

Toxic Work Environment, Job Satisfaction, dan Quiet Quitting pada Karyawan Generasi Z dan Non-Generasi Z

Ignatius Soni Kurniawan^{1*}, Nala Tri Kusuma², Mohammad Ahyar Syafwan Lysander³, Shifa Megarani⁴ ✉

^{1,2,3,4} Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Abstrak

Fenomena *quiet quitting* semakin sering terjadi di kalangan karyawan, termasuk di perusahaan swasta di Jawa Tengah, karyawan di tempat kerja mengalami penurunan motivasi dan keterlibatan karena tekanan serta lingkungan kerja yang tidak sehat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic work environment* terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta menelaah perbedaan antara Generasi Z dan non-Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 117 karyawan perusahaan swasta di Jawa Tengah yang memiliki masa kerja minimal tiga bulan. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* dan berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Selain itu, *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *quiet quitting* dan tidak berperan sebagai variabel mediasi antara *toxic work environment* dan *quiet quitting*, meskipun kekuatannya berbeda antar generasi. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang *toxic* dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan *quiet quitting*. Implikasi penelitian ini melihat pentingnya upaya manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan komunikatif guna meningkatkan kepuasan kerja dan menekan perilaku *quiet quitting*.

Kata Kunci: *Generasi Z, Generasi non-Gen Z, job satisfaction, quiet quitting, Toxic work environment.*

Abstract

The phenomenon of quiet quitting is becoming increasingly common among employees, including in private companies in Central Java, where employees are experiencing a decline in motivation and engagement due to pressure and an unhealthy work environment. This study aims to analyze the effect of a toxic work environment on quiet quitting with job satisfaction as a mediating variable, as well as to examine the differences between Generation Z and non-Generation Z. This study uses a quantitative approach with 117 respondents who are employees of private companies in Central Java who have worked for at least three months. The sampling technique used in this study is purposive sampling. The results show that a toxic work environment has a positive and significant effect on quiet quitting and a negative effect on job satisfaction. In addition, job satisfaction has a negative effect on quiet quitting and does not act as a mediating variable between toxic work environment and quiet quitting, although its strength differs between generations. These findings confirm that a toxic work environment can reduce job satisfaction and increase the tendency for quiet quitting. The implications of this study highlight the importance of management efforts to create a supportive, fair, and communicative work environment in order to increase job satisfaction and reduce quiet quitting behavior.

Keywords: Generation Z, non-Generation Z, job satisfaction, quiet quitting, toxic work environment.

Copyright (c) 2025 Ignatius Soni Kurniawan¹

✉ Corresponding author :
eMail : soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika dunia kerja pada era modern telah membawa dampak signifikan terhadap perilaku dan sikap karyawan di berbagai sektor industri. Fenomena yang mendapat perhatian luas dari akademisi dan praktisi sumber daya manusia adalah *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab pokoknya sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi menolak memberikan upaya ekstra atau keterlibatan emosional yang lebih terhadap organisasi. Fenomena ini bukan berarti karyawan berhenti bekerja secara formal, melainkan menunjukkan penarikan diri secara psikologis akibat ketidakpuasan dan hilangnya motivasi kerja dalam diri karyawan. Salvadorinho *et al.* (2025) menjelaskan bahwa *quiet quitting* muncul sebagai bentuk protes pasif terhadap kondisi kerja yang tidak adil dan budaya organisasi yang menekan pada kesejahteraan karyawan.

Dalam organisasi, *quiet quitting* dapat menjadi indikator awal menurunnya keterikatan (*engagement*) dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Fenomena ini muncul ketika individu merasa kontribusinya tidak dihargai, komunikasi dengan atasan tidak berjalan dengan efektif, serta budaya kerja tidak memberikan ruang bagi kesejahteraan psikologis (Arantes & Vicars, 2024). Arantes dan Vicars (2024) menegaskan bahwa *quiet quitting* merupakan reaksi terhadap budaya kerja yang menuntut produktivitas tinggi tanpa diimbangi penghargaan dan dukungan yang memadai. Ketika karyawan menghadapi kondisi tersebut secara berulang, mereka cenderung akan mengurangi partisipasi emosional dan keterlibatan dalam pekerjaan, sehingga berpotensi menurunkan kinerja dan loyalitas. Salah satu penyebab utama munculnya perilaku *quiet quitting* adalah *toxic work environment*. Lingkungan kerja yang tidak kondusif ditandai oleh komunikasi yang buruk, hubungan antarpegawai yang tidak harmonis, ketidakadilan dalam perlakuan, serta beban kerja berlebihan tanpa dukungan yang sepadan (Alsomaidae *et al.*, 2023). Menurut Budi *et al.* (2023) *toxic work environment* merupakan salah satu faktor utama yang dapat menurunkan kesejahteraan psikologis dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan. Kondisi ini pada akhirnya menurunkan semangat kerja dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang menjadi pemicu meningkatnya kecenderungan *quiet quitting*.

