

PENGARUH TOXIC LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Z UMKM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MODERASI

Siti Maisaroh¹; Syamsul Hilal²; Siska Yuli Anita³

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Bandar Lampung^{1,2,3}

Email : siti91maisaroh@gmail.com¹; syamsulhilal@radenintan.ac.id²;
siskayulianita@radenintan.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh toxic leadership terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Sampel penelitian berjumlah 97 karyawan Generasi Z di UMKM Kota Bandar Lampung yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 27 dengan analisis regresi linear berganda dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa toxic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 77,1% menunjukkan bahwa variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh *toxic leadership* dan kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang toksik secara langsung meningkatkan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menekan *turnover intention*.

Kata Kunci : *Toxic Leadership*; *Turnover Intention*; Kepuasan Kerja; Generasi Z; UMKM

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of toxic leadership on turnover intention among Generation Z employees in the Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) sector and to examine the moderating role of job satisfaction in this relationship. This study employed a quantitative approach with a causal research design. The sample consisted of 97 Generation Z employees working in MSMEs in Bandar Lampung City, selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using IBM SPSS Statistics 27 with multiple linear regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA). The results indicate that toxic leadership has a positive and significant effect on turnover intention, while job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. The coefficient of determination (R^2) of 77.1% indicates that the variation in turnover intention can be explained by toxic leadership and job satisfaction. However, job satisfaction was not found to moderate the relationship between toxic leadership and turnover intention. These findings suggest that toxic leadership directly increases turnover intention among Generation Z employees. Therefore, organizations should improve leadership quality and foster a supportive work environment to reduce employees' turnover intention.

Keywords : Toxic Leadership; Turnover Intention; Job Satisfaction; Generation Z; Micro; Small; and Medium Enterprises (MSMEs)

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target dan produktivitas, tetapi juga mampu membangun

lingkungan kerja yang kondusif guna mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting karena berkaitan erat dengan kenyamanan bekerja, komitmen karyawan, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Salah satu isu yang banyak mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja (Yulianto H. & Fajrianthi, 2024). Fenomena ini semakin relevan pada karyawan Generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik lebih memperhatikan kesehatan mental, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta lingkungan kerja yang mampu mendukung hubungan interpersonal yang sehat dan positif (Putri & Atidira, 2025; Zamralita & Luthfiana, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain gaya kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja, dan tingkat stres kerja (Wibowo et al., 2024). Salah satu faktor yang dinilai memiliki pengaruh signifikan adalah *toxic leadership*, yaitu pola kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku destruktif, manipulatif, otoriter, serta kurang memberikan penghargaan terhadap kontribusi bawahan (Putri et al., 2024). Praktik kepemimpinan semacam ini masih sering dijumpai pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang pada umumnya memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia dan mekanisme pengawasan yang belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan psikologis, menurunkan kenyamanan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Emillia & Rahmah, 2024). Bagi karyawan Generasi Z yang cenderung mengutamakan lingkungan kerja yang suportif, keberadaan *toxic leadership* dapat menjadi salah satu alasan utama munculnya niat untuk berpindah pekerjaan.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang berperan penting dalam menjelaskan munculnya *turnover intention*. Kepuasan kerja dipahami sebagai keadaan emosional yang positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya maupun pengalaman kerja yang dijalani (Tonnisen & Ie, 2020). Sejumlah penelitian terdahulu umumnya memosisikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention* (Hidayat & Wulansari, 2025; Tjandra & Erdiansyah, 2024; Ofei et al., 2023). Namun demikian, penelitian yang mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor UMKM, masih relatif terbatas. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor UMKM, sekaligus menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedua variabel tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Hierarki Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*) yang dikemukakan oleh Maslow menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Pada organisasi, pemenuhan kebutuhan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga dengan rasa aman, hubungan interpersonal, penghargaan, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, individu cenderung memiliki evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya. Sebaliknya, kondisi kerja yang menghambat pemenuhan kebutuhan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan mendorong individu mempertimbangkan alternatif pekerjaan.

