MINIMALISASI *TOXIC LEADERSHIP* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA GENERASI Z : MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMUNIKASI PADA INDUSTRI KREATIF

Salsabila Firdaus[1]; Tony Antonio[2]
Universitas Ciputra, Surabaya[1,2]
Email : sfirdaus01@magister.ciputra.ac.id[1]; tonyantonio@ciputra.ac.id[2]

ABSTRAK

Tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi salah satu bentuk tantangan bagi perusahaan di industri kreatif, khususnya subsektor desain interior. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *turnover intention* adalah praktik *toxic leadership* yang memiliki dampak negatif terhadap lingkungan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara khusus bagaimana kepuasan kerja dan komunikasi dapat menjembatani (memediasi) untuk meminimalisir dari adanya dampak kepemimpinan beracun terhadap niat keluar. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif terhadap 97 orang karyawan Generasi Z yang bekerja di industri kreatif subsektor desain interior di Provinsi Jawa Timur. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* serta terbukti memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention*. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai organisasi, khususnya dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi kepemimpinan hingga pengelolaan sumber daya manusia yang jauh lebih efektif. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa setiap organisasi / perusahaan harus tetap meningkatkan adanya komunikasi kerja dua arah hingga gaya kepemimpinan, terutama terkait kejelasan arahan maupun briefing yang konsisten. Selain itu, perlu adanya upaya meningkatkan kepuasan kerja, terutama dalam hal hal-hal non-material seperti rasa diterima dan tempat kerja yang nyaman, dapat membantu mengurangi keinginan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan.

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

ABSTRACT

The high level of turnover intention among Generation Z employees poses a significant challenge for companies in the creative industry, particularly in the interior design subsector. One factor that can increase turnover intention is toxic leadership, which has a negative impact on the employees' work environment. This study aims to specifically examine how job satisfaction and communication can act as mediators to minimize the impact of toxic leadership on turnover intention. This study employs a quantitative approach involving 97 Generation Z employees working in the interior design subsector of the creative industry in East Java Province. Data were collected via a questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results of this study indicate that toxic leadership has a significant effect on job satisfaction, communication, and turnover intention. Furthermore, job satisfaction and communication have a significant effect on turnover intention and were found to mediate the effect of toxic leadership on turnover intention. This study contributes to the development of organizational literature; specifically, it can serve as a foundation for formulating far more effective leadership strategies and human resource management practices. This study concludes that every organization or company must continue to improve two-way workplace communication and leadership styles, particularly regarding clear and consistent direction and briefings. Furthermore, efforts to enhance job satisfaction—

Submitted : 23/06/2026 |Accepted : 24/08/2026 |Published : 25/09/2026
P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306 |

especially regarding non-material factors such as a sense of belonging and a comfortable work environment—can help reduce Generation Z employees' desire to leave their jobs.

Keywords : Toxic leadership; Turnover intention; Job Satisfaction; Communication; Generation Z Employees

PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, Indonesia sedang berada dalam periode bonus demografi dengan proporsi penduduk usia produktif yang besar. Kondisi tersebut menjadikan Generasi Z sebagai salah satu kelompok yang semakin berperan dalam pasar tenaga kerja. Menurut Zurich Insurance (2025), Generasi Z mencakup sekitar 30% dari populasi dunia dan diperkirakan akan menyumbang sekitar 27% dari tenaga kerja pada tahun 2025. Semakin besarnya keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja membuat perusahaan perlu memahami karakteristik, kebutuhan, dan ekspektasi generasi tersebut, terutama dalam upaya mempertahankan karyawan. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital, memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, terbiasa memperoleh informasi secara cepat, serta memiliki ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Namun, karakteristik tersebut juga menjadi tantangan bagi perusahaan karena adanya kecenderungan mobilitas kerja yang relatif tinggi.

Fajriyanti et al. (2023) menyebutkan bahwa Generasi Z sering dipersepsikan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya, meskipun memiliki kemampuan teknologi yang baik. Job Planet (2017) juga melaporkan bahwa 57,3% Generasi Z cenderung bertahan di satu perusahaan selama satu tahun sebelum mempertimbangkan perpindahan ke perusahaan lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mempertahankan karyawan Generasi Z merupakan salah satu tantangan yang perlu diperhatikan perusahaan, terutama karena perpindahan kerja dapat diawali oleh munculnya *turnover intention*, yaitu keinginan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Mobley dalam Ardan dan Jaelani (2021) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan evaluasi individu mengenai keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi. Tingginya *turnover intention* dapat berdampak terhadap perusahaan melalui meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya produktivitas dan kontinuitas pekerjaan, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman karyawan. Bawana (2025), berdasarkan studi *The ASPD Journal* yang melibatkan 539 responden Generasi Z di Indonesia, menunjukkan bahwa beban kerja, stres, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, dan suasana kerja yang *toxic* merupakan beberapa faktor yang berkaitan dengan niat untuk berhenti bekerja. Salah satu faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang *toxic* adalah *toxic leadership*, yaitu pola kepemimpinan destruktif yang ditandai antara lain oleh perilaku agresif atau abusif, otoriter, tidak dapat diprediksi, *self-*

promotion, dan narsistik. Perilaku tersebut dapat menciptakan tekanan, menurunkan rasa aman dan kepercayaan karyawan, serta memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Permasalahan tersebut menjadi semakin penting dalam konteks industri kreatif yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis kreativitas, inovasi, kolaborasi, dan komunikasi yang intensif.

Menurut laporan RRI, lebih dari 60% Generasi Z memilih pekerjaan yang menawarkan kreativitas, fleksibilitas, dan peluang pengembangan diri, termasuk bidang desain interior, *content creator, social media manager, graphic designer*, dan *video editor*. Salah satu subsektor yang memiliki karakteristik tersebut adalah desain interior. Berdasarkan studi Zulfahmi dan Jabatan (2023), data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif tahun 2020 menunjukkan bahwa jumlah pekerja di bidang desain interior di Jawa Timur mencapai 6.888 orang pada tahun 2019. Pekerjaan desain interior tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis, tetapi juga kreativitas, koordinasi, komunikasi, dan kemampuan menghasilkan ide dalam kondisi tuntutan pekerjaan serta tenggat waktu yang tinggi. Amabile (1996) menjelaskan bahwa kreativitas dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan lingkungan, termasuk motivasi, dukungan sosial, dan iklim kerja yang kondusif. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan dan komunikasi menjadi semakin penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan industri kreatif. Penelitian Safirawarman et al. (2024) menemukan bahwa lemahnya dukungan atasan, rendahnya dukungan organisasi, dan tingginya konflik pekerjaan secara signifikan meningkatkan *turnover intention* pekerja industri kreatif di Jakarta.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki hubungan dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, terdapat fenomena yang belum sepenuhnya terjawab dari penelitian tersebut. Penelitian Safirawarman et al. (2024) berfokus pada dukungan atasan, dukungan organisasi, dan konflik pekerjaan, sehingga belum secara spesifik menguji *toxic leadership* sebagai karakteristik kepemimpinan destruktif yang dapat menjadi sumber munculnya pengalaman kerja negatif. Selain itu, penelitian tersebut belum menjelaskan mekanisme psikologis dan komunikasi yang dapat menjembatani pengaruh kondisi kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, masih terdapat pertanyaan mengenai apakah karyawan meninggalkan organisasi semata-mata karena perilaku pemimpin yang toxic, atau karena perilaku tersebut terlebih dahulu menurunkan kepuasan kerja dan mengganggu komunikasi yang kemudian mendorong munculnya keinginan untuk keluar. Pertanyaan tersebut menjadi penting karena kepemimpinan yang toxic dapat memengaruhi kepuasan kerja melalui kurangnya dukungan, penghargaan, kenyamanan, dan kesempatan berkembang yang diterima karyawan. Pada saat yang sama, perilaku kepemimpinan yang toxic juga dapat menghambat komunikasi melalui penyampaian

informasi yang tidak jelas, minimnya umpan balik, serta rendahnya keterbukaan antara atasan dan karyawan.

