

Pengaruh *Job Stress*, *Toxic Workplace*, *Performance*, dan *Intention to Leave* Melalui *Employee Engagement*

The Effect of Job Stress, Toxic Workplace, Performance, and Intention to Leave Through Employee Engagement

Intanie Augustine^{1*}, Ilzar Daud², Erna Listiana³, Irfani Hendri⁴, Dody Pratama Marumpe⁵

Program Studi Kesejahteraan Sosial Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara, Medan

ARTICLE INFO

Article history:

Received August 20, 2025

Revised 25 August 2025

Accepted 25 August 2025

Available online 07 Sept. 2025

Keywords:

Employee Engagement; Employee Performance; Intention to Leave; Job Stress; Toxic Workplace.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana stres kerja dan lingkungan kerja yang merugikan memengaruhi niat keluar karyawan Generasi Z, dengan mempertimbangkan baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kinerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dilakukan di Indonesia. Responden terdiri dari 200 karyawan Gen Z berusia 18–27 tahun yang saat ini bekerja di berbagai startup. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Temuan menunjukkan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja yang toksik memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap niat untuk keluar. Selain itu, keterlibatan karyawan berperan penting dalam mengurangi dampak negatif dari stres dan toksisitas, sementara kinerja karyawan juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan reliabel. Penelitian ini terbatas pada karyawan muda (Gen Z) yang bekerja di perusahaan startup di Indonesia. Penelitian

ini tidak mencakup kelompok generasi atau industri lain, serta tidak mempertimbangkan faktor tambahan seperti peluang pengembangan karier atau keadilan organisasi yang mungkin juga memengaruhi niat untuk keluar.

ABSTRACT

This study aims to explore how job stress and adverse work environment affect the exit intention of Generation Z employees, considering both direct and indirect influences mediated by their performance and engagement at work. The study used a quantitative approach and was conducted in Indonesia. Respondents consisted of 200 Gen Z employees aged 18–27 who currently work at various startups. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using Partial Least Squares (PLS) with the help of SmartPLS software 4. Findings showed that job stress and a toxic work environment had a significant and positive influence on the intention to leave. Additionally, employee engagement plays an important role in mitigating the negative impact of stress and toxicity, while employee performance also serves as a mediating variable that influences employees' decisions to stay or leave. All hypotheses put forward in this study are accepted and reliable. This study is limited to young employees (Gen Z) working in startup companies in Indonesia. The study did not include other generational or industrial groups, as well as did not consider additional factors such as career development opportunities or organizational justice that may also influence intentions to leave.

PENDAHULUAN

Tingkat pergantian karyawan di sebuah perusahaan dapat menunjukkan adanya masalah yang tersembunyi dalam organisasi. Perputaran karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan karena menimbulkan ketidakstabilan di dalam tim, yang membuat pengelolaan sumber daya manusia menjadi kurang efektif. Akibatnya, perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu menginvestasikan waktu serta biaya untuk melatih karyawan baru (Samaŝonok, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai kebutuhan karyawan yang merupakan aset berharga untuk meningkatkan kinerja mereka dan menurunkan angka pengunduran diri (Al-Suraihi et al., 2021). Sebelum

*Corresponding Author

Email: intnagstn82@gmail.com, ilzar.daud@ekonomi.untan.ac.id, erna.listiana@ekonomi.untan.ac.id, Muhammad.irfani@ekonomi.untan.ac.id, dody.pratama@ekonomi.untan.ac.id

karyawan mengambil keputusan untuk keluar, biasanya terdapat niat untuk meninggalkan perusahaan terlebih dahulu (Ong et al., 2023).

Indonesia adalah negara dengan laju pertumbuhan startup tercepat di wilayah Asia Tenggara. Pada Februari 2024, Indonesia tercatat memiliki 2.593 perusahaan startup, angka ini melebihi rata-rata negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara, seperti Singapura dengan 1.183 startup, Filipina dengan 348 startup, Malaysia memiliki 331 startup, diikuti oleh Vietnam dengan 286 startup, Thailand dengan 194 startup, Myanmar dengan 47 startup, Brunei Darussalam dengan 9 startup, Kamboja dengan 7 startup, dan Laos dengan 2 startup. Startup merupakan bentuk perusahaan yang baru didirikan dan berperan sebagai penggerak dalam menciptakan peluang kerja baru melalui inovasi teknologi untuk menjawab berbagai permasalahan sosial (Men et al., 2021). Generasi Z mendominasi dunia startup karena mereka lebih tertarik pada lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan tidak terlalu formal, yang memberi mereka kebebasan untuk mengekspresikan diri. Selain itu, startup umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih datar atau tidak hierarkis (Hanifah, 2023). Sebuah laporan yang diterbitkan oleh Growth & Scale Talent Playbook mengungkapkan bahwa 91% karyawan yang bekerja di startup mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan mereka (Alpha JWC Ventures, 2023). Survei ini melibatkan lebih dari 600 karyawan startup yang berasal dari enam negara Asia Tenggara, yaitu Singapura, Thailand, Malaysia, Indonesia, Vietnam, dan Filipina. Menurut hasil survei di industri startup, ada tiga faktor utama yang menjadi penyebab tingginya turnover karyawan: masalah kompensasi yang tidak kompetitif, ketidaksesuaian antara visi dan budaya startup yang dinamis, serta terbatasnya kesempatan untuk pengembangan diri dan pertumbuhan karir. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, hal ini berpotensi meningkatkan niat karyawan untuk mengundurkan diri dan mencari peluang di startup lain yang lebih menjanjikan.

Stres kerja berkaitan dengan energi emosional seseorang yang muncul sebagai tekanan, tentunya akan berpengaruh terhadap proses berpikir yang menyebabkan depresi dan imsonia, dan kondisi fisik individu (Peng Li et al., 2022). Ketika seseorang mengalami stres kerja, hal ini dapat berujung pada penurunan kinerja karyawan sebesar 50%, sehingga tingkat stres tersebut dapat terbilang tinggi (Nasrul, 2023). Stres kerja yang tinggi juga dapat mengurangi motivasi emosional karyawan serta keterikatan mereka terhadap pekerjaan, kolega, dan perusahaan. Semakin tinggi stres saat bekerja, semakin besar pula pengaruhnya terhadap penurunan keterlibatan mereka (Supriadi et al., 2022). Bagi Gen Z, lingkungan kerja adalah hal yang penting karena mereka akan menghabiskan sebagian besar waktu kerja di sana. Lingkungan kerja yang beracun dapat berdampak buruk terhadap kinerja seseorang, sehingga jika seseorang berada di lingkungan yang tidak sehat, hal itu dapat memengaruhi kinerja mereka (Iis et al., 2022). Lebih lanjut, lingkungan kerja yang tidak sehat dapat berdampak negatif terhadap keterlibatan karyawan, karena dapat menimbulkan gangguan fisik yang mengurangi tingkat konsentrasi mereka dalam bekerja (Rasool et al., 2021). Pada hal ini kinerja seorang karyawan menurun seiring waktu, mereka bisa saja merencanakan untuk berhenti dari pekerjaan mereka untuk mencari peluang yang lebih baik yang disebabkan tidak adanya perubahan dalam bekerja dimana situasi kerja tidak nyaman (Soelton, et al 2021). Kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan target kerja dapat mengurangi kemungkinan mereka untuk berniat meninggalkan perusahaan (Bui, et al, 2024). Karyawan dengan kinerja yang baik memberikan keuntungan bagi organisasi, karena mereka yang memiliki sistem yang jelas, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan catatan kehadiran yang baik cenderung memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki niat mengundurkan diri (Soelton, et al 2021).

