PENGARUH *TOXIC ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GEN Z DI INDONESIA)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana

MODESTA WINDA

NIM. B1021211037

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

PENGARUH *TOXIC ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GEN Z DI INDONESIA)

SKRIPSI OLEH:

MODESTA WINDA

B1021212037

Skripsi Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Modesta Winda
Nim	:	B1021211037
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	S1 Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi	:	Pengaruh *Toxic Environment* Terhadap *Employee Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Perceived Organizational Support* Dan *Employee Well-Being* (Studi Kasus Pada Karyawan Gen Z Di Indonesia)

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

Apabila didalamnya terdapat kesalahan dan kekeliruan maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Skripsi dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 25 Juni 2025

Modesta Winda

B1021211037

LEMBAR YURIDIS

Pengaruh *Toxic Environment* Terhadap *Employee Engagement* Dimediasi Oleh *Perceived Organizational Support* Dan *Employee Well-Being* (Studi Kasus Pada Karyawan Gen Z Di Indonesia)

Penanggung Jawab Yuridis

Modesta Winda
B1021211037

Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tgl Ujian Skripsi dan Komprehensif : 10 Juni 2025

Majelis Penguji

No.	Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/bln/thn
1	Pembimbing 1	Dr. Rizky Fauzan, S.E., M.Si.	
		NIP.197402021998031001	
2	Pembimbing 2	Arman Jaya, S.Pd.I., M.M	
		NIP.199009202022031006	
3	Penguji 1	Dr.Sulistiowati, SE, M.Si	
		NIP.197904072002122003	
4	Penguji 2	Dody Pratama Marumpe,S.Pd., M.M	
		NIP.199111272022031006	

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat dan Lulus
Dalam Ujian Skripsi dan Komprehensif

Pontianak,
Koordinator Program Studi Manajemen

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, anugerah, dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh *Toxic Environment* Terhadap *Employee Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Perceived Organizational Support* Dan *Employee Well-Being* (Studi Kasus Pada Karyawan Gen Z Di Indonesia)". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Pontianak.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan begitu banyak dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bimbingan yang diberikan sangat berarti dalam membantu penulis memahami serta menyelesaikan penelitian ini dengan lebih baik. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan hormat, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam perjalanan akademik ini. Dukungan, doa, serta motivasi yang diberikan telah menjadi sumber semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

1. Prof. Dr. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. Selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
6. Dr. Rizky Fauzan, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Arman Jaya, S,Pd,I., M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan

bimbingan, koreksi, saran, masukan, serta bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Dr. Sulistiowati,SE, M.Si dan Bapak Dody Pratama Marumpe,S.Pd., M.M selaku Dosen Penguji dan yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Universitas Tanjungpura khususnya Dosen Program Studi Manajemen atas segala usaha dalam memberikan ilmu pengetahuan, pendidikan, dan arahannya.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua saya yang tercinta Bapak Rahadin (†) dan kepada Ibu Elisabet Erom (†) yang meskipun telah tiada namun semasa hidup selalu memberikan kasih sayang dan keteladanan yang baik agar terus menjadi sumber kekuatan dalam setiap langkah penulis.
10. Saudara saya tersayang Pitronius Kursa, Eugenius Ewito, Magaretha Izam dan Dikna Yuniarti serta segenap keluarga besar yang sudah memberikan doa, motivasi, pengertian dan cinta serta kasih sayang dalam mengerjakan skripsi ini.
11. Kepada Nenek Anastasia atos dan Kakek Edward (†) yang sudah seperti orang tua kedua bagi penulis, terima kasih atas kasih sayang dan teladan hidup yang tetap penulis kenang dengan penuh syukur.
12. Kepada *partner* saya, Dodi Aprelius Nindau, yang telah menjadi sumber semangat, pendengar yang setia, pemberi nasihat bijak, serta selalu hadir memberikan dukungan dan kasih sepanjang proses penulisan skripsi ini.
13. Kepada Maya, Esta, Cica, Ria, Callista, Ditha, Memel, Gea, dan Yenping, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada sahabat-sahabat terkasih sejak masa remaja atas dukungan yang tak henti-hentinya, kesediaan menjadi pendengar yang penuh perhatian, serta kebersamaan yang senantiasa menguatkan di tengah tantangan. Nasihat, semangat, dan kehadiran kalian memberikan makna tersendiri dalam proses perjalanan ini.
14. Kepada teman-teman penulis Ani, Uli, Indah, Helena, Epi, Vinsen, Deri, Sela, Paisal, Miftah, Rus, Goku, Amin, Clara, Ela, Evo, Ifan, Wingki, Kris, Deki, Yenia, Desi Herlina, Putri Anya, Teresa, Villy, dan teman-teman

lainnya. Kepada anggota grup Warbah, Grup Yok Lah Woi, Grup Alien Bumi, Keluarga Besar GAMEKA, saya juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, serta doa selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi pendengar yang baik, menemani di setiap tantangan, dan memberikan nasihat berharga yang menguatkan saat penulis merasa lelah dan ragu. Kehadiran serta kebersamaan kalian sungguh berarti dalam perjalanan ini.

