



Pengaruh Budaya Organisasi Toksik terhadap Resiliensi dan *Turnover Intention* Generasi Z: Mediasi Stres Kerja dan *Emotional Exhaustion*

Ni Luh Kardini ^{1*}, Wayan Gede Supartha ², Hj. Sri Langgeng Ratnasari ³, Zulkifli Sultan ⁴

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Mahendradatta, Indonesia

² Guru Besar Manajemen, Program Studi Manajemen, Universitas Warmadewa, Indonesia

³ Guru Besar Manajemen, Program Studi Manajemen, Universitas Kepulauan Riau, Indonesia

⁴ Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia

Email: kardini.mahayoga@gmail.com¹, yande.partha@gmail.com², sarisucahyo@yahoo.com³, zulkifli_sultan@ecampus.ut.ac.id⁴

* Penulis Korespondensi: kardini.mahayoga@gmail.com

Abstract. *This study examines the effects of toxic organizational culture on work resilience and turnover intention, with job stress and emotional exhaustion as mediating variables among Generation Z private-sector employees in Denpasar, Bali. A quantitative explanatory design was employed using survey data from 150 respondents selected through purposive sampling. Respondents were Generation Z employees aged 17–30 years with at least one year of work experience. Data were measured using a five-point Likert scale and analyzed with Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that toxic organizational culture has a positive and significant effect on work resilience, job stress, and emotional exhaustion, but has no significant direct effect on turnover intention. Job stress significantly increases turnover intention and significantly mediates the relationship between toxic organizational culture and turnover intention. In contrast, emotional exhaustion does not significantly mediate the relationships examined. The model explains 52.2% of work resilience and 97.8% of turnover intention. These findings indicate that turnover intention emerges primarily through accumulated job stress rather than a direct response to toxic culture, highlighting the importance of organizational interventions that reduce workplace stress and toxic practices.*

Keywords: *Emotional Exhaustion; Job Stress; Toxic Organizational Culture; Turnover Intention; Work Resilience.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi toksik terhadap resiliensi kerja dan turnover intention, dengan stres kerja dan emotional exhaustion sebagai variabel mediasi pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Denpasar, Bali. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh dari 150 responden yang dipilih melalui purposive sampling, dengan kriteria berusia 17–30 tahun dan telah bekerja minimal satu tahun. Pengukuran menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan data dianalisis dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi kerja, stres kerja, dan emotional exhaustion, tetapi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap turnover intention. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan terbukti memediasi secara signifikan hubungan budaya organisasi toksik dengan turnover intention. Sebaliknya, emotional exhaustion tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan pada hubungan yang diuji. Model mampu menjelaskan 52,2% variasi resiliensi kerja dan 97,8% variasi turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa niat keluar terutama terbentuk melalui akumulasi stres kerja, bukan sebagai respons langsung terhadap budaya toksik. Implikasinya, organisasi perlu menekan praktik kerja toksik sekaligus membangun sistem pencegahan dan pengelolaan stres yang lebih terstruktur.

Kata kunci: Budaya Organisasi Toksik; Emotional Exhaustion; Resiliensi Kerja; Stres Kerja; Turnover Intention.

1. LATAR BELAKANG

Masuknya Generasi Z ke pasar tenaga kerja membawa tantangan baru bagi organisasi karena kelompok usia ini tumbuh dalam lingkungan digital dan cenderung menaruh perhatian besar pada kesehatan mental, keseimbangan kehidupan kerja, transparansi, serta kualitas

hubungan di tempat kerja. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi toksik menjadi isu penting karena dapat muncul melalui kepemimpinan yang merusak, komunikasi yang tidak sehat, kurangnya dukungan, dan praktik kerja yang melemahkan rasa aman psikologis. Pada karyawan swasta di Kota Denpasar, isu ini relevan mengingat karakter ekonomi daerah yang banyak ditopang sektor jasa dan pariwisata serta membutuhkan keberlanjutan tenaga kerja muda (Jantjies, 2024; SHRM, 2026).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kondisi kerja yang toksik dapat berkaitan dengan meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Iqbal (2024) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang menekan dapat mendorong turnover intention, sementara Nurhakiki, Afridah, dan Harini (2024) menemukan bahwa stres kerja menjadi faktor penting dalam keputusan karyawan untuk keluar. Temuan Yerismal dan Jamil (2026) juga menempatkan stres kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan tuntutan lingkungan kerja dengan turnover intention. Di sisi lain, hubungan budaya organisasi dan perilaku karyawan tidak selalu berlangsung secara langsung karena faktor psikologis dapat mengubah cara individu merespons tekanan organisasi.