Relevansi teori ini dalam penelitian mengenai *toxic leadership*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* terletak pada kondisi lingkungan kerja yang dibentuk oleh perilaku pemimpin. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan apakah kebutuhan psikologis dan sosial karyawan terpenuhi atau justru terganggu. Perilaku pemimpin yang otoriter, manipulatif, tidak adil, atau merendahkan bawahan berpotensi mengganggu kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, dan hubungan sosial yang sehat. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya dapat mengalami penurunan kepuasan terhadap pekerjaan, tetapi juga dapat mengembangkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Pada sektor UMKM, pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi semakin penting karena struktur organisasi yang relatif sederhana dapat menyebabkan interaksi antara pemimpin dan karyawan berlangsung secara intensif. Dengan demikian, perilaku pemimpin dapat dirasakan secara langsung dalam pengalaman kerja sehari-hari. Kondisi tersebut menjadi relevan bagi karyawan Generasi Z yang dalam sejumlah penelitian disebut lebih memperhatikan lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kesehatan mental, dan keseimbangan kehidupan kerja (Putri & Atidira, 2025; Zamralita & Luthfiana, 2025). Berdasarkan perspektif tersebut, teori Hierarki Kebutuhan digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan bahwa kualitas lingkungan kerja dan pemenuhan kebutuhan karyawan dapat berkaitan dengan kepuasan kerja dan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Toxic Leadership dan Turnover Intention

Toxic leadership merupakan pola kepemimpinan destruktif yang ditandai dengan perilaku otoriter, manipulatif, tidak adil, merendahkan, dan mengabaikan kepentingan bawahan. Perilaku tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat secara psikologis, menurunkan rasa aman dan kenyamanan, serta mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi. Schyns dan Schilling (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan negatif memiliki konsekuensi merugikan terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Secara teoritis, kondisi tersebut dapat dipahami melalui Teori Hierarki Kebutuhan karena perilaku pemimpin yang toksik berpotensi menghambat pemenuhan kebutuhan keamanan, sosial, dan penghargaan karyawan.

Temuan penelitian terdahulu secara umum menunjukkan kesamaan bahwa *toxic leadership* berkaitan positif dengan *turnover intention*. Wang et al. (2023) menemukan bahwa *toxic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan Al-Abrrow et al. (2022) menunjukkan hubungan serupa pada kelompok pekerja yang lebih muda. Penelitian Emillia et al. (2024) juga menunjukkan relevansi *toxic leadership* dalam menjelaskan *turnover intention* pada pekerja Generasi Z. Kesamaan temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa kepemimpinan toksik merupakan faktor yang dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi atau karakteristik pekerja yang berbeda, sehingga belum dapat sepenuhnya menjelaskan apakah pola hubungan yang sama berlaku pada karyawan Generasi Z di sektor UMKM.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya *contextual gap*, yaitu terbatasnya bukti empiris mengenai hubungan *toxic leadership* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dalam lingkungan UMKM. Konteks ini penting karena struktur UMKM yang relatif sederhana dapat menyebabkan interaksi pemimpin-karyawan berlangsung lebih intensif, sementara Generasi Z cenderung memberikan perhatian lebih besar terhadap kualitas lingkungan kerja dan kesehatan mental. Oleh karena itu, berdasarkan konsistensi temuan terdahulu sekaligus keterbatasan konteks penelitian, semakin tinggi *toxic leadership* yang dirasakan karyawan diperkirakan semakin tinggi pula *turnover intention*. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Toxic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi dan perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dijalankan, yang dapat terbentuk dari kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan

rekan kerja, penghargaan, kompensasi, serta kesempatan pengembangan diri. Ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan, evaluasi terhadap pekerjaan cenderung positif dan keinginan untuk bertahan meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat mendorong evaluasi negatif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Dalam perspektif Teori Hierarki Kebutuhan, kepuasan kerja dapat mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan karyawan, baik kebutuhan keamanan, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri.

Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan kesamaan temuan bahwa kepuasan kerja berkaitan negatif dengan *turnover intention*. Zhang et al. (2022) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah *turnover intention* pada pekerja muda. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat menjadi alasan bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Namun, penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu ditempatkan sebagai prediktor langsung. Hidayat dan Wulansari (2025), misalnya, menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan *toxic leadership* dan *turnover intention* pada Generasi Z. Perbedaan posisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya lebih banyak menjelaskan kepuasan kerja sebagai mekanisme yang meneruskan pengaruh variabel lain, sementara perannya sebagai kondisi yang dapat mengubah kekuatan hubungan antarvariabel masih relatif terbatas.