15. Seluruh staf TU, Administrasi, dan Akademik FEB UNTAN yang turut membantu dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi
16. Tentunya saya mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri atas segala usaha, ketekunan, dan keberanian yang telah dilakukan untuk terus melangkah meskipun banyak hambatan yang menghadang. Terima kasih telah mampu bertahan meski dalam keadaan lelah, terus berjuang meskipun sempat ragu, dan tidak menyerah ketika menghadapi kesulitan. Setiap tantangan yang dilalui telah memperkuat diri ini dan mempersiapkan untuk menghadapi masa depan. Dengan rasa syukur yang mendalam, penulis mengakhiri dengan Puji Tuhan.

Pontianak, 25 Juni 2025

Modesta Winda
B1021211037

PENGARUH *TOXIC ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GEN Z DI INDONESIA)

Modesta Winda

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic environment* terhadap *employee engagement* dengan mempertimbangkan *perceived organizational support* dan *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Z di Indonesia dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui *software* SmartPLS.

Hasil menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, *employee well-being*, dan *employee engagement*. Selain itu, *perceived organizational support* dan *employee well-being* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee well-being* memediasi secara signifikan hubungan antara *toxic environment* dan *employee engagement*, sedangkan *perceived organizational support* menunjukkan efek mediasi yang signifikan. Penelitian ini merekomendasikan perluasan cakupan responden antar generasi, penambahan variabel kontekstual, serta pendekatan mixed methods untuk memperdalam pemahaman terhadap dinamika lingkungan kerja toksik di berbagai sektor industri.

Kata Kunci: *Toxic Environment, Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Employee Well-Being.*

THE INFLUENCE OF TOXIC WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT MEDIATED BY PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE WELL-BEING (A CASE STUDY ON GENERATION Z EMPLOYEES IN INDONESIA)

Modesta Winda

Management Study Program
Faculty of Economics and Business
Tanjungpura University

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of a toxic work environment on employee engagement by considering perceived organizational support and employee well-being as mediating variables. The research was conducted on Generation Z employees in Indonesia using a quantitative approach and Partial Least Squares (PLS) analysis through SmartPLS software.

The results indicate that a toxic work environment has a negative and significant effect on perceived organizational support, employee well-being, and employee engagement. Furthermore, both perceived organizational support and employee well-being have a positive and significant effect on employee engagement. Mediation analysis reveals that employee well-being significantly mediates the relationship between a toxic work environment and employee engagement, while perceived organizational support also shows a significant mediating effect. This study recommends expanding the demographic scope across generations, incorporating additional contextual variables, and employing a mixed methods approach to gain deeper insights into the dynamics of toxic work environments across various industrial sectors.

Keywords*: toxic work environment, perceived organizational support, employee well-being, employee engagement.*

PENGARUH *TOXIC ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GEN Z DI INDONESIA)

RINGKASAN SKRIPSI

1. Latar Belakang

Dalam perkembangan industri saat ini ada masalah penting yang perlu diperhatikan yaitu lingkungan kerja yang tidak sehat atau beracun. Dalam konteks, mereka sering mengalami berbagai kesulitan dilingkungan kerja dan akhirnya mempengaruhi partisipasi mereka. Salah satu kesulitan yang paling umum adalah *toxic environment* atau tidak sehat. Karyawan Generasi Z, yang sering dianggap memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya, memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta mengharapkan suasana kerja yang positif dan suportif. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana *toxic environment*, yang dimediasi oleh *perceived organizational support* dan *employee well-being*, memengaruhi *employee engagement* generasi Z di Indonesia. Dalam lingkungan kerja karyawan dapat mengalami efek negatif seperti stres dari lingkungan kerja yang buruk, tetapi dukungan dari perusahaan dapat mengurangi efek ini. Tingkat dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, dan organisasi harus memberikan perhatian yang lebih besar pada kesehatan karyawan. Mereka memiliki kemampuan untuk menyediakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan dapat tetap tenang saat melakukan pekerjaan mereka.

Fenomena terjadinya *Toxic environment* pada Gen Z diambil dari data yang dilaporkan pada kompas.com Indonesia (2023) dalam artikel berjudul “1 dari 5 orang merasa tempat kerjanya toxic, ada apa?” Sebuah survei dari *American Psychological Association* (APA) pada tahun 2023 menemukan bahwa 19% pekerja di AS merasa tempat kerja mereka toksik. Lingkungan ini ditandai dengan konflik,

intimidasi, penghinaan, hingga kekerasan, yang merusak produktivitas. Pelecehan verbal seperti hinaan dan ejekan negatif menjadi faktor utama, terutama di sektor layanan publik. Sebanyak 92% pekerja merasa perusahaan harus lebih mendukung kesehatan emosional dan psikologis mereka, menunjukkan pentingnya kesejahteraan mental di tempat kerja. *Verbal abuse* atau pelecehan emosional menggunakan kata-kata menjadi salah satu faktor terbesar mengapa lingkungan kerja dianggap toksik. Dari survei tersebut, 28 % pekerja mengaku pernah menyaksikan hinaan, lelucon negatif, ejekan yang merendahkan latar belakang seseorang di tempat kerja. 15 % orang lainnya pernah mengalami diskriminasi di tempat kerja, sedangkan 15 % lainnya pernah menjadi korban diskriminasi di tempat kerja. Posisi tertinggi verbal abuse diduduki oleh mereka yang bekerja di bidang layanan yang berhubungan langsung dengan customer, klien atau pasien. Objek dalam penelitian ini adalah Startup, Generasi Z cenderung memilih startup berbasis pelayanan karena mereka menawarkan fleksibilitas, peluang untuk berinovasi, dan lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana *toxic environment* mempengaruhi *employee engagement*, serta melihat peran mediasi dari *perceived organizational support* dan *employee well-being* dalam menanggulangi dampak negatif tersebut.