Bagi Generasi Z, tekanan organisasi dapat memunculkan dua respons yang berbeda. Tekanan dapat meningkatkan stres dan kelelahan emosional, tetapi pada sebagian karyawan juga dapat memicu upaya adaptasi dan ketangguhan. Sofiah (2025) menekankan peran resiliensi dalam menjelaskan keputusan Generasi Z untuk bertahan, sedangkan Seo dan Lee (2026) menunjukkan pentingnya burnout dalam menjelaskan konsekuensi psikologis dari budaya organisasi. Perbedaan respons tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara budaya toksik, resiliensi, dan turnover intention perlu diuji bersama-sama dengan mekanisme mediasi yang relevan.

Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya model yang secara simultan menempatkan resiliensi kerja dan turnover intention sebagai dua luaran yang berbeda serta membandingkan peran mediasi stres kerja dan emotional exhaustion pada karyawan swasta Generasi Z di wilayah pariwisata seperti Denpasar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi toksik terhadap resiliensi kerja dan turnover intention serta menguji peran mediasi stres kerja dan emotional exhaustion. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi dua bentuk respons psikologis, yaitu ketangguhan untuk bertahan dan niat untuk keluar, dalam satu model SEM-PLS pada konteks Generasi Z di Kota Denpasar.

2. KAJIAN TEORITIS

Budaya Organisasi Toksik (X)

Budaya organisasi toksik merupakan lingkungan kerja yang ditandai oleh perilaku disfungsional, seperti ketidaksopanan, komunikasi yang buruk, perilaku tidak etis, dan kepemimpinan yang merusak. Sull, Sull, dan Zweig (2022) menempatkan budaya toksik sebagai masalah organisasi yang dapat mengganggu pengalaman kerja dan retensi karyawan. Arifin (2024) menekankan bahwa kurangnya kepercayaan dan kualitas kepemimpinan dapat memperkuat budaya toksik, sedangkan Saleem dan Ilkhanizadeh (2021) menunjukkan bahwa toxic leadership berhubungan dengan berbagai outcome negatif karyawan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi toksik diposisikan sebagai variabel eksogen utama yang memengaruhi respons psikologis dan intensi perilaku karyawan.

Stres Kerja (M1)

Stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak sejalan dengan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan pekerja. Pada karyawan Generasi Z, stres dapat berkembang dari tuntutan kerja yang tinggi, konflik interpersonal, dan lingkungan organisasi yang tidak mendukung. Gaan (2022) mengaitkan kondisi kerja dengan turnover intention pada pekerja Generasi Z, sementara Nurhakiki et al. (2024) menunjukkan pentingnya stres kerja dalam menjelaskan niat berpindah. Dalam model penelitian ini, stres kerja diuji sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi toksik dengan resiliensi kerja dan turnover intention.

Emotional Exhaustion (M2)

Emotional exhaustion merupakan kondisi terkurasnya sumber daya emosional individu akibat tekanan yang berlangsung terus-menerus dan merupakan salah satu dimensi utama burnout. Seo dan Lee (2026) menunjukkan bahwa burnout dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan outcome kerja. Dalam konteks budaya toksik, kelelahan emosional dapat muncul ketika karyawan harus terus beradaptasi dengan konflik, tekanan, atau kurangnya dukungan. Oleh sebab itu, emotional exhaustion diuji sebagai mediator alternatif untuk melihat apakah pengaruh budaya toksik terhadap resiliensi dan turnover intention berlangsung melalui kelelahan emosional.

Resiliensi Kerja (Y1)

Resiliensi kerja adalah kapasitas psikologis individu untuk beradaptasi, mempertahankan fungsi, dan bangkit kembali ketika menghadapi tekanan di tempat kerja. Sofiah (2025) menunjukkan bahwa resiliensi berperan dalam menjelaskan alasan Generasi Z tetap bertahan dalam organisasi. Dalam penelitian ini, resiliensi dipandang sebagai respons

adaptif yang dapat muncul ketika karyawan menghadapi tekanan budaya organisasi. Dengan demikian, resiliensi tidak selalu menunjukkan bahwa lingkungan kerja telah sehat, tetapi dapat menggambarkan kemampuan individu untuk bertahan di tengah kondisi yang menantang.