Selain *toxic work environment*, faktor lain yang turut memengaruhi *quiet quitting* adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job satisfaction* merupakan salah satu aspek penting yang menentukan bagaimana karyawan merespons kondisi lingkungan kerja (Nabila & Nurmayanti, 2024). *Job satisfaction* mencerminkan tingkat kenyamanan psikologis yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, termasuk sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi terpenuhi melalui pekerjaan tersebut (Locke, 1976). Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, memiliki motivasi tinggi, dan berkomitmen untuk berkontribusi bagi organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki rasa puas cenderung menunjukkan perilaku pasif seperti menurunnya keterlibatan kerja, keengganan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan pada akhirnya dapat

memunculkan *quiet quitting* (Rasool et al., 2021). Lingkungan kerja yang tidak kondusif ditandai oleh komunikasi yang tidak efektif, hubungan antarpegawai yang tidak harmonis, ketidakadilan dalam perlakuan, serta beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan yang sepadan (Alsomaidae et al., 2023). Apabila kondisi ini terjadi secara terus-menerus, maka akan terbentuk apa yang disebut sebagai toxic work environment (*toxic work environment*). *Toxic work environment* tidak hanya berdampak pada menurunnya semangat kerja, tetapi juga berpotensi menimbulkan stres dan ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi.

Fenomena *quiet quitting* kini juga ramai diberitakan di berbagai media massa di Indonesia. Menurut laporan CNBC Indonesia (2022), tren *quiet quitting* mulai meningkat di kalangan profesional muda, terutama pascapandemi COVID-19, ketika banyak karyawan merasa kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan serta kurangnya apresiasi dari atasan. Syaifulloh (2022) menyoroti meningkatnya keluhan karyawan terhadap budaya kerja yang bersifat toxic, seperti tekanan kerja yang tinggi, komunikasi yang tidak terbuka, dan kurangnya dukungan dari atasan, yang pada akhirnya memperparah kecenderungan *quiet quitting*. Fenomena *quiet quitting* juga mulai tampak di wilayah Jawa Tengah, berdasarkan Laporan Kinerja Disnakertrans Jawa Tengah (Transmigrasi, 2024) banyak karyawan di sektor manufaktur, pendidikan, dan pelayanan publik melaporkan beban kerja berlebih, tekanan target tinggi, serta minimnya komunikasi dan penghargaan dari pimpinan. Kondisi tersebut mencerminkan *toxic work environment* yang dapat menurunkan kepuasan dan keterikatan kerja, sehingga memicu munculnya *quiet quitting*, terutama di kalangan karyawan muda berusia 20–35 tahun.

Tren *quiet quitting* juga menampilkan perbedaan pola antara generasi, khususnya antara Generasi Z dan non-Generasi Z (Generasi Y dan X). Generasi Z, yang tumbuh dalam lingkungan digital, memiliki orientasi kerja yang lebih menekankan pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), fleksibilitas waktu, serta lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental. Sebaliknya, generasi yang lebih senior cenderung memandang stabilitas karier, kompensasi finansial, dan loyalitas terhadap organisasi sebagai prioritas utama. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *quiet quitting* lebih banyak ditemukan di kalangan Generasi Z dibandingkan dengan generasi lainnya (Veren et al., 2025). Generasi Z sendiri merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997–2012 (McCrindle & Wolfinger, 2009), yang tumbuh dalam era kemajuan teknologi yang pesat, membuat perusahaan sering kali memiliki ekspektasi tinggi terhadap produktivitas dan adaptabilitas mereka. Namun, di sisi lain, Generasi Z cenderung lebih rentan terhadap tekanan kerja karena memiliki ekspektasi terhadap pekerjaan yang lebih fleksibel, bermakna, dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Secara umum, klasifikasi generasi menurut Howe dan Strauss (2000) dan McCrindle dan Wolfinger (2009) terdiri atas: *Silent Generation* (lahir 1928–1945), *Baby Boomers* (1946–1964), *Generasi X* (1965–1980), *Generasi Y/Millennials* (1981–1996), dan *Generasi Z* (1997–2012).