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penyataan dan pertanyaan penelitian di atas, maksud dari tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpengaruh terhadap *employee well-being*
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpenngaruh terhadap *employee engagement*
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement*

5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap *employee engagement*
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah *perceived organizational support* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini disusun dengan menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan dan melalui kuisioner dan wawancara. Populasi penelitian adalah 200 responden startup di indonesia. Analisis data yang digunakan adalah dengan Software Smart PLS (*Partial Least Square*). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis komponen atau varian. Variabel penelitian meliputi *toxic environment* (X1), *Perceived Organizational Support* (Z1), *Employee Well-Being* (Z2), dan *Employee Engagement*.

4. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan studi pembahasan, penelitian ini menguji pengaruh *toxic environment*, *perceived organizational support* dan *employee well-being* sebagai variabel mediasi terhadap *employee engagement* (studi kasus pada karyawan gen z di indonesia), sehingga diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, diperoleh bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, dengan nilai P-value sebesar 0,000 (P < 0,05) dan koefisien jalur sebesar -0,260.
2) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, diperoleh bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee well-being*, dengan nilai P-value sebesar 0,000 (P < 0,05) dan koefisien jalur sebesar -0,343.
3) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan P-value 0,010 < 0,05 dan *path coefficient* -0,179.

4) Berdasarkan pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan P-value 0,048 < 0,05 dan *path coefficient* 0,216.
5) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *bahwa employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan P-value 0,038 < 0,05 dan path coefficient 0,236.
6) Berdasarkan pengaruh *toxic environment* terhadap *employee engagement* melalui mediasi *perceived organizational support* menunjukkan nilai p-value sebesar 0,099 (< 0,10) dan path coefficient sebesar -0,081, yang berarti terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* secara tidak langsung melalui *perceived organizational support*.
7) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui *employee well-being* sebagai variabel mediasi, dengan P-value 0,039 < 0,05 dan path coefficient -0,056.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan studi pembahasan, pada penelitian ini menguji pengaruh *toxic environment*, *perceived organizational support* dan *employee well-being* sebagai variabel mediasi terhadap *employee engagement* (studi kasus pada karyawan gen z di indonesia), sehingga diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Penelitian ini menemukan bahwa hipotesis pertama *toxic environment* memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, Pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee well-being,* Pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagemen*t, Pada hipotesis keempat menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement,* Pada hipotesis kelima menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement,* Pada hipotesis keenam menyatakan bahwa *toxic*

environment berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi, dan Pada hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *toxic environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement.* Penelitian ini merekomendasikan perluasan cakupan responden antar generasi, penambahan variabel kontekstual, serta pendekatan *mixed methods* untuk memperdalam pemahaman terhadap dinamika lingkungan kerja toksik di berbagai sektor industri.

PENGARUH *TOXIC ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GEN Z DI INDONESIA)

THESIS SUMMARY

1. Background

In the current industrial landscape, an important issue that must be addressed is the presence of unhealthy or toxic work environments. In this context, employees often face various challenges in the workplace, which ultimately affect their participation and performance. One of the most common challenges is the existence of a toxic or unhealthy work environment. Generation Z employees, who are often considered to have different characteristics from previous generations, tend to have high expectations for work-life balance and seek a positive and supportive work atmosphere. Therefore, it is essential to examine how a toxic environment, mediated by perceived organizational support and employee well-being, affects the employee engagement of Generation Z in Indonesia. In toxic workplaces, employees may experience negative effects such as stress; however, organizational support can mitigate these impacts. A high level of perceived organizational support can enhance productivity, and organizations must pay greater attention to employee well-being. Companies have the ability to create a supportive work environment that enables employees to remain calm and focused while performing their duties.

The phenomenon of toxic environments among Generation Z is highlighted in data reported by *Kompas.com Indonesia* (2023) in an article titled *"1 in 5 People Feel Their Workplace is Toxic, What's Going On?"*. A 2023 survey conducted by the American Psychological Association (APA) found that 19% of workers in the United States perceived their workplace as toxic. Such environments are characterized by conflict, intimidation, humiliation, and even violence, all of which negatively impact productivity. Verbal abuse, including insults and derogatory

jokes, was identified as a major contributing factor—particularly in the public service sector. The survey revealed that 92% of employees believe their organizations should provide greater support for emotional and psychological well-being, emphasizing the importance of mental health in the workplace. Verbal abuse or emotional harassment using language was cited as a leading cause of perceived toxicity. According to the survey, 28% of workers reported witnessing insults, negative jokes, or derogatory comments targeting someone's background in the workplace. Additionally, 15% of employees had personally experienced discrimination, and another 15% had witnessed it. The highest incidence of verbal abuse was reported among employees working in customer-facing roles such as customer service, client relations, or healthcare. The object of this study is startups, as Generation Z tends to prefer service-based startups due to their flexibility, opportunities for innovation, and dynamic work environment. This research aims to explore how toxic environments influence employee engagement and examine the mediating roles of perceived organizational support and employee well-being in mitigating the negative impacts of workplace toxicity.