Turnover Intention (Y2)

Turnover intention adalah niat sadar dan sukarela karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Ferdinan (2025) menempatkan turnover intention sebagai isu penting pada pekerja Generasi Z, sementara Schulz (2024) menyoroti kecenderungan pekerja Gen Z untuk mempertimbangkan perpindahan ketika lingkungan kerja tidak memenuhi ekspektasi mereka. Wang (2026) juga menunjukkan bahwa tekanan sosial dapat berhubungan dengan turnover intention. Dalam penelitian ini, turnover intention diperlakukan sebagai luaran perilaku yang dapat dipengaruhi secara langsung oleh budaya toksik maupun secara tidak langsung melalui stres kerja dan emotional exhaustion.

Pengembangan Hipotesis

H1: Budaya organisasi toksik berpengaruh terhadap resiliensi kerja.

H2: Budaya organisasi toksik berpengaruh terhadap turnover intention.

H3: Budaya organisasi toksik berpengaruh terhadap stres kerja.

H4: Budaya organisasi toksik berpengaruh terhadap emotional exhaustion.

H5: Stres kerja berpengaruh terhadap resiliensi kerja.

H6: Stres kerja berpengaruh terhadap turnover intention.

H7: Emotional exhaustion berpengaruh terhadap resiliensi kerja.

H8: Emotional exhaustion berpengaruh terhadap turnover intention.

H9: Stres kerja memediasi pengaruh budaya organisasi toksik terhadap resiliensi kerja.

H10: Stres kerja memediasi pengaruh budaya organisasi toksik terhadap turnover intention.

H11: Emotional exhaustion memediasi pengaruh budaya organisasi toksik terhadap resiliensi kerja.

H12: Emotional exhaustion memediasi pengaruh budaya organisasi toksik terhadap turnover intention.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian adalah karyawan swasta Generasi Z di Kota Denpasar. Sampel terdiri atas 150 responden yang ditentukan melalui purposive sampling dengan kriteria berusia 17–30 tahun dan telah bekerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5. Variabel penelitian terdiri atas budaya organisasi toksik sebagai variabel

eksogen, stres kerja dan emotional exhaustion sebagai mediator, serta resiliensi kerja dan turnover intention sebagai variabel endogen.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Evaluasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu model pengukuran (outer model) untuk menilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach's Alpha, serta model struktural (inner model) untuk menguji koefisien jalur, signifikansi hubungan langsung, efek mediasi, dan koefisien determinasi (R^2). Model pengukuran dioptimalkan dengan menghapus indikator yang memiliki loading factor di bawah 0,50, sebagaimana tercantum dalam laporan analisis. Pendekatan PLS-SEM digunakan untuk mengevaluasi model secara simultan dengan memperhatikan kualitas pengukuran dan hubungan struktural (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa model telah dioptimalkan melalui penghapusan indikator dengan loading factor di bawah 0,50. Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, yaitu 0,792–0,844. Nilai AVE berkisar antara 0,477 dan 0,578. Tiga konstruk memiliki AVE sedikit di bawah 0,50, yaitu emotional exhaustion (0,477), resiliensi kerja (0,498), dan turnover intention (0,489). Mengacu pada laporan analisis yang digunakan dalam penelitian ini, nilai AVE yang berada di sekitar 0,50 bersama Composite Reliability di atas 0,70 diperlakukan sebagai bukti bahwa kualitas pengukuran secara umum memadai. Ringkasan hasil outer model disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.

Konstruk	Indikator	Loading	AVE	CR	Alpha
Budaya Toksik (X)	X1.2; X1.3; X1.4; X1.6	0,612– 0,843	0,578	0,844	0,752
Stres Kerja (M1)	M1.2; M1.3; M1.4; M1.5	0,647– 0,751	0,502	0,801	0,668
Emotional Exhaustion (M2)	M2.1–M2.5	0,520– 0,782	0,477	0,817	0,716
Resiliensi Kerja (Y1)	Y1.2; Y1.3; Y1.4; Y1.6	0,655– 0,751	0,498	0,798	0,661
Turnover Intention (Y2)	Y2.2–Y2.5	0,638– 0,744	0,489	0,792	0,651

Sumber: Hasil analisis SEM-PLS.