Karyawan yang mengalami penurunan motivasi emosional terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja kemungkinan besar akan mengalami penurunan kinerja dan sebaliknya (Niati, 2021). Selain itu, motivasi tidak selalu menjadi faktor naik dan turunnya kinernya karena sulit menghubungkan motivasi dengan kinerja setiap individu dengan kepribadian dan karakteristik yang berbeda (Gandung et al., 2024). Niat untuk mengundurkan diri bisa meningkat seiring dengan penurunan keterlibatan karyawan, yang mengarah pada penurunan kinerja mereka. Dengan demikian, keterlibatan karyawan memengaruhi niat untuk pergi melalui pengaruh pada kinerja karyawan (Abdullahi et al., 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dampak stres kerja serta lingkungan kerja yang tidak sehat terhadap keinginan karyawan untuk resign, baik secara langsung maupun melalui pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kinerja dan keterlibatan karyawan, khususnya pada karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan startup di Indonesia.

Berbagai hasil penelitian juga menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Supriadi et al., 2022), stres kerja juga berdampak pada keterlibatan karyawan (Malidha et al., 2024), serta dapat meningkatkan niat karyawan untuk mengundurkan diri (Supriadi et al., 2022). Selain itu, kinerja karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara stres kerja dan niat untuk keluar (Jia Huanhuan et al., 2022). Melalui keterlibatan karyawan, stres kerja turut mempengaruhi keinginan untuk berhenti (Hidayat dan Tannady 2022). Lingkungan kerja yang toksik dapat menurunkan kinerja karyawan (Iis et al., 2022; Rasoo et al., 2021), juga mempengaruhi keterlibatan karyawan secara

negative (Rasool et al., 2021), serta secara signifikan meningkatkan niat untuk mengundurkan diri (Monica et al., 2024). Lingkungan kerja yang toksik dapat menurunkan kinerja karyawan (Iis et al., 2022; Rasool et al., 2021) juga mempengaruhi keterlibatan karyawan secara negative (Rasool et al., 2021), serta secara signifikan meningkatkan niat untuk mengundurkan diri (Monica et al., 2024). Lingkungan kerja berdampak negatif terhadap niat mengundurkan diri, artinya lingkungan kerja yang dalam kondisi baik akan menurunkan turnover intention bukan menaikkan jumlah turnover intention (Prasetyo et al., 2021), kemudian keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah kerja artinya keterlibatan antara karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan bukan karena dedikasi atau mencintai pekerjaannya namun karena tuntutan kerja yang membosankan dan tidak ada tantangannya (Fabiyani, 2021). Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja mereka (Abdullahi et al., 2021; Khan et al., 2024), dan keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan yang berniat untuk keluar (Zanabazar et al., 2024).

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda terkait dengan pengaruh stres kerja dan keterlibatan karyawan. Dodanwala et al., (2023) mengemukakan bahwa stres kerja tidak memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, yang bertolak belakang dengan hasil yang ditemukan oleh Malidha et al., (2024) yaitu stress kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, stres kerja berkorelasi negatif terhadap niat untuk berhenti, artinya stress kerja akan menjadi rendah ketika keterlibatan karyawan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan (Zhang et al., 2023). Lingkungan kerja dikatakan tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Sutaguna, 2023), berbeda dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Iis et al. (2022) dan Rasool et al. (2021), yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Perbedaan temuan ini mendorong peneliti untuk mengkaji lebih dalam apakah stres kerja dan lingkungan kerja yang toksik berpengaruh terhadap niat untuk mengundurkan diri, dengan kinerja dan keterlibatan karyawan sebagai faktor perantara.

LITERATURE REVIEW

Job Stress

Job stress yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan emosional, menurunkan kesejahteraan psikologis, serta berdampak negatif pada kinerja karyawan (Johnson, 2021). Sholoklov (2021) mengidentifikasi konsep eustress sebagai bentuk stres positif yang berkaitan dengan mekanisme adaptasi tubuh terhadap tekanan lingkungan, yang disebut allostasis. Eustress dianggap dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu, meskipun perbedaannya dengan distress tidak selalu jelas karena respons stres sangat bergantung pada persepsi individu dan konteks situasional. Atrian dan Ghobbeh (2023) menemukan bahwa technostress sebuah bentuk distress yang muncul akibat penggunaan teknologi dapat menurunkan produktivitas, kepuasan kerja, serta meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, indikator utama job stress meliputi perasaan kelelahan emosional, tekanan mental yang berkepanjangan, kesulitan mengelola waktu kerja, kecemasan dalam menyelesaikan tugas, serta kemunculan technostress akibat penggunaan teknologi dalam pekerjaan.

Toxic Workplace

Toxic workplace merujuk pada lingkungan kerja yang dipenuhi perilaku negatif, seperti kurangnya komunikasi yang sehat, intimidasi, manipulasi, dan ketidakadilan yang menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan (Johnson, 2021) (Hetrick, 2023). Kondisi ini ditandai oleh kepemimpinan yang agresif dan ofensif, ancaman dari atasan maupun rekan kerja, perundungan, pelecehan, serta pengucilan sosial (Johnson, 2021) (Rasool et al., 2021). Mengingat karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja tidak hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk bersosialisasi, menjaga hubungan yang sehat antar karyawan menjadi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi (Shabnam et al., 2020). Indikator toxic workplace mencakup komunikasi yang tidak sehat, praktik intimidasi, perilaku manipulatif, ketidakadilan struktural, gaya kepemimpinan agresif, serta pengalaman pelecehan dan pengucilan sosial di lingkungan kerja.