2. Research Objectives

Based on the statements and research questions above, the objectives of this study are as follows:

1) To examine and analyze whether a toxic environment affects perceived organizational support.
2) To examine and analyze whether a toxic environment affects employee well-being.
3) To examine and analyze whether a toxic environment affects employee engagement.
4) To examine and analyze whether perceived organizational support affects employee engagement.
5) To examine and analyze whether employee well-being affects employee engagement.

6) To examine and analyze whether perceived organizational support mediates the relationship between a toxic environment and employee engagement.
7) To examine and analyze whether employee well-being mediates the relationship between a toxic environment and employee engagement.

3. Research Methodology

This study was conducted using a quantitative research approach with data collection techniques involving questionnaires and interviews. The research population consisted of 200 respondents working in startups in Indonesia. Data analysis was performed using SmartPLS software (Partial Least Square). PLS is a component- or variance-based Structural Equation Modeling (SEM) method. The research variables include Toxic Environment (X1), Perceived Organizational Support (Z1), Employee Well-Being (Z2), and Employee Engagement (Y).

4. Research Results

Based on the results of the analysis and discussion, this study examines the influence of toxic environment, perceived organizational support, and employee well-being as mediating variables on employee engagement (a case study of Generation Z employees in Indonesia). The findings are summarized as follows:

1) Based on the results of the first hypothesis test, it was found that the toxic environment has a negative and significant effect on perceived organizational support, with a P-value of 0.000 ($P < 0.05$) and a path coefficient of -0.260.
2) The results of the second hypothesis test show that the toxic environment has a negative and significant effect on employee well-being, with a P-value of 0.000 ($P < 0.05$) and a path coefficient of -0.343.
3) The results of the third hypothesis test indicate that the toxic environment has a negative and significant effect on employee engagement, with a P-value of 0.010 < 0.05 and a path coefficient of -0.179.
4) Based on the fourth hypothesis test, it was found that perceived organizational support has a positive and significant effect on employee engagement, with a P-value of $0.048 < 0.05$ and a path coefficient of 0.216.

5) Based on the results of the fifth hypothesis test, it was found that employee well-being has a positive and significant effect on employee engagement, with a P-value of 0.038 < 0.05 and a path coefficient of 0.236.
6) The influence of toxic environment on employee engagement through the mediation of perceived organizational support showed a P-value of 0.099 (< 0.10) and a path coefficient of -0.081, indicating sufficient evidence to state that toxic environment has a negative indirect effect on employee engagement through perceived organizational support.
7) Based on the results of the seventh hypothesis test, it was shown that toxic environment has a negative and significant effect on employee engagement through employee well-being as a mediating variable, with a P-value of 0.039 < 0.05 and a path coefficient of -0.056.

5. Conclusions and Suggestions

Based on the results of the analysis and discussion, this study examined the influence of toxic environment, perceived organizational support, and employee well-being as mediating variables on employee engagement (a case study of Generation Z employees in Indonesia). The conclusions of the study are as follows: The findings indicate that the first hypothesis toxic environment has a negative and significant impact on perceived organizational support is supported. The second hypothesis shows that toxic environment has a negative and significant effect on employee well-being. The third hypothesis confirms that toxic environment negatively and significantly affects employee engagement. The fourth hypothesis reveals that perceived organizational support has a positive and significant impact on employee engagement, while the fifth hypothesis demonstrates that employee well-being also has a positive and significant effect on employee engagement. The sixth hypothesis shows that toxic environment has a negative significant effect on employee engagement through perceived organizational support as a mediating variable. Finally, the seventh hypothesis confirms that toxic environment has a negative and significant effect on employee engagement through employee well-being as a mediating variable. This study recommends expanding the demographic scope of

respondents across different generations, incorporating additional contextual variables, and employing a mixed methods approach to gain deeper insights into the dynamics of toxic work environments across various industrial sectors.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT iii
LEMBAR YURIDIS iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
RINGKASAN SKRIPSI x
THESIS SUMMARY xv
DAFTAR ISI i
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.2.1 Pernyataan Masalah 7
1.2.2 Pertanyaan Penelitian 8
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Kontribusi Penelitian 9
1.4.1 Kontribusi Teoritis 9
1.4.2 Kontribusi Praktis 9
1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian 9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1 Landasan Teori 10
2.1.1 Teori Perilaku Kerja Antisosial (*Antisocial Workplace Behavior Theory*) 10
2.1.2 Teori *Job Demand-Resource* (JD-R) 10
2.1.3 Teori Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement Theory*) 11

2.1.4 Teori Konversi Sumber Daya (*Conservation of Resources*/COR Theory) 11
2.1.5 Teori Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being Theory*).....11
2.2 Toxic Environment 12
2.2.1 *Pengertian Toxic Environment* 12
2.2.2 Faktor yang mempengaruhi *Toxic Environment* 12
2.2.3 Indikator *Toxic Environment* 12
2.3 Perceived Organizational Support 13
2.3.1 Pengertian *Perceived Organizational Support* 13
2.3.2 Faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*..... 13
2.3.3 Indikator *Perceived Organizational Support* 13
2.4 Employee Well-Being 14
2.4.1 Pengertian *Employee well-being* 14
2.4.2 Faktor yang mempengaruhi *Employee well-being* 14
2.4.3 Indikator *Employee Well-Being*,..... 14
2.5 Employee Engagement 14
2.5.1 Pengertian *Employee Engagement* 14
2.5.2 Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* 15
2.5.3 Indikator *Employee Engagement* 15
2.6 Kajian Empiris 15
2.7 Hipotesis Penelitian 24
2.8 Kerangka Konseptual 30
BAB 3 METODE PENELITIAN 32
3.1 Bentuk Penelitian 32
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 32