Evaluasi Model Struktural: Pengaruh Langsung

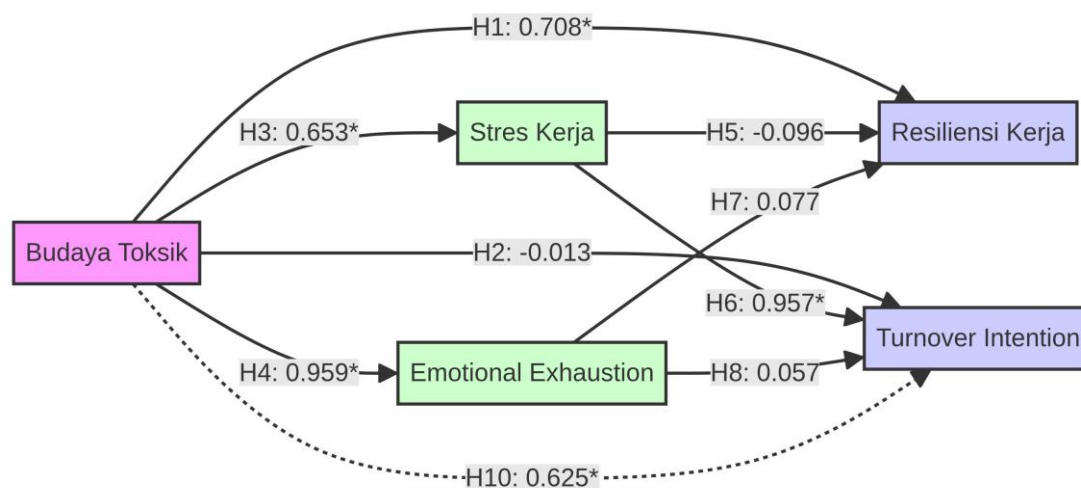
Pengujian model struktural menunjukkan bahwa budaya organisasi toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi kerja ($\beta = 0,708$; $p = 0,001$), stres kerja ($\beta = 0,653$; $p < 0,001$), dan emotional exhaustion ($\beta = 0,959$; $p < 0,001$). Sebaliknya, pengaruh langsung

budaya organisasi toksik terhadap turnover intention tidak signifikan ($\beta = -0,013$; $p = 0,762$). Dari variabel mediator, hanya stres kerja yang berpengaruh signifikan terhadap turnover intention ($\beta = 0,957$; $p < 0,001$). Hubungan stres kerja dengan resiliensi kerja serta hubungan emotional exhaustion dengan resiliensi maupun turnover intention tidak signifikan.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.

Hipotesis	Hubungan Jalur	Koefisien	p-value	Keterangan
H1	Budaya Toksik → Resiliensi Kerja	0,708	0,001	Signifikan
H2	Budaya Toksik → Turnover Intention	-0,013	0,762	Tidak signifikan
H3	Budaya Toksik → Stres Kerja	0,653	<0,001	Signifikan
H4	Budaya Toksik → Emotional Exhaustion	0,959	<0,001	Signifikan
H5	Stres Kerja → Resiliensi Kerja	-0,096	0,239	Tidak signifikan
H6	Stres Kerja → Turnover Intention	0,957	<0,001	Signifikan
H7	Emotional Exhaustion → Resiliensi Kerja	0,077	0,723	Tidak signifikan
H8	Emotional Exhaustion → Turnover Intention	0,057	0,228	Tidak signifikan

Sumber: Hasil analisis SEM-PLS.



Gambar 1. Koefisien Jalur Model SEM-PLS.