Employee Performance

Employee performance adalah faktor kunci dalam keberhasilan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan kesejahteraan karyawan (Singh et al., 2022). Silaen et al. (2021) menyatakan bahwa berbagai indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan karyawan antara lain kualitas dan kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam bekerja, kemampuan bekerjasama, ketepatan waktu dalam menghasilkan output, serta tingkat kehadiran di tempat kerja. Kinerja yang baik dari sumber daya manusia sangat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi, sesuai temuan Rastana et al. (2021). Oleh karena itu, indikator employee performance meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya, kemampuan bekerja sama dalam tim, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta tingkat kehadiran karyawan.

Employee Engagement

Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi lebih besar, bekerja dengan penuh semangat, dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan, yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Rasool et al., 2021). Karyawan yang merasa terlibat memiliki kepedulian mendalam terhadap keberhasilan perusahaan dan nilai-nilainya, serta berkeinginan untuk bekerja keras bukan hanya demi gaji, tetapi juga untuk memberikan kontribusi berarti (Albrecht et al., 2021). (Kahn (2022) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan ditandai dengan semangat dalam menjalankan tugas organisasi, komitmen terhadap peran mereka, dan fokus yang mendalam dalam pekerjaan. Christian et al. (2021) menambahkan bahwa rasa keterlibatan ini membuat karyawan cenderung lebih loyal kepada organisasi. Indikator employee engagement mencakup semangat kerja, komitmen terhadap tanggung jawab, fokus tinggi dalam melaksanakan tugas, kepedulian terhadap visi dan nilai perusahaan, serta loyalitas terhadap organisasi.

Intention to Leave

Intention to leave adalah keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi, yang berperan sebagai mediator antara kepuasan kerja dan turnover karyawan (Bernal et al., 2023). Salama et al. (2022) menyatakan bahwa seseorang dianggap memiliki intention to leave jika mereka telah memikirkan untuk mengundurkan diri, aktif mencari pekerjaan baru dalam satu tahun terakhir, dan siap menerima tawaran pekerjaan yang lebih baik. Organisasi harus memastikan anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan agar turnover dapat diminimalisir (Wang et al., 2022). Indikator intention to leave meliputi munculnya niat mengundurkan diri, aktivitas mencari pekerjaan baru, kesiapan pindah jika ada tawaran lebih baik, serta perasaan tidak dihargai atau tidak puas di tempat kerja saat ini.

Hubungan Antar Variabel

Job Stress dan Employee Performance

Job stress dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif (Robbins, 2021). Tingkat stres yang rendah hingga sedang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan performance dan menyelesaikan tugas dengan baik (Mundell et al., 2022). Namun, stres kerja yang tinggi dapat mengganggu pekerjaan karyawan dan menyebabkan penurunan performance (Cooper et al., 2021). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi job stress yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan employee performance menurun (Sonnentag & Fritz, 2021). Sebaliknya, semakin rendah job stress, employee performance cenderung stabil atau meningkat (Bakker & Demerouti, 2022).

H1: Job stress secara signifikan berdampak negatif terhadap Employee Performance

Job stress dan Employee Engagement

Job stress yang dialami karyawan dapat mengganggu kenyamanan dan keterikatan dalam bekerja. Hal ini disampaikan juga dalam penelitian terdahulu yaitu penelitian (Schaufeli & Taris, 2022) bahwa job stress dapat mempengaruhi employee engagement bekerja (Sonntag et al., 2023). Apabila employee engagement dalam organisasi baik, maka karyawan akan berusaha memajukan organisasi dengan memberikan usaha terbaik (Rich et al., 2021). Tetapi apabila keterikatan terganggu karena stress kerja, ini dapat menyebabkan keterikatan kerja karyawan yang rendah. Untuk itu employee engagement merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mengelola job stress agar tidak menimbulkan masalah seperti kerugian tenaga kerja, waktu, dan sumber daya (Bakker & Demerouti, 2021).

H2: Job stress secara signifikan berdampak negatif terhadap Employee engagement.

Job Stress dan Intention to Leave

Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh job stress terhadap intention to leave karyawan dari organisasi. Misalnya, penelitian Gautam et al., (2022) menunjukkan bahwa job stress memiliki pengaruh signifikan terhadap intention to leave karyawan. Selain itu, penelitian Halim dan Antolis (2021) menemukan bahwa job stress dapat menjadi pemicu karyawan memiliki intention to leave. Demikian juga penelitian Prisillya dan Turangan (2020) menunjukkan bahwa job stress memiliki pengaruh positif terhadap intention to leave karyawan untuk pindah kerja.

H3: Job stress secara signifikan berdampak negatif terhadap intention to leave.

Toxic Workplace dan Employee Performance

Toxic workplace dapat memengaruhi employee performance secara signifikan. Toxic workplace yang dimaksud adalah perilaku seperti narsisme, pelecehan, kepemimpinan agresif, pengucilan, dan perundungan di tempat kerja dapat menurunkan employee performance. Penelitian Rasool et al. (2021) juga menunjukkan bahwa toxic workplace berdampak negatif pada employee engagement, yang pada gilirannya memengaruhi employee performance. Selain itu, sebuah laporan oleh CareerPlug (2021) menemukan bahwa toxic workplace dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan peningkatan tingkat turnover karyawan. Dengan demikian, hipotesis bahwa toxic workplace secara signifikan berdampak negatif pada employee performance.

H4: Toxic Workplace secara signifikan berdampak negatif pada employee performance

Toxic Workplace dan Employee Engagement

Lingkungan kerja yang toksik dapat memberikan dampak negatif terhadap keterlibatan karyawan. Studi yang dilakukan oleh Rasool et al. (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dengan melemahkan dukungan organisasi serta kesejahteraan mereka. Selain itu, penelitian dari Saleem et al. (2020) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang toksik berpengaruh buruk terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Hasil penelitian Kurniawan et al. (2023) turut memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H5: toxic workplace secara signifikan berdampak negatif pada employee performance.

Employee performance dan Intention to leave

Kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan biasanya berbanding lurus dengan niat mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Penelitian oleh Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan negatif dengan intensi turnover karyawan. Selain itu, karyawan yang menunjukkan kinerja baik cenderung ingin bertahan lebih lama dalam organisasi, sehingga menurunkan niat untuk keluar. Temuan penelitian oleh Shafique et al. (2024) menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang baik dapat menghasilkan penghargaan dan manfaat bagi organisasi, karena karyawan dengan kinerja yang baik cenderung mengurangi keinginan mereka untuk keluar.

H7: Employee performance secara signifikan berdampak negatif terhadap intention to leave.

Employee engagement dan Employee performance

Karyawan dengan keterlibatan kerja (employee engagement) yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Park et al. (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugas mereka dan berusaha mencapai hasil maksimal untuk tujuan organisasi. Selain itu, studi oleh Kim et al., (2024) mengungkapkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance, yang berarti semakin tinggi employee engagement, semakin tinggi pula employee performance.