3.3 Data 33
3.3.1 Data Primer 34
3.3.2 Data Sekunder 34
3.4 Populasi dan Sampel 34
3.4.1 Populasi 34
3.4.2 Sampel 34
3.5 Variabel Penelitian 36
3.5.1 Variabel Independen 36
3.5.2 Variabel Dependen 36
3.5.3 Variabel Mediasi 37
3.5.4 Definisi Operasional Variabel 37
3.6 Metode Analisis 42
3.6.1 Statistik Deskriptif 42
3.6.2 Outer Model 44
3.6.3 Inner Model 45
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 48
4.1 Hasil Penelitian 48
4.1.1 Karakteristik Responden 48
4.1.2 Analisis Statistik Deskriftif 53
4.1.3 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) 59
4.1.4 Uji Model Struktural (*Inner Model*) 64
4.2 Pembahasan 70
4.2.1 Pengaruh *Toxic Environment* terhadap *Perceived Organizational Support* 70
4.2.2 Pengaruh *Toxic Environment* terhadap *Employee Well-Being* 71

4.2.3 Pengaruh *Toxic Environment* terhadap *Employee Engagement* 72
4.2.4 Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* 73
4.2.5 Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Employee Engagement* .. 73
4.2.6 *Toxic Environment* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi. 74
4.2.7 *Toxic Environment* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Employee Well-Being* sebagai variabel mediasi. 75
4.3 Profil Variabel 75
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN 78
5.1 Kesimpulan 78
5.2 Rekomendasi 79
DAFTAR PUSTAKA 79
LAMPIRAN 79

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Empiris 15
Tabel 3. 1 Timeline Penyusunan Proposal Penelitian Hingga Penyusunan Laporan Hasil Penelitian 32
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel 37
Tabel 3.3 Pengukuran Variabel Penelitian 43
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 48
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 49
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 49
Tabel 4. 4 Karakteristik responden area tempat bekerja 50
Tabel 4. 5 Karakteristik responden startup tempat bekerja 51
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi Tempat Bekerja 52
Tabel 4. 7 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja 52
Tabel 4. 8 Statistik Deskriftif *Toxic Environment* 53
Tabel 4. 9 Statistik Deskriftif *Perceived Organizational Support* 55
Tabel 4. 10 Statistik Deskriftif Variabel *Employee Well-Being* 56
Tabel 4. 11 Statistik Deskriftif Variabel *Employee Engagement* 58
Tabel 4. 12 Nilai *Outer Loading* 59
Tabel 4. 13 *Average Variance Extracted* 60
Tabel 4. 14 *Heterotrait Monotrait Ratio* 61
Tabel 4. 15 *Fornell Larcker* 61
Tabel 4. 16 *Cross Loading* 61
Tabel 4. 17 Nilai *Realibility* 63
Tabel 4. 18 Uji *R-Square* 64
Tabel 4. 19 Model Fit 65
Tabel 4. 20 Hasil Uji Dirrect Effect (*Path Coefficient*) 68
Tabel 4. 21 Hasil Uji Indirrect Effect (Metode *Bootstrapping*) 70
Tabel 4. 22 Profil Variabel *Toxic Environment* 75
Tabel 4. 23 Profil Variabel *Perceived Organizational Support* 76
Tabel 4. 24 Profil Variabel *Employee Well-Being* 77
Tabel 4. 25 Profil Variabel *Employee Engagement* 77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.1 Survei ketenagakerjaan Generasi Z di Indonesia 2023 2
Gambar 2.1 Kerangka konseptual 31
Gambar 4.1 Hasil Analisis Diagram Jalur Model Struktural 66

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi mana pun, baik institusi maupun perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia merupakan komponen penting yang berdampak pada pertumbuhan dan kemajuan suatu perusahaan. Perusahaan memerlukan banyak sumber daya manusia yang berketerampilan tinggi untuk berkembang dengan cepat, jika sumber daya manusia yang ada kurang memiliki kualifikasi yang diperlukan kemajuan perusahaan juga akan terhambat (Vanderson et al., 2024).

Generasi Z adalah kelompok orang yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012, mereka adalah penerus generasi milenial dan rentang usia antara 9 sampai 26 tahun (Heriyadi, 2021). Generasi Z sangat tertarik pada pendidikan, terutama dalam hal pembelajaran tentang masa depan mereka juga memiliki banyak pengetahuan dan kemahiran teknologi karena integrasi mereka sangat luas terhubung dengan internet. Generasi Z disebut juga *multitasking* karena dapat melakukan banyak hal sekaligus, seperti menggunakan internet, menggunakan media sosial, dan mendengarkan musik. Sebagian besar kemahiran teknologi Gen Z berasal dari paparan mereka terhadap teknologi sepanjang hidup mereka, yang memungkinkan mereka memanfaatkannya secara efektif, 63% dari mereka tertarik untuk melakukan berbagai hal kreatif setiap hari (Pérez-Escoda et al., 2016).