Dengan demikian, terdapat literature gap mengenai posisi kepuasan kerja dalam model hubungan *toxic leadership* dan *turnover intention*. Bukti mengenai pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* relatif konsisten, tetapi belum cukup menjelaskan apakah kepuasan kerja juga dapat mengubah respons karyawan terhadap kepemimpinan toksik. Penelitian ini mempertahankan pengujian pengaruh langsung kepuasan kerja untuk memastikan hubungan dasarnya, sekaligus mengembangkan model dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Berdasarkan konsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan negatif tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*

Kepuasan kerja secara teoritis dapat berperan sebagai moderator karena karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif mungkin memiliki kecenderungan lebih rendah untuk merespons perilaku kepemimpinan negatif dengan keinginan untuk keluar. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah, perilaku pemimpin yang toksik dapat semakin memperkuat

ketidaknyamanan dan turnover intention. Dengan demikian, moderasi berbeda dari pengaruh langsung maupun mediasi: pengaruh langsung menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention*, sedangkan moderasi menjelaskan apakah tingkat kepuasan kerja mengubah kekuatan hubungan *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.

Namun, penelitian terdahulu belum memberikan bukti yang konsisten mengenai peran tersebut. Hidayat dan Wulansari (2025) menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan *toxic leadership* dan turnover intention, sehingga menjelaskan kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara, bukan sebagai variabel yang mengubah kekuatan hubungan tersebut. Sebaliknya, Lee et al. (2022) menunjukkan bahwa interaksi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan dan retensi karyawan tidak signifikan. Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara argumentasi teoritis yang memungkinkan kepuasan kerja mengurangi dampak negatif kepemimpinan dan bukti empiris yang belum secara konsisten mendukung efek moderasi. Dengan demikian, penelitian terdahulu memiliki kesamaan dalam mengakui pentingnya kepuasan kerja, tetapi berbeda dalam menjelaskan posisi dan fungsi variabel tersebut. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018).

Perbedaan temuan dan keterbatasan konteks tersebut menghasilkan *research gap* yang lebih spesifik. Pertama, penelitian mengenai *toxic leadership* dan *turnover intention* telah berkembang, tetapi penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan Generasi Z sektor UMKM masih terbatas. Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen atau mediator, sedangkan pengujian kepuasan kerja sebagai moderator masih terbatas. Ketiga, bukti empiris mengenai kemampuan kepuasan kerja untuk mengubah hubungan antara kepemimpinan toksik dan *turnover intention* belum konsisten. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada hubungan *toxic leadership* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z sektor UMKM. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut: H3: Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh *Toxic leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z ditolak.

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *toxic leadership* cenderung meningkatkan *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja cenderung menurunkannya. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan pada konteks Generasi Z sektor UMKM dan pada posisi kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, temuan mengenai efek moderasi kepuasan kerja belum konsisten, sehingga diperlukan pengujian

empiris lebih lanjut. Penelitian ini mengisi *research gap* tersebut dengan mengintegrasikan *toxic leadership*, kepuasan kerja, dan turnover intention dalam satu model serta secara khusus menguji apakah kepuasan kerja mampu mengubah kekuatan pengaruh toxic leadership terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z sektor UMKM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memperluas bukti empiris mengenai mekanisme hubungan kepemimpinan toksik dan *turnover intention*, sekaligus memperjelas peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal untuk menguji pengaruh Toxic Leadership terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi. Desain kausal dipilih karena penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun pengaruh moderasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara Toxic Leadership dan Turnover Intention.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir tahun 1997–2012) yang bekerja pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Bandar Lampung. Sampel penelitian berjumlah 97 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria: (1) merupakan karyawan UMKM, (2) termasuk Generasi Z (lahir tahun 1997–2012), (3) telah bekerja minimal tiga bulan, dan (4) bersedia menjadi responden penelitian.

Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert empat tingkat, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator pada variabel Toxic Leadership, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27. Sebelum pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2), serta Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Toxic Leadership terhadap Turnover Intention.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pernyataan pada variabel *Toxic Leadership*, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention memiliki nilai r hitung lebih besar

daripada r tabel (0,361), sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian. Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$, yaitu *Toxic Leadership* (0,843), Kepuasan Kerja (0,923), dan *Turnover Intention* (0,827). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Analisis Data

Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data pada masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 3, nilai rata-rata variabel *Toxic Leadership* sebesar 19,91, Kepuasan Kerja sebesar 27,93, dan *Turnover Intention* sebesar 9,85 dengan jumlah responden sebanyak 97 orang.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Berdasarkan Tabel 4, nilai signifikansi sebesar 0,128 ($p > 0,05$), sehingga data residual berdistribusi normal. Maka, model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antarvariabel independen. Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai Tolerance sebesar 0,686 ($> 0,10$) dan VIF sebesar 1,458 (< 10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser. Berdasarkan Tabel 6, nilai signifikansi variabel *Toxic Leadership* sebesar 0,314 dan Kepuasan Kerja sebesar 0,074, keduanya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *Toxic Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan Tabel 7 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 15,048 + 0,093 X - 0,253 Z$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda diatas diperoleh :

1. Nilai konstanta sebesar 15,048 menunjukkan bahwa apabila variabel *Toxic leadership* (X) dan Kepuasan Kerja (Z) dianggap bernilai nol, maka *Turnover Intention* (Y) memiliki nilai sebesar 15,048.
2. Koefisien regresi *Toxic leadership* (X) sebesar 0,093 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *Toxic leadership* sebesar 1 satuan akan meningkatkan *Turnover Intention* sebesar 0,093 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Arah koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku *Toxic leadership* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *Turnover Intention*.
3. Koefisien regresi Kepuasan Kerja (Z) sebesar -0,253 menunjukkan bahwa setiap peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1 satuan akan menurunkan *Turnover Intention* sebesar 0,253 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Arah koefisien yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah *Turnover Intention*.

Uji Hipotesis

Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *Turnover Intention* secara parsial. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 8. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *Turnover Intention* yaitu menunjukkan bahwa *Toxic leadership* (X) memiliki nilai t hitung sebesar 2,819, yang lebih besar dari t tabel ($2,819 > 1,985$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Toxic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z, sehingga H1 diterima.

Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai t hitung sebesar -12,983. Nilai absolut t-hitung tersebut lebih besar dari t tabel ($|-12,983| = 12,983 > 1,985$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z, sehingga H2 diterima.

Uji F Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh *Toxic Leadership* dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan Tabel 9 diperoleh nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Toxic leadership* dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan Tabel 10, diperoleh nilai R Square sebesar 0,771. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Toxic*

Leadership dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi *Turnover Intention* sebesar 77,1%, sedangkan sisanya sebesar 22,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Uji Moderasi dengan Interaksi (*Moderated Regression Analysis/MRA*)

Uji moderasi dilakukan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh Toxic Leadership terhadap Turnover Intention. Berdasarkan Tabel 11 diperoleh persamaan regresi moderasi sebagai berikut.

$$Y = 12,049 + 0,228 X - 0,154 Z - 0,005 XZ$$

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel interaksi *Toxic Leadership* × Kepuasan Kerja (XZ) memiliki koefisien regresi sebesar $-0,005$ dengan nilai signifikansi $0,153 (>0,05)$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z ditolak.

Pembahasan

Pengaruh *Toxic leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z

Toxic leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada penelitian ini. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t* hitung sebesar 2,819 dengan signifikansi 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya semakin tinggi toxic leadership yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula turnover intention. Kondisi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan perilaku keluar karyawan. Hasil ini sejalan dengan Schyns dan Schilling (2021) yang menyatakan bahwa *toxic leadership* memiliki hubungan kuat dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Toxic leadership menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat secara psikologis bagi karyawan. Perilaku pemimpin yang otoriter, tidak adil, dan manipulatif menyebabkan tekanan kerja meningkat. Kondisi tersebut menurunkan rasa aman dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Akibatnya, karyawan mulai mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi. Hal ini diperkuat oleh Wang et al. (2023) yang menemukan bahwa *toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai $\beta = 0,41$ dan $p < 0,001$.