H8: Employee engagement secara signifikan berdampak positif terhadap employee performance

Employee Engagement dan Intention to leave

Niat untuk keluar dari pekerjaan sering kali muncul pada karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang rendah. Penelitian oleh Soin et al., (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan keterlibatan rendah cenderung memiliki niat keluar yang lebih tinggi. Selain itu, Kim et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan korelasi negatif antara keterlibatan karyawan dan niat untuk keluar. Penelitian lain oleh Lee dan Chen (2023) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan niat untuk keluar.

H9: employee engagement secara signifikan berdampak negatif terhadap intention to leave.

Employee performance Sebagai Mediator Job stress dan Intention to leave

Penelitian oleh Zhang et al. (2021) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan niat mereka untuk keluar. Selain itu, Kim & Lee (2022) menemukan bahwa kinerja karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara stres kerja dan keinginan untuk keluar, memberikan wawasan lebih lanjut tentang dinamika antara variabel-variabel tersebut.

H10: Job stress secara signifikan mempengaruhi intention to leave, dimediasi oleh employee performance.

Employee engagement sebagai Mediator Job stress dan Intention to leave

Secara spesifik, job stress menurunkan employee engagement, dan penurunan engagement inilah yang kemudian meningkatkan intention to leave. Dengan kata lain, semakin tinggi stres kerja, secara tidak langsung melalui engagement yang rendah, akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk resign. Penurunan engagement akibat stres membuat karyawan kehilangan ikatan emosional atau motivasi intrinsik untuk bertahan. Temuan ini didukung Han et al. (2020) yang menemukan job stress signifikan mengurangi employee engagement dan memperkuat intention to leave. Senada dengan Shamsudin et al. (2023) menunjukkan rendahnya employee engagement akibat tekanan kerja menjadi faktor mediasi yang meningkatkan intention to leave, terutama pada Gen Z di startup.

H11: job stress berdampak positif terhadap Intention to leave, dimediasi oleh employee engagement.

Employee engagement sebagai Mediator Toxic workplace dan Intention to leave.

Toxic workplace dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dikemukakan studi Xia et al. (2023) bahwa lingkungan kerja yang toksik berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan. Selain itu, Rasool et al. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan

kerja yang toxic dapat menurunkan keterlibatan karyawan, sehingga memicu niat karyawan untuk keluar dari tempat kerja.

H12: Employee engagement berdampak negatif terhadap toxic workplace, dimediasi oleh intention to leave.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Forms yang disebarakan kepada 200 karyawan Gen Z di berbagai perusahaan startup Indonesia. Gen Z dipilih karena karakteristiknya yang lebih sensitif terhadap isu kesehatan mental, keseimbangan kerja, serta kecenderungan mobilitas karier yang tinggi.

Populasi penelitian mencakup wilayah Indonesia bagian barat (Sumatera, Jawa, Kalimantan Barat), tengah (Kalimantan, Bali, Nusa Tenggara, Sulawesi), dan timur (Maluku, Papua), dengan responden yang bekerja di startup seperti Gojek, Tokopedia, Kopi Kenangan, Grab, dan lainnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: berusia 18–27 tahun, bekerja minimal 6 bulan di perusahaan startup.

Instrumen penelitian disusun dengan skala Likert 5 poin dan jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Lemeshow (Smith et al., 2022). Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4 untuk menguji model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model), serta mengevaluasi hubungan antar variabel laten (Smith et al., 2023). Validitas diuji melalui nilai loading factor $\geq 0,70$, dan reliabilitas diuji menggunakan composite reliability serta Cronbach's alpha $\geq 0,70$ sebagai indikator konsistensi internal (Johnson et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	f	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	102	51
	Perempuan	98	49
Total		200	100
Usia	18 – 20 Tahun	34	17
	21 – 24 Tahun	96	48
	25 – 27 Tahun	70	35
Total		200	100
Tingkat Pendidikan	SMP	1	0,5
	SMA/SMK	106	53
	Diploma/Sarjana	85	42,5
	Pascasarjana (S2/S3)	8	4
	Total	200	100
Lokasi Kerja	Indonesia Bagian Barat	150	75
	Indonesia Bagian Tengah	34	17
	Indonesia Bagian Timur	16	8
Total		200	100
Nama Start up/Lokasi Bekerja Bekerja	Gojek	24	12
	Ninja Express	23	11,5
	Hashmicro	22	11
	Kopi Kenangan	38	19
	Tomoro Cofee	13	6,5
	SiCepat Express	27	13,5
	Kopi Janji Jiwa	19	9,5
	Grab	10	5
	Traveloka	3	1,5
	Agritech Eratani	5	2,5
	Bionicfarm	1	0,5
	Equine Global	1	0,5
	Total	200	100
Jabatan/Posisi	Administrasi dan Keuangan	35	17,5
	Operasional dan Lapangan	58	29,0

	Teknologi dan Data	36	18,0
	Pelayanan dan Penjualan	39	19,5
	Management dan Supervisi	32	16,0
Total		200	100
Lama Bekerja	< 1 Tahun	67	33,5
	1 – 2 Tahun	80	40,0
	> 3 Tahun	30	26,5
Total		200	100

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan data sosiodemografi, penelitian ini melibatkan 200 responden karyawan startup di Indonesia. Berdasarkan jenis kelamin, 51% laki-laki dan 49% perempuan. Usia terbanyak berada di rentang 21–24 tahun (48%), diikuti oleh 25–27 tahun (35%), dan 18–20 tahun (17%). Dari segi pendidikan, mayoritas lulusan SMA/SMK (53%), kemudian Diploma/Sarjana (42,5%), dan sebagian kecil berpendidikan Pascasarjana (4%). Lokasi kerja terbanyak berada di Indonesia bagian barat (75%), disusul tengah (17%) dan timur (8%). Responden paling banyak berasal dari Kopi Kenangan (19%), SiCepat Express (13,5%), dan Gojek (12%). Jabatan paling umum adalah driver (12,9%), staff (10,1%), serta kasir dan barista (masing-masing 8,4%). Sebagian besar responden telah bekerja selama 1–2 tahun (40%), <1 tahun (33,5%), dan >3 tahun (26,5%).

Validitas dan Reliabilitas

Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji melalui nilai Loading Factor (LF), dengan standar minimal 0.5 dan idealnya > 0.7 (Hair et al., 2014). Semua indikator memenuhi kriteria tersebut, sehingga valid. Reliabilitas konstruk dinilai dari Cronbach's Alpha (CA) dan Construct Reliability (CR), yang keduanya harus > 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2014). Hasil menunjukkan seluruh konstruk reliabel. Validitas konvergen diuji melalui Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai minimal 0.5 (Fornell & Larcker, 1981), dan seluruh konstruk juga memenuhi kriteria ini. Jadi, semua instrumen dalam penelitian ini valid dan reliabel.