Dalam perkembangan industri saat ini ada masalah penting yang perlu diperhatikan yaitu lingkungan kerja yang tidak sehat atau beracun. Dalam konteks, mereka sering mengalami berbagai kesulitan dilingkungan kerja dan akhirnya mempengaruhi partisipasi mereka. Salah satu kesulitan yang paling umum adalah *toxic environment* atau tidak sehat. Tekanan kerja yang tidak proporsional, konflik antar karyawan, dan komunikasi yang buruk adalah beberapa contoh dari lingkungan kerja yang berbahaya semua hal ini dapat membahayakan kesehatan

mental dan fisik karyawan, terutama bagi generasi Z yang baru saja memulai karier mereka (Wang et al., 2020).

Karyawan Generasi Z, yang sering dianggap memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya, memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta mengharapkan suasana kerja yang positif dan suportif. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana *toxic environment*, yang dimediasi oleh *perceived organizational support* dan *employee well-being*, memengaruhi *employee engagement* generasi Z di Indonesia. Generasi Z di Indonesia merasa tidak nyaman dengan kepemimpinan *Toxic* karena dapat menghambat kinerja dan kreativitas mereka, serta mengurangi minat mereka terhadap pekerjaan. Dalam lingkungan kerja karyawan dapat mengalami efek negatif seperti stres dari lingkungan kerja yang buruk, tetapi dukungan dari perusahaan dapat mengurangi efek ini. Tingkat dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, dan organisasi harus memberikan perhatian yang lebih besar pada kesehatan karyawan. Mereka memiliki kemampuan untuk menyediakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan dapat tetap tenang saat melakukan pekerjaan mereka (Saragih & Prasetio, 2020).

Menurut informasi yang dikumpulkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai ketenagakerjaan Gen Z dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Sumber: BPS (2023)

Gambar 1.1.1 Survei ketenagakerjaan Generasi Z di Indonesia 2023

Survei mengenai ketenagakerjaan Gen Z yang dilakukan pada tahun 2023 oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa 20,27% dari Gen Z termasuk kategori NEET (*not in education, employment, or training*) artinya tidak memiliki pendidikan formal, bekerja, atau mengikuti pelatihan, 42,62% adalah tingkat pengangguran terbuka untuk kelompok umur 15-24 tahun., 9,68% dari total populasi Gen Z (44,5 juta) merupakan angkatan kerja pengangguran. Tantangan ini lebih terasa pada angkatan kerja karyawan Gen Z yang kerap berhadapan pada tantangan kerja yang lebih tinggi.

Toxic environment dapat mengurangi *employee engagement*, yang berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi. penelitian ini berfokus pada perilaku berbahaya di tempat kerja seperti kekerasan, pengucilan, dan ketidaksopanan karena memiliki dampak paling negatif pada kesehatan mental dan psikologis pekerja (Touni & Hussien, 2023). *Toxic* di tempat kerja pasti ada pada setiap organisasi, tetapi mereka jarang mengeluh tentang perilaku ini. Sebuah lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan, konflik, diskriminasi, pelecehan seksual, kekerasan, atau perilaku negatif lainnya dapat memengaruhi semangat, dorongan, dan produktivitas pekerja (Tambunan et al., 2024). Kondisi *toxic environment* ditandai dengan perilaku nartistik yang mengancam dan ofensif, kepemimpinan yang agresif, serta ancaman dan pelecehan dari manager dan kolega (Heriyadi, 2021). *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh mana individu merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keseimbangan kerja dan hidup, komunikasi internal, serta penghargaan dan pengakuan di tempat kerja

Dukungan organisasi (*organizational support*) dan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) telah diidentifikasi sebagai dua faktor yang dapat memediasi dampak lingkungan kerja yang *toxic* terhadap *employee engagement*. *organizational support*, dalam bentuk perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, dapat mengurangi dampak negatif dari lingkungan yang *toxic*. *Organizational support* menunjukkan

bagaimana organisasi memberikan pengahargaan atas kontribusi kepada karyawannya (Larasati et al., 2024).

Employee well-being atau kesejahteraan karyawan akan berdampak pada perilaku mereka dan meningkatkan keterlibatan antara karyawan dan organisasi (Rasool et al., 2021). Kesejahteraan karyawan dapat digambarkan sebagai kualitas keseluruhan pengalaman karyawan di tempat kerja. Kesejahteraan karyawan ternyata memiliki dampak langsung pada profitabilitas dan daya saing perusahaan dalam penjualan, menjadikannya aspek penting bagi perusahaan untuk menjaga kualitas lingkungan kerja yang sehat (Samantha et al., 2023).

Employee engagement dalam organisasi sangat penting, mulai dari hubungan fisik dan emosional mereka dengannya. Keterlibatan karyawan ini memungkinkan setiap karyawan untuk menyesuaikan tujuan mereka dengan visi organisasi, dan memiliki hak untuk memiliki kebebasan sendiri dalam pengambilan keputusan bergantung pada besarnya upaya yang telah ditunjukkan yang didasarkan pada organisasi dan karyawan *(Rasool et al., 2021)*. *Employee engagement* yang relatif meningkat akan membuat mereka merasa bahagia dan cenderung menyelesaikan pekerjaan lebih cepat. *Employee engagement* memungkinkan mereka untuk melihat seberapa jauh mereka dapat melangkah dan mengintegrasikan diri mereka ke dalam pekerjaan (Stangrecka & Iddagoda, 2020).