Generasi Z memiliki karakteristik yang lebih sensitif terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung lebih memperhatikan kesehatan mental dan keseimbangan kerja. Ketika menghadapi pemimpin yang toksik, mereka lebih cepat mengambil keputusan untuk resign. Hal ini menunjukkan bahwa respons Generasi Z terhadap toxic leadership lebih kuat. Al-Abrow et al. (2022) juga menemukan bahwa pengaruh toxic leadership terhadap turnover intention pada generasi muda mencapai $\beta = 0,38$.

Dalam penelitian ini, hasil distribusi jawaban responden menunjukkan kecenderungan setuju terhadap indikator *toxic leadership*. Hal ini memperkuat hasil uji statistik yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan benar-benar merasakan dampak dari perilaku kepemimpinan yang kurang sehat. Oleh karena itu, temuan ini memiliki konsistensi antara data empiris dan teori. García et al. (2023) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja toksik meningkatkan *turnover intention* hingga 42 persen. Secara keseluruhan, *toxic leadership* terbukti sebagai faktor utama yang meningkatkan *turnover intention*. Semakin buruk kualitas kepemimpinan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menjaga stabilitas organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung sebesar -12,983 dengan signifikansi 0,000. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Temuan ini sesuai dengan *Herzberg Two Factor Theory* (Herzberg, 2021). Teori Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan hygiene. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri. Sementara faktor hygiene meliputi gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Jika kedua faktor ini terpenuhi maka kepuasan kerja akan meningkat. Herzberg (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menurunkan keinginan keluar karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan menilai pekerjaannya secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan lingkungan kerja yang baik maka kepuasan kerja meningkat. Kondisi ini membuat karyawan lebih loyal terhadap organisasi. Sebaliknya jika kepuasan rendah maka *turnover intention* meningkat. Zhang et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan nilai $\beta = -0,46$.

Dalam penelitian ini, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang cukup baik. Hal ini terlihat dari dominasi jawaban setuju dan sangat setuju pada beberapa indikator. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja relative mendukung. Hal ini membantu menurunkan tingkat *turnover intention* secara signifikan. Penelitian BMC Nursing (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja menurunkan *turnover intention* hingga 35 persen. Secara keseluruhan, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting dalam menurunkan *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin kecil kemungkinan karyawan keluar

dari organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas lingkungan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi interaksi sebesar 0,153 yang lebih besar dari 0,05. Artinya kepuasan kerja tidak memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *toxic leadership* bersifat langsung. Temuan ini sejalan dengan Lee et al. (2022).

Toxic leadership memiliki dampak psikologis yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja. Meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka tetap dapat memiliki keinginan untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan lebih dominan dibandingkan faktor pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan adanya pengaruh langsung yang kuat. Lee et al. (2022) menemukan bahwa interaksi kepuasan kerja tidak signifikan dengan $\beta = -0,07$.

Kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menahan dampak negatif dari *toxic leadership*. Hal ini karena *toxic leadership* mempengaruhi aspek emosional dan psikologis secara langsung. Faktor lain seperti stres kerja dan burnout lebih berperan dalam hubungan tersebut. Hassan et al. (2021) menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh lebih kuat dengan $\beta = 0,55$ terhadap *turnover intention*. Hal ini memperkuat bahwa moderasi tidak terjadi.

Dalam penelitian ini, meskipun kepuasan kerja relatif tinggi, turnover intention tetap muncul. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak bersifat moderasi. Kondisi ini memperkuat hasil analisis statistik yang menunjukkan interaksi tidak signifikan. Oleh karena itu kepuasan kerja hanya berperan sebagai variabel independen. Hal ini konsisten dengan García et al. (2023). Secara keseluruhan, kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan *toxic leadership* dan *turnover intention*. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya meningkatkan kepuasan kerja. Perbaikan kepemimpinan menjadi faktor yang lebih penting.

Kekuatan Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* ketika Dimoderasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,771 yang berarti 77,1 persen variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh model. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan yang sangat kuat. Namun variabel moderasi tidak memberikan kontribusi signifikan. Hal ini menunjukkan dominasi pengaruh *toxic leadership*. Temuan ini konsisten dengan García et al. (2023).