Temuan empiris menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Pada penelitian Budi et al. (2023) menunjukkan bahwa *toxic work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Pada penelitian Kurniawan et al. (2024) menunjukkan bahwa *toxic work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Sementara, Larasati dan Prajogo (2022) menunjukkan *toxic work environment* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan

fenomena dan penelitian terdahulu yang belum konsisten, memberikan kesempatan kepada peneliti untuk meneliti lebih lanjut mengenai fenomena *quiet quitting*. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic work environment* terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi serta membandingkan perbedaan respons antara karyawan Generasi Z dan non-Generasi Z di Jawa Tengah.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive* sampling. Adapun kriteria responden yang ditetapkan meliputi: (1) karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta di Jawa Tengah, dan (2) memiliki masa kerja sekurang-kurangnya tiga bulan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden yang sesuai dengan kriteria tersebut. Sebanyak 117 responden berhasil berpartisipasi dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *toxic work environment*, *job satisfaction*, dan *quiet quitting*. Data yang telah diambil, diolah menggunakan aplikasi Software berupa SMARTPLS Versi 3,

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan karyawan Generasi Z dengan persentase sebesar 85.5%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan berasal dari kelompok usia muda yang baru memasuki dunia kerja. Sebagian besar responden juga belum menikah dan memiliki masa kerja kurang dari lima tahun, sehingga dapat diidentifikasi bahwa masih berada pada tahap awal karier dan proses penyesuaian terhadap lingkungan kerja. Selain itu, dominasi pegawai dengan status tidak tetap menggambarkan kondisi ketidakpastian kerja yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan kecenderungan munculnya perilaku *quiet quitting*. Karakteristik ini relevan dengan fokus penelitian, karena Generasi Z dikenal lebih sensitif terhadap kondisi *toxic work environment* serta lebih menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga pemahaman terhadap hubungan antara *toxic work environment*, *job satisfaction*, dan *quiet quitting* pada kelompok generasi ini menjadi penting untuk dikaji.

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Karakteristik responden	Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	44.4
	Perempuan	65	44.6
Status Kepegawaian	Pegawai tetap	51	43.6
	Tidak tetap	66	56.4
Status Pernikahan	Belum menikah	90	76.9
	Menikah	25	21.4
	Janda/duda	2	1.7
Kategori Usia	Gen Z	100	85.5
	non-Gen Z	17	14.5
Pendidikan Terakhir	SD/ sederajat	1	09
	SMP/ sederajat	3	2.6
	SMA/ sederajat	78	66.7
	Diploma (D1/D2/D3/D4)	14	12
	S-1	19	16.2
	Pascasarjana (S-2/S-3)	2	1.7

Masa Kerja	<1 Tahun	59	50.4
	1-5 Tahun	49	41.9
	5-10 Tahun	5	4.3
	10-15 Tahun	2	1.7
	>15 Tahun	2	1.7

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji *outer loading* pada Tabel 2, seluruh indikator pada konstruk *Job Satisfaction* menunjukkan nilai >0.60 pada kelompok lengkap, Gen Z, maupun non-Gen Z, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut valid dan mampu merepresentasikan konstruk kepuasan kerja dengan baik, terutama pada kelompok non-Gen Z yang memiliki nilai tertinggi antara 0.956 hingga 0.968. Pada konstruk *quiet quitting*, nilai *outer loading* pada keseluruhan sampel berkisar antara 0.655 hingga 0.871, yang menunjukkan bahwa indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan batas minimal >0.60 (Hair et al., 2019).