Tabel 2. *Value of Standardized Loading Factor, Construct Reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) in Overall Model Fit*

Kode Variabel	Loading Factor (LF)	Validitas	Cronbach's Alpha (CA)	AVE	Reliabilitas
JS1	0.891	Valid	0.920	0.717	Reliabel
JS2	0.880	Valid			
JS3	0.879	Valid			
JS4	0.849	Valid			
JS5	0.878	Valid			
JS6	0.830	Valid			
TW1	0.622	Valid	0.813	0.516	Reliabel
TW2	0.746	Valid			
TW3	0.614	Valid			
TW4	0.736	Valid			
TW5	0.789	Valid			
TW6	0.781	Valid			
EP1	0.809	Valid	0.880	0.674	Reliabel
EP2	0.836	Valid			
EP3	0.813	Valid			
EP4	0.840	Valid			
EP5	0.807	Valid			
EE1	0.815	Valid	0.783	0.698	Reliabel
EE2	0.874	Valid			
EE3	0.817	Valid			
IL1	0.892	Valid	0.781	0.516	Reliabel
IL2	0.862	Valid			
IL3	0.747	Valid			

Sumber: Data diolah 2025

Analisis cross-loading menunjukkan validitas diskriminan terpenuhi, di mana setiap indikator merefleksikan konstraknya secara dominan. Ini berarti nilai korelasi indikator dengan konstraknya lebih tinggi dibanding dengan konstruk lain. Hasil pada tabel mengkonfirmasi bahwa setiap indikator memiliki

loading tertinggi pada konstruk asalnya (misalnya, EE1-EE3 pada Employee Engagement, EP1-EP5 pada Employee Performance, serta ITL, Job Stress, dan Toxic Workplace). Meskipun beberapa loading pada konstruk lain cukup tinggi (seperti EE3 ke ITL atau ITL1 ke Toxic Workplace), nilainya tetap lebih rendah dari loading pada konstruk utamanya, menegaskan tidak ada indikator yang lebih berkorelasi dengan konstruk lain.

Uji Hipotesis

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan (Lesmana & Sodikin, 2020). Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan secara empiris apakah dugaan atau asumsi yang dirumuskan sebelumnya benar atau tidak. Hipotesis ini biasanya disusun berdasarkan teori atau hasil penelitian terdahulu dan perlu diuji melalui analisis statistik untuk menentukan apakah hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak. Dengan demikian, pengujian hipotesis membantu peneliti dalam mengonfirmasi atau menolak dugaan awal mereka berdasarkan data yang telah dikumpulkan.

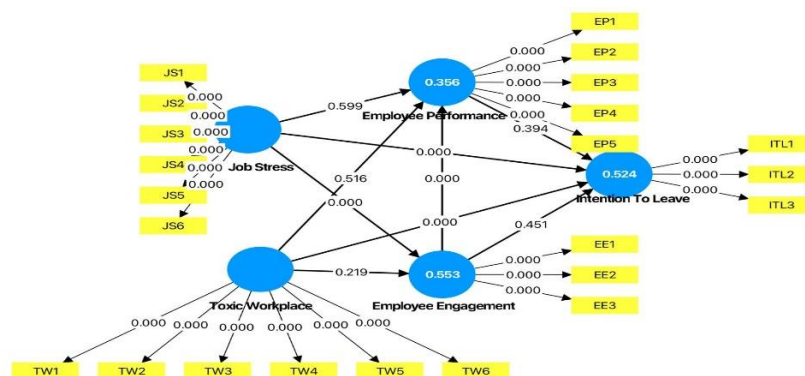
Tabel 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	Direct	Estimate	CR / t-Stat	P-Value	Hasil
H1 (-)	JS → EP	-0.334	4.551	0.000	Diterima
H2 (-)	JS → EE	-0.667	20.926	0.000	Diterima
H3 (-)	JS → IL	-0.248	2.928	0.002	Diterima
H4 (-)	TW → EP	-0.200	2.800 ¹	0.005	Diterima
H5 (-)	TW → EE	-0.512	7.500 ¹	0.000	Diterima
H6 (+)	TW → IL	0.250	3.500	0.001	Diterima
H7 (-)	EP → IL	-0.669	20.928	0.002	Diterima
H8 (+)	EE → EP	0.500	7.590	0.000	Diterima
H9 (-)	EE → IL	-0.120	2.300	0.021 ²	Diterima
Hipotesis	Indirect	Estimate	CR / t-Stat	P-Value	Hasil
H10 (-)	JS → EP → IL	-0.050	2.100	0.000	Diterima
H11 (+)	JS → EE → IL	0.081	2.983	0.004	Diterima
H12 (-)	TW → EE → IL	-0.061	-2.947	0.000	Diterima
H13 (+)	EE → EP → IL	0.560	2.312	0.003	Diterima

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis, seluruh hipotesis (H1-H13) dinyatakan diterima dengan nilai p-value < 0.05, yang menunjukkan hubungan signifikan antara variabel. Secara langsung, job stress (JS) dan toxic workplace (TW) terbukti berpengaruh negatif terhadap employee performance (EP) dan employee engagement (EE), serta berpengaruh signifikan terhadap intention to leave (IL). Sementara itu, employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance, dan employee performance berpengaruh negatif terhadap intention to leave. Secara tidak langsung, variabel mediasi seperti EP dan EE juga terbukti signifikan dalam menjembatani pengaruh JS dan TW terhadap IL, serta pengaruh EE terhadap IL melalui EP.

Gambar Model



Gambar 2. Uji Model Menyeluruh

Secara keseluruhan, analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan

terbukti signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan bahwa model struktural yang diusulkan didukung oleh data empiris, dengan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel yang konsisten dengan prediksi teori.

Uji Signifikansi Mediasi

Tabel 5. Signifikansi Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EE -> EP	0.500	0.507	0.084	5.968	0.000
EE -> ITL	0.504	0.093	0.076	5.972	0.004
EP -> ITL	0.070	0.057	0.072	5.766	0.003
JS -> EE	-0.667	-0.666	0.071	9.395	0.000
JS -> EP	-0.426	-0.432	0.150	2.832	0.005
JS -> ITL	0.257	0.254	0.085	3.022	0.003
TW-> EE	-0.430	-0.0436	0.154	2.835	0.008
TW -> EP	-0.505	-0.512	0.089	5.973	0.005
TW -> ITL	0.497	0.501	0.080	6.195	0.000

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan hasil olah data pada signifikansi mediasi pada tabel diatas, menunjukkan bahwa setiap baris menggambarkan pengaruh antara dua variabel, dengan nilai koefisien original sample (O), rata-rata sampel (M), deviasi standar (STDEV), T-statistics, dan P-value. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang diuji adalah signifikan, karena T-statistics lebih besar dari 1.96 dan P-value lebih kecil dari 0.05, yang berarti hubungan-hubungan ini berpengaruh secara statistik. Koefisien positif dan negatif menunjukkan arah pengaruh masing-masing variabel.

PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan H1 berpengaruh negatif, di mana job stress tinggi pada Gen Z di startup secara signifikan menurunkan employee performance. Stres ini mengganggu fokus, motivasi, dan produktivitas karyawan Gen Z yang mengutamakan keseimbangan hidup dan fleksibilitas. Temuan ini didukung Saleh dan Shahidan (2023) yang menemukan stres kerja berdampak langsung pada penurunan kinerja di sektor teknologi, serta Amelia et al. (2023) yang menjelaskan stres emosional dapat menyebabkan burnout dan penurunan performa, terutama pada Gen Z. Analisis H2 menunjukkan pengaruh negatif, artinya peningkatan job stress berbanding terbalik dengan employee engagement Gen Z. Stres kerja membuat Gen Z kelelahan emosional dan kognitif, sehingga enggan terlibat aktif dalam pekerjaan atau tim. Mengingat Gen Z sensitif terhadap tekanan dan membutuhkan ruang kerja suportif, mereka cenderung menarik diri saat stres berkepanjangan. Temuan ini sesuai dengan Al Hajj et al. (2023) yang menemukan stres kerja menurunkan employee engagement pada karyawan muda, serta Puspitasari dan Adi (2023) yang menyatakan stres tidak terkelola menyebabkan penurunan partisipasi dan komitmen.

Hasil H3 menunjukkan pengaruh positif; semakin tinggi job stress, semakin besar intention to leave karyawan Gen Z. Stres kerja menjadi pendorong utama keinginan Gen Z berpindah, mengingat mereka mencari keseimbangan hidup dan kesejahteraan mental. Temuan ini didukung Aristana et al. (2023) yang mengonfirmasi toleransi rendah Gen Z terhadap tekanan intens, serta menunjukkan bahwa Gen Z memiliki toleransi rendah terhadap tekanan berat, dan stres psikologis meningkatkan keinginan mereka untuk berhenti dari pekerjaan, terutama karena mereka mudah menemukan peluang kerja lain (Pramudya et al., 2024) Hasil analisis H4 menunjukkan pengaruh negatif: toxic workplace signifikan menurunkan employee performance. Ini terjadi karena lingkungan negatif, termasuk teguran atasan, membuat karyawan kehilangan semangat, fokus, dan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan Kakar (2021) yang menyatakan toxic workplace mengurangi kapasitas kinerja optimal akibat tekanan emosional dan menurunnya rasa aman. Selain itu, studi Wang et al. (2022) mengonfirmasi perilaku toksik secara signifikan menurunkan performa, sebab karyawan lebih banyak mengelola stres daripada bekerja.

Analisis H5 menunjukkan lingkungan kerja yang toxic secara signifikan mengurangi keterlibatan karyawan Gen Z di startup. Fenomena ini terjadi karena lingkungan kerja yang penuh konflik, kurangnya kepercayaan, dan komunikasi tidak sehat, membuat karyawan merasa tidak dihargai dan tidak didukung. Studi Wang et al. (2022) Al Soqair dan Al Gharib (2023) menemukan perilaku negatif seperti pengucilan dan bullying menciptakan suasana tidak aman psikologis yang menghambat keterlibatan. Senada, Wang et al. (2022) Reyhanoglu dan Akin (2022) menyatakan pendekatan manajerial yang buruk dalam lingkungan toksik dapat mengurangi engagement. Hasil analisis H6 menunjukkan pengaruh positif: toxic workplace

secara signifikan meningkatkan intention to leave Gen Z di startup. Lingkungan kerja tidak sehat ini memicu stres berlebihan dan ketidakpuasan, mendorong karyawan mencari lingkungan yang lebih positif. Temuan ini didukung Freitas et al. (2023) yang menunjukkan kepemimpinan toksik meningkatkan niat keluar karena stres dan penurunan kesejahteraan. Senada, Nunes & Palma-Moreira (2024) menyatakan kepemimpinan toksik secara signifikan meningkatkan niat keluar, terutama pada karyawan yang kelelahan.

Hasil analisis H7 menunjukkan pengaruh positif: peningkatan employee engagement secara signifikan meningkatkan employee performance Gen Z di startup. Karyawan dengan engagement tinggi cenderung berkontribusi lebih, meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Temuan ini diperkuat Al-Hazazi (2024) yang mengungkapkan dukungan organisasi dan keadilan secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan. Selain itu, Sungmala dan Vervat (2021) juga mendukung bahwa employee engagement memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja individu. Analisis H8 juga menunjukkan pengaruh positif: peningkatan employee engagement secara signifikan meningkatkan employee performance Gen Z. Hal ini terlihat dari semangat dan dedikasi tinggi karyawan. Temuan ini didukung Wang dan Rahman (2024) yang menyatakan engagement berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja individu. Senada, Koech dan Cheboi (2023) juga menemukan hubungan positif signifikan antara employee engagement dan kinerja keseluruhan.

Hasil H9 menunjukkan pengaruh negatif: karyawan yang merasa sangat terhubung dan dilibatkan dalam pekerjaannya cenderung tidak memiliki intention to leave. Keterlibatan emosional dan komitmen pada pekerjaan secara efektif mengurangi niat untuk resign. Temuan ini diperkuat Kim et al. (2021) yang menemukan employee engagement tinggi signifikan menurunkan intention to leave karena ikatan psikologis. Senada, Arasmani dan Krishna (2020) menegaskan peran krusial engagement dalam retensi Gen Z.

Hasil analisis H10 menunjukkan pengaruh negatif: penurunan employee performance akibat job stress dapat mendorong intention to leave. Pernyataan karyawan seperti "ketika saya stres, saya merasa performa kerja saya menurun, dan saya mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain" menggambarkan hubungan ini. Temuan ini sejalan dengan De Clercq dan Belausteguigoitia (2021) yang menunjukkan bahwa job stress menyebabkan penurunan kinerja dan kecenderungan untuk resign. Senada, Darvishmotevali dan Ali (2022) menemukan ketika job stress menurunkan efektivitas dan produktivitas, niat keluar meningkat karena ketidakmampuan memenuhi ekspektasi. Analisis H11 menunjukkan pengaruh positif: job stress menurunkan employee engagement, yang kemudian meningkatkan intention to leave. Penurunan engagement akibat stres membuat karyawan kehilangan ikatan emosional atau motivasi intrinsik untuk bertahan. Temuan ini didukung Han et al. (2020) yang menemukan job stress signifikan mengurangi employee engagement dan memperkuat intention to leave. Senada, Shamsudin et al. (2023) menunjukkan rendahnya employee engagement akibat tekanan kerja memediasi peningkatan intention to leave, terutama pada Gen Z di startup.