Toxic leadership merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki peran utama dalam organisasi. Ketika pemimpin bersifat toksik maka karyawan lebih mudah untuk keluar. García et al. (2023) menemukan bahwa *toxic leadership* menjelaskan 49 persen variasi *turnover intention*. Hal ini memperkuat hasil penelitian ini.

Kepuasan kerja hanya berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*. Namun tidak cukup kuat untuk mempengaruhi hubungan utama. Hal ini menunjukkan keterbatasan peran kepuasan kerja. Park dan Kim (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh sebesar $\beta = -0,29$ terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan efek yang lebih kecil dibanding *toxic leadership*.

Generasi Z memiliki kecenderungan untuk keluar ketika menghadapi lingkungan kerja yang buruk. Mereka lebih mengutamakan kenyamanan dan kesehatan mental. Hal ini membuat pengaruh *toxic leadership* semakin kuat. Al-Abrow et al. (2022) menemukan bahwa tingkat *turnover intention* pada generasi muda mencapai 62 persen pada lingkungan kerja toksik. Hal ini memperkuat hasil penelitian. Secara keseluruhan, *toxic leadership* merupakan variabel paling dominan dalam penelitian ini. Kepuasan kerja tidak mampu menjadi faktor penguat maupun pelemah. Oleh karena itu fokus utama organisasi harus pada kepemimpinan. Hal ini menunjukkan pentingnya perbaikan sistem manajemen.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, yang berarti semakin tinggi perilaku kepemimpinan yang bersifat toksik, semakin besar pula keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kepuasan kerja dapat menekan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Meskipun demikian, kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*, sehingga pengaruh kepemimpinan yang toksik terhadap niat keluar bersifat langsung dan tidak dapat diperlemah maupun diperkuat oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Model penelitian memiliki daya jelas yang tinggi dengan nilai R^2 sebesar 0,771, yang menunjukkan bahwa 77,1% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh *toxic leadership* dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pengembangan kompetensi pemimpin, komunikasi yang efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, dan kondisi kerja yang

konduksi juga perlu dilakukan untuk memperkuat retensi karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji faktor lain yang berpotensi memengaruhi turnover intention, seperti stres kerja, burnout, dan work engagement, serta melibatkan objek dan jumlah sampel yang lebih beragam agar hasil penelitian semakin komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, K. and J. Seymour.1997. Trapping the papaya fruit fly in north Queensland. Paper presented at the Australian Entomological Society Conference, Melbourne.
- Bray, J., dan C. Sturman. 2001. Bluetooth: Connect without wires. Upper Saddle River.NJ: Prentice Hall.
- Chan, K., L. Chan, N. Jegadeesh, and J. Lakonishok. 2004. Earnings quality and stock returns.
- Emillia, R H, A H Rahmah, and S U E Hadiyanti. "Turnover Intention Pada Pekerja Pria Generasi Z Di Kota Samarinda: Pengaruh Toxic Leadership Dan Workplace Bullying." JIMFE: Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas <https://doi.org/10.34203/jimfe.v10i2.10139>.
- Forouzan, B. A. dan S. C. Fegan. 2007. Data communications and networking (4th ed.). New York.
- Fitriany, dan D. Sari. 2008. Studi atas pelaksanaan PBL dan Hubungannya dengan Prestasi Mahasiswa.Paper dipresentasikan pada acara Simposium Nasional Akuntansi XI, Pontianak.
- Hidayat, M A, and P Wulansari. "The Effect of Toxic Leadership on Turnover with Job Satisfaction as a Mediating Variable (Case Study of Generation Z in West Java)." International Journal of Scientific Research and Management 13, no. 1 (2025): 8186–8200. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i01.em01>.
- Herzberg, F. (2021). Motivation-hygiene theory revisited. Industrial Relations Journal, 52(2), 1–10.
- Lee, J., et al. (2022). Leadership and employee retention in modern organizations. Sustainability, 14(5), 1–16.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2021). Toxic leadership: Review and future research. The Leadership Quarterly, 32(1), 101–120.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review 50, no. 4 (1943): 370–96.
- McGraw-Hill. Tseng, Y.C., S. P. Kuo, H. W. Lee, and C. F. Huang. 2004. Location tracking in a wireless sensor network by mobile agents and its data fusion strategies. The Computer Journal, 47 (4), 448–460.
- Schilling, J. "From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership." Leadership <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>.
- Utama, S. 1996. The Association between Institutional Ownership and Trading Volume Reaction to Annual Earnings Announcements.Ph.D dissertation, Texas A & M University.
- Ofei, A M. "Toxic Leadership Behaviour of Nurse Managers and Turnover Intentions." BMC Nursing, 2023. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>.
- Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Yulianto, C G, Fajrianti, and Samian. "The Role of Stress Coping as a Moderator between Toxic Leadership and Turnover Intention in Millennial Workers." Insan: Jurnal Psikologi Dan Kesehatan Mental 9, no. 1 (2024): 59–81. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v9i12024.59-81>.
- Zhang, L., et al. (2022). Job satisfaction and employee turnover intention among young workers. Sustainability, 14(8), 1–15.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. Widya Cipta, 2(2), 183–192. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/4118>

