2 Perhitungan Indeks Jawaban Responden

Keterangan:

- 1) F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- 2) F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- 3) F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- 4) F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- 5) F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Dalam menentukan batas atas dan bawah dalam penelitian ini, digunakan metode sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned}\text{Batas atas rentang skor} & : \frac{(\%F*5)}{5} : \frac{(400*5)}{5} : 400 \\ \text{Batas bawah rentang skor} & : \frac{(\%F*1)}{5} : \frac{(400*1)}{5} : 80 \\ \text{Rentang skor} & : (400-80) : (320/3) \\ & : 106.6\end{aligned}$$

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi adalah salah satu persyaratan pada keilmuan statistik yang harus dipenuhi pada analisis untuk mengetahui kelayakan data dari hasil pengumpulan data yang sebelumnya dilakukan. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini yakni :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah digunakan untuk mengetahui data yang akan dianalisis berdistribusi normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik histogram dan PP-Plots.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dirancang untuk menentukan apakah ada korelasi yang tinggi antara variabel independen dalam model regresi linier berganda. Jika ada korelasi yang tinggi antara variabel independen hubungan antara variabel independen dan variabel dependen terganggu. *Tools* yang digunakan untuk menguji gangguan multikolinieritas adalah *variance inflation factor* (VIF) yakni :

- 1) Jika $VIF > 10$ dan nilai Tolerance < 0.10 maka terjadi multikolinieritas.
- 2) Jika $VIF < 10$ dan nilai Tolerance > 0.10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas tujuannya untuk menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan.. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

3.9 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi sederhana adalah persamaan regresi untuk meneliti hubungan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi sederhana dalam penelitian ini digunakan untuk melihat arah hubungan fungsional atau kausal antara variabel.

$$\underline{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e}$$

Rumus 3.3 Persamaan Regresi

Dimana :

Y	: Variabel dependen (Efikasi Diri)
a	: Konstanta Regresi
b1 b2 b3	: Koefisien arah garis (Koefisien Regresi)
X1	: Variabel bebas X1 (<i>Abusive Supervision</i>)
X2	: Variabel bebas X2 (<i>Susceptible Followers</i>)
X3	: Variabel bebas X3 (<i>Conducive Environments</i>)
e	: 0

Hipotesis diterima jika :

- 1) Nilai signifikansi (0.05) (P Value) < alpha
- 2) Koefisien regresi searah dengan dengan hipotesis

3.10 Uji Hipotesis

3.10.1 Uji Parsial (t-Test)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen yaitu *Toxic Triangle* yakni *abusive supervision*, *susceptible followers*, *conducive environments* yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen yaitu efikasi diri secara parsial. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen yakni :

- 1) H_{01} : Tidak terdapat pengaruh antara *abusive supervision* terhadap *self efficacy*
 H_{a1} : Terdapat pengaruh *abusive supervision* terhadap *self efficacy*
- 2) H_{02} : Tidak terdapat pengaruh antara *susceptible followers* terhadap *self-efficacy*
 H_{a2} : Terdapat pengaruh *susceptible followers* terhadap *self-Efficacy*
- 3) H_{03} : Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kondusif atau *conducive environments* terhadap *self-efficacy*
 H_{a3} : Terdapat pengaruh *conducive environments* terhadap *self-efficacy*

Kemudian menetapkan tingkat signifikansi taraf nyata (*level of significance*) sebesar 5% atau besarnya α adalah 0.05.

Berdasarkan signifikansi adalah :

- 1) Jika nilai signifikansi < 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y
- 2) Jika signifikansi > 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka tidak ada pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Berdasarkan t hitung adalah :

- 1) Jika $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq +t \text{ tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak,
- 2) Jika $t \text{ hitung} \leq -t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > +t \text{ tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.10.2 Uji Koefisien Regresi Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara bersama – sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Uji simultan F digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara bersama – sama atau simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1) H_{04} : Tidak terdapat pengaruh simultan *abusive supervision, susceptible followers, conducive environments* terhadap *self-efficacy*

H_{a4} : Terdapat pengaruh simultan *abusive supervision, susceptible followers, conducive environments* terhadap *self-efficacy*

Adapun ketentuan dari uji F yaitu sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikan $F < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya semua variabel independen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
- 2) Jika nilai signifikan $F > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_1 Artinya, semua variabel independen tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

3.10.3 Koefisien Determinasi (R)

Pengujian koefisien determinasi ini dilakukan dengan maksud mengukur kemampuan model dalam menerangkan seberapa pengaruh variabel independen secara bersama–sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen yang dapat diindikasikan oleh nilai *adjusted R – Squared* (Ghozali, 2016). Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk menentukan dan memprediksi seberapa besar atau penting kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Jika nilai mendekati 1, artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Namun, jika nilai R^2 semakin kecil, artinya kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen cukup terbatas (Ghozali, 2016).

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh *toxic triangle* yang terdiri dari *abusive supervision*, *susceptible followers*, dan *conducive environment* terhadap efikasi diri Generasi Z. Dari hasil penelitian dan uji pada hipotesis maka dapat diberikan kesimpulan bahwa :

1. Secara parsial, variabel (X_1) *abusive supervision* berpengaruh terhadap efikasi diri (Y) Generasi Z.
2. Secara parsial, variabel (X_2) *susceptible followers* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efikasi diri (Y) Generasi Z.
3. Secara parsial variabel (X_3) *conducive environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efikasi diri (Y) Generasi Z.
4. Variabel *toxic triangle* seperti *abusive supervision*, (X_1) *susceptible followers*, (X_2) dan *conducive environment* (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel efikasi diri (Y) Generasi Z.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Proses pelaksanaan penelitian ini menunjukkan bagaimana penelitian ini memiliki keterbatasan yang bisa menjadi acuan perbaikan dalam pengambilan penelitian kedepannya. Sehingga dalam proses pelaksanaannya, penelitian ini memiliki keterbatasan yakni :

1. Penelitian ini menggunakan rentang usia yang berdasarkan usia Generasi Z versi Barat yakni 1995-2010. Sehingga kedepannya penting untuk melakukan dan mengevaluasi kembali jika hendak menyesuaikan dengan wilayah Indonesia, jika objeknya adalah Gen-Z Indonesia.
2. Karakteristik dari pengalaman responden yang subjektif

3. Keterbatasan di dalam kuantitas kuesioner sehingga mempengaruhi kualitas kedalaman jawaban.
4. Keterbatasan di dalam mendapatkan data pendukung hingga hasil penelitian yang lebih terbaru sehingga mempengaruhi tingkat *update* jurnal penelitian terdahulu

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan atau badan usaha penting untuk :
 - 1) Tingkat atasan yakni *supervisor* dan sederajatnya penting mengadakan *job evaluation* dan penilaian untuk meminimalisir perilaku *toxic*.
 - 2) Pada aspek *susceptible followers*, (*Colluder*) indikator “motif cari muka” dinilai tinggi responden dan juga “memenuhi standar agar terlihat baik oleh atasan”, sehingga instansi penting mengevaluasi kembali perilaku kerja di perusahaan. Indikator (*Conformer*) *low confidence* yang menunjukkan kurangnya *bonding* di instansi.
 - 3) Adanya kualitas manajemen yang rendah dalam menangani ketidakpastian dalam lingkungan kerja yang terjadi dalam penelitian ini dinilai tinggi oleh responden, sehingga perlu menetapkan SOP, *monitoring* dengan standar jelas dan terukur.
2. Bagi Generasi Z, setiap perusahaan memiliki model dan budaya tersendiri, sehingga penting riset sebelum memutuskan bergabung sebelum akhirnya terjebak atau berada dalam lingkaran *toxic triangle*.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan :
 - 1) Berfokus pada satu organisasi dengan pendekatan mendalam untuk melihat pengaruh *toxic triangle* terhadap efikasi diri.
 - 2) Mempertimbangkan pendidikan dan masa kerja sebagai aspek moderasi (menguatkan dan melemahkan) dalam penelitian ini
 - 3) Menggunakan variabel *bullying*, keterikatan kerja ataupun budaya untuk melihat efek *toxic triangle* lebih dekat.

DAFTAR PUSTAKA

- Akella, D. (2016). Workplace Bullying: Not A Manager's Right?. *Journal of Workplace Right*. 2016: 1-10
- Annur, Cindi Mutia. (2022) Gen Z dan Milenial Lebih Memilih Jadi Pengangguran daripada Tak Bahagia di Tempat Kerja. Databoks. Diakses pada 28 April 2022, dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/13/gen-z-dan-milenial-lebih-memilih-jadi-pengangguran-daripada-tak-bahagia-di-tempat-kerja>
- Annur, Cindy Mutia. (2022). Gen Z Lebih Banyak Merasa Cemas Dibanding Milenial dan Gen X. Databoks. Diakses pada 14 Juni 2022 dalam <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/06/29/gen-z-lebih-banyak-merasa-cemas-dibanding-milenial-dan-gen-x>
- Apaydin, C. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities. *African Journal of Business Management*. 6 (34): 9649- 9657.
- Apriliandra, S., & Krisnani, H. (2021). Perilaku Diskriminatif Pada Perempuan Akibat Kuatnya Budaya Patriarki Di Indonesia Ditinjau Dari Perspektif Konflik. *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik*, 3(1), 1-13.
- Arikunto, S. (2010). *Metode Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryee, S., Chen, ZX, Sun, LY, & Debrah, YA (2007). Antecedent dan hasil pengawasan yang kasar: uji model trickle-down. *Jurnal Psikologi Terapan*, 92 (1), 191.
- Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206.
- Ayudiyati, S. E., & Nugraheni, R. (2010). Analisis pengaruh locus of control terhadap kinerja dengan etika kerja islam sebagai variabel moderating (studi pada karyawan tetap Bank Jateng Semarang) (*Doctoral dissertation*, Perpustakaan FE UNDIP).

- Bandura, A. (2004). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp.120-136). Malden, MA: Blackwell.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. Freeman, and Lightsey, Richard (1997). Self-Efficacy: The exercise of control. *Jurnal of Cognitive Psychotherapy* Vol 13 Issue 2 pp 604
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 87.
- Bayu, Dimas Jarot, (2021) SMK Makin Diminati Masyarakat, Apa Alasannya?. Katadataboks.id. Diakses pada 22 Juni 2022 dalam <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/04/23/smk-makin-diminati-masyarakat-apa-alasannya>
- Beightel, R. S. (2018). How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: an examination of the toxic triangle theory. *Thesis*. Air Force Institute Of Technology Wright-Patterson Afb Oh Wright-Patterson Afb United States.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems From The Viewpoint Of Intergeneration Management. ICMLG2016-4th *International Conferenceon Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive Work Behaviours In Response To Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233.
- BPS, (2022). Februari 2022: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 5,83 persen dan Rata-rata upah buruh sebesar 2,89 juta rupiah per bulan. Badan Pusat Statistik. Diakses pada 30 Juni 2022 dalam <https://www.bps.go.id/pressrelease/2022/05/09/1915/februari-2022--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-5-83-persen.html>
- Branch, S., Ramsay, S., and Barker, M.(2013) Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*. 15: 280-299

- Burton, K. A., Adams, J. M., Hart, W., Grant, B., Richardson, K., & Tortoriello, G. (2017). You remind me of someone awesome: Narcissistic tolerance is driven by perceived similarity. *Personality and Individual Differences*, 104, 499-503.
- Candra Kusuma, e. W. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan generasi z di bandar lampung (*Doctoral dissertation, Universitas Teknokrat Indonesia*).
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*.
- Contractbook, (2022) What Managers Should Know About Generation Z Work Ethic. Contractbook.com. Diakses pada 14 Juni 2022 dalam <https://contractbook.com/blog/what-managers-should-know-about-generation-z-work-ethic>
- Cowan, M. (2014). *Generation Z - New Kids on the Block Have Arrived*. London: Happen Group.
- Culpin, V., Millar, C. C. J. M., & Peters, K. (2015). Multigenerational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 6–10.
- Davis, B., & Francis, K. (2022). “Generational Theory” in Discourses on Learning in Education. Diakses pada 29 April 2022, dari <https://learningdiscourses.com>
- Dell Technologies. (2018). The gen Z effect. Diakses pada 15 Mei 2022, dari https://www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/industry-solutions/briefs_summaries/gen-z-the-future-has-arrived-executive-summary.pdf
- Deloitte Global Talent. (2020). *Millenials, Gen z Mental Health, Managing mental health in the workspace*
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia’s generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245-253
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

- El Akmal, M., & Rislisa, R. (2018). Hubungan Job Characteristic terhadap Turnover Intention pada Karyawan. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 10(2), 87-96.
- Ernst & Young Global Limited (2018). Failure Drives Innovation, According to EY Survey on Gen Z.. Diakses pada 08 Mei 2022, dari <https://www.prnewswire.com/news-releases/failure-drives-innovation-according-to-ey-survey-on-gen-z-300714436.html>
- Ertureten, A. *et al.* (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *J Bus Ethics*. 116: 205-216.
- Fazumara, U. U. (2018). Analisa Pengaruh The Toxic Triangle Terhadap Self-Efficacy Dan Work Engagement Pada Generasi Millennial. *Skripsi* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Ferdinand, Augusty. (2014). Metode Penelitian Manajemen. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538.
- Firstup, (2021) Gen Z in the workplace: Everything you need to know. Firstup. Diakses pada 14 Juni dalam <https://firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/>
- Fodor M, Jaeckel K (2018) What does it take to have a successful career through the eyes of generation Z-based on the results of a primary qualitative research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership* 4(1): 1-7.
- Francis, T & Hoefel, P. (2018) rue Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. Diakses pada 14 April 2022, dari <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
- Fratrièová J, Kirchmayer Z (2018) Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management* 21(2): 28-39.
- Freedman, Max . (2022). Study Finds Gen Z Workers Expect Fair Pay, Diversity and More. Business News Daily. Diakses pada 7 Mei 2022, dari <https://www.businessnewsdaily.com/11331-gen-z-expects-fast-track-to-success.html>
- Fuscaldo, Donna (2021) Managing Gen Z in the Workplace. Business News Daily. Diakses pada 5 Maret 2022, dari <https://www.businessnewsdaily.com/15873-managing-gen-z.html>

- Gabler, C. B., Nagy, K. R., & Hill, R. P. (2014). Causes and consequences of abusive supervision in sales management: A tale of two perspectives. *Psychology & Marketing*, 31(4), 278-293
- Gentina, Elodie (2021) What are the core characteristics of Gen Z? Emerald Publishing. Diakses pada 7 Mei 2022, dari <https://www.emeraldgrouppublishing.com/opinion-and-blog/what-are-core-characteristics-gen-z>
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: a two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, 32(3), 297-312.
- Grow JM, Yang S (2018) Generation-Z Enters The Advertising Workplace: Expectations Through A Gendered Lens. *Journal of Advertising Education* 22(1): 7-22.
- Hart, W., Kinrade, C., Tortoriello, G. K., Richardson, K., & Breeden, C. J. (2020). Identifying with the “bad” guy: A novel account for apparent moral-judgment deficiencies in antagonistic personality. *Personality and Individual Differences*, 166, 110161.
- Half R (2015) Get ready for generation Z. Get Ready for Generation Z. Robet Half Talent Solution. Diakses pada 8 Mei 2022, dari <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>
- Halimsetiono, E. (2014). Peningkatan komitmen organisasi untuk menurunkan angka turnover karyawan. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional (National Public Health Journal)*, 8(8), 339-345.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An Investigation Of Abusive Supervision As A Predictor Of Performance And The Meaning Of Work As A Moderator Of The Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Heffernan, C. (1988). *Social Foundations Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*, Albert Bandura Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1986, xiii pp.617 . Hardback. Behaviour Change, 5(1), 37-38.
- Hidayah, S. (2015). Peranan Locus Of Control Internal Pada Perilaku Etis Karyawan Di Dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 22(38).

- Hidayati, L. (2016). Pembulian di tempat kerja dalam konteks asia. *Research Report*, 133-142.
- Hidayati, N., & Rahayuningsih, I. (2018). Bentuk dan dampak kekerasan di tempat kerja (workplace bullying) pada buruh pabrik di gresik. *PSIKOSAINS (Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi)*, 9(2), 125-139.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280.
- Ilvonda, L. F. (2020). Urgensi modal psikologi dalam membangun keterikatan kerja karyawan penambangan. *Motiva: Jurnal Psikologi*, 3(1), 10-18.
- Jaafari, P., & Soleimani, N. (2012). The Relationship Among Organizational Climate, Organizational Learning And Teachers' Self Efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 2212-2218.
- Fratrièová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of human resource management*, 21(2), 28-39..
- Jatmika, D., & Linda, L. (2017). Gambaran kematangan karir pada mahasiswa tingkat akhir. *Psibernetika*, 8(2).
- Johansen, RB, & Platek, TA (2017). Running head: Destructive leader behavior in the norwegian armed forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2), 1-7.
- Jones S, Chauhan P, Torabian A (2019) Working with different generations at the Workplace: Challenges for Leaders. *Effective Executive* 22(4): 64-70.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters.* Harvard Business Press.
- Khotimah, K. (2009). Diskriminasi gender terhadap perempuan dalam sektor pekerjaan. *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak*, 4(1), 158-180.
- Kriyantono, Rahmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : PT. Kencana Perdana.
- Leng, C. Z. & Yazdanifard, R. (2014). The Relationship between Cultural Diversity and Workplace Bullying in Multinational Enterprises. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 14 (6).
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. In handbook of top management teams (pp. 214-220). *Palgrave Macmillan*, London.

- Litle, Bradley. (2021). Is your workplace ready for Gen Z? WeWork. Diakses pada 8 Mei 2022, dari <https://www.wework.com/ideas/research-insights/research-studies/is-your-workplace-ready-for-gen-z>
- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden. *Frontiers in psychology*, 3434.
- Lunenburg, C Fred. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Volume 14, No 1, 2011
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378-404.
- Money Penny Resources, (2020). The Most Annoying Work Behaviors and Habits. Money Penny. Diakses pada 28 Juli 2022 dalam <https://www.moneypenny.com/us/resources/blog/annoying-office-habits/>
- Marliani, R. (2008). Hubungan Antara Gaya Atribusi dengan Tingkat Prestasi Akademik. *Psymphatic Jurnal Ilmiah Psikologi Pendidikan dan Perkembangan*, Vol. 1, No. 1, 33-46.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Bussiness and Management*. 5(12), 89-96.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generations Defined. *Journal Ethos*, 18(1), 8–13.
- Mehmood, S. (2017). Impact of ethical leadership on creative self efficacy: Mediating role of ethical orientation and moderating role of supervisor support for creativity a study on higher educational sector in Pakistan. *Capital University of Science and Technology*.
- Merriman, M. (2015). What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business. *Ernst & Young Global Limited*.

- Murari, K. (2013). Abusive leadership—a barrier to employee empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 8-21.
- Myers M, Evert A (2019) Rebranding homework: Marketing the learning experience to entrepreneurial Gen Z.
- Nikomo, S. M. & Motsei, N. (2016). Antecedents of Bullying in the South African Workplace: Societal Context Matters. *Africa Journal of Management*. 2 (1): 50-72.
- Oebaidillah, Syarief. (2021). Saat Ini Lulusan SMK Lebih Besar Terserap di Sektor Kerja. Media Indonesia. Diakses pada 22 Juni 2022 dalam <https://mediaindonesia.com/humaniora/324226/saat-ini-lulusan-smk-lebih-besar-terserap-di-sektor-kerja>
- Ottu, I. F. A. & Idowu, O. O. (2014) Openness to experience, conscientiousness and gender as personality indicators of career maturity of in-school adolescents in ibadan, Nigeria. *European Journal of Educational Studies*., 6(1), 1-12.
- Oxford Royale. (2020). 7 Unique Characteristics of Generation Z. Oxford Royale. Diakses pada 7 Mei 2022 dalam <https://www.oxford-royale.com/articles/7-unique-characteristics-generation-z/>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Pekmezi, D., Jennings, E., & Marcus, B. H. (2009). Evaluating and enhancing self-efficacy for physical activity. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 13(2), 16.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L., & Sirotnik, B. W. (2019). The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership*, 15(4), 405-432.
- Putera, F. A. (2020). Karakteristik Generasi Z di Yogyakarta Tahun 2019. *Skripsi S1, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Bidang Keahlian Khusus Pendidikan Ekonommi, Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Unversitas Sanata Dharma, Yogyakarta.*
- Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., & Javed, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: testing the moderating effect of organizational climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 250-273.

- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals—A *Qualitative Study*. *Calitatea*, 22(183), 78-85.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition, Pearson. Boston.
- Robinson T. Michael. (2021) The Generations Which Generation are You? Career Planner.com. Diakses pada 5 Maret 2022, dari <https://www.careerplanner.com/Career-Articles/Generations.cfm>
- Roderic, Yapp. (2016) The Six Characteristics of Toxic Leadership. *Leadership Forces*. Diakses pada 6 Maret 2022, dari <https://www.leadershipforces.com/six-characteristics-toxic-leaders/>
- Rola, F., Daulay, D. A., & Siregar, A. R. (2020). Emphatic Values and Self-efficacy of Z Generation. *Proceeding of Talenta Program 2018*. Scitepress. pp 1221-1224.
- Salleh, MSM, Mahbob, NN, & Baharudin, NS (2017). Gambaran Umum Karakteristik Perilaku “Generasi Z” dan Pengaruhnya Terhadap Fasilitas Asrama. *Jurnal Internasional Studi Real Estat*, 11 (2), 59-67.
- Saraswati, Apsari & Ratnaningsih Ika Zenita (2016). Emphatic Values and Self-efficacy of Z Generation 1423. Hubungan antara Efikasi Diri Akademik dengan Kematangan Karir pada Siswa Kelas XI SMKN 11 Semarang.
- Sakina, A. I. (2017). Menyoroti budaya patriarki di Indonesia. *Share: Social Work Journal*, 7(1), 71-80.
- Shishigu, AD, Dargie, E., & Aychilie, S. (2015). Assessing Employees' Perception Of Destructive Leadership Behavior And Their Silence. *International Journal of Management Research and Review*, 5(4), 275-284.
- Silman, David & Stilman Jonah.(2017). *Generasi Z, Memahami Karakter, Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Spradbrow, E. (2016). Overcoming the Dark Side: Consequences of Destructive Leadership, and the Moderating Role of Hardiness. *Master's Thesis Forsvarets høgskole. Norwegian Defence University College*
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Suyitno, Imam. (2013). Karya Tulis Ilmiah (KTI) : Panduan Teori, Pelatihan dan Contoh. Bandung. Refika Aditama.
- Tamir, Christine, Connaughton, Aidan and Monique Salazar, Ariana. (2020). The Global God Divide. Pew Research Center. Diakses pada 7 Juli 2022 dalam <https://www.pewresearch.org/global/2020/07/20/the-global-god-divide/>
- Tandya, I. (2019). Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Studi Dua Mahasiswa Ditinjau dari Teori Atribusi. *Psiko Edukasi*, 17(1), 46-68.
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar, H. (2020). Pengaruh penilaian diri dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(1), 380-391.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C. N. (2013). Follower susceptibility to destructive leaders: development and validation of conformer and colluder scales. *Dissertation*. Psychology. The Pennsylvania State University.
- Thoroughgood, C. N., & Padilla, A. (2013). Destructive Leadership And The Penn State Scandal: A Toxic Triangle Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 144-149.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647-672.
- Towler, Annette. (2020). Machiavellianism: What it is, how to recognize and cope with Machiavellians. CQ Net. Diakses pada 17 April 2022, dari <https://www.ckju.net/en/dossier/machiavellianism-what-it-how-recognize-and-cope-machiavellians>
- Trickey, G., & Hyde, G. (2009). A decade of the dark side: Fighting our demons at work. Tunbridge Wells, England: *Psychological Consultancy*.
- Valentine C. Anastasia. (2021) "Baby Boomers, Generation 'X' and Generation 'Y' in the Workplace: A Melting Pot of Expertise". Diakses pada 4 Maret 2022, dari <https://www.resource1.com/baby-boomers-generation-x-and-generation-y-in-the-workplace-a-melting-pot-of-expertise/>
- Volster, Paul. (2017) Toxic Leadership : The Characteristics of Colluders. The Ethics Institute. Diakses pada 3 Maret 2022, dari <https://www.tei.org.za/2017/03/22/toxic-leadership-the-characteristics-of-colluders/>

- Wang, M. L. 2012. Gender Differences Are Predictors of Workplace Bullying. *The Asian Conference on Arts and Humanities*. 0091.
- Watkins, S. C., & Press, B. (2011). The Young & the Digital: What the Migration to Social-Network Sites, Games, and Anytime, Anywhere Media Means for Our Future (2009). *Journal of Media Literacy Education*, 3(1), 63-65.
- Western Governors University, (2021) Who is Gen Z and How Will They Impact the Workplace? WESTERN GOVERNORS UNIVERSITY. Diakses pada 08 Mei 2022, dari <https://www.wgu.edu/blog/who-is-gen-z-how-they-impact-workplace1906.html#close>
- Wijaya, M. O., & Utami, E. D. (2021, November). Determinan Pengangguran Lulusan SMK di Indonesia Tahun 2020. *In Seminar Nasional Official Statistics* (Vol. 2021, No. 1, pp. 801-810).
- Witte, De Melissa.(2022). Gen Z are not ‘coddled.’ They are highly collaborative, self-reliant and pragmatic, according to new Stanford-affiliated research. Stanford News. Diakses pada 6 Mei 2022, dari <https://news.stanford.edu/2022/01/03/know-gen-z/>
- WORLD BANK.(2021). Population Total Indonesia. Diakses pada 22 Maret 2022, dari <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ID>
- Yahaya, A. *et al.* (2012). The Impact of Workplace Bullying on Work Performance. *Archives Des Sciences*. 65 (4): 18-28.
- Yuda, I. B. D. P., & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5319-5347.