Tabel 2. Hasil Uji Outer Loading

	Complete	Gen Z	non-Gen Z
JOBS4	0.908	0.904	0.963
JOBS5	0.817	0.778	0.956
JOBS6	0.889	0.882	0.968
QQ4	0.709	0.676	0.860
QQ5	0.858	0.857	0.885
QQ6	0.871	0.867	0.909
QQ7	0.774	0.741	0.973
QQ9	0.688	0.655	0.824
TWE1	0.715	0.718	0.703
TWE3	0.651	0.605	0.897
TWE4	0.702	0.704	0.669
TWE5	0.826	0.840	0.711
TWE6	0.679	0.656	0.900
TWE7	0.787	0.784	0.890

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas (Tabel 3), menunjukkan hasil nilai yang memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen (Hair et al., 2019). Secara keseluruhan, pada kelompok lengkap, maupun di bedakan Gen Z dan Non Gen Z menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0.7, yang berarti instrumen penelitian reliabel dan konsisten. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk juga berada di atas 0.5, sehingga disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 3. Reability dan Validity

Komplit

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
JOBS	0.846	0.883	0.905	0.761
QQ	0.841	0.862	0.887	0.614
TWE	0.822	0.825	0.871	0.532
Gen Z				
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
JOBS	0.825	0.880	0.892	0.734
QQ	0.820	0.850	0.874	0.585
TWE	0.812	0.817	0.866	0.521
non-Gen Z				
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
JOBS	0.960	0.960	0.974	0.925
QQ	0.935	0.940	0.951	0.795
TWE	0.889	0.944	0.914	0.642

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4, menunjukkan bahwa secara keseluruhan (*complete sample*), *toxic work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai $p = 0.000$, serta berpengaruh positif signifikan terhadap *quiet quitting* dengan nilai $p = 0.000$. Sementara itu, *job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* ($p = 0.021$), dan efek mediasi *job satisfaction* pada hubungan antara *toxic work environment* dan *quiet quitting* juga signifikan ($p = 0.002$). Pada kelompok Gen Z, hasil menunjukkan pola serupa di mana *toxic work environment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* ($p = 0.000$) dan positif signifikan terhadap *quiet quitting* ($p = 0.000$), namun *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* ($p = 0.236$), serta efek mediasi juga tidak signifikan ($p = 0.315$). Sementara itu, pada kelompok non-Gen Z, *toxic work environment* tetap menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *quiet quitting* ($p = 0.001$), tetapi tidak signifikan terhadap *job satisfaction* ($p = 0.880$), dan efek mediasi tidak ditemukan ($p = 0.900$). Hasil ini menunjukkan bahwa *toxic work environment* menjadi faktor utama yang memicu *quiet quitting*, terutama pada karyawan Generasi Z, sedangkan *job satisfaction* belum sepenuhnya berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan tersebut.

Tabel 4. Uji Pat Coefficients

Complete					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JOBS -> QQ	-0.191	-0.188	0.083	2.316	0.021
TWE -> JOBS	-0.292	-0.308	0.095	3.071	0.002
TWE -> QQ	0.612	0.617	0.066	9.290	0.000
TWE -> JOBS -> QQ	0.056	0.058	0.034	1.631	0.103
Gen Z					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values

JOBS -> QQ	-0.116	-0.110	0.098	1.185	0.236
TWE -> JOBS	-0.342	-0.361	0.083	4.136	0.000
TWE -> QQ	0.635	0.646	0.074	8.582	0.000
TWE -> JOBS -> QQ	0.040	0.041	0.039	1.005	0.315
non-Gen Z					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JOBS -> QQ	-0.535	-0.574	0.156	3.439	0.001
TWE -> JOBS	-0.065	-0.245	0.431	0.152	0.880
TWE -> QQ	0.672	0.612	0.199	3.380	0.001
TWE -> JOBS -> QQ	0.035	0.119	0.276	0.126	0.900

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.

Tabel 5, hasil uji *R Square* menunjukkan bahwa pada model keseluruhan (*complete sample*), variabel *toxic work environment* mampu menjelaskan variasi terhadap *job satisfaction* sebesar 0.085 dan terhadap *quiet quitting* sebesar 0.479. Pada kelompok Gen Z, nilai *R Square* untuk *job satisfaction* sebesar 0.117 dan untuk *quiet quitting* sebesar 0.467, yang menunjukkan bahwa pengaruh *toxic work environment* terhadap *quiet quitting* relatif kuat dibandingkan terhadap *job satisfaction*. Sementara itu, pada kelompok non-Gen Z, nilai *R Square* untuk *job satisfaction* sangat rendah yaitu 0.004, sedangkan untuk *quiet quitting* mencapai 0.784. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada karyawan non-Gen Z, *toxic work environment* berperan besar dalam menjelaskan terjadinya *quiet quitting*, namun tidak banyak memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh lingkungan kerja toxic lebih kuat terhadap kecenderungan karyawan melakukan *quiet quitting* dibandingkan terhadap tingkat kepuasan kerja, baik pada Generasi Z maupun non-Generasi Z.