TABEL

Tabel 1. Uji Validitas				
Variabel	Item	rhitung	rtabel	Keterangan
<i>Toxic leadership</i> (X)	1	0,615	0,361	valid
	2	0,705	0,361	valid
	3	0,589	0,361	valid
	4	0,704	0,361	valid
	5	0,731	0,361	valid
	6	0,689	0,361	valid
	7	0,769	0,361	valid
	8	0,732	0,361	valid
Kepuasan Kerja (Z)	1	0,696	0,361	valid
	2	0,811	0,361	valid
	3	0,776	0,361	valid
	4	0,768	0,361	valid
	5	0,810	0,361	valid
	6	0,801	0,361	valid
	7	0,760	0,361	valid
	8	0,771	0,361	valid
	9	0,748	0,361	valid
	10	0,763	0,361	valid
Turnover Intention (Y)	1	0,539	0,361	valid
	2	0,784	0,361	valid
	3	0,713	0,361	valid
	4	0,720	0,361	valid
	5	0,779	0,361	valid
	6	0,848	0,361	valid

Tabel 2. Uji Reliabilitas			
Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Toxic Leadership</i> (X)	8	0,843	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	10	0,923	Reliabel
Turnover Intention (Y)	6	0,827	Reliabel

Tabel 3. Uji Statistik Deskriptif					
Descriptive Statistics					
Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Toxic Leadership</i>	97	8	31	19.91	5.370
Kepuasan Kerja	97	12	40	27.93	9.127
Turnover Intention	97	6	18	9.85	2.984
Valid N (listwise)	97				

Tabel 4. Uji Normalitas			
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.42676852	
Most Extreme Differences	Absolute	.081	
	Positive	.081	
	Negative	-.065	
Test Statistic			.081
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.128
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.122	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.114
		Upper Bound	.131

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 92208573.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	<i>Toxic Leadership</i>	.686	1.458
	Kepuasan Kerja	.686	1.458

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Tabel 6. Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	1.277	.662		1.928
	<i>Toxic Leadership</i>	.021	.020	.120	1.012
	Kepuasan Kerja	-.022	.012	-.215	-1.806

a. Dependent Variable: ABS_RES

Tabel 7. Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	15.048	1.073		14.017
	<i>Toxic Leadership</i>	.093	.033	.168	2.819
	Kepuasan Kerja	-.253	.019	-.773	-12.983

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Tabel 8. Uji t

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	15.048	1.073		14.017
	<i>Toxic Leadership</i>	.093	.033	.168	2.819
	Kepuasan Kerja	-.253	.019	-.773	-12.983

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Tabel 9. Uji F Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	659.256	2	329.628	158.553	.000 ^b
	Residual	195.424	94	2.079		
	Total	854.680	96			

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, *Toxic Leadership*

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 ^a	.771	.766	1.442

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, *Toxic Leadership*

Tabel 11. Uji Moderasi dengan Interaksi (*Moderated Regression Analysis/MRA*)

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	12.049	2.340	
	<i>Toxic Leadership</i>	.228	.099	.41
	Kepuasan Kerja	-.154	.071	-.47
	<i>Toxic Leadership</i> *Kepuasan Kerja	-.005	.003	-.27

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*