Penelitian tentang lingkungan kerja yang berbahaya telah mendapat perhatian yang lebih besar dan dibahas dalam beberapa tahun terakhir. Lingkungan kerja yang *toxic* dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan lingkungan kerja yang toksik yaitu: faktor pertama kepemimpinan toksik, pemimpin yang memiliki sifat-sifat negatif seperti otoriter, tidak adil, atau manipulatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Faktor kedua komunikasi buruk, kurangnya komunikasi yang jelas dan terbuka antara manajemen dan karyawan dapat menyebabkan ketidakpastian dan stres. Faktor ketiga budaya organisasi, budaya yang tidak mendukung kolaborasi dan kesejahteraan karyawan dapat memperburuk kondisi kerja. Faktor keempat tekanan

kerja, beban kerja yang berlebihan dan ekspektasi yang tidak realistis dapat menyebabkan *burnout* dan kelelahan emosional.

Fenomena terjadinya *Toxic environment* pada Gen Z diambil dari data yang dilaporkan pada kompas.com Indonesia (2023) dalam artikel berjudul "1 dari 5 orang merasa tempat kerjanya toxic, ada apa?" Sebuah survei dari *American Psychological Association* (APA) pada tahun 2023 menemukan bahwa 19% pekerja di AS merasa tempat kerja mereka toksik. Lingkungan ini ditandai dengan konflik, intimidasi, penghinaan, hingga kekerasan, yang merusak produktivitas. Pelecehan verbal seperti hinaan dan ejekan negatif menjadi faktor utama, terutama di sektor layanan publik. Sebanyak 92% pekerja merasa perusahaan harus lebih mendukung kesehatan emosional dan psikologis mereka, menunjukkan pentingnya kesejahteraan mental di tempat kerja. *Verbal abuse* atau pelecehan menggunakan kata-kata menjadi salah satu faktor terbesar mengapa lingkungan kerja dianggap toksik. Dari survei tersebut, 28 % pekerja mengaku pernah menyaksikan hinaan, lelucon negatif, ejekan yang merendahkan latar belakang seseorang di tempat kerja. 15 % orang lainnya pernah mengalami diskriminasi di tempat kerja, sedangkan 15 % lainnya pernah menjadi korban diskriminasi di tempat kerja. Posisi tertinggi verbal abuse diduduki oleh mereka yang bekerja di bidang layanan yang berhubungan langsung dengan customer, klien atau pasien.

Fenomena terjadinya kasus *toxic environment* pada lingkungan kerja ini juga terjadi pada seorang karyawan Gen Z yang bekerja pada perusahaan Reddit diambil dari data yang dilaporkan pada Suara.com (2024) dalam artikel berjudul "Ironi Startup kesehatan mental: karyawan dipecat setelah curhat lingkungan kerja toxic di Reddit". Reddit adalah platform media sosial yang memiliki sesuatu untuk semua orang topik yang sedang tren, beragam percakapan anonim, konten menyenangkan, komunitas yang menarik untuk setiap minat, dan rangkaian komentar. Seorang mantan karyawan perusahaan berbagi pengalamannya di Reddit tentang pemecatan yang dialaminya, dia mengklaim dipecat setelah menyukai unggahan LinkedIn tentang tempat kerja yang toksik. Dia menggambarkan budaya kerja yang buruk, termasuk hubungan buruk dengan manajer dan CEO, yang berdampak negatif pada

kesehatan mentalnya, membuatnya sering merasa kewalahan dan emosional. Kejadian ini menarik perhatian luas di media sosial, dengan banyak yang menyoroti ironi sebuah perusahaan kesehatan mental yang menciptakan lingkungan kerja beracun.

Menurut penelitian (Putra et al., 2024) dengan judul "*From Stress To Exit*: *The Role Of Workplace Incivility In Shaping Turnover Intentions Among Indonesian Gen Z*". Gen Z sangat rentan terhadap perilaku tidak sopan atau intimidasi baik dari atasan maupun rekan. Studi dari Pontianak (Gen Z di Indonesia) menemukan bahwa tingginya *job stress* dan *incivilit*y secara langsung meningkatkan keinginan untuk tidak terlibat pada pekerjaan mereka. Secara ilmiah, lingkungan kerja toxic merusak *employee well-being* melalui mekanisme psikososial seperti over-demand, kurangnya dukungan, dan technostress. Dampaknya berupa burnout, kelelahan mental, gangguan tidur, dan penurunan produktivitas, yang selanjutnya menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar (*turnover*). Untuk mengatasi ini, perusahaan perlu membangun *psychosocial safety climate*, membatasi workload, memperkuat dukungan sosial, dan melatih kepemimpinan yang suportif khususnya dalam menghadapi kebutuhan khas Gen Z di Indonesia. Menurut penelitian (Zahia Ammara, 2024) hasil survey terbaru *Health on Demand* 2023 terhadap lebih dari 5.200 karyawan di Asia, menunjukkan kalau karyawan Gen Z cenderung mengalami masalah *mental health* dan *insecure* di lingkungan kerjanya. Ini bisa menjadi acuan bagi para perusahaan untuk bersiap diri menghadapi angkatan kerja dari kalangan millenial dan Gen Z. Bagaimana merekrut, mempertahankan, dan meningkatkan kepuasan kerja mereka menjadi hal penting bagi perusahaan saat ini dan kedepan. Gen Z cenderung menginginkan *work-life balance* dalam kehidupan kerjanya, mereka menghindari permasalahan psikologis, beban kerja berlebih, stres kerja, dan kondisi *insecure*.

Fenomena yang terjadi pada Generasi Z yang sedang bekerja di Startup. Gen Z sangat rentan terhadap lingkungan kerja *toxic* seperti ketidakpastian, tuntutan multirole, dan kepemimpinan buruk. Dampaknya yang serius seperti burnout hingga gangguan mental dan eksodus talenta.

Upaya seperti stabilisasi pekerjaan, leadership pelatihan, dan pengaturan stress sangat krusial tidak hanya untuk kesejahteraan karyawan, tapi juga untuk keberlanjutan dan kesuksesan startup itu sendiri. Pada fenomena "*toxic hustle culture*" makin populer di kalangan Gen Z Indonesia, di mana melewati batas fisik mental dianggap prestisius. Namun riset menunjukkan ini hanya menyebabkan kecemasan, depresi, gangguan tidur, dan penurunan kesejahteraan fisik (Ayunda Prameswari, 2024).

Objek dalam penelitian ini adalah Startup, Generasi Z cenderung memilih startup berbasis pelayanan karena mereka menawarkan fleksibilitas, peluang untuk berinovasi, dan lingkungan kerja yang dinamis. Startup biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, yang memberikan ruang bagi kreativitas dan kontribusi langsung terhadap proyek yang berdampak nyata. Generasi Z juga menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang didukung oleh budaya kerja yang lebih fleksibel seperti kerja dari jarak jauh. Startup sering memiliki tujuan sosial yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, seperti inovasi dan keberlanjutan (Aprili, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana *toxic environment* mempengaruhi *employee engagement*, serta melihat peran mediasi dari *perceived organizational support* dan *employee well-being* dalam menanggulangi dampak negatif tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana intervensi organisasi dapat mengimbangi dampak negatif dari lingkungan kerja yang tidak mendukung, terutama untuk karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga memberikan wawasan strategis bagi pemilik bisnis tentang cara mengelola karyawan Generasi Z. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memperkuat dukungan organisasi dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa di era kompetitif saat ini, *employee engagement*

menjadi salah satu faktor yang mendukung produktivitas dan keberhasilan organisasi. Namun, kehadiran *toxic environment* sering kali menghambat keterlibatan tersebut, terutama di kalangan karyawan Gen Z yang memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda dalam dunia kerja. Kondisi lingkungan yang *toxic* yang kurang mendukung dapat menyebabkan turunnya motivasi, semangat kerja, serta *employee engagement* secara keseluruhan. Meski demikian, studi menunjukkan bahwa dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dapat berfungsi sebagai perantara antara lingkungan berbahaya dan partisipasi karyawan.

1.2.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pernyataan masalah di atas, maka dapat disampaikan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *toxic environment* terhadap *perceived organizational support*?
2. Apakah ada pengaruh *toxic environment* terhadap *employee well-being*?
3. Apakah ada pengaruh *toxic environment* terhadap *employee engagement*?
4. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*?
5. Apakah ada pengaruh *employee well-being* terhadap *employee engagement*?
6. Apakah *perceived organizational support* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*?
7. Apakah *employee well-being* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penyataan dan pertanyaan penelitian di atas, maksud dari tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*

2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpengaruh terhadap *employee well-being*
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah *toxic environment* berpenngaruh terhadap *employee engagement*
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement*
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap *employee engagement*
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah *perceived organizational support* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* memediasi hubungan *toxic environment* terhadap *employee engagement*.

1.4 Kontribusi Penelitian

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Secara teoritis penelitian ini memiliki manfaat yang signifikan dalam kemajuan kontribusi ilmu pengetahuan, terutama terkait dengan *toxic environment, perceived organizational support, employee well-being,* dan *employee engagement* untuk memperluas pemahaman dan menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya, baik oleh peneliti yang melakukan penelitian ini maupun peneliti lainnya.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memiliki manfaat yang signifikan bagi perusahaan dan para pengambil kebijakan karena memberikan masukan dan informasi tentang pentingnya organisasi yang dapat mendukung dan memahami karyawan agar mereka tidak mengalami stres dalam pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja di dalam perusahaan.

1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian

Generasi Z yang tumbuh dalam era digital memiliki karakteristik unik dalam hal ekspektasi kerja, lingkungan kerja, keterlibatan, kesejahteraan dan hubungan dengan organisasi. Mereka cenderung lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan keseimbangan hidup. Namun, penelitian

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang *toxic* atau penuh tekanan negatif masih cukup sering ditemui di berbagai tempat kerja di Indonesia, yang berdampak buruk terhadap motivasi dan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini berfokus pada hubungan antara *toxic environment* dan *employee engagement* para karyawan Gen Z, dengan mempertimbangkan dua variabel mediasi *perceived organizational support* (dukungan organisasi) dan *employee well-being* (kesejahteraan karyawan). *perceived organizational support* menjelaskan bagaimana dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya, seperti ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, kebijakan kerja yang adil, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Sementara itu, *employee well-being* mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan yang sangat berpengaruh terhadap motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.