Sumber: Laporan analisis SEM-PLS.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa stres kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi toksik terhadap turnover intention (H10; $\beta = 0,625$; $p < 0,001$). Sementara itu, mediasi stres kerja pada hubungan budaya toksik dengan resiliensi kerja tidak signifikan. Emotional exhaustion juga tidak menunjukkan peran mediasi yang signifikan, baik terhadap resiliensi kerja maupun turnover intention. Dengan demikian, jalur mediasi yang didukung oleh data hanya jalur budaya organisasi toksik → stres kerja → turnover intention.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien	p-value	Keterangan
H9	X → Stres Kerja → Resiliensi Kerja	-0,063	0,240	Tidak signifikan
H10	X → Stres Kerja → Turnover Intention	0,625	<0,001	Signifikan
H11	X → Emotional Exhaustion → Resiliensi Kerja	0,074	0,723	Tidak signifikan
H12	X → Emotional Exhaustion → Turnover Intention	0,054	0,226	Tidak signifikan

Sumber: Hasil analisis SEM-PLS.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai R-square menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Model menjelaskan 42,7% variasi stres kerja, 91,9% variasi emotional exhaustion, 52,2% variasi resiliensi kerja, dan 97,8% variasi turnover intention. Berdasarkan klasifikasi yang digunakan dalam laporan analisis, kekuatan model untuk stres kerja dan resiliensi kerja berada pada kategori moderat, sedangkan emotional exhaustion dan turnover intention berada pada kategori sangat kuat.

Tabel 4. Nilai R-Square Konstruk Endogen.

Variabel Dependen	R-Square	Kekuatan Model
Stres Kerja (M1)	0,427	Moderat
Emotional Exhaustion (M2)	0,919	Sangat kuat
Resiliensi Kerja (Y1)	0,522	Moderat
Turnover Intention (Y2)	0,978	Sangat kuat

Sumber: Hasil analisis SEM-PLS.

Pembahasan

Temuan pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi kerja. Hasil ini memperlihatkan bahwa tekanan organisasi tidak hanya menghasilkan konsekuensi negatif, tetapi pada responden penelitian juga berkaitan dengan penguatan mekanisme adaptasi. Interpretasi ini perlu dilakukan secara hati-hati: resiliensi yang lebih tinggi tidak berarti budaya toksik menjadi kondisi yang menguntungkan. Sebaliknya, hasil tersebut dapat menggambarkan kemampuan karyawan untuk mempertahankan fungsi dan bertahan ketika menghadapi tekanan. Temuan ini selaras dengan penekanan Sofiah (2025) mengenai pentingnya resiliensi dalam menjelaskan alasan Generasi Z tetap berada dalam organisasi.

Budaya organisasi toksik juga meningkatkan stres kerja dan emotional exhaustion secara signifikan, dengan pengaruh terhadap emotional exhaustion yang sangat kuat. Hasil tersebut konsisten dengan pandangan bahwa budaya organisasi yang tidak sehat dapat menguras sumber daya psikologis karyawan. Namun, tidak semua konsekuensi psikologis tersebut memiliki pengaruh yang sama terhadap turnover intention. Dalam model ini,

emotional exhaustion tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat. Pola ini mendukung temuan Nurhakiki et al. (2024) dan Yerismal dan Jamil (2026) yang menempatkan stres kerja sebagai faktor penting dalam niat keluar karyawan.

Tidak signifikannya pengaruh langsung budaya organisasi toksik terhadap turnover intention merupakan salah satu temuan utama penelitian. Niat keluar tidak muncul sebagai respons langsung terhadap budaya toksik, tetapi terutama terbentuk setelah budaya tersebut meningkatkan stres kerja. Hal ini terlihat dari signifikannya jalur mediasi H10 dengan koefisien 0,625. Dengan kata lain, stres kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan pengalaman budaya toksik menjadi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini membantu menjelaskan mengapa karyawan dapat tetap bertahan dalam lingkungan yang tidak ideal selama mereka masih mampu mengelola tekanan, namun mulai mempertimbangkan keluar ketika stres menjadi dominan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya mengandalkan resiliensi individual karyawan. Perusahaan perlu mengurangi sumber budaya toksik melalui perbaikan kepemimpinan, komunikasi, dukungan organisasi, dan pengelolaan beban kerja. Intervensi pengelolaan stres perlu diprioritaskan karena stres kerja merupakan jalur yang secara empiris paling kuat mengarah pada turnover intention. Bagi organisasi yang banyak mempekerjakan Generasi Z, upaya mempertahankan talenta sebaiknya diarahkan pada pencegahan sumber stres, bukan sekadar program pemulihan setelah karyawan mengalami kelelahan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi toksik memiliki dampak yang kompleks pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Denpasar. Budaya toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi kerja, stres kerja, dan emotional exhaustion, tetapi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap turnover intention. Stres kerja menjadi variabel yang paling menentukan karena berpengaruh signifikan terhadap turnover intention sekaligus memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi toksik terhadap turnover intention. Emotional exhaustion, meskipun sangat kuat dijelaskan oleh budaya toksik, tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan pada hubungan yang diuji.