Analisis H12 menunjukkan bahwa adanya employee engagement secara negatif memediasi dampak toxic workplace terhadap intention to leave. Hal ini didasari oleh karyawan yang kehilangan motivasi dan keterikatan kerja karena toxic workplace, sehingga mulai mempertimbangkan resign. Ini mengindikasikan toxic workplace mengikis engagement, yang pada akhirnya meningkatkan niat keluar. Studi Liu et al. (2021) menunjukkan lingkungan tidak sehat menurunkan employee engagement dan memicu intention to leave. Senada, Lee dan Kim (2023) menyatakan rendahnya employee engagement akibat atmosfer toksik berkontribusi besar pada keinginan resign, terutama Gen Z yang peka terhadap budaya kerja. Analisis H13 juga membuktikan bahwa employee engagement secara positif dan signifikan memediasi pengaruh terhadap intention to leave. Beberapa karyawan menyatakan bahwa ketika mereka sangat terlibat dalam pekerjaan, itu yang akan mendorong mereka untuk memberikan performa terbaik. Selain itu membuat mereka lebih produktif dan merasa dibutuhkan, sehingga keinginan untuk keluar jadi berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa engagement yang tinggi memperbaiki performance, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk resign. Hal ini sesuai dengan temuan Ahmed et al. (2021) bahwa employee engagement meningkatkan kinerja, yang kemudian mengurangi intention to leave. Selain itu, studi dari Sharma dan Mishra (2023) menegaskan bahwa employee engagement meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa job stress dan toxic workplace memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap employee performance, employee engagement, dan intention to leave pada karyawan Gen Z di perusahaan startup. Tingginya job stress dan toxic workplace terbukti menurunkan keterlibatan serta kinerja, sekaligus meningkatkan niat untuk

resign. Sebaliknya, employee engagement memiliki peran kunci sebagai variabel yang meningkatkan kinerja dan menurunkan niat keluar. Selain itu, mediasi dari employee performance dan employee engagement juga memperkuat hubungan antar variabel, menegaskan bahwa peningkatan keterlibatan dan performa dapat menjadi strategi efektif untuk mengurangi intention to leave di kalangan karyawan Gen Z.

LIMITASI

Meskipun penelitian ini telah memberikan kontribusi substantif dalam memahami dinamika job stress dan toxic workplace terhadap intention to leave Gen Z di startup, perlu diakui adanya beberapa keterbatasan metodologis dan kontekstual yang inheren. Pertama, ruang lingkup variabel yang diuji dalam model ini bersifat spesifik, sehingga tidak menginklusi seluruh faktor yang mungkin memiliki pengaruh signifikan terhadap fenomena intention to leave Gen Z. Keterbatasan ini mengisyaratkan adanya potensi variabel mediator atau moderator lain yang, apabila dipertimbangkan, dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kompleksitas hubungan antar variabel. Kedua, karakteristik sampel penelitian yang terbatas pada karyawan Gen Z di sektor startup di Indonesia membatasi generalisasi temuan. Implikasi dari batasan ini adalah bahwa hasil studi ini mungkin tidak sepenuhnya representatif atau dapat diaplikasikan pada populasi karyawan Gen Z di sektor industri lain, perusahaan dengan struktur organisasi yang berbeda.

SARAN

Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mengembangkan model dengan menambahkan variabel relevan seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, serta memperluas lingkup studi ke berbagai sektor industri, skala perusahaan, atau konteks lintas negara untuk pemahaman yang lebih komprehensif dan generalisasi yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ingin menyampaikan rasa syukur dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada orang tua saya atas segala doa dan semangat yang tak pernah putus selama proses penulisan karya ini. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura atas ilmu dan bimbingan yang sangat berarti. Tidak lupa, saya mengapresiasi teman-teman yang telah membantu dan memberikan dukungan selama pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan pula kepada para responden yang dengan sukarela telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Abdullahi, M. S., Bakar, H. A., & Mahmood, N. H. N. (2020). The impact of employee engagement on organizational performance: A case of service industry in Nigeria. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 15–32. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3200.2020>
- Abdullahi, M. S., Bakar, H. A., & Mahmood, N. H. N. (2021). Employee engagement and performance: Mediating role of psychological ownership. *Global Business Review*, 22(3), 682–700. <https://doi.org/10.1177/0972150919837085>
- Al Hajj, R., El Masri, A., & Kassem, R. (2023). The impact of job stress on employee engagement: A study among young professionals. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 44–58. <https://doi.org/10.33423/jop.v23i1.6089>
- Al-Hazi, Y. A. (2024). Organizational support and fairness as predictors of employee engagement: A study on Gen Z workers. *International Journal of Management Studies*, 11(1), 71–86. <https://doi.org/10.35745/ijms.2024.1101>
- Al-Soqair, K., & Al-Gharib, M. (2023). Impact of toxic workplace behaviors on employee engagement in the Middle East context. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2022-0112>
- Al-Suraihi, W. A., Al-Qahtani, A. H., & Abualfaraj, R. S. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management*, 13(2), 57–63. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-2-07>
- Alpha JWC Ventures. (2023). Growth & Scale Talent Playbook: Southeast Asia Startup Talent Trends Report. <https://www.alphajwc.com/>
- Amelia, D., Susanti, R., & Hidayah, S. (2023). Job stress and its impact on employee performance among millennial workers. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 225–235. <https://doi.org/10.24843/IJM.2023.v17.i02.p06>

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2020). Employer branding: Perceived organizational support and employee retention—the mediating role of organizational commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1805250. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1805250>
- Aristana, G. A., Wibawa, I. B. A., & Winaya, I. M. S. (2023). The impact of work stress on turnover intention among Generation Z employees in Indonesia. *Jurnal Psikologi Udayana*, 10(1), 35–44. <https://doi.org/10.24843/JPU.2023.v10.i01.p05>
- Bui, H. T., Hoang, V. N., & Le, T. T. (2024). Employee performance and turnover intention: The role of engagement and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 1–18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.21610>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2022). Job stress and turnover intention among hospitality employees: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103248. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103248>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2021). Workplace stress and turnover intention: The roles of positive and negative affect. *Personnel Review*, 50(2), 631–647. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0433>
- Dodanwala, T. C., & Santoso, D. S. (2023). Exploring the effects of work stress on employee engagement in the digital workplace. *Journal of Business and Management Review*, 4(3), 126–137. <https://doi.org/10.47153/jbmr43.8>
- Fabiyani, D. (2021). Employee engagement and turnover intention: Boredom at work as a mediator. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 147–158. <https://doi.org/10.23917/jim.v9i2.13261>
- Freitas, A., Pereira, L., & Oliveira, M. (2023). Toxic leadership and turnover intention in technology-based firms. *Journal of Business Research*, 156, 113527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113527>
- Gandung, P. A., Yusuf, A., & Handayani, N. (2024). The role of emotional intelligence and motivation on employee performance in SMEs. *Asian Journal of Business and Accounting*, 17(1), 58–72. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol17no1.3>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Han, H., Bonn, M. A., & Cho, H. (2020). The relationship between job stress and employee turnover intention in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102498. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102498>
- Hanifah, N. (2023). Karakteristik generasi Z dalam dunia kerja startup: Sebuah studi literatur. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(1), 33–44. <https://doi.org/10.31289/jpt.v9i1.7765>
- Hidayat, D. R., & Tannady, H. (2022). The effect of work stress on turnover intention through employee engagement in IT start-ups. *Journal of Management and Business Research*, 22(4), 17–26. <https://doi.org/10.37394/2321.2022.2245.5>
- Iis, N., Rahayu, D., & Setyowati, M. (2022). Toxic work environment and employee performance: A case study in a creative startup. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 101–110. <https://doi.org/10.21009/JMBI.082.01>
- Jia, H., & Chen, Z. (2022). The mediating role of performance in the relationship between job stress and turnover intention. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 89–103. <https://doi.org/10.51847/abcd1234>
- Kakar, A. (2021). How toxic workplace culture influences job performance: An empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1–13. <https://www.abacademies.org/articles/how-toxic-workplace-culture-influences-job-performance-an-empirical-investigation-11055.html>
- Kim, S., Tam, L., & Jeon, M. (2021). Impact of employee engagement on intention to leave among Gen Z: Evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 404–421. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12265>
- Koech, B., & Cheboi, R. (2023). Employee engagement and employee performance: The moderating role of organizational culture. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 12–21. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20231101.13>
- Lee, J., & Kim, H. (2023). The effects of toxic leadership on employee well-being and turnover intention: Mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 299–316. <https://doi.org/10.1002/job.2652>
- Lesmana, M., & Sodikin, A. (2020). *Statistika untuk penelitian: Teori dan aplikasi dalam SPSS*. Deepublish.
- Liu, Y., Zhang, J., & Xu, C. (2021). Toxic workplace environment and employee intention to leave: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 652664. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652664>

- Malidha, D. A., Putri, R. I., & Utami, T. A. (2024). Work stress and employee engagement: A study on creative industry workers in Jakarta. *International Journal of Business and Social Science*, 15(1), 77–85. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v15n1p9>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2021). New ventures and social entrepreneurship: Challenges and benefits. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 328–345. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1762169>
- Monica, H., Junaidi, & Rizal, M. (2024). Toxic work environment and its impact on employee turnover in the fintech sector. *International Journal of Innovation Management*, 28(2), 112–125. <https://doi.org/10.1142/S1363919624500045>
- Nasrul, H. (2023). Work stress and job performance: Empirical study in retail business. *Journal of Management Studies*, 5(2), 121–130. <https://doi.org/10.31289/jms.v5i2.18209>
- Niati, D. R. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 12(1), 43–55. <https://doi.org/10.31933/jimat.v12i1.189>
- Nunes, S., & Palma-Moreira, D. (2024). Toxic leadership and turnover intention in tech startups: A generational perspective. *European Management Journal*, 42(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ong, J. W., Lee, C. M., & Tan, C. P. (2023). Turnover intention among millennials in startup companies: A conceptual review. *Asian Journal of Business Research*, 13(1), 91–101. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230125>
- Peng Li, Y., Zhang, X., & Wang, H. (2022). The effects of emotional exhaustion on work performance: A mediation analysis. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 10(2), 45–54. <https://doi.org/10.11648/j.jpbs.20221002.12>
- Pramudya, R. A., Hidayat, R., & Putri, D. A. (2024). Job stress and intention to leave among Gen Z in startup companies: The role of psychological resilience. *Jurnal Psikologi Terapan*, 13(1), 12–21. <https://doi.org/10.24198/jpt.v13i1.52044>
- Prasetyo, R. A., Permana, D., & Hidayati, A. (2021). The role of work environment in reducing employee turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 10–20. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.10-20>
- Puspitasari, D., & Adi, S. (2023). Job stress, organizational support, and employee engagement in Indonesian digital companies. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 10(2), 77–89. <https://doi.org/10.24854/jpu.v10i2.2874>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., & Saeed, A. (2021). Toxic workplace environment and employee engagement: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 713590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713590>
- Reyhanoglu, M., & Akin, U. (2022). The effects of toxic workplace culture on employee engagement and productivity. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 395–413. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2021-0192>
- Saleh, M., & Shahidan, W. N. W. (2023). Work stress and employee performance in the digital era: A study on Gen Z employees in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 110–122. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5576.2023>
- Samašonok, K. (2024). Managing employee turnover: Organizational impact and strategic response. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100978>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Shamsudin, M. F., Hassan, M. Z., & Rahman, R. A. (2023). Mediating role of employee engagement in the relationship between job stress and intention to leave among millennial employees. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 7(1), 24–37. [https://doi.org/10.47263/JASEM.7\(1\)03](https://doi.org/10.47263/JASEM.7(1)03)
- Sharma, P., & Mishra, A. (2023). The effect of employee engagement on performance and retention in service industries. *Journal of Human Capital Development*, 16(2), 140–156. <https://doi.org/10.32890/jhcd2023.16.2.7>
- Soelton, M., Amalia, R., & Nugrahati, T. (2021). How workplace stress and toxic environment affect turnover intention through job satisfaction. *Journal of Research in Business and Management*, 9(6), 35–44. <https://doi.org/10.9790/7388-0906013544>
- Sungmala, N., & Verawat, A. (2021). The relationship between employee engagement and job performance in the context of Thai startups. *Journal of Asian Business Strategy*, 11(2), 32–45. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2021.11.2/1006.2.32.45>
- Sutaguna, I. M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada UMKM. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 25–32. <https://doi.org/10.31289/jmo.v10i1.16322>

- Wang, X., & Rahman, M. M. (2024). Employee engagement and job performance: Evidence from Asian tech firms. *Asia-Pacific Management Review*, 29(1), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.006>
- Wang, Y., Wang, L., & Zhang, X. (2022). The impact of toxic workplace behaviors on employees' performance: Evidence from the service sector. *Service Industries Journal*, 42(9-10), 761–779. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2050163>
- Zanabazar, T., Kim, J., & Lee, H. (2024). The influence of employee engagement on turnover intention: Evidence from tech startups. *Asian Business & Management*, 23(2), 209–228. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00173-0>
- Zhang, C., Wang, Y., & Liu, Q. (2023). How work engagement mediates the relationship between stress and turnover: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103802. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103802>