Hasil olahan data penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1, yang menggambarkan hubungan antarvariabel utama dalam model penelitian, yaitu *toxic work environment*, *job satisfaction*, dan *quiet quitting*. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk memvisualisasikan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel, serta mengidentifikasi peran mediasi *job satisfaction* dalam menjelaskan pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan perusahaan swasta di Jawa Tengah.

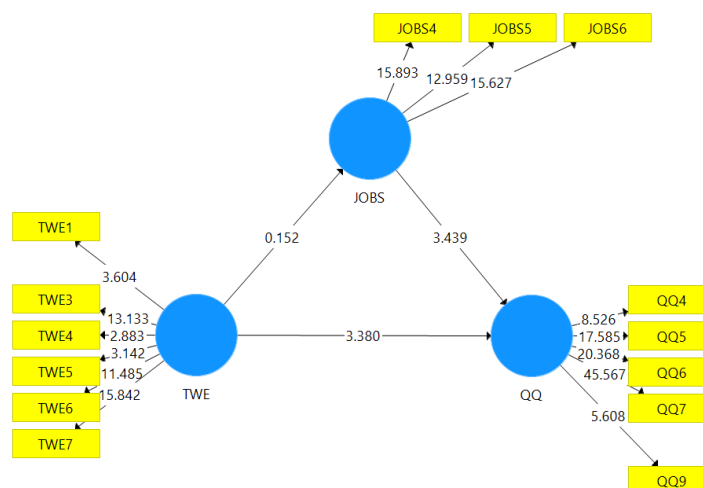
Tabel 5. R square

Complete		
	R Square	R Square Adjusted
JOBS	0.085	0.077
QQ	0.479	0.470
Gen Z		
	R Square	R Square Adjusted
JOBS	0.117	0.108
QQ	0.467	0.456

non-Gen Z		
	R Square	R Square Adjusted
JOBS	0.004	-0.062
QQ	0.784	0.753

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.



Gambar 1. Hasil Olah Data SmartPLS

JOBS= Job Satisfaction; QQ= Quiet Quitting; TWE= Toxic Work Environment

Sumber: data primer diolah, 2025.

Pengaruh Toxic Work Environment terhadap Quiet Quitting

Hasil penelitian H1 menunjukkan bahwa *toxic work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada seluruh kelompok sampel, baik *complete sample*, *Gen Z*, maupun *non-Gen Z*. Nilai koefisien pada *complete sample* sebesar 0.612 dengan *t-statistics* 9.290 (*p-value* = 0.000), pada *Gen Z* sebesar 0.635 dengan *t-statistics* 8.582 (*p-value* = 0.000), dan pada *non-Gen Z* sebesar 0.672 dengan *t-statistics* 3.380 (*p-value* = 0.001). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Tingkat lingkungan kerja yang toxic, semakin besar kecenderungan karyawan untuk melakukan *quiet quitting* atau menarik diri secara psikologis dari pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan *job demands-resources (JD-R) Model* yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2004), yang menyatakan bahwa tingginya tuntutan kerja (*job demands*) tanpa dukungan sumber daya yang memadai (*job resources*) akan meningkatkan tekanan dan kelelahan emosional. Kondisi tersebut memunculkan *disengagement* yang dapat berkembang menjadi *quiet quitting*. *Toxic work environment* ditandai dengan konflik interpersonal, komunikasi negatif, perilaku manipulatif, dan kurangnya dukungan manajerial yang sebagai sumber stres utama yang menurunkan keterlibatan kerja. Sehingga, toksisitas yang terus-menerus membuat karyawan patah semangat dan menghambat tujuan organisasi (Soqair & Gharib, 2023).

Toxic Work Environment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Job Satisfaction

Hasil penelitian H2 menunjukkan bahwa *toxic work environment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* pada *complete sample* (koefisien = -0.292; *t-statistics* = 3.071; *p-value* = 0.002) dan kelompok *Gen Z* (koefisien = -0.342; *t-statistics* = 4.136; *p-value* = 0.000), namun tidak signifikan pada *non-Gen Z* (koefisien = -0.065; *t-*

statistics = 0.152; *p-value* = 0.880). Hasil ini menggambarkan bahwa semakin *toxic* suatu lingkungan kerja, semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, khususnya pada generasi muda (*Gen Z*). Temuan ini mendukung *social exchange theory* (Blau, 1964), yang menekankan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi gagal menyediakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung, karyawan akan menilai hubungan tersebut sebagai tidak seimbang, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Generasi muda cenderung lebih sensitif terhadap suasana kerja yang tidak sehat, karena mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap nilai-nilai seperti *respect*, *work-life balance*, dan budaya kerja inklusif. Sementara itu, ketidaksignifikanan hubungan pada kelompok *non-Gen Z* dapat dijelaskan melalui teori *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll, 1989), di mana karyawan senior atau berpengalaman memiliki sumber daya psikologis yang lebih kuat, seperti ketahanan emosional dan pengalaman adaptasi terhadap tekanan kerja. Generasi tersebut lebih mampu menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal tanpa mengalami penurunan kepuasan yang signifikan. Sehingga, hasil ini mengindikasikan adanya perbedaan generasional dalam memaknai stresor lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan Kurniawan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *Toxic work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting*.

Job Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Quiet Quitting

Hasil penelitian H3 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Quiet Quitting* pada *complete sample* (koefisien = -0.191; *t-statistics* = 2.316; *p-value* = 0.021) dan kelompok *non-Gen Z* (koefisien = -0.535; *t-statistics* = 3.439; *p-value* = 0.001), namun tidak signifikan pada *Gen Z* (koefisien = -0.116; *t-statistics* = 1.185; *p-value* = 0.236). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting*, tetapi hubungan ini lebih kuat pada generasi yang lebih tua. Hasil ini sejalan dengan *Two-Factor Theory* (Locke, 1969) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasional seperti penghargaan, pencapaian, dan pengembangan diri. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen afektif lebih tinggi dan keinginan lebih besar untuk berkontribusi. Sebaliknya, ketidakpuasan memicu *withdrawal behavior* seperti *quiet quitting*. Namun, pada *Gen Z*, hubungan ini tidak signifikan karena generasi ini memiliki orientasi kerja yang berbeda. Berdasarkan teori *Work Values Shift* (Twenge, 2010), *Gen Z* lebih memprioritaskan keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan makna kerja daripada sekadar kepuasan kerja tradisional. Generasi tersebut tidak selalu menghubungkan kepuasan kerja dengan keterlibatan, melainkan dengan sejauh mana pekerjaan mereka sesuai dengan nilai pribadi dan kesejahteraan psikologis.

Job Satisfaction tidak memediasi toxic work environment terhadap quiet quitting

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak memediasi antara *Toxic Work Environment* dan *Quiet Quitting* pada semua kelompok. Nilai koefisien tidak langsung pada *complete sample* sebesar 0.056 (*t-statistics* = 1.631; *p-value* = 0.103), pada *Gen Z* sebesar 0.040 (*t-statistics* = 1.005; *p-value* = 0.315), dan pada *non-Gen Z* sebesar 0.035 (*t-statistics* = 0.126; *p-value* = 0.900). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja *toxic* terhadap *quiet quitting* bersifat langsung dan tidak melalui kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan

menghadapi lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, dan perilaku destruktif, akan langsung menurunkan keterlibatan tanpa melalui proses evaluatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan *JD-R Model* (Schaufeli & Bakker, 2004), dimana kerja ekstrem dapat memicu reaksi emosional spontan berupa kelelahan dan *psychological withdrawal*. Dengan demikian, *Job Satisfaction* tidak menjadi mekanisme psikologis utama yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap *quiet quitting*. Sehingga, *quiet quitting* merupakan bentuk perilaku *coping* langsung terhadap stresor lingkungan, bukan semata hasil dari penurunan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya peran manajemen dalam membangun iklim kerja yang suportif dan sehat sebagai strategi preventif terhadap fenomena *quiet quitting*, khususnya di kalangan *Gen Z* yang lebih sensitif terhadap ketidakharmonisan lingkungan kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan swasta di Jawa Tengah dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic work environment* terhadap *quiet quitting* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta menelaah perbedaan antara Generasi Z dan non-Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*, artinya semakin *toxic* lingkungan kerja, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menarik diri secara pasif dari tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, *toxic work environment* terbukti berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, terutama pada kelompok Generasi Z, yang menunjukkan bahwa tekanan kerja, konflik interpersonal, dan ketidakadilan di tempat kerja menurunkan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *quiet quitting*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk melakukan *quiet quitting*. Hasil mediasi juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *toxic work environment* dan *quiet quitting*, meskipun efeknya tidak seragam pada semua kelompok generasi. Sehingga, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang *toxic* menjadi faktor utama yang menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *quiet quitting* di perusahaan swasta di Jawa Tengah. Kondisi tersebut memperlihatkan perlunya organisasi untuk lebih memperhatikan kesehatan psikologis dan kesejahteraan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif, adil, dan suportif.

Manajemen perusahaan swasta perlu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan suportif melalui peningkatan komunikasi terbuka, penerapan sistem penghargaan yang proporsional, serta pencegahan konflik internal agar karyawan merasa dihargai dan nyaman di tempat kerja. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan karakteristik Generasi Z yang cenderung sensitif terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dengan menyediakan fleksibilitas kerja serta kesempatan pengembangan diri. Dengan penerapan strategi tersebut, perusahaan dapat menekan kecenderungan *quiet quitting*, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam jangka panjang.

Referensi :

Alsomaidae, M. M., Joumaa, B. A., & Khalid, K. W. (2023). Toxic Workplace, Mental Health and Employee Well-being, the Moderator Role of Paternalistic Leadership, an Empirical Study. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(2), 114-129.

- <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i2.126>
- Arantes, J., & Vicars, M. (2024). Always on standby: acknowledging the psychosocial risk of our postdigital presence in online digital labour in higher education. *Higher Education Research and Development*, 43(3), 606–619. <https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2280209>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Budi, B., Wiwiek, A., Adawiyah, R., & Zulaikha, S. (2023). Quiet Quitting Phenomenon among Gen Z: The Influence of Toxic Workplace Environment on Quiet Quitting Moderated by Organizational Commitment. *International Sustainable Competitiveness Advantage*, 4(1), 1–10.
- CNBC Indonesia. (2022). *Lagi Viral Quiet Quitting, Ini Saran Ahli Agar Karir Aman*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20220901103856-33-368404/lagi-viral-quiet-quitting-ini-saran-ahli-agar-karir-aman?utm>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(4), 395–418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation* (Vintage Bo). Vintage Books.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Suyanto, S., Nikmah, U., Purbowo, F. A., Susilowati, H., & Sholihah, M. (2024). Job Satisfaction for Sustainability: The Impact of Toxic Work Environment and Workload Mediated by Emotional Exhaustion. *E3S Web of Conferences*, 571. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457101013>
- Larasati, N., & Prajogo, W. (2022). The Relationship of Toxic Workplace Environment, Job Stress, Employee Life Satisfaction and Productivity With Gender and Tenure as Moderating. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 51(1), 2022.

- https://doi.org/10.20935/AL189%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Nabila, N. F., & Nurmayanti, S. (2024). Pengaruh dukungan sosial dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja guru tsanawiyah pada yayasan pondok pesantren sa'adatuddarain, praya lombok tengah. *Unram Management Review*, 4(4), 65–76.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 18(5), 1–17.
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2025). Engagement strategies in a digital multigenerational world: insights from multinational companies on unlocking the potential of Human Capital 4.0. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 174–204. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0092>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Soqair, N. Al, & Gharib, F. Al. (2023). Toxic Workplace Environment and Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, 16(06), 661–669. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.166035>
- Syaifulloh, M. (2022). *Tempat Kerja Toxic Memang Seram , tapi Bisa Terbaru Diatasi*. Tempo.Com. <https://www.tempo.co/ekonomi/tempat-kerja-toxic-memang-seram-tapi-bisa-diatasi-285225>
- Transmigrasi. (2024). *Laporan Kinerja Disnakertrans Jawa Tengah* (pp. 1–13).
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201–210.
- Veren, K., Callista, I., Aprillia, A., Setradihardja, L. I., Prima, I. R., & Zamralita. (2025).

An Overview of Quiet Quitting Among Millennial and Gen Z Employees.
Psikologi Prima Journal, 8(1), 11440.