Secara manajerial, perusahaan disarankan memperbaiki iklim organisasi dengan mengurangi perilaku kepemimpinan dan komunikasi yang toksik, membangun dukungan psikologis, serta mengelola sumber stres kerja secara lebih sistematis. Resiliensi karyawan

tidak boleh diperlakukan sebagai alasan untuk mempertahankan lingkungan kerja yang tidak sehat. Penelitian ini terbatas pada 150 responden dengan purposive sampling di Kota Denpasar sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas wilayah dan sektor industri, menggunakan desain longitudinal, serta mempertimbangkan variabel lain seperti dukungan organisasi, psychological safety, komitmen organisasi, atau kepemimpinan sebagai mekanisme tambahan yang dapat menjelaskan hubungan budaya toksik dengan keputusan bertahan atau keluar.

DAFTAR REFERENSI

- Arifin, Y. (2024). *The role of leadership in mitigating toxic workplace culture: A critical examination of effective interventions*. ResearchGate Publication. <https://www.researchgate.net/publication/383884077>
- Chalmers, R. (2025). *Organizational culture*. StatPearls - NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/>
- Ferdinan, B. A. (2025). *The moderating role of transformational leadership in managing turnover intention among Generation Z employees in Surabaya*. Journal of the Community Development in Asia, 8(1), 45–58.
- Gaan, N. (2022). *Generation Z software employees turnover intention*. Scientific Reports, 12(1), 94–105. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-21234-x>
- 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.
- Iqbal, J. (2024). *Impact of petty tyranny on employee turnover intentions*. Behavioral Sciences, 14(12), 1218. <https://doi.org/10.3390/bs14121218>
- Jantjies, S. D. (2024). *Investigating toxic leadership's influence on employee organizational commitment*. SA Journal of Human Resource Management, 22, 2571.
- Nurhakiki, M. R., Afridah, N., & Harini, D. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan (Studi kasus pada PT. AAE Outdoor Indonesia)*. Journal of Management and Creative Business (JMCBUS), 2(2), 221–239. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/view/2819>
- Saleem, F., & Ilkhanizadeh, S. (2021). *Toxic leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological contract breach*. International Journal of Hospitality Management, 94, 102815. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102815>
- Schulz, C. (2024). *Exploring Gen Z employee turnover: A retail case study*. DiVA Portal. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1867410>
- Seo, M., & Lee, S. (2026). *How does adhocracy culture affect job satisfaction via burnout? A moderated mediation model focused on generation X, Y and Z*. Evidence-based HRM. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2025-0289>
- SHRM. (2026). *2026 Global Workplace Culture Report*. Shrm Research. <https://www.shrm.org/topics-tools/research/global-workplace-culture-report>

- Sofiah, D. (2025). *Why generation Z stays: The power of resilience and organizational commitment*. Jurnal Psikologi, 14(1), 112–125. <https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/psikologi/article/view/4463>
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, J. (2022). *How to fix a toxic culture*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>
- Tomšić, D., & Tišma, S. (2026). *Corporate sustainability as a driver of sustainable and agile corporate governance practice*. Sustainability, 18(15), 7630. <https://doi.org/10.3390/su18157630>
- Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2021). *Work-life balance and organizational sustainability: Generation Z perspectives*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/397884799>
- Wang, H. (2026). *The impact of social expectation pressure on turnover intention*. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1689646>
- Wibiarisky, A. M., Sari, S. R., Wisnumaya, B., & Chamariyah, C. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Journal of Management and Creative Business (JMCBUS), 3(2), 98–118. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/view/4276>
- Yerismal, Y., & Jamil, M. (2026). *The effect of workload and work environment on turnover intention through work stress*. Open Journal Unmuh. https://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/jm_motivasi/article/view/8995
- Z Gaia. (2026). *Preventing employee burnout: Causes, recognition, solutions, and best practices in European SMEs*. Theseus Repository. <https://www.theseus.fi/handle/10024/919420>