Penurunan kepuasan kerja dan buruknya komunikasi pada akhirnya dapat membuat karyawan mengevaluasi kembali keberlanjutan hubungan kerjanya dan meningkatkan *turnover intention*. Dengan demikian, celah penelitian dalam penelitian ini terletak pada belum banyaknya penelitian yang menguji kepuasan kerja dan komunikasi secara simultan sebagai mekanisme mediasi antara *toxic leadership* dan *turnover intention*, khususnya pada Generasi Z yang bekerja pada industri kreatif subsektor desain interior di Jawa Timur. Celah tersebut menjadi semakin relevan karena karakteristik pekerjaan desain interior membutuhkan kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan dukungan lingkungan kerja secara bersamaan, sehingga dampak kepemimpinan terhadap karyawan tidak cukup dilihat hanya melalui hubungan langsung dengan *turnover intention*. Atas celah tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) berupa pengembangan model yang mengintegrasikan dua mekanisme mediasi, yaitu kepuasan kerja dan komunikasi, untuk menjelaskan hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*. Kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada penggunaan dua variabel mediasi secara simultan, tetapi juga pada konteks penelitian yang secara khusus berfokus pada Generasi Z dalam industri kreatif subsektor desain interior. Dengan model tersebut, penelitian ini memberikan nilai tambah karena tidak hanya menjawab apakah *toxic leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention*, tetapi juga menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut terjadi melalui perubahan kepuasan kerja dan kualitas komunikasi yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai mekanisme hubungan *toxic leadership*, kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention*, serta memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih sehat, meningkatkan kualitas komunikasi, memperkuat kepuasan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meminimalisasi *turnover intention* pada Generasi Z di industri kreatif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul "Minimalisasi *Toxic Leadership* Terhadap *Turnover Intention* Pada Generasi Z : Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Pada Industri Kreatif".

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori *Human Resource Management (HRM)*

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan sistematis yang dapat mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia ke dalam proses perencanaan dan implementasi strategi organisasi. Menurut Guest (1997), dikutip dari Human & Management (2020), ketidakselarasan antara praktik kepemimpinan dan kebijakan HRM strategis akan melemahkan komitmen organisasional dan meningkatkan niat untuk keluar

(*turnover intention*). SHRM tidak hanya merupakan kerangka penjelas, tetapi juga kerangka normatif yang dapat menunjukkan bagaimana organisasi seharusnya mengelola manusia sebagai aset strategis. Oleh karena itu, SHRM menjadi lensa yang relevan untuk menganalisis hubungan antara *toxic leadership*, kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention* dalam konteks manajemen SDM *modern.*

Toxic leadership

Toxic leadership adalah terminologi dalam kajian manajemen atau dapat dikatakan sebagai istilah populer yang merujuk pada sikap seorang pemimpin dalam perusahaan yang dapat merugikan, beracun, dan secara sistematis menciptakan lingkungan kerja yang menekan, menakutkan, serta merusak produktivitas dan kesehatan mental karyawan. Menurut Satria Efendi et al., (2023), kepemimpinan yang cukup berbahaya merujuk pada tindakan seorang pemimpin yang membahayakan kesehatan seseorang, menghambat kreativitas, dan mengganggu kohesi tim. Menurut James, dikutip dari Nabila Dwi Afifah Lubis (2025), terdapat 4 ciri *toxic leadership* dalam analisis jurnal terbaru, yaitu egoisme, penghinaan, kritik yang tidak konstruktif, dan penggunaan kekuasaan secara sewenang-wenang. Di industri kreatif, penyebab utama tindakan buruk pemimpin termasuk kurangnya kemampuan kepemimpinan dan tingginya persaingan, yang dapat mendorong pemimpin untuk bertindak lebih keras dan memicu perilaku yang berbahaya.

Turnover intention

Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, konsep ini sering digunakan untuk memahami dinamika keterlibatan karyawan. "Tingkat kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja secara sukarela di suatu organisasi" adalah definisi *turnover intention* menurut Robbins dan Judge (2015). Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat mengurangi produktivitas, meningkatkan biaya rekrutmen, dan mengganggu kohesi tim, sehingga masalah ini berdampak signifikan bagi organisasi. Oleh karena itu, hal-hal seperti program pengembangan karier, sistem kompensasi finansial yang adil, dan lingkungan kerja yang inklusif sangat penting. Dalam industri kreatif subsektor desain interior, mereka harus sangat kreatif dan mampu bekerja sama dengan orang lain. Ketika ide dihargai dan diatur dengan baik, kepuasan kerja meningkat, tetapi ketika ada terlalu banyak revisi dan deadline yang tidak dapat dipenuhi, kepuasan kerja menurun. Dukungan manajemen dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman, sehingga mereka lebih berkomitmen, bekerja lebih baik, dan memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian subjektif yang dibuat oleh pekerja terhadap pengalaman dan kondisi kerja mereka. Menurut Baxi Belur (2024), terdapat hubungan yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, produktivitas, dan kinerja karyawan.

Karyawan yang puas akan terlihat dari tingkat komitmennya terhadap perusahaan dan akan lebih berkontribusi terhadap efektivitas perusahaan. Selanjutnya, menurut Memon et al. (2023), kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Dalam rangka meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, manajemen yang baik harus melihat masalah dari sudut pandang yang luas, seperti meningkatkan sistem kompensasi finansial dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Komunikasi

Komunikasi dalam bahasa Inggris, yaitu communication, berasal dari kata Latin communicatio dan juga dari kata *communis* yang berarti sama, artinya memiliki pemahaman atau makna yang sama. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi antara dua individu atau lebih, yang memiliki tujuan untuk mencapai pemahaman bersama. Dalam buku Asip et al. (2020) disebutkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai panduan dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, komunikasi dua arah terjadi antara atasan dan karyawan terkait briefing, instruksi, dan umpan balik. Komunikasi, salah satunya dalam penyampaian arahan pekerjaan yang tidak jelas dalam bidang desain interior, dapat menyebabkan revisi berulang, pekerjaan yang tidak terarah, dan keterlambatan. Ini meningkatkan stres di tempat kerja dan dapat menyebabkan *turnover intention*.

Hipotesis

H1 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*

H3 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

H4 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap komunikasi H5 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention*

H7 : Komunikasi memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention*

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, artinya pengujian terhadap hipotesis menjadi hal yang cukup penting dalam penarikan kesimpulan penelitian. Terdapat tujuan utama dari penelitian ini, yaitu menganalisis bagaimana cara meminimalisir *toxic leadership* untuk mengurangi *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja dan komunikasi pada karyawan Generasi z dalam industri kreatif.

Lokasi Dan Subjek Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di industri kreatif

subsektor desain interior di Provinsi Jawa Timur. Meskipun wilayah penelitian berada di Jawa Timur, nama provinsi tidak perlu dicantumkan dalam judul. Dengan alasan ini, penelitian ini berfokus pada hubungan antar variabel, bukan pada perbandingan antar wilayah.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, jumlah populasi tidak dapat diketahui secara menyeluruh, sehingga digunakan sampel sebagai representasi populasi tersebut. Hal tersebut disebabkan oleh keterbatasan data yang pasti pada tahun ini. Jika populasi tidak dapat diketahui secara pasti, maka dapat mengacu pada pendekatan *power analysis* yang direkomendasikan oleh Hair et al., (2021) dalam buku *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* edisi ke-3. Pendekatan tersebut digunakan dengan alasan dianggap lebih akurat dibandingkan aturan konvensional *(rule of thumb),* karena memperhitungkan ukuran efek *(effect size),* tingkat kesalahan *(alpha),* dan kekuatan uji *(statistical power).*

Hair et al., (2021) menemukan dari jumlah sampel minimum dalam model PLS-SEM sebaiknya ditentukan dengan memperhatikan :

1. Jumlah variabel prediktor (jalur menuju konstruk paling kompleks),
2. Besarnya *effect size* (f^2),
3. Tingkat signifikansi (*alpha*), dan
4. Tingkat kekuatan uji (*power*).

Berdasarkan penelitian ini menggunakan parameter standar sesuai dengan rekomendasi Cohen, (1988) dalam buku *statistical power analysis for the behavioral sciences (second edition)* dan Hair et al., (2021) :

1. *Effect size* (f^2) = 0,15, menunjukkan efek sedang;
2. *Significance level* (α) = 0,05, menunjukkan tingkat kesalahan 5%;
3. *Power* ($1-\beta$) = 0,80, menunjukkan tingkat keandalan uji sebesar 80%;
4. Jumlah prediktor = 3, sesuai dengan model penelitian di mana konstruk *turnover intention* dipengaruhi oleh *toxic leadership*, kepuasan kerja, dan komunikasi.

Menurut perhitungan yang dilakukan menggunakan aplikasi G*Power, penelitian ini memerlukan setidaknya 77 responden untuk mencapai kekuatan statistik yang cukup. Jumlah ini dianggap cukup untuk menguji hipotesis. (Gambar 1).

Selanjutnya, untuk mengantisipasi data yang tidak valid (sekitar 20%), maka jumlah tersebut perlu disesuaikan dengan rumus :

N_akhir = Nmin / (1 − *dropout rate*) N_akhir = 77 / (1 − 0,20)

= 77 / 0,80

= 96,25

Dengan demikian, jumlah responden berdasarkan power analysis sebanyak **97** orang

Submitted : 23/06/2026 |Accepted : 24/08/2026 |Published : 25/09/2026
P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306 |

sudah dianggap memenuhi. Penelitian ini menggunakan data primer. Artinya, sumber data diperoleh dari penyebaran survei melalui *Google Form* dengan metode kuesioner yang terdiri atas daftar pertanyaan dan beberapa pilihan jawaban.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel independen (X), yaitu *toxic leadership*. Variabel dependen (Y) adalah *turnover intention*. Selain itu, variabel mediasi adalah kepuasan kerja dan komunikasi. (Tabel 1).

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian melalui nilai rata-rata, minimum, maksimum, dan simpangan baku pada variabel t *oxic leadership*, kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention*. Analisis ini membantu memahami kecenderungan data dan persepsi responden, dengan pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0.

Analisa Data

Tahapan analisa data seperti berikut :

1. Outer Model : Outer model digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk laten dan indikator guna mengetahui validitas serta reliabilitas indikator. Evaluasi outer model dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu *Convergent Validity, Composite Reliability, dan Discriminant Validity.*
2. Inner Model : Inner model merupakan sebuah tahap analisis dalam metode *Partial Leasst Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* yang dapat digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten. Fungsi dari tahapan ini yaitu dapat mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap empat indikator utama, yaitu *R-square (R^2), F-square (F^2), Q-square (Q^2), dan Path Coefficients..*

Uji Hipotesis

Teknik bootstrapping digunakan dalam pengujian hipotesis untuk memastikan signifikansi hubungan antara variabel laten dalam model PLS-SEM. Untuk mengevaluasi derajat dan arah korelasi antar variabel, pengujian dilakukan menggunakan nilai p, statistik t, dan koefisien jalur. Hipotesis dinyatakan diterima apabila p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96, sedangkan hipotesis ditolak apabila tidak memenuhi kriteria tersebut. Untuk menjamin temuan estimasi yang lebih andal dan akurat, prosedur bootstrapping minimal 5.000 kali pengulangan Hair et al, (2017).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Gambaran Objek Penelitian

Industri kreatif subsektor desain interior adalah suatu sektor yang sangat mengandalkan

adanya kreativitas, kolaborasi dan juga komunikasi yang cukup intensif dalam proses pengerjaan sebuah projek. Desain interior memiliki karakteristik bahwa karyawan atau stafnya mampu menerjemahkan ide konseptual menjadi visual dan aspek teknis yang dapat diaplikasikan. Sering kali, dalam waktu yang terbatas, mereka dapat merevisi dengan cepat. Kondisi tersebut menjadikan lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta kualitas komunikasi internal menjadi faktor paling krusial yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Pada praktiknya, karyawan desain interior khususnya Generasi Z, mereka tidak hanya berhadapan dengan tuntutan estetika dan teknis, tetapi juga dengan tekanan yang diberikan oleh klien, perubahan *brief* secara mendadak, hingga koordinasi lintas divisi yang cukup rumit. Situasi ini menuntut adanya kepemimpinan yang suportif dan komunikasi yang jelas agar proses kerja berjalan efektif dan tidak menimbulkan stress kerja yang berlebihan. Faktanya, dalam perusahaan desain interior masih ditemukan kepemimpinan yang bersifat toksik. Kondisi kepemimpinan seperti ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan, terutama ketika mereka merasa ide kreatifnya tidak dihargai atau beban kerjanya tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai. Oleh karena itu, memahami hubungan antara *toxic leadership*, kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention* menjadi sangat penting sebagai dasar bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang selalu sehat, produktif, dan saling mendukung.

Karakteristik Responden Final Test

Berdasarkan data demografis dari 97 peserta ujian akhir, 60 orang (61,86%) adalah perempuan dan 37 orang (38,14%) adalah laki-laki. Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo menyumbang 66 responden (55,93%), diikuti oleh Malang dengan 21 responden (17,80%) dan

lokasi lain dengan 31 responden (26,27%).

Berdasarkan tahun kelahiran, 59 responden (60,82%) lahir antara tahun 2000 dan 2002, diikuti oleh 31 responden (31,96%) yang lahir antara tahun 1997 dan 1999, serta 7 responden (7,22%) yang lahir antara tahun 2003 dan 2005. Sebaliknya, mayoritas responden (74 orang, 76,29%) bekerja sebagai desainer interior, diikuti oleh juru gambar (12 orang, 12,37%), visualisator 3D (8 orang, 8,25%), dan lainnya (3 orang, 3,09%).

Analisa Deskriptif

Variabel *toxic leadership* memiliki nilai mean yang berada pada rentang 2,67–2,95, sehingga menunjukkan kategori sedang. Hal ini mencerminkan persepsi Generasi Z yang cukup sering mengalami perilaku kepemimpinan toksik, seperti tekanan kerja berlebihan, sikap agresif, otoriter, kurang terbuka terhadap kritik, serta perubahan instruksi yang tidak konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kecenderungan pola kepemimpinan yang kurang sehat dan berpotensi mempengaruhi kenyamanan kerja, proses kreatif, serta stabilitas hubungan kerja

dalam jangka panjang di industri desain interior.

Variabel *turnover intention* memiliki nilai mean pada rentang 2,72–2,98, yang menunjukkan kategori sedang. Hal ini mencerminkan kecenderungan Generasi Z untuk mempertimbangkan berpindah kerja, terutama ketika beban pekerjaan dirasa melebihi ketentuan dalam kontrak kerja. Responden juga cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung kreativitas, kesejahteraan, serta pengembangan karir jangka panjang. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan adanya potensi turnover yang perlu menjadi perhatian perusahaan, khususnya di industri desain interior yang bergantung pada stabilitas sumber daya manusia dan proses kreatif.

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata yang berada pada kategori sedang, yaitu 3,10–3,28, yang mencerminkan persepsi Generasi Z yang cukup positif terhadap pekerjaan, peluang pengembangan diri, serta hubungan kerja di industri desain interior. Kondisi ini menunjukkan kecenderungan bahwa kepuasan kerja masih mampu menekan *turnover intention* meskipun terdapat *toxic leadership*. Namun, peningkatan penghargaan, pengembangan karier, dan konsistensi kepemimpinan tetap diperlukan untuk menjaga kepuasan kerja dalam jangka panjang.

Variabel komunikasi memiliki nilai mean pada rentang 3,02–3,20, yang menunjukkan kategori sedang. Hal ini mencerminkan persepsi Generasi Z bahwa komunikasi atasan–karyawan di industri desain interior cukup baik, terutama dalam pemberian instruksi, umpan balik, serta keterbukaan terhadap masukan. Namun, perubahan dan revisi proyek yang mendadak menunjukkan bahwa komunikasi belum sepenuhnya konsisten. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan kecenderungan bahwa komunikasi yang cukup terbuka dapat membantu mengurangi dampak *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.

Uji Validitas Final Test

Outer Model

Convergent Validity

Pada uji validitas konvergen, seluruh nilai outer loading berada di atas 0,70 (Tabel 2) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel berada di atas 0,50 (Tabel 3) yang menunjukkan bahwa setiap indikator dapat mewakili konstruk yang diukur secara akurat. Selain itu, variabel komunikasi memiliki nilai AVE tertinggi, yang menunjukkan tingkat konvergensi indikator paling kuat dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator dan variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Setiap nilai outer loading pada uji validitas konvergen lebih besar dari 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara akurat menangkap

konsep yang diukur. Selain itu, variabel Komunikasi memiliki derajat konvergensi indikator yang paling kuat dibandingkan variabel lainnya karena memiliki nilai AVE tertinggi.

Composite Reliability

Hasil pengujian *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sangat tinggi, dengan nilai yang berkisar antara 0,943 dan 0,963 (Tabel 4). Variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0,963, kemudian *toxic leadership* sebesar 0,958, *turnover intention* sebesar 0,947, dan komunikasi sebesar 0,943. Semua nilai tersebut berada jauh di atas standar minimum 0,70 dan bahkan melampaui kriteria *excellent reliability* sebesar 0,90. Konsistensi hasil antara *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang sangat robust dalam mengukur konstruk-konstruk laten yang diteliti.

Discriminant Validity

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria *discriminant validity* dengan nilai HTMT di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi adalah 0,842 untuk hubungan antara *toxic leadership* dan kepuasan kerja, diikuti oleh hubungan komunikasi dengan *turnover intention* sebesar 0,834, serta hubungan *turnover intention* dengan komunikasi sebesar 0,834 (Tabel 5). Nilai HTMT terendah terdapat pada hubungan antara *toxic leadership* dan komunikasi, yaitu 0,779. Keseluruhan nilai HTMT yang berada di bawah *threshold* 0,90 mengonfirmasi bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini secara konseptual berbeda satu sama lain dan tidak mengalami masalah multikolinearitas antar variabel laten.

Inner Model

(Gambar 2)

R-*square* (R^2)

Nilai *R-Square* menunjukkan kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen dalam penelitian ini. Variabel *turnover intention* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,707 atau 70,7 persen yang tergolong substansial, yang mengindikasikan bahwa *toxic leadership*, kepuasan kerja, dan komunikasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *turnover intention* dengan sangat baik. Variabel kepuasan kerja memiliki *R-Square* sebesar 0,649 atau 64,9 persen yang menunjukkan tingkat prediksi moderat hingga substansial dari *toxic leadership*. Sementara itu, Komunikasi memiliki *R-Square* sebesar 0,539 atau 53,9 persen yang berada pada kategori moderat, di mana *toxic leadership* mampu menjelaskan lebih dari setengah variansi Komunikasi dalam organisasi. (Tabel 6).

F-*square* (F^2)

Pengujian *effect size* menggunakan F2 menunjukkan adanya variasi dalam kekuatan pengaruh antar variabel. *Toxic leadership* memiliki *efek ukuran* besar terhadap kepuasan kerja

dengan nilai 1,849 dan terhadap komunikasi dengan nilai 1,171, mengindikasikan pengaruh yang sangat substantif pada kedua variabel tersebut. Namun, *toxic leadership* hanya memiliki *effect size* kecil terhadap *turnover intention* dengan nilai 0,079. Komunikasi menunjukkan *effect size* kecil terhadap *turnover intention* dengan nilai 0,158, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan effect size kecil terhadap variabel yang sama dengan nilai 0,073. Perbedaan nilai F2 ini mengindikasikan bahwa meskipun semua jalur memiliki pengaruh signifikan, besaran kontribusi praktisnya bervariasi, di mana pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap kepuasan kerja dan komunikasi jauh lebih dominan dibandingkan pengaruh lainnya. (Tabel 7).

Q-*square* (Q^2)

Hasil *Stone-Geisser* Q2 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik untuk seluruh variabel endogen dengan nilai Q2 di atas nol. *Turnover intention* memiliki nilai Q2 tertinggi sebesar 0,637, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap variabel ini, di mana 63 persen data dapat direkonstruksi secara akurat oleh model. Kepuasan kerja menunjukkan nilai Q2 sebesar 0,637 yang juga tergolong baik dalam hal relevansi prediktif. Komunikasi memiliki nilai Q2 sebesar 0,527 yang menunjukkan relevansi prediktif moderat, namun tetap dapat diterima. Keseluruhan nilai Q2 yang positif mengonfirmasi bahwa model penelitian memiliki kualitas prediksi yang memadai dan bukan sekadar hasil fitting data semata. (Tabel 8).

Path Coefficients

Signifikansi Jalur Secara Langsung *(Bootstrapping - Direct Effects)*

Toxic leadership sangat mempengaruhi seluruh variabel penelitian. Hal ini berdampak negatif pada kepuasan kerja dengan koefisien -0,806 dan komunikasi dengan koefisien -0,734, yang menunjukkan bahwa seiring meningkatnya perilaku kepemimpinan beracun, kepuasan kerja dan kualitas komunikasi menurun. Sebaliknya, *toxic leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention* yang diukur sebesar 0,266, yang berarti peningkatan kepemimpinan yang toksik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0,282, dan komunikasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0,363. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja dan komunikasi organisasi meningkat, kejadian *turnover intention* karyawan menurun. Semua hubungan juga ditemukan signifikan secara statistik, dengan nilai $P < 0,05$. (Tabel 9).

Signifikansi Jalur Secara Tidak Langsung *(Boostrapping- specific indirect effects)*

Pada dasarnya, *toxic leadership* telah terbukti memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui komunikasi dan kepuasan kerja. Untuk komunikasi, *toxic leadership* memiliki koefisien sebesar 0,267 dengan T statistik sebesar 3,577

dan nilai P sebesar 0,000, menunjukkan bahwa *toxic leadership* dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar dengan menurunkan kualitas komunikasi organisasi; untuk kepuasan kerja, *toxic leadership* memiliki koefisien sebesar 0,227 dengan T statistik sebesar 2,820 dan nilai P sebesar 0,005. Dengan koefisien sebesar 0,267, statistik T sebesar 3,577, dan nilai P sebesar 0,000 melalui komunikasi, kepemimpinan beracun dapat meningkatkan niat karyawan untuk berhenti dengan menurunkan standar komunikasi perusahaan. Sedangkan *toxic leadership* mempunyai koefisien melalui kepuasan kerja sebesar 0,227, statistik T sebesar 2,820, dan nilai P sebesar 0,005. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan beracun menurunkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk berpindah. Dengan demikian, telah ditunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan beracun dan niat berpindah secara signifikan dimediasi oleh komunikasi dan kepuasan kerja. (Tabel 10).

Uji Hipotesis

Nilai rasio jalan model menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam analisis PLS-SEM. Menurut Hair et al, (2017), tingkat signifikansi ditentukan berdasarkan nilai p-value dan t-statistik. Sebaliknya, nilai koefisien jalur ditunjukkan dengan tanda positif atau negatif. Untuk ketentuannya, jika nilai p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96, maka hipotesis diterima (signifikan), sedangkan jika nilai p-value ≥ 0,05 dan t-statistic ≤ 1,96, maka hipotesis ditolak (tidak signifikan). (Tabel 11-13).

Maka hasil uji hipotesis :

H1 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Signifikan) H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* (Signifikan)

H3 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Signifikan) H4 : *Toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap komunikasi (Signifikan)

H5 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Signifikan)

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* (Signifikan)

H7 : Komunikasi memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* (Signifikan)

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengkaji secara khusus bagaimana kepuasan kerja dan komunikasi dapat menjembatani (memediasi) untuk minimalisasi dari adanya dampak kepemimpinan beracun terhadap niat keluar. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan pengujian model struktural (inner model), dapat disimpulkan bahwa fenomena yang diteliti dalam penelitian ini bersifat moderat, namun memiliki hubungan kausal yang bermakna secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa penelitian tidak merepresentasikan kondisi organisasi yang ekstrem, melainkan menggambarkan pola hubungan antar variabel yang konsisten berdasarkan

persepsi karyawan Generasi Z.

Secara deskriptif, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai mean pada variabel *toxic leadership*, kepuasan kerja, komunikasi, dan *turnover intention* berada pada kategori sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden tidak berada dalam situasi kerja yang ekstrem, baik dalam bentuk kepemimpinan yang sangat toksik maupun kepuasan kerja yang sangat rendah. Namun demikian, temuan ini justru menunjukkan bahwa dinamika kepemimpinan dan pengalaman kerja yang relatif "cukup" tersebut tetap memiliki implikasi terhadap sikap dan niat karyawan Generasi Z dalam organisasi. Dengan kata lain, berdasarkan persepsi karyawan Generasi Z (responden), kondisi kerja yang dipersepsikan moderat tetap dapat mempengaruhi kecenderungan perilaku kerja secara bertahap.

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa, dalam konteks kecenderungan yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, pemimpin yang tidak sehat (*Toxic leadership*) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komunikasi, dan keinginan untuk berhenti. Namun, meskipun tingkat *toxic leadership* yang dianggap sedang, pola kepemimpinan yang tidak konsisten, tidak mendukung, atau tidak adaptif masih dapat mempengaruhi kualitas pengalaman kerja, khususnya dalam industri kreatif subsektor desain interior.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan tingkat komunikasi cenderung berpengaruh pada keinginan untuk membentuk *turnover intention*. Generasi Z relatif dapat menerima kondisi kerja mereka saat ini, tetapi belum mencapai tingkat keterikatan kerja

yang ideal, menurut kepuasan kerja yang dipersepsikan sedang. Selain itu, tingkat komunikasi atasan-karyawan yang dianggap cukup berjalan, tetapi belum sepenuhnya stabil, dapat menyebabkan ketidakpastian di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi keinginan untuk berpindah.

Selanjutnya, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komunikasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *toxic leadership* dan *turnover intention*. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa dampak *toxic leadership* terhadap *turnover intention* sering kali tidak langsung. Namun, sebaliknya, mereka cenderung mengubah cara Generasi Z memandang kepuasan kerja dan kualitas komunikasi seiring waktu.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dalam industri kreatif subsektor desain interior merupakan fenomena yang bersifat moderat dan berbasis persepsi, serta dipengaruhi oleh kecenderungan gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, dan kualitas komunikasi yang dirasakan. Oleh karena itu, meskipun kondisi organisasi secara umum berada pada tingkat yang relatif stabil, pengelolaan sumber daya manusia tetap perlu diarahkan pada peningkatan kualitas kepemimpinan, komunikasi, dan pengalaman kerja

secara berkelanjutan guna menekan kecenderungan *turnover intention*.

Sebagai bentuk saran, meskipun berdasarkan persepsi karyawan Generasi Z kondisi kerja dipersepsikan cukup berjalan dan tidak bersifat ekstrem, kecenderungan pengalaman kerja yang belum sepenuhnya optimal tetap perlu mendapat perhatian.

Organisasi harus meningkatkan komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan, terutama dalam hal kejelasan arahan, *briefing* yang konsisten, serta keterbukaan terhadap umpan balik. Selain itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, terutama dalam hal hal-hal non-material seperti rasa diterima dan tempat kerja yang nyaman, dapat membantu mengurangi keinginan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Asip, M., Novriansyah, Y., Sari, M., Sudirman, A., Prastiwi, N. L. P. E. Y., Windiarti, S., Ningrum, D. P., Mustafa, F., Kusuma, R. C. S. D., Rachman, R. S., & Rahman, S. A. (2020). Komunikasi Bisnis. In *CV. MEDIA SAINS INDONESIA*.

Baxi Belur. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions Dipalee Atre. *UGC Care Group 1 Journal*, *18*(2), 1–40.

Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *4*(1), 107–115. https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808

Human, S., & Management, R. (2020). *Grand Theory Strategic Human Resource Management dalam Pengaruh Toxic leadership terhadap Turnover intention*.

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023).

Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(11), 1–21. https://doi.org/10.3390/su15118699

Nabila Dwi Afifah Lubis, A. M. (2025). *Pengaruh Toxic leadership Dan Beban Kerja Terhadap Turnover intention Pada Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan*. *11*(April), 158–167.

Safirawarman, I., Tanuwijaya, J., Ekonomi, F., & Trisakti, U. (2024). *Penanganan masalah turnover intention pekerja industri kreatif di Jakarta Creative industry employee ' s turnover intention problem solving in Jakarta*. *23*, 139–152.

Satria Efendi, Riva Nadia Putri, & Wiwik Indrayeni. (2023). *Toxic leadership*: Faktor Pengaruh, Implkasi Terhadap Organisasi dan Strategi Intervensi. *Behavioral Science Journal*, *1*(2), 19–33. https://jurnal.syedzasaintika.ac.id

Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Christiana, M., Kalis, I., Hendri, M. I., Tanjungpura, U., Prof, J., Hadari, H., Jendral, N. /, & Yani, A. (2024). Exploring *turnover intention*s in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, *7*(1), 250–256.

www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS

Adi, B. H., & Sary, F. P. (2025). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on *Turnover intention* of Gen Z Employees in Startup Companies. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *3*(3), 422–436. https://doi.org/10.55324/enrichment.v3i3.388

Afina Aurellya Kamal, Elly Karmeli, A. P. W. (2024). *EVALUASI FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS KECAMATAN LOPOK*.

Akmal, T. C., Darna, N., & Setianingsih, W. (2023). Pengaruh Employee Retention terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT.Albasi Priangan Lestari Banjar. *Business Management and Entrepreneurshiip Journal*, *5*(1), 75–84.

Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Dwitrayani, M. C. (2021). Kepemimpinan dan Kepuasan kerja: Mediasi Komunikasi. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, *7*(2), 167–178. https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4841

Arjuna, K., Sumarni, S., & Kurniawan, D. (2025). The Role of Communication as Mediation for Transformational Leadership Affecting the Performance of Employees of the Muaro Jambi Education Office. *Formosa Journal of Applied Sciences*, *4*(2), 659–674. https://doi.org/10.55927/fjas.v4i2.6

Asip, M., Novriansyah, Y., Sari, M., Sudirman, A., Prastiwi, N. L. P. E. Y., Windiarti, S., Ningrum, D. P., Mustafa, F., Kusuma, R. C. S. D., Rachman, R. S., & Rahman, S. A. (2020). Komunikasi Bisnis. In *CV. MEDIA SAINS INDONESIA*.

Asiva Noor Rachmayani. (2015). Metode Pengumpulan data Kuantitatif. In *Penelitian* (Vol. 1, Issue October).

Baxi Belur. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions Dipalee Atre. *UGC Care Group 1 Journal*, *18*(2), 1–40.

Candra, W. G. L., Zamralita, & Idulfilastri, R. M. (2020). *The Effect of Job Resources and Personal Resources on Turnover intention Trough Work Engagement as a Mediator on Operational Employee*. *478*(Ticash), 435–442. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.067

Cheryl Graciana, & Fajrianthi, Y. &. (2020). *Studi LiteraturToxic leadership: Dampaknya pada karyawan dan organisasi*.

Cohen, J. (1988). *STATISTICAL POWER ANALYSIS for the BEHAVIORAL SCIENCES Second Edition*.

Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *4*(1), 107–115. https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808

Hair, J. F. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002

Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). *Toxic leadership* and Job Satisfaction in the Middle Eastern Education Sector: The Influence of Organizational Culture and Trust.

Administrative Sciences, *15*(5), 1–20. https://doi.org/10.3390/admsci15050171 Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant

validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hair, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.

Hair, F, J., William, Rolph, J., B. B., & Babin. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*.

Hair, J. F. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2).

Human, S., & Management, R. (2020). *Grand Theory Strategic Human Resource Management dalam Pengaruh Toxic leadership terhadap Turnover intention*.

Idam Wahyudi, Auliya Nurmalasari, Bikorin Bikorin, Muhammad Akmal, & Yoshua Ronaldo Primartono. (2024). Kajian Literatur : Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2), 47–53. https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i2.704

Irena & Silaswara, D. (2025). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Tingkat Turnover Pada Pt.Gunadayaintisejati. *Skripsi*, *2*(2), 13.

Kanissa, R. A., Kurniawan, A. I., Emilisa, N., & Abstract, U. T. (2025). Pengaruh *Toxic leadership*, Project Team Member's Silence, dan Sustainable Project Management Terhadap Project Success Pada Karyawan di Lingkungan Pemerintah Pusat. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *2023*(16), 684–694. https://doi.org/10.5281/zenodo.8263476

Kapitan, G. D., Tule, P., Seran, P., Manafe, H. A., Sia, S., Katolik, U., & Mandira, W. (2025). *The Influence Of Employee Competence , Transformational Leadership , And Work Motivation*

On The Performance Of Employees At The Social Health Insurance Administration Body (BPJS Kesehatan) Kupang Branch Office Through Internal Communication As A Mediati. *6*(4), 7880–7901.

Kayla Leandra Nasution, Ratna Meisa Dai, Z. M. (2024). *Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover intention Pada Karyawan Kontrak Perusahaan Industri Pengolahan PT ABC*.

López-García, M. del C. (2021). Theoretical Construction of Job Satisfaction of Workers of Creative Industries in Mexico City. *Journal of Social Sciences*, *17*(1), 14–18. https://doi.org/10.3844/jssp.2021.14.18

Lubis, B., & Mulianingsih, S. (2019). Keterkaitan Bonus Demografi Dengan Teori Generasi.

Jurnal Registratie, *1*(1), 21–36. https://doi.org/10.33701/jurnalregistratie.v1i1.830 Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023).

Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(11), 1–21. https://doi.org/10.3390/su15118699

Muhammad Alif Hidayat, P. W. (2025). *The Effect of Toxic leadership on Turnover with Job Satisfaction as a Mediating Variable (Case Study of Generation Z in West Java)*.

Nabila Dwi Afifah Lubis, A. M. (2025). *Pengaruh Toxic leadership Dan Beban Kerja Terhadap Turnover intention Pada Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan*. *11*(April), 158–167.

Nanlohy, E., Agustina, T. S., & Ekowati, D. (2025). Tinjauan literatur sistematis anteseden kepemimpinan narsistik (*narcissistic leadership*). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *9*(1), 3049–3066. https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5565

Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). *Toxic leadership* and *Turnover intention*s: The Role of Burnout Syndrome. *Administrative Sciences*, *14*(12). https://doi.org/10.3390/admsci14120340

Nurhalizah, Badawi, S. (2025). *Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Turnover intentiondimediasi oleh Kendali Diri Studi Kasus pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon*.

Nurrahmawati, M., Tony, A., & Prakoso, J. H. (2025). *Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengubah Toxic Workplace Environment*. *8*, 2034–2040.

Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). *Toxic leadership*: Effects on job satisfaction, commitment, *turnover intention* and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*, 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338

Perdana, B. (2005). *Kepuasan kerja.Pdf* (Vol. 6, pp. 112–124).

Ratna, N. D., & Saputra, F. E. (2024). Faktor – Faktor Penentu *Turnover intention* : Studi Kasus Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Dan Work – Life Balance Di Kalangan Karyawan Gen Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *8*(3), 1912–1931. https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4695

Reflective, O. F., & Models, M. (2022). *Assessing pls-sem results part i*. 1–10. Revania Selvika Sari1, A. S. (2023). *PENGARUH JOB SATISFACTION DAN WORK*

ENVIRONMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *6*(2), 51–57.

Rubi Babullah. (2024). Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya.

Jurnal Arjuna : Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Matematika, *2*(4), 187–204. https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i4.1104

Safirawarman, I., Tanuwijaya, J., Ekonomi, F., & Trisakti, U. (2024). *Penanganan masalah*

turnover intention pekerja industri kreatif di Jakarta Creative industry employee ' s turnover intention problem solving in Jakarta. *23*, 139–152.

Satria Efendi, Riva Nadia Putri, & Wiwik Indrayeni. (2023). *Toxic leadership*: Faktor Pengaruh, Implkasi Terhadap Organisasi dan Strategi Intervensi. *Behavioral Science Journal*, *1*(2), 19–33. https://jurnal.syedzasaintika.ac.id

Shinde, O., & Surve, M. (2025). Understanding Generation Z in the Workplace: Adapting Organizational Strategies for a New Era of Work. *International Journal of Science and*

Research (IJSR), *14*(3), 790–797. https://doi.org/10.21275/sr25316115930

Strasbaugh, K., Connelly, S., & Johnston-Fisher, J. (2024). Creative process engagement for regulating integral and incidental anger. *Journal of Creativity*, *34*(3). https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2024.100089

Sumardi, Hereyah, Y., Simamora, S. L., & Makkuraga Afdal. (2025). Interpersonal Communication Strategies Between Supervisors and Subordinates to Improve Operational Performance . *Journal of Social Research* , *4*(8), 2065–2073.

Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Turnover intention* Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *8*(6), 3700. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p15

Tang, C., Lu, X., & Naumann, S. E. (2024). Intrinsic motivation and knowledge sharing in the mood–creativity relationship. *Journal of Management and Organization*, *30*(4), 882–894. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.35

Türkmen Keskin, S., & Özduyan Kiliç, M. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of *toxic leadership* and their organizational trust levels and *turnover intention*s. *Journal of Advanced Nursing*, *80*(5), 1859–1867. https://doi.org/10.1111/jan.15951

Wardhana, A. (2023). Populasi dan Sampel. In *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (Vol. 14, Issue 1).

Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of *Toxic leadership* on Employee Performance. *Health Psychology Research*, *10*(4), 1–10. https://doi.org/10.52965/001C.57551

Wulansari, M. (2022). *Pengaruh Toxic leadership, Beban Kerja, dan Faktor Demografis Terhadap Stres Kerja Karyawan di Jabodetabek*. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/79185

Yulia, L., Nurdzanah, R., & Rahman, G. F. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* : Mediasi Kompensasi. *Jurnal Cahaya Nusantara*, *1*(2), 79–85.

Yulianto, G. C., & Fajrianth. (2024). *Studi Literatur: Toxic leadership*. 1–8. https://repository.unair.ac.id/133067/1/Studi Literatur *Toxic leadership*_Cheryl Graciana Yulianto.pdf

Zhang, L., & Wang, Y. (2021). Impact of creative talents' organisational culture consent on job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, *52*(1), 1–10. https://doi.org/10.4102/SAJBM.V52I1.2214

Zhou, T., Mohammadi, A., Liu, N., Jantan, A. H., He, S., & Goyal, S. B. (2024). The Influence of Leader's Communication on Employee *Turnover intention* in Micro-Enterprise in Sichuan province, China. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, *22*(2), 7029–7045. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00531

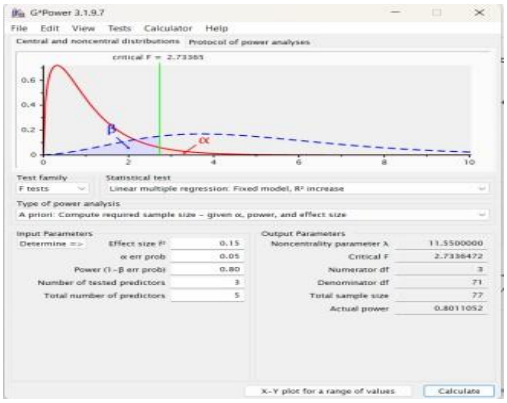
Zulfahmi, M., & Jabatan, Y. (2023). MALANG DESIGN CENTER TEMA: ARSITEKTUR METAFORA. *Jurnal PENGILON*, *07*(02).

Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). Manajemen sumber daya manusia: *Turnover intention* dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan (ISBN 978-623-315-230-3). Purwokerto: CV. Pena Persada. https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_Turno ver_I/ryIwEAAAQBAJ

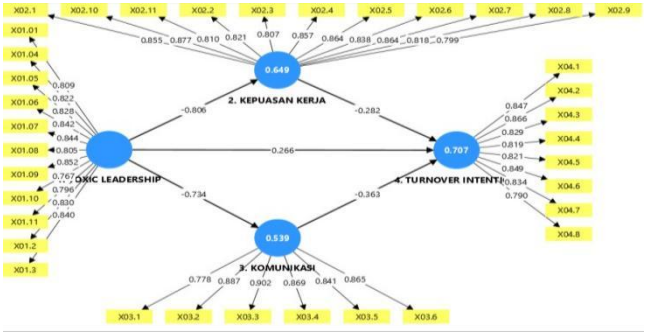
Jobplanet. (2017, Februari 14). Tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja. Jobplanet Blog. https://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/

Radio Republik Indonesia. (2025, Februari 24). Pekerjaan yang paling digemari Gen Z. RRI Bengkulu. https://rri.co.id/bengkulu/daerah/1345844/pekerjaan-yang-paling-digemari-gen-z

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Perhitungan G*Power
Sumber : Data diolah (2025)



Gambar 2. Inner Model
Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 1. Definisi Operasional Setiap Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator
Toxic leadership	Toxic leadership merupakan perilaku destruktif (merusak / menghancurkan) yang dilakukan pemimpin, sehingga memiliki dampak negatif ke karyawan bawahannya.	1) Abusive/ Agresif 2) Self-promotion 3) Autoriter 4) Tidak dapat diprediksi 5) Narsistik	1) Atasan sering berbicara atau bertindak secara kasar dan agresif. 2) Atasan lebih fokus menonjolkan diri dibandingkan timnya. 3) Atasan menuntut kepatuhan penuh tanpa memberi ruang diskusi. 4) Atasan bersikap tidak konsisten dan sulit diprediksi. 5) Atasan memiliki sifat narsistik dan haus pengakuan.
Turnover intention	Turnover intention merupakan niat individu untuk keluar ataupun meninggalkan pekerjaannya saat ini yang ditunjukan melalui keinginan, rencana atau pencarian pekerjaan baru.	1) Keinginan untuk keluar dari pekerjaan 2) Mencari pekerjaan baru 3) Berniat pindah organisasi / perusahaan 4) Tidak ada niat bertahan ditempat	1) Memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dengan sukarela. 2) Mulai mencari informasi atau peluang pekerjaan baru. 3) Berniat berpindah ke organisasi atau perusahaan lain. 4) Tidak memiliki niat untuk bertahan lama di tempat kerja saat ini.

		kerja saat ini	
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan positif seseorang terkait pekerjaannya, artinya sebagai hasil dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan.	1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2) Kepuasan terhadap atasan 3) Kepuasan terhadap rekan kerja 4) Kepuasan terhadap gaji 5) Kepuasan terhadap promosi	1) Merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan sehari-hari. 2) Merasa puas dengan dukungan dari atasan. 3) Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja. 4) Merasa puas dengan gaji atau kompensasi finansial yang diterima saat ini. 5) Merasa puas dengan adanya kesempatan promosi yang tersedia.
Komunikasi	Komunikasi atasan – karyawan adalah proses penyampaian, pertukaran, dan penerimaan pesan yang mencakup kejelasan informasi, kualitas umpan balik, serta keterbukaan interaksi.	1) Kejelasan Informasi (Clarity) 2) Umpan Balik (Feedback) 3) Keterbukaan Komunikasi (Openness)	1) Informasi dari atasan disampaikan secara jelas dan tidak membingungkan. 2) Atasan memberikan umpan balik yang bersifat membangun. 3) Karyawan dapat menyampaikan pendapat dan masalah secara terbuka.

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 2. Hasil Outer Loading Final Test

	Toxic leadership	Kepuasan kerja	Komunikasi	Turnover intention
X01.01	0.809			
X01.02	0.830			
X01.03	0.840			
X01.04	0.822			
X01.05	0.828			
X01.06	0.842			
X01.07	0.844			
X01.08	0.805			
X01.09	0.852			
X01.10	0.767			
X01.11	0.796			
X02.01		0.855		
X02.02		0.821		
X02.03		0.807		
X02.04		0.857		
X02.05		0.864		
X02.06		0.838		
X02.07		0.864		
X02.08		0.818		
X02.09		0.799		
X02.10		0.877		
X02.11		0.810		
X03.01			0.778	
X03.02			0.887	
X03.03			0.902	
X03.04			0.869	
X03.05			0.841	
X03.06			0.865	
X04.01				0.847

X04.02				0.866
X04.03				0.829
X04.04				0.819
X04.05				0.821
X04.06				0.849
X04.07				0.834
X04.08				0.790

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 3. Hasil Average Variance Extracted Final Test

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan kerja	0.957	0.958	0.963	0.702
Komunikasi	0.928	0.929	0.943	0.736
Toxic leadership	0.952	0.953	0.958	0.675
Turnover intention	0.936	0.938	0.947	0.693

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 4. Hasil Composite Reliability Final Test

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Toxic leadership	0.952	0.953	0.958	0.675
Kepuasan kerja	0.957	0.958	0.963	0.702
Komunikasi	0.928	0.929	0.943	0.736
Turnover intention	0.936	0.938	0.947	0.693

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 5. Hasil Discriminant Validity Final Test

	Toxic leadership	Kepuasan Kerja	Komunikasi	Turnover intention
Toxic leadership				
Kepuasan Kerja	0.842			
Komunikasi	0.779	0.834		
Turnover intention	0.802	0.822	0.834	

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 6. Hasil R-square Final Test

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan kerja	0.649	0.645
Komunikasi	0.539	0.535
Turnover intention	0.707	0.697

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 7. Hasil F-square Final Test

	Toxic leadership	Kepuasan kerja	Komunikasi	Turnover intention
Toxic leadership		1.849	1.171	0.079
Kepuasan kerja				0.073
Komunikasi				0.158
Turnover intention				

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 8. Hasil Q-square Final Test

	Q^2predict	RMSE	MAE
Kepuasan kerja	0.637	0.613	0.506
Komunikasi	0.527	0.700	0.568
Turnover intention	0.566	0.670	0.521

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 9. Hasil Signifikansi Jalur Langsung (Boostrapping - Direct Effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Toxic leadership ->Kepuasan kerja	-0.806	-0.808	0.030	26.776	0.000
Toxic leadership -> Komunikasi	-0.734	-0.738	0.041	17.793	0.000
Toxic leadership -> Turnover intention	0.266	0.263	0.105	2.539	0.011
Kepuasan kerja ->Turnover intention	-0.282	-0.280	0.098	2.887	0.004
Komunikasi -> Turnover intention	-0.363	-0.369	0.089	4.089	0.000

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 10. Hasil Signifikansi Jalur Tidak Langsung (Boostrapping- Specific Indirect Effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Toxic leadership -> Komunikasi -> Turnover intention	0.267	0.274	0.073	3.632	0.000
Toxic leadership -> Kepuasan kerja ->Turnover intention	0.227	0.227	0.080	2.825	0.005

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 11. Hasil Signifikansi Jalur Langsung (Boostrapping - Direct Effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Toxic leadership -> Kepuasan kerja	-0.806	-0.808	0.030	26.776	0.000
Toxic leadership -> Komunikasi	-0.734	-0.738	0.041	17.793	0.000
Toxic leadership -> Turnover intention	0.266	0.263	0.105	2.539	0.011
Kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.282	-0.280	0.098	2.887	0.004
Komunikasi -> Turnover intention	-0.363	-0.369	0.089	4.089	0.000

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 12. Hasil Signifikansi Jalur Tidak Langsung (Boostraping- specific indirect effects)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Toxic leadership -> Komunikasi -> Turnover intention	0.267	0.274	0.073	3.632	0.000
Toxic leadership -> Kepuasan kerja -> Turnover intention	0.227	0.227	0.080	2.825	0.005

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 13. Hasil Signifikansi Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Toxic leadership -> Kepuasan kerja	-0.806	-0.808	0.030	26.776	0.000
Toxic leadership -> Komunikasi	-0.734	-0.738	0.041	17.793	0.000
Toxic leadership -> Turnover intention	0.760	0.764	0.038	19.846	0.000
Kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.282	-0.280	0.098	2.887	0.004
Komunikasi -> Turnover intention	-0.363	-0.369	0.089	4.089	0.000

Sumber : Data diolah (2025)