

## The influence of Toxic Leadership and Job Insecurity on employee Turnover Intention with Job Satisfaction as a mediating variable at PT. XYZ in Sidoarjo

### [Pengaruh Toxic Leadership dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada PT. XYZ di sidoarjo]

Naufal Akmal Christiono<sup>1)</sup>, Rifdah Abadiyah<sup>2)</sup>, (10pt)

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

<sup>2)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

\*Email Penulis Korespondensi: [rifdahabadiyah@umsida.ac.id](mailto:rifdahabadiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *Abstract, This study aims to analyze the influence of toxic leadership and job insecurity on employee turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable at PT. XYZ in Sidoarjo. The high turnover rate indicates potential issues in human resource management. Reduced work satisfaction and increased desire to leave can be caused by destructive leadership styles and uncertainty surrounding employment continuation. This study used a causal research design and a quantitative methodology. Questionnaires were sent out to 99 people to gather data, which was then calculated using the Slovin formula and analyzed using the PLS-SEM approach with SmartPLS 4.0 software. Intention to leave was significantly influenced by toxic leadership but not directly by job instability,, according to the research. In addition, the impact of these factors on the intention to leave is moderated by work satisfaction. Companies may use these findings to improve leadership, increase job security, and build a more welcoming workplace, all of which should help them retain more employees.*

**Keywords -** Toxic Leadership, Job Insecurity, Job Satisfaction, Turnover Intention, PLS-SEM

**Abstrak.** *Abstrak, Di PT. XYZ di Sidoarjo, penelitian ini akan mengkaji bagaimana kepemimpinan yang toksik dan ketidakamanan kerja memengaruhi niat karyawan untuk keluar, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Pasti ada beberapa masalah dengan manajemen SDM jika karyawan keluar dengan tingkat yang begitu tinggi. Penurunan kepuasan kerja dan peningkatan niat untuk keluar dari organisasi mungkin disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang cenderung negatif dan oleh ketidakpastian seputar ketetapan kerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dan teknik kuantitatif. Data dikumpulkan dengan mendistribusikan kuesioner kepada 99 partisipan yang dipilih menggunakan algoritma Slovin. Data dianalisis menggunakan pendekatan PLS-SEM, yang diimplementasikan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. keinginan untuk keluar secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang toksik tetapi tidak secara langsung terhadap ketidakstabilan pekerjaan, menurut penelitian tersebut. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh keduanya terhadap turnover intention. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam membangun kepemimpinan yang sehat, meningkatkan stabilitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan.*

**Kata Kunci –** kepemimpinan beracun, Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, PLS-SEM

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia perusahaan merupakan aset paling berharga dalam hal kelangsungan dan pertumbuhan jangka panjang. Menurut [1], sumber daya manusia tidak hanya mencakup orang-orang yang menjadi mesin penggerak organisasi, tetapi juga mereka yang, baik di lingkungan korporat maupun nirlaba, membutuhkan pengembangan dan pelatihan profesional. Agar sumber daya ini dapat dikelola secara efektif, proses manajemen yang solid sangatlah penting. Manajemen, menurut [2], paling baik dipahami sebagai serangkaian tindakan, termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, dengan tujuan utama memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi bergantung pada sumber daya manusianya, oleh karena itu penting untuk memiliki manajemen yang memprioritaskan mereka. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses di mana karyawan, pekerja, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya dalam suatu organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia yang strategis [3]. Di sisi lain, manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengarahkan orang dan interaksi mereka satu sama lain dan dengan tujuan organisasi untuk memaksimalkan potensi mereka dalam mencapai tujuan tersebut [4]. Rencana karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat menjadi konsekuensi dari manajemen SDM yang buruk [5]. Oleh karena itu, kebahagiaan dan kepuasan karyawan sangat penting bagi

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

kesuksesan dan keberlangsungan organisasi. Namun, PT. XYZ di Sidoarjo tidak sendirian dalam menghadapi masalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, yaitu keinginan untuk berpindah kerja. Gaya kepemimpinan perusahaan merupakan salah satu aspek yang diduga memengaruhi keinginan untuk keluar.

Gaya kepemimpinan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusianya. Kepemimpinan memerlukan upaya untuk membimbing, menginspirasi, dan menginstruksikan anggota kelompok untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan [6]. Untuk membimbing kinerja staf dan menciptakan lingkungan kerja yang baik, kepemimpinan sangat penting. Faktor penting dalam keberhasilan perusahaan adalah memiliki seorang pemimpin yang dapat menginspirasi dan membimbing karyawan mereka untuk mencapai tujuan mereka [7]. Namun demikian, tidak semua gaya kepemimpinan bermanfaat. Kepemimpinan yang beracun adalah salah satu jenis manajemen yang menghalangi karyawan melakukan pekerjaan terbaik mereka. Seorang pemimpin yang beracun adalah seseorang yang gaya kepemimpinannya beracun, merusak, dan tidak produktif, baik bagi orang-orang yang terkena dampak langsung maupun bagi perusahaan secara keseluruhan [8]. Pemimpin yang beracun bagi karyawan mereka dan budaya perusahaan dapat menghambat inovasi dan produktivitas [9]. Akibat masalah-masalah ini, para pekerja mungkin merasa kurang puas dengan posisi mereka, dan bahkan mungkin memutuskan untuk keluar dari perusahaan sepenuhnya. Selain meningkatkan kemungkinan keluar, kepemimpinan yang toksik juga meningkatkan ketidakstabilan pekerjaan. Ketika para pekerja merasa bahwa mereka memiliki kendali yang terbatas atas pekerjaan mereka atau masalah-masalah terkait, mereka mengalami ketidakamanan kerja. Hal ini dapat menyebabkan mereka merasa tidak nyaman dengan ancaman terhadap posisi mereka. [10] Karyawan dapat mengalami tingkat stres psikologis yang tinggi, tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah, dan bahkan meninggalkan organisasi sebagai akibat dari ketidakpastian ini. kesebelas

Kepemimpinan yang toksik dan ketidakstabilan pekerjaan memengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi, meskipun kepuasan kerja memediasi hubungan ini. Meskipun menghadapi kesulitan, pekerja yang menyukai pekerjaannya cenderung bertahan di perusahaan yang sama untuk jangka waktu yang lebih lama [11]. Di sisi lain, ketika pekerja tidak bahagia dengan pekerjaannya, dampak kepemimpinan yang toksik dan ketidakstabilan pekerjaan justru membuat mereka ingin pindah ke tempat yang lebih baik.

PT. XYZ sendiri merupakan perusahaan manufaktur yang berada di Sidoarjo, Sebuah perusahaan yang berpengalaman lebih dari dua dekade ini dikenal atas komitmennya dalam menghadirkan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Dengan standar kualitas tinggi dan teknologi canggih, perusahaan ini terus berkembang untuk memenuhi kebutuhan berbagai sektor industri. Memberikan hasil yang akurat dan kreatif yang memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah adalah kekuatan utama perusahaan. Perusahaan memprioritaskan kepuasan klien melalui layanan yang cepat dan hasil berkualitas tinggi, didukung oleh sekelompok ahli berpengalaman. Namun, tingkat pergantian karyawan yang tinggi menimbulkan kesulitan bagi perusahaan di sepanjang perjalanannya. Untuk menciptakan tempat kerja yang lebih nyaman dan aman serta mendorong kemajuan karier bagi seluruh stafnya, perusahaan dituntut untuk terus berupaya meningkatkan pendekatan manajemen sumber daya manusianya.

Berikut adalah tabel jumlah karyawan sepanjang tahun 2024:

Bulan	Jumlah Karyawan Saat Ini	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk
Januari	120	3	4
Februari	121	0	2
Maret	123	2	3
April	124	0	1
Mei	125	4	2
Juni	123	2	3
Juli	124	0	2
Agustus	126	3	4
September	127	0	1
Oktober	128	2	3
November	129	0	2
Desember	131	1	3

Sumber: data perusahaan diolah

Dalam tabel tersebut terlihat bahwa sepanjang tahun 2024, jumlah karyawan di perusahaan mengalami fluktuasi, meskipun tidak selalu menurun. Retensi staf yang stabil ditunjukkan oleh perusahaan yang tidak mengalami pergantian karyawan selama beberapa bulan. Perusahaan masih kesulitan mempertahankan stafnya, karena pergantian karyawan hampir terjadi setiap bulan, bahkan setelah periode yang relatif stabil ini. Fluktuasi ini dapat memengaruhi keandalan dan efektivitas proses bisnis. Oleh karena itu, penting untuk terus berupaya mencapai stabilitas tenaga kerja dengan menerapkan strategi seperti menciptakan tempat kerja yang menyenangkan, menawarkan peluang untuk pertumbuhan profesional, dan mendorong komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan staf untuk memastikan semua kebutuhan terpenuhi. Perusahaan mungkin menghadapi kesulitan yang signifikan ketika karyawan menyatakan keinginan yang kuat untuk keluar. Dalam jangka panjang, hal itu merugikan bisnis karena tingkat pergantian karyawan yang tinggi membuat lebih mahal untuk mencari, mempekerjakan, dan melatih pekerja baru [12]. Stabilitas dan pertumbuhan organisasi mungkin terancam jika masalah ini tidak segera diselesaikan.

$$\text{Turnover Rate} = \left( \frac{\text{karyawan keluar} - \text{karyawan masuk}}{\text{jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir}} \right) \times 100\%$$

$$\text{Turnover Rate} = \left( \frac{17}{126,75} \right) \times 100\%$$

$$\text{Turnover Rate} = 13,41\%$$

Jadi, persentase turnover karyawan tahun 2024 adalah sekitar 13,41%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan sepanjang tahun 2024 mencapai **13,41%**. Persentase ini diperoleh dengan menggunakan pendekatan *gross turnover*, yaitu perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah rata-rata karyawan selama satu tahun. Menurut [13] dalam [14], tingkat turnover karyawan yang ideal berada pada kisaran **10%**, dan apabila melebihi angka tersebut dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam organisasi, seperti rendahnya kepuasan kerja atau kepemimpinan yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa fenomena turnover di PT XYZ layak untuk diteliti lebih lanjut. Beberapa faktor berkontribusi terhadap tingginya tingkat pergantian karyawan. Salah satu aspek yang telah diteliti adalah kepemimpinan yang toksik. Kepemimpinan yang toksik secara signifikan memengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi, sebagaimana ditunjukkan dalam studi-studi sebelumnya [9]. Karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi karena perasaan tidak dihargai dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka yang disebabkan oleh perilaku pemimpin yang toksik. Meskipun demikian, studi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang toksik tidak memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi [15].

Selain *toxic leadership*, faktor lain yang turut memengaruhi turnover intention adalah *job insecurity*. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh [16]; [17]; [18] didapati bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian lain oleh [19]; [20] menemukan bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Setelah itu, kepuasan kerja adalah metrik umum untuk diperiksa. Ada bukti yang bertentangan dalam literatur tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap niat untuk meninggalkan organisasi. Ada bukti yang bertentangan dalam literatur tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap niat untuk meninggalkan organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan penurunan kemungkinan pengunduran diri, menurut penelitian [16]; [21], yang berarti bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi niat turnover dengan cara yang negatif. Kepuasan kerja, di sisi lain, tidak secara signifikan memengaruhi keinginan untuk meninggalkan organisasi, menurut penelitian [22]. Perbedaan hasil temuan terkait pengaruh *toxic leadership*, *job insecurity*, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention inilah yang mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingginya turnover karyawan.

Kesenjangan penelitian lain yang diisi oleh penelitian ini ditemukan dalam penelitian sebelumnya [16] yang juga menggunakan turnover intention sebagai variabel dependennya. Menanggapi kesenjangan ini, penelitian ini mengkaji kepemimpinan yang toksik, alih-alih stres kerja, sebagai prediktor potensial keinginan untuk keluar. Perbedaan lain antara survei ini dan survei sebelumnya adalah survei ini dilakukan di PT. XYZ di Sidoarjo, bukan di Bank Muamalat di Yogyakarta. Meskipun kedua studi menggunakan teknik SEM-PLS, fakta bahwa keduanya dilakukan di budaya perusahaan yang berbeda membantu memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi keinginan untuk keluar. Penggunaan simple random sampling dalam penelitian ini berbeda dari [9], yang menggunakan accidental sampling untuk menetapkan ukuran sampel. Ini adalah variasi lain yang menambah penelitian.

### Rumusan Masalah

Apakah *toxic leadership* dan *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ di Sidoarjo?

### Pertanyaan Penelitian

- Apakah *toxic leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah *toxic leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?
- Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo?

Kategori SDGs: Penelitian ini menggunakan kategori SDGs sesuai nomor 8 yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang merata dan berkelanjutan, tenaga kerja yang optimal dan produktif, serta pekerjaan yang layak untuk semua kalangan

## II. LITERATUR REVIEW

### *Toxic Leadership* (X1)

Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai peran penting dalam mengarahkan dan mengelola sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah kapasitas seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, dan membimbing anggota tim atau organisasi guna meraih tujuan bersama [23]. Namun, tidak semua pemimpin menjalankan perannya dengan baik. Menurut [9] *toxic leadership* menggambarkan pemimpin yang bersikap menekan, merugikan, serta memperlakukan bawahannya secara tidak adil. Kepemimpinan seperti ini bisa membawa dampak buruk terhadap keamanan dan keberhasilan organisasi. Pemimpin toksik cenderung lebih mementingkan kepentingan pribadi, menggunakan ancaman dan paksaan, serta mengabaikan pendapat timnya. *toxic leadership* dapat menciptakan suasana tidak nyaman, membuat karyawan ragu untuk memberikan ide atau masukan karena takut mendapatkan dampak buruk bagi karir maupun mental mereka [24]. Selain memperburuk lingkungan kerja dan meningkatkan tingkat stres, kondisi ini dapat menyebabkan penurunan kepercayaan di antara anggota tim. Stabilitas dan reputasi perusahaan akan terpengaruh, selain kinerja individu, jika kepemimpinan semacam ini tidak dikekang. Hal ini dapat membuat pekerja kurang berinvestasi dalam pekerjaan mereka, kurang produktif, dan lebih mungkin mencari pekerjaan di tempat lain. Ini setuju dengan penelitian lain [9] yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beracun secara signifikan memengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi. Karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi karena perasaan tidak dihargai dan tidak puas dengan pekerjaan mereka yang disebabkan oleh kepemimpinan yang beracun. Di sisi lain, kepemimpinan yang beracun tidak memengaruhi niat karyawan untuk pergi, menurut penelitian yang berbeda [15]. Tingkat toleransi stres karyawan yang berbeda, jumlah dukungan sosial yang mereka terima dari rekan kerja mereka, dan kebijakan perusahaan yang menawarkan gaji dan tunjangan yang kompetitif untuk mempertahankan karyawan yang baik mungkin semuanya berperan dalam menjelaskan perbedaan ini dalam hasil.

Terakhir, menurut [25] dalam [26], indikator *toxic leadership* di antaranya: kepemimpinan otoriter, narsisme, ketidakpastian. Di sisi lain menurut [9] terdapat 5 indikator *toxic leadership* “di antaranya: (1) Pengawasan Berlebihan, (2) Pelanggaran Privasi Karyawan, (3) Keterbatasan Komunikasi dan Sikap Egocentris, (4) Tidak Adaptif Terhadap Perubahan, (5) Ketidakstabilan Emosi dan Sikap Otoriter. Kepemimpinan seperti ini dapat memicu ketidakpuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong munculnya *turnover intention*. Ketika karyawan merasa tertekan dan tidak dihargai, keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan pun meningkat, sehingga berpotensi mengganggu stabilitas organisasi.

### *Job insecurity*(X2)

Menurut [27] dalam [16], *job insecurity* atau ketidakamanan kerja merujuk pada tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan merasa tidak memiliki kendali untuk mengubah keadaan tersebut. Sedangkan dalam penelitian lain [16] disebutkan bahwa *job insecurity* adalah kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa tidak nyaman atau bingung akibat adanya perubahan dalam situasi internal perusahaan. Adapun menurut [28] dalam [17] *Job insecurity* diartikan sebagai perasaan terancam yang dialami

karyawan terkait ketidakpastian akan kelangsungan karirnya di masa depan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh job insecurity terhadap *turnover intention* dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, kondisi ekonomi, serta karakteristik individu karyawan.

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh [16]; [17]; [18] didapati bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Karyawan mungkin merasa lebih cenderung mencari pekerjaan di tempat lain jika mereka khawatir tentang masa depan pekerjaan mereka dan merasa hanya memiliki sedikit pengaruh terhadapnya. Namun, penelitian lain oleh [19] dan [20] menunjukkan bahwa ketidakpastian pekerjaan tidak memengaruhi kecenderungan untuk keluar. Iklim ekonomi, budaya perusahaan, dan pendekatan manajemen terhadap ketidakamanan kerja tentu saja merupakan elemen lain yang berperan dalam hal ini. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis lebih lanjut bagaimana *job insecurity* memengaruhi *turnover intention* dalam konteks yang lebih spesifik.

Posisi dalam perusahaan, usia, gaji, jadwal kerja, reorganisasi organisasi, dan kemampuan adalah enam tanda ketidakamanan kerja, menurut studi [16]. Semua hal ini mengarah pada gagasan bahwa ketidakamanan kerja dipengaruhi oleh sifat pribadi karyawan dan keadaan eksternal perusahaan. Beberapa karyawan mungkin merasa lebih terancam oleh ketidakstabilan pekerjaan karena posisi organisasi mereka yang lebih rendah atau kurangnya kemampuan dibandingkan dengan yang lain dengan tingkat keahlian yang lebih tinggi. Karyawan mungkin merasa lebih tidak aman ketika perusahaan menerapkan perubahan kebijakan, seperti reorganisasi atau shift shift. Menilai dampak ketidakamanan kerja terhadap *turnover intention* di dalam suatu organisasi memerlukan pemahaman yang menyeluruh tentang elemen-elemen ini.

### **Kepuasan Kerja (Z)**

Menurut [29] dalam [30], kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul berdasarkan penilaian terhadap kondisi tempat mereka bekerja. Sementara itu, Menurut [22] Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dialami oleh karyawan terkait dengan persepsi mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan dalam sebuah organisasi, apakah dirasakan menyenangkan atau sebaliknya. sejalan dengan pemahaman tersebut, Kepuasan kerja meliputi berbagai faktor, seperti interaksi dengan atasan dan kolega, peluang untuk berkembang dalam karier, gaji yang sesuai, serta lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan. [21].

Adapun indikator kepuasan kerja menurut [16] terdiri atas lima aspek utama, yaitu: (1) *Pay* (Gaji), (2) *Promotion* (Promosi), (3) *Coworkers* (Rekan Kerja), (4) *Control Of Work* (Pengendalian Kerja), (5) *Supervision* (Pengawas).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap niat meninggalkan organisasi telah menjadi subjek penelitian yang saling bertentangan. Kemungkinan seseorang mencari pekerjaan di tempat lain berkorelasi negatif dengan tingkat kepuasan kerja mereka, menurut penelitian [16]; [21]. Anggota staf yang memiliki rasa memiliki dan apresiasi di tempat kerja cenderung tidak mencari pekerjaan di tempat lain.

Di sisi lain, penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja hampir tidak berpengaruh atau bahkan tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk meninggalkan posisi seseorang saat ini [22]. Penjelasan alternatif untuk perbedaan hasil ini mungkin terletak pada variabel eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja atau aturan internal yang memberi insentif kepada individu untuk tetap bekerja meskipun tidak puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dalam konteks yang lebih terarah, penelitian ini akan menyelidiki fungsi kepuasan kerja dalam memengaruhi niat untuk meninggalkan pekerjaan.

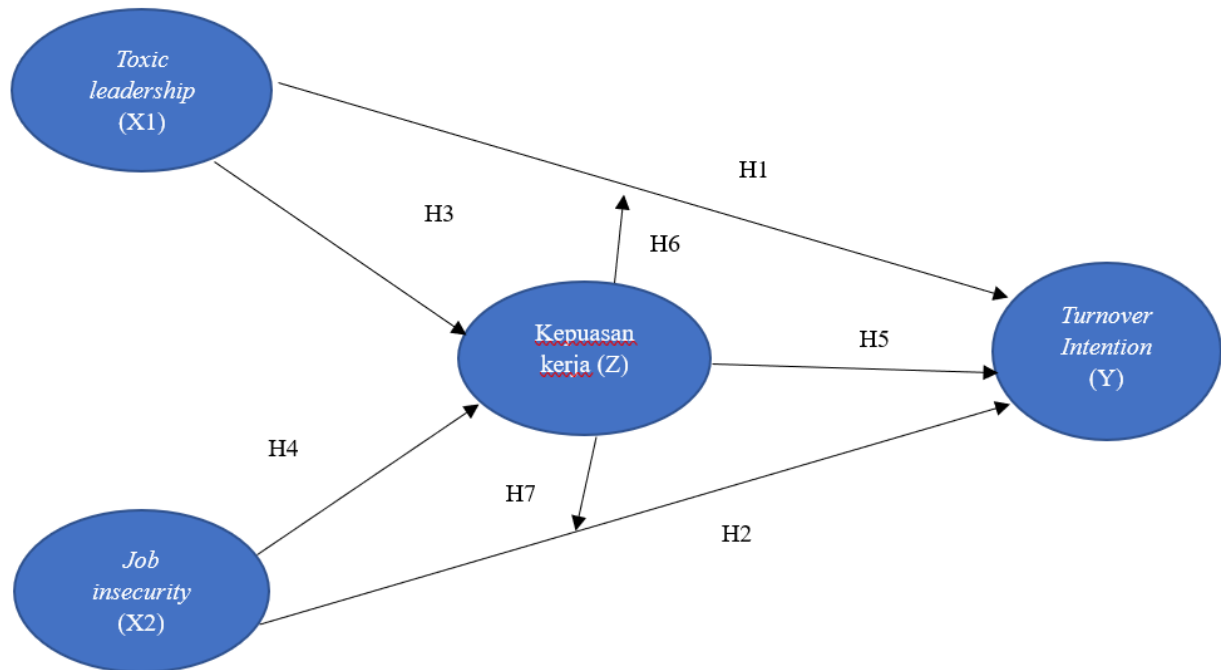
### **Turnover intention (Y)**

Istilah ini menggambarkan rencana karyawan untuk secara sukarela meninggalkan posisi mereka saat ini demi mencari posisi yang lebih baik dan lebih menjanjikan di tempat lain [31]. Menurut [32] dalam [33], niat individu untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan yang lebih baik di masa depan disebut dengan intensi turnover.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya turnover intention, yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan cenderung tidak akan keluar dari pekerjaannya jika mereka merasa puas dengan pekerjaannya. paragraf [34] dalam paragraf [33]. Akibatnya, keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau keluar sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja mereka. Strategi yang efektif untuk mengurangi pergantian karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, seperti yang dinyatakan dalam [35]. Di sini, tempat kerja yang mendukung dapat memainkan peran suportif dalam mencegah karyawan ingin keluar.

Terakhir, menurut [36] dalam [37], Indikator *Turnover Intention* antara lain: (1) mempertimbangkan untuk berhenti, (2) melakukan pencarian pekerjaan baru, (3) menerima tawaran pekerjaan lain, (4) adanya peluang kerja yang lebih baik, dan (5) mendapatkan pekerjaan yang lebih sesuai. Kelima indikator ini menjadi tolak ukur yang penting dalam mengidentifikasi tingkat *turnover intention* karyawan.

### Kerangka Konseptual



### Hipotesis

**H1:** *Toxic leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H2:** *Job insecurity* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H3:** *Toxic leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H4:** *Job insecurity* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H5:** Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H6:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

**H7:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XYZ di Sidoarjo.

## II. METODE

Dampak kepemimpinan toksik, ketidakamanan kerja, dan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap intensi turnover karyawan diteliti dalam studi kuantitatif kausal ini. Data untuk studi ini berasal dari dua sumber: sumber asli dan sumber sekunder. Kuesioner dengan pilihan ganda dibagikan kepada staf PT. XYZ untuk mengumpulkan data primer. Di sisi lain, data sekunder berasal dari sumber objektif yang telah dianalisis oleh organisasi, seperti laporan terkait data kepegawaian dan dokumen peraturan perusahaan.

Metode analisis yang digunakan adalah **Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS 4.0**, yang memiliki kemampuan untuk mengolah data dengan model kompleks, ukuran sampel kecil hingga sedang, serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

Metode **SEM-PLS** digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana **Toxic Leadership** dan **Job Insecurity** dapat memengaruhi **Turnover Intention**, dengan **Kepuasan Kerja** sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi **SmartPLS 4.0**, dengan tahapan sebagai berikut:

### 1. Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mampu menggambarkan konstruk yang diukur. Pengujian meliputi beberapa aspek, yaitu:

- **Convergent Validity**, dilihat dari nilai *loading factor* ( $> 0,70$ ) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* ( $> 0,50$ );
- **Discriminant Validity**, diuji dengan pendekatan **Fornell-Larcker**
- **Reliabilitas Konstruk**, dinilai berdasarkan nilai **Composite Reliability (CR)** dan **Cronbach's Alpha**, keduanya disyaratkan lebih besar dari 0,70.

### 2. Uji Inner Model (Model Struktural)

Setelah model pengukuran memenuhi syarat, langkah berikutnya adalah menguji hubungan antar variabel laten. Beberapa kriteria yang digunakan antara lain:

- **R-square (R<sup>2</sup>)** untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen;
- **f-square (f<sup>2</sup>)** untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen;
- **Q-square (Q<sup>2</sup>)** yang menunjukkan kemampuan model dalam melakukan prediksi;
- serta **path coefficient**, nilai **t-statistic**, dan **p-value** yang diperoleh dari proses *bootstrapping* untuk melihat tingkat signifikansi antar variabel.

### 3. Uji Mediasi

Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan toksik dan ketidakamanan kerja terhadap niat meninggalkan organisasi, uji coba ini dilakukan. Uji coba ini menemukan besarnya dan signifikansi dampak mediasi ini menggunakan pendekatan *bootstrapping*. Berdasarkan temuan ini, kita dapat memastikan apakah mediasi tersebut komprehensif atau tidak.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ di Sidoarjo yang berjumlah **131 orang**. Karena jumlah populasi kurang dari 1.000, maka penentuan jumlah sampel menggunakan **rumus Slovin** sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\ &= \frac{131}{1+131(0,05)^2} \\ &= \frac{131}{1+131(0,0025)} \end{aligned}$$

$$= \frac{131}{1,3275}$$

$$= 99$$

Karena margin kesalahan 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperlukan, ukuran sampel penelitian ini adalah 99 responden. Dengan menggunakan seluruh personel perusahaan sebagai populasi, pendekatan sampel acak sederhana digunakan untuk pengambilan sampel.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### Definisi operasional

#### *Toxic Leadership* (X1)

Menurut [9] *toxic leadership* menggambarkan pemimpin yang bersikap menekan, merugikan, serta memperlakukan bawahannya secara tidak adil. Kepemimpinan seperti ini bisa membawa dampak buruk terhadap keamanan dan keberhasilan organisasi. Pemimpin toksik cenderung lebih mementingkan kepentingan pribadi, menggunakan ancaman dan paksaan, serta mengabaikan pendapat timnya. Indikator *toxic leadership* merujuk pada [15] yaitu:

Variabel	Indikator	Item pertanyaan	Skala
<i>Toxic Leadership</i> (X1)	Gaya Kepemimpinan yang Cenderung Narsistik	Pemimpin saya terlihat memiliki rasa percaya diri yang sangat tinggi dalam menjalankan perannya.	Likert
	Gaya Kepemimpinan yang Otoriter	Pemimpin saya cenderung lebih memberikan dukungan kepada individu yang dinilai strategis bagi pencapaian tujuan kerja.	Likert
		Pemimpin saya sesekali memberikan arahan tegas tanpa menyampaikan alasan secara mendetail.	Likert
	Kepemimpinan yang Kasar	Pemimpin saya kadang mengingatkan kembali pengalaman masa lalu yang belum berhasil secara terbuka.	Likert
	Kepemimpinan yang Sulit Diprediksi	Pemimpin saya tidak selalu menunjukkan respons yang konsisten terhadap kebutuhan bawahan di luar konteks pekerjaan.	Likert
		Pemimpin yang Berorientasi pada kepentingan Pribadi	Dalam beberapa situasi, keputusan yang diambil pemimpin tampak sejalan

dengan tujuan pribadi atau pengembangan kariernya.

Pemimpin saya lebih sering menekankan pada hak dan wewenangnya dalam organisasi dibandingkan tanggung jawab yang diemban

Likert

### Job insecurity (X2)

Menurut [27] dalam [16], job insecurity atau ketidakamanan kerja merujuk pada tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan merasa tidak memiliki kendali untuk mengubah keadaan tersebut. Indikator job insecurity merujuk pada [16]:

Variabel	Indikator	Item pertanyaan	Skala
	Status kepegawaian	Dalam pandangan saya, ada kemungkinan posisi saya di perusahaan ini dapat berubah sewaktu-waktu.	Likert
	Masa kerja yang pendek	Saya menyadari bahwa faktor usia bisa menjadi salah satu hal yang memengaruhi keberlanjutan pekerjaan.	Likert
Job insecurity (X2)	Jadwal Pekerjaan yang tidak tentu	Dalam pandangan saya, perubahan jadwal kerja sewaktu-waktu dapat memengaruhi kenyamanan dalam bekerja.	Likert
	Perubahan Struktur Organisasi	Saya menyadari bahwa perubahan struktur organisasi dapat berpengaruh terhadap penempatan atau peran saya di perusahaan.	Likert
	Kemampuan yang kurang sesuai dengan kualifikasi	Dalam pandangan saya, saya perlu terus mengembangkan diri agar tetap sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Likert

**Turnover Intention (Y)**

Niat berpindah karyawan adalah untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini demi mencari posisi yang lebih baik dan menjanjikan di tempat lain.[31] Indikator *job insecurity* merujuk pada [15]:

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan (Parafrase)	Skala
<b>Turnover Intention (Y)</b>	Berpikir untuk keluar	Dalam beberapa waktu terakhir, saya mulai mempertimbangkan berbagai kemungkinan terkait kelanjutan karier saya di tempat ini.	<b>Likert</b>
		Saya menyadari bahwa ada keinginan dalam diri saya untuk mengevaluasi hubungan kerja saya dengan organisasi saat ini.	<b>Likert</b>
	Keinginan untuk mencari pekerjaan	Saya mulai membuka diri terhadap peluang pekerjaan lain yang mungkin sesuai dengan aspirasi karier saya.	<b>Likert</b>
		Jika terdapat peluang yang lebih sesuai dengan tujuan pribadi saya, saya akan mempertimbangkan pilihan tersebut secara matang.	<b>Likert</b>
	Berniat meninggalkan organisasi dalam waktu dekat	Saya mulai merancang langkah-langkah untuk menjajaki peluang kerja lain dalam waktu yang tidak terlalu lama.	<b>Likert</b>
		Saya cukup sering memikirkan kemungkinan untuk mengeksplorasi pengalaman kerja di tempat lain.	<b>Likert</b>
		Sejak awal bergabung, saya sudah terbuka terhadap kemungkinan mengevaluasi berbagai alternatif pekerjaan yang tersedia	<b>Likert</b>

**Kepuasan Kerja (Z)**

Menurut [29] dalam [30], Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi ketika mereka memiliki kesan yang baik terhadap lingkungan kerja mereka.. Indikator kepuasan kerja merujuk pada [16]

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Skala
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Kesesuaian gaji dan beban kerja	Saya merasa bahwa imbalan yang saya terima cukup sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan saya	<b>Likert</b>
		Dalam pandangan saya, sistem pengupahan yang diterapkan di perusahaan sudah cukup memadai.	<b>Likert</b>
	Kesempatan promosi	Saya menilai bahwa perusahaan memberikan peluang yang cukup terbuka untuk pengembangan jenjang karier.	<b>Likert</b>
		Dalam pandangan saya, proses promosi dilakukan secara adil dan berdasarkan pencapaian kerja.	<b>Likert</b>
	Hubungan Rekan Kerja	Saya memiliki hubungan kerja yang positif dengan rekan-rekan satu tim saya.	<b>Likert</b>
		Rekan kerja saya menunjukkan semangat kerja sama dan saling membantu.	<b>Likert</b>
	kendali individu terhadap pekerjaannya sendiri.	Saya merasa memiliki keleluasaan dalam menentukan cara menyelesaikan tugas saya.	<b>Likert</b>
		Saya diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan saya.	<b>Likert</b>
	<i>Supervision</i> (Pengawasan)	Dalam pandangan saya, atasan memberikan arahan yang jelas dan mendukung kinerja saya.	<b>Likert</b>
		Saya merasa bahwa pengawasan dari atasan bersifat membangun dan	<b>Likert</b>

tidak menimbulkan  
tekanan berlebihan

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

##### Gambaran Umum Responden

DIVISI	RESPONDEN	PRESENTASE
PRODUKSI	45	45.45 %
PPIC	6	6.06 %
MARKETING	11	11.11 %
QC	4	4.04 %
MAINTENANCE	4	4.04 %
PACKING	11	11.11 %
SECURITY	4	4.04 %
STAFF GUDANG	6	6.06 %
OFFICE BOY	4	4.04 %
DRIVER	4	4.04 %
TOTAL	99	100 %

Berdasarkan hasil rekapitulasi jumlah responden menurut divisi, terlihat bahwa mayoritas responden berasal dari divisi Produksi dengan jumlah sebanyak 45 orang atau sebesar 45,45% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa divisi Produksi merupakan divisi dengan proporsi karyawan terbesar karena memiliki peran utama dalam kegiatan operasional perusahaan.

Selanjutnya, divisi dengan jumlah responden relatif besar adalah *Marketing* sebanyak 11 orang (11,11%) serta *Packing* sebanyak 11 orang (11,11%). Kedua divisi ini menempati posisi penting sebagai penunjang utama keberlangsungan usaha, khususnya dalam aspek distribusi dan pemasaran produk.

Adapun divisi lain seperti PPIC dan Staff Gudang masing-masing berjumlah 6 orang (6,06%), serta divisi QC, *Maintenance*, *Office Boy*, dan *Driver* masing-masing berjumlah 4 orang (4,04%).

Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 99 orang, sehingga persentase yang diperoleh sudah merepresentasikan komposisi tenaga kerja di perusahaan. Struktur ini menggambarkan bahwa perusahaan cenderung padat karya pada sektor produksi, dengan divisi lain berfungsi sebagai penunjang dalam mendukung kelancaran proses kerja.

##### Deskripsi Jawaban Responden

Tabel 1. Jawaban Responden Variabel Toxic Leadership

No	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
TL1	Pemimpin saya terlihat memiliki rasa percaya diri yang sangat tinggi dalam menjalankan perannya	3,273	<b>cukup</b>
TL2	Pemimpin saya cenderung lebih memberikan dukungan kepada individu yang dinilai strategis bagi pencapaian tujuan kerja.	3,283	<b>cukup</b>
TL3	Pemimpin saya sesekali memberikan arahan tegas tanpa menyampaikan alasan secara mendetail.	3,313	<b>Cukup</b>

TL4	Pemimpin saya kadang mengingatkan kembali pengalaman masa lalu yang belum berhasil secara terbuka.	3,101	<b>Cukup</b>
TL5	Pemimpin saya tidak selalu menunjukkan respons yang konsisten terhadap kebutuhan bawahan di luar konteks pekerjaan.	3,212	<b>Cukup</b>
TL6	Dalam beberapa situasi, keputusan yang diambil pemimpin tampak sejalan dengan tujuan pribadi atau pengembangan kariernya	3,212	<b>Cukup</b>
	Pemimpin saya lebih sering menekankan pada hak dan wewenangnya dalam organisasi dibandingkan tanggung jawab yang diemban	3,192	<b>cukup</b>
Toxic Leadership		3,227	<b>Cukup</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel *Toxic Leadership* memperoleh nilai rata-rata sebesar **3,227**, yang termasuk dalam kategori **Cukup**. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh indikator TL3 dengan mean **3,313**, yakni pernyataan "*Pemimpin saya sesekali memberikan arahan tegas tanpa menyampaikan alasan secara mendetail*". Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasakan adanya kecenderungan pemimpin untuk bersikap tegas tanpa diikuti dengan penjelasan yang memadai. Sebaliknya, indikator TL4, yang berbunyi, "Pemimpin saya terkadang secara terbuka mengingatkan saya tentang pengalaman masa lalu yang tidak berhasil," memiliki skor rata-rata terendah, yaitu 3,101. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun sifat kepemimpinan yang toksik tidak terlihat, sifat tersebut masih dapat ditemukan dalam kegiatan kepemimpinan sehari-hari. Perilaku kepemimpinan toksik di perusahaan umumnya berada pada tingkat sedang, menurut temuan ini, sehingga perubahan tetap diperlukan untuk mengurangi dampak negatifnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2. Jawaban Responden Job insecurity

No	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
J11	Dalam pandangan saya, ada kemungkinan posisi saya di perusahaan ini dapat berubah sewaktu-waktu.	3,232	<b>cukup</b>
J12	Saya menyadari bahwa faktor usia bisa menjadi salah satu hal yang memengaruhi keberlanjutan pekerjaan	3,020	<b>Cukup</b>
J13	Dalam pandangan saya, perubahan jadwal kerja sewaktu-waktu dapat memengaruhi kenyamanan dalam bekerja.	3,121	<b>Cukup</b>
J14	Saya menyadari bahwa perubahan struktur organisasi dapat berpengaruh terhadap penempatan atau peran saya di perusahaan.	3,040	<b>Cukup</b>
J15	Dalam pandangan saya, saya perlu terus mengembangkan diri agar tetap sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	3,081	<b>cukup</b>
Job insecurity		3,099	<b>Cukup</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel *Job Insecurity* memperoleh nilai rata-rata sebesar **3,099**, yang termasuk dalam kategori **Cukup**. Nilai tertinggi terdapat pada indikator J11 dengan mean **3,232**, yakni pernyataan "*Dalam pandangan saya, ada kemungkinan posisi saya di perusahaan ini dapat berubah sewaktu-waktu*". Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden cukup merasakan ketidakpastian terkait keberlanjutan posisi mereka dalam perusahaan. Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator J12 dengan mean **3,020**, yaitu pernyataan "*Saya menyadari bahwa faktor usia bisa menjadi salah satu hal yang*

*memengaruhi keberlanjutan pekerjaan*". Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun faktor usia dianggap berpengaruh, aspek tersebut relatif kurang dominan dalam membentuk persepsi ketidakamanan kerja dibandingkan faktor lainnya. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat job insecurity karyawan berada pada kategori sedang, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek kepastian kerja agar tidak menimbulkan keresahan yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Tabel 3. Jawaban Responden Turnover intention

No	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
TI1	Dalam beberapa waktu terakhir, saya mulai mempertimbangkan berbagai kemungkinan terkait kelanjutan karier saya di tempat ini	3,111	<b>Cukup</b>
TI2	Saya menyadari bahwa ada keinginan dalam diri saya untuk mengevaluasi hubungan kerja saya dengan organisasi saat ini.	3,111	<b>Cukup</b>
TI3	Saya mulai membuka diri terhadap peluang pekerjaan lain yang mungkin sesuai dengan aspirasi karier saya.	3,152	<b>Cukup</b>
TI4	Jika terdapat peluang yang lebih sesuai dengan tujuan pribadi saya, saya akan mempertimbangkan pilihan tersebut secara matang.	3,242	<b>Cukup</b>
TI5	Saya mulai merancang langkah-langkah untuk menjajaki peluang kerja lain dalam waktu yang tidak terlalu lama.	3,263	<b>Cukup</b>
TI6	Saya cukup sering memikirkan kemungkinan untuk mengeksplorasi pengalaman kerja di tempat lain.	3,040	<b>Cukup</b>
TI7	Sejak awal bergabung, saya sudah terbuka terhadap kemungkinan mengevaluasi berbagai alternatif pekerjaan yang tersedia	3,253	<b>Cukup</b>
<i>Turnover intention</i>		3,167	<b>Cukup</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel *Turnover Intention* memperoleh nilai rata-rata sebesar **3,167**, yang termasuk dalam kategori **Cukup**. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada TI5 dengan mean **3,263**, yaitu pernyataan "*Saya mulai merancang langkah-langkah untuk menjajaki peluang kerja lain dalam waktu yang tidak terlalu lama*". Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan responden untuk mulai menyiapkan langkah konkret dalam mencari alternatif pekerjaan di luar perusahaan. Dengan skor 3,040, skor terendah indikator TI6 adalah untuk pernyataan "*Saya cukup sering memikirkan kemungkinan menjajaki pengalaman kerja di tempat lain.*" Hasil ini menunjukkan bahwa intensitasnya masih relatif ringan, meskipun beberapa pekerja berpikir untuk berganti pekerjaan. Temuan-temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa niat berpindah karyawan berada dalam kisaran moderat, yang menunjukkan bahwa perusahaan harus memantau faktor-faktor yang berkontribusi terhadap niat berpindah karyawan agar tidak berubah menjadi keputusan untuk benar-benar meninggalkan perusahaan.

Tabel 3. Jawaban Responden kepuasan kerja

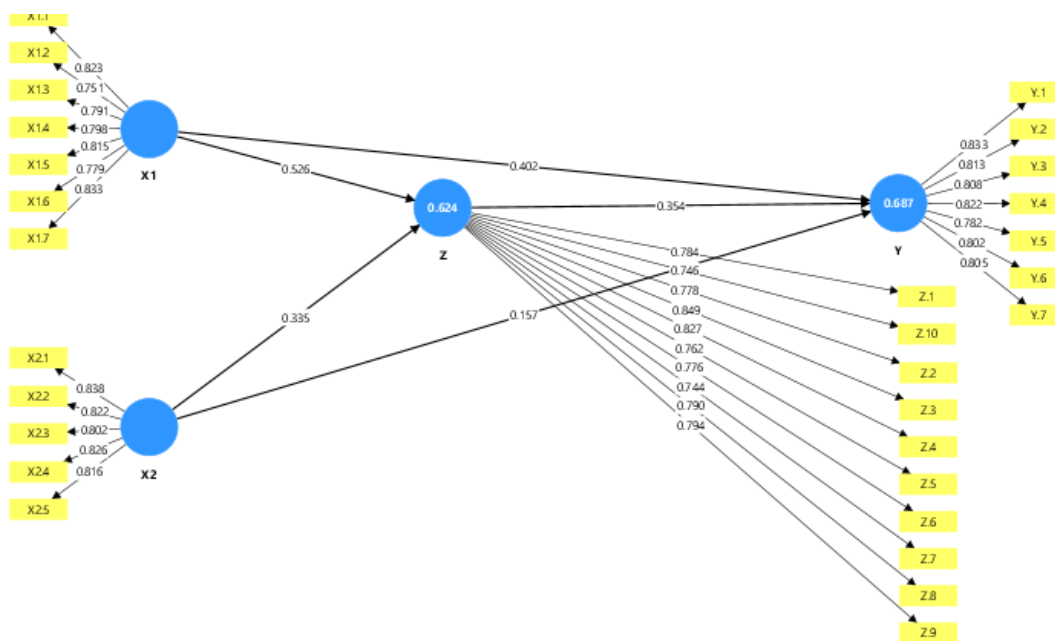
No	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
KK1	Saya merasa bahwa imbalan yang saya terima cukup sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan saya	3,222	<b>Cukup</b>
KK2	Dalam pandangan saya, sistem pengupahan yang diterapkan di perusahaan sudah cukup memadai.	3,141	<b>Cukup</b>
KK3	Saya menilai bahwa perusahaan memberikan peluang yang cukup terbuka untuk pengembangan jenjang karier.	3,283	<b>Cukup</b>
KK4	Dalam pandangan saya, proses promosi dilakukan secara adil dan berdasarkan pencapaian kerja.	3,192	<b>Cukup</b>
KK5	Saya memiliki hubungan kerja yang positif dengan rekan-rekan satu tim saya.	3,222	<b>Cukup</b>
KK6	Rekan kerja saya menunjukkan semangat kerja sama dan saling membantu.	3,323	<b>Cukup</b>
KK7	Saya merasa memiliki keleluasaan dalam menentukan cara menyelesaikan tugas saya.	3,313	<b>Cukup</b>
KK8	Saya diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan saya.	3,091	<b>Cukup</b>
KK9	Dalam pandangan saya, atasan memberikan arahan yang jelas dan mendukung kinerja saya.	3,111	<b>Cukup</b>
KK10	Saya merasa bahwa pengawasan dari atasan bersifat membangun dan tidak menimbulkan tekanan berlebihan	3,222	<b>Cukup</b>
<i>Kepuasan kerja</i>		3,202	<b>Cukup</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel **Kepuasan Kerja** memperoleh skor rata-rata sebesar **3,202**, yang termasuk dalam kategori **Cukup**. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada KK6 dengan mean **3,323**, yaitu pernyataan "*Rekan kerja saya menunjukkan semangat kerja sama dan saling membantu*". Hal ini menunjukkan bahwa elemen terpenting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah hubungan yang mereka jalin dengan rekan kerja. Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah KK8, yang berarti "Saya diberi kepercayaan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan saya." Skor rata-ratanya adalah 3,091. Hasil ini menunjukkan bahwa fleksibilitas pengambilan keputusan masih relatif rendah. Berdasarkan temuan ini, kepuasan kerja karyawan umumnya berada dalam kisaran sedang. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memprioritaskan peningkatan pemberdayaan dan kepercayaan karyawan, sekaligus berfokus pada elemen hubungan kerja yang sudah positif.

## Analisis Model Pengukuran

### A. Outer Model

SEM Laten-Semantik menggunakan model pengukuran yang dikenal sebagai model luar untuk memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara variabel laten dan indikator variabel tersebut. Untuk memastikan bahwa setiap indikator secara akurat menggambarkan konstruk yang diukur, uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada tahap ini. Pengujian model luar meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen ditentukan oleh nilai pemuatan luar dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan dengan pemuatan silang dan Kriteria Fornell-Larcker, dan reliabilitas konstruk dengan nilai reliabilitas komposit dan alpha Cronbach. Untuk memastikan akurasi dan kredibilitas hasil analisis, perlu dilakukan uji-uji ini untuk memverifikasi bahwa instrumen penelitian valid, reliabel, dan sesuai untuk mengukur konstruk yang diteliti.



Gambar struktur model  
Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

### *Convergent Validity*

Untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan secara akurat mencerminkan konsep yang diukur, validitas konvergen dilakukan. Sebagaimana dinyatakan dalam [38], faktor pemuatan yang lebih besar dari 0,70 dianggap optimal. Namun, menurut penelitian lain[39], nilai faktor pemuatan masih dianggap valid jika lebih dari 0,50..

Dalam studi ini, pemuatan faktor sebesar 0,70 dianggap minimal, dan nilai AVE lebih dari 0,50 dianggap memenuhi standar validitas. Dengan kata lain, jika suatu indikator memenuhi kedua persyaratan tersebut, indikator tersebut dianggap mampu mengekspresikan variabel tersembunyi secara memadai.

NO.	Toxic leadership	Job Insecurity	Turnover Intention	kepuasan kerja	keterangan
X1.1	0.823				valid
X1.2	0.751				valid
X1.3	0.791				valid
X1.4	0.798				valid
X1.5	0.815				valid
X1.6	0.779				valid
X1.7	0.833				valid
X2.1		0.838			valid
X2.2		0.822			valid
X2.3		0.802			valid
X2.4		0.826			valid
X2.5		0.816			valid
Y.1			0.833		valid
Y.2			0.813		valid
Y.3			0.808		valid
Y.4			0.822		valid
Y.5			0.782		valid
Y.6			0.802		valid
Y.7			0.805		valid
Z.1				0.784	valid
Z.10				0.746	valid
Z.2				0.778	valid
Z.3				0.849	valid
Z.4				0.827	valid
Z.5				0.762	valid
Z.6				0.776	valid
Z.7				0.744	valid
Z.8				0.79	valid
Z.9				0.794	valid

*Table nilai loading factor*  
 Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

Berdasarkan hasil uji outer loading diatas, seluruh indikator pada variabel *toxic leadership*, *job insecurity*, *turnover intention*, dan kepuasan kerja memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dinyatakan valid karena mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Nilai faktor pemuatan untuk variabel kepemimpinan toksik (X1) bervariasi antara 0,751 hingga 0,833, yang menunjukkan validitas indikator X1.1 hingga X1.7. Indikator X2.1 hingga X2.5 dianggap dapat diterima karena variabel ketidakamanan kerja (X2) menghasilkan hasil yang sebanding, dengan nilai faktor pemuatan berkisar antara 0,802 hingga 0,838. Indikator Y1 hingga Y7 dianggap dapat diterima karena variabel niat keluar (Y) memiliki faktor pemuatan yang berkisar antara 0,782 hingga 0,833. Begitu pula dengan variabel kepuasan kerja (Z) yang memiliki nilai loading factor antara 0,744 hingga 0,849; meskipun beberapa indikator seperti Z.7 (0,744) dan Z.10 (0,746) relatif lebih rendah dibanding indikator lain, nilainya masih berada di atas batas minimal 0,70 sehingga tetap dinyatakan valid.

Masing-masing indikator mempunyai asosiasi yang cukup baik dalam menggambarkan konstruk latennya, sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen.

Selain itu, uji convergent validity juga dapat diperoleh dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap variabel. Nilai AVE menunjukkan seberapa besar rata-rata variansi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk, sehingga dapat dilihat apakah indikator-indikator dalam satu variabel sudah cukup seragam atau belum.

NO	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Z	0.931	0.933	0.941	<b>0.617</b>
Y	0.912	0.913	0.93	<b>0.655</b>
X1	0.905	0.908	0.925	<b>0.638</b>
X2	0.879	0.88	0.912	<b>0.674</b>

Tabel nilai AVE variable penelitian  
Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai **AVE** untuk variabel kepuasan kerja (Z) adalah 0,617 lebih besar dari 0,50 sehingga variabel kepuasan kerja dinyatakan memenuhi syarat validitas. Nilai AVE untuk variabel *turnover intention* (Y) sebesar 0,655 lebih besar dari 0,50 sehingga variabel turnover intention juga memenuhi kriteria validitas. Selanjutnya, nilai AVE pada variabel *toxic leadership* (X1) sebesar 0,638 lebih besar dari 0,50 yang berarti variabel tersebut valid. Terakhir, nilai AVE untuk variabel *job insecurity* (X2) adalah 0,674 lebih besar dari 0,50 sehingga variabel job insecurity telah memenuhi syarat validitas. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria *convergent validity* melalui uji AVE dan dapat dinyatakan valid.

### *Discriminant Validity*

Untuk memastikan bahwa satu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, atau bahwa tanda-tanda pada satu variabel laten berkorelasi lebih kuat dengan variabel tersebut dibandingkan dengan variabel lainnya, dilakukan uji yang dikenal sebagai validitas diskriminan. Suatu indikator dikatakan valid diskriminan jika indikator tersebut lebih baik menggambarkan variabelnya sendiri ketika nilai cross-loading untuk konstruk yang diukur lebih tinggi daripada nilai cross-loading untuk konstruk lainnya.

Indikator	Toxic Leadership	Job Insecurity	Turnover Intention	kepuasan kerja
X1.1	<b>0.823</b>	0.56	0.684	0.651
X1.2	<b>0.751</b>	0.527	0.537	0.556
X1.3	<b>0.791</b>	0.426	0.612	0.505
X1.4	<b>0.798</b>	0.493	0.621	0.587
X1.5	<b>0.815</b>	0.551	0.598	0.625
X1.6	<b>0.779</b>	0.571	0.569	0.654
X1.7	<b>0.833</b>	0.607	0.69	0.605
X2.1	0.573	<b>0.838</b>	0.573	0.573
X2.2	0.618	<b>0.822</b>	0.563	0.58
X2.3	0.476	<b>0.802</b>	0.477	0.575
X2.4	0.535	<b>0.826</b>	0.595	0.568
X2.5	0.544	<b>0.816</b>	0.535	0.523
Y.1	0.661	0.56	<b>0.833</b>	0.676
Y.2	0.64	0.513	<b>0.813</b>	0.634
Y.3	0.605	0.577	<b>0.808</b>	0.573
Y.4	0.591	0.501	<b>0.822</b>	0.604
Y.5	0.623	0.448	<b>0.782</b>	0.556
Y.6	0.651	0.577	<b>0.802</b>	0.628

<b>Y.7</b>	0.608	0.611	<b>0.805</b>	0.647
<b>Z.1</b>	0.461	0.522	0.53	<b>0.784</b>
<b>Z.10</b>	0.525	0.526	0.522	<b>0.746</b>
<b>Z.2</b>	0.634	0.644	0.673	<b>0.778</b>
<b>Z.3</b>	0.631	0.579	0.632	<b>0.849</b>
<b>Z.4</b>	0.646	0.562	0.673	<b>0.827</b>
<b>Z.5</b>	0.607	0.443	0.597	<b>0.762</b>
<b>Z.6</b>	0.561	0.504	0.55	<b>0.776</b>
<b>Z.7</b>	0.59	0.475	0.57	<b>0.744</b>
<b>Z.8</b>	0.677	0.536	0.58	<b>0.79</b>
<b>Z.9</b>	0.527	0.585	0.64	<b>0.794</b>

Tabel Discriminant Validity Melalui Cross Loading

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* melalui nilai cross loading diatas, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Pada variabel *toxic leadership* (X1), seluruh indikator (X1.1–X1.7) menunjukkan nilai loading terbesar pada konstruk X1, misalnya X1.1 dengan nilai 0,823 yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain. Demikian pula, variabel ketidakamanan kerja (X2) menunjukkan muatan terbesar pada konstruk X2 untuk indikator X2.1–X2.5, dengan rentang nilai antara 0,802 dan 0,838. Selain itu, indikator variabel intensi turnover (Y) juga memberikan hasil yang konsisten; konstruk Y memiliki nilai muatan terbesar (0,782–0,833), lebih tinggi daripada konstruk lainnya. Demikian pula, semua indikator Z.1–Z.10 memiliki nilai muatan maksimum pada konstruk Z (rentang: 0,744–0,849) dalam variabel kepuasan kerja (Z).

Menurut [38], validitas diskriminan dikatakan terpenuhi jika hasil uji cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih besar pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai pada konstruk lainnya. Karena nilai cross loading pada konstruk yang diukur selalu lebih tinggi daripada nilai cross loading pada konstruk lainnya, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria ini. Indikator tidak saling tumpang tindih dan secara akurat mencerminkan konsepsinya masing-masing.

Saat menguji validitas diskriminan, kita dapat melihat nilai-nilai cross-loading serta akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) menggunakan Kriteria Fornell-Larcker. Ketika kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk model, kita mengatakan bahwa suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang sangat baik. [16]. Adapun hasil uji *Fornell–Larcker Criterion* adalah sebagai berikut:

	<b>Toxic Leadership</b>	<b>Job Insecurity</b>	<b>Turnover Intention</b>	<b>Kepuasan kerja</b>
<b>X1</b>	0.799			
<b>X2</b>	0.67	0.821		
<b>Y</b>	0.773	0.67	0.81	
<b>Z</b>	0.75	0.687	0.764	0.786

Tabel *Fornell–Larcker Criterion*Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

Semua konstruk penelitian lolos uji validitas diskriminan berdasarkan hasil Kriteria Fornell-Larcker. Hal ini ditunjukkan dengan akar kuadrat nilai AVE setiap konstruk yang lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain. Perhatikan variabel-variabel berikut: Kepuasan Kerja (0,786), Kepemimpinan Toksik (0,750), Ketidakamanan Kerja (0,687), dan Intensi Turnover (0,764). Akar kuadrat nilai AVE untuk Kepuasan Kerja lebih

besar daripada korelasi-korelasi ini. Oleh karena itu, setiap variabel laten dalam model dapat dengan mudah dipisahkan dari variabel lainnya, karena konstruk lain juga menunjukkan pola yang serupa.

### Uji reabilitas

Penting untuk memeriksa indikator yang digunakan dalam sebuah konstruk untuk memastikan reliabilitasnya sehingga indikator tersebut dapat mengukur variabel laten secara konsisten. Salah satu ukuran reliabilitas yang umum dalam PLS-SEM adalah Composite Reliability (CR), yang didasarkan pada Cronbach's Alpha. Menurut beberapa penelitian [38], nilai Cronbach's Alpha dan CR sebesar 0,60 sudah cukup untuk menyatakan sebuah konstruk reliabel, sementara penelitian lain [40] menyatakan bahwa nilai 0,70 diperlukan. Uji ini memverifikasi bahwa indikator-indikator dalam konstruk konsisten satu sama lain dan secara akurat mencerminkan konstruk yang sedang diukur. Untuk menjamin kualitas instrumen penelitian sebelum beralih ke analisis model struktural, pengujian reliabilitas merupakan langkah yang krusial.

NO	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Z	0.931	0.933	0.941	0.617
Y	0.912	0.913	0.93	0.655
X1	0.905	0.908	0.925	0.638
X2	0.879	0.88	0.912	0.674

Tabel Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  
Sumber: Data keluaran SmartPLS4 (2025)

Temuan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di atas; semua konstruksi memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih dari 0,70. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,931 dan 0,941, berhubungan dengan variabel Job Satisfaction (Z). Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk variabel Turnover Intention (Y) masing-masing adalah 0,912 dan 0,930. Cronbach's Alpha untuk variabel Toxic Leadership (X1) adalah 0,905 dan Composite Reliability adalah 0,925. Di sisi lain, variabel Job Insecurity (X2) memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,879 dan Composite Reliability sebesar 0,912. Mengingat tidak ada satu pun nilai yang kurang dari 0,70, kita dapat mengatakan bahwa konstruksi dalam penelitian ini reliabel. Dengan mengingat hal ini, kita tahu bahwa indikasi dalam setiap variabel laten secara akurat mencerminkan konstruk yang sedang diselidiki.

### Pengujian Inner Model

#### Nilai R Square

Salah satu ukuran kemampuan variabel independen dalam menjelaskan fluktuasi variabel dependen dalam model penelitian adalah R-kuadrat, yang juga dikenal sebagai koefisien determinasi. Pada skala 0 hingga 1, nilai R-kuadrat yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model tersebut cukup menjelaskan variabel yang diteliti. Nilai di bawah 0,50 dianggap sedang, sedangkan nilai di bawah 0,25 dianggap lemah, menurut [39]. Nilai R-kuadrat yang baik adalah di atas 0,70.

	R-square	R-square adjusted
Y	0.687	0.677
Z	0,624	0.617

Tabel hasil uji R-Square  
Sumber: Data keluaran SmartPLS4 (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel **Y (Turnover Intention)** sebesar 0,687 dan variabel **Z (Kepuasan Kerja)** sebesar 0,624. Hal ini berarti variabel independen dalam model mampu menjelaskan 68,7% variasi pada Y dan 62,4% variasi pada Z, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria, nilai tersebut termasuk dalam kategori **sedang menuju baik**, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup memadai terhadap variabel dependen yang diteliti.

### Nilai $Q^2$ Square

$Q^2$ -Square (*Stone-Geisser's  $Q^2$* ) digunakan untuk menilai relevansi prediktif model, yaitu sejauh mana variabel independen mampu memprediksi variabel dependen. Menurut [41] Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi, sedangkan nilai nol atau negatif menandakan tidak adanya relevansi prediktif

	$Q^2$ predict	
<b>Y.</b>	0.588	memiliki kemampuan prediksi yang baik
<b>Z.</b>	0.591	

Berdasarkan tabel hasil uji  $Q^2$ -Square dapat dilihat bahwa variabel **Y (Turnover Intention)** memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,588 dan variabel **Z (Kepuasan Kerja)** sebesar 0,591. Kedua nilai ini lebih besar dari nol, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap kedua variabel tersebut. Artinya, variabel independen dalam penelitian ini mampu memprediksi variabel dependen secara memadai.

### Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam penelitian ini, pengujian hubungan antarvariabel dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada PLS-SEM. Teknik ini memiliki keunggulan karena tidak mengharuskan data berdistribusi normal, sehingga hasil uji signifikansi tetap dapat dipercaya. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistik melebihi 1,96 dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Selain itu, untuk menilai pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen melalui variabel mediasi, kriteria yang digunakan sama, yakni signifikan pada taraf 0,05[39]. Melalui pendekatan ini dapat dianalisis bagaimana *toxic leadership* dan *job insecurity* memengaruhi *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *kepuasan kerja*.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>X1 -&gt; Y</b>	0.402	0.401	0.104	3.857	<b>0</b>
<b>X1 -&gt; Z</b>	0.526	0.528	0.088	5.996	<b>0</b>
<b>X2 -&gt; Y</b>	0.157	0.159	0.086	1.839	<b>0.066</b>
<b>X2 -&gt; Z</b>	0.335	0.337	0.093	3.616	<b>0</b>
<b>Z -&gt; Y</b>	0.354	0.355	0.105	3.358	<b>0.001</b>

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)  
Sumber: Data keluaran *SmartPLS4* (2025)

Berdasarkan hasil *bootstrapping*, variabel *toxic leadership* (X1) terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y) dengan nilai T-statistic 3,857 > 1,96 dan P-value 0,000 < 0,05, sehingga H1 diterima. Selanjutnya, *job insecurity* (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karena nilai T-statistic 1,839 < 1,96 dan P-value 0,066 > 0,05, sehingga H2 ditolak. Kemudian, *toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *kepuasan kerja* (Z) dengan nilai T-statistic 5,996 > 1,96 dan P-value 0,000 < 0,05, sehingga H3 diterima. Demikian pula, *job insecurity* berpengaruh signifikan terhadap *kepuasan kerja* dengan nilai T-statistic 3,616 > 1,96 dan P-value 0,000 < 0,05, sehingga H4 diterima. Selain itu, *kepuasan kerja* juga berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai T-statistic 3,358 > 1,96 dan P-value 0,001 < 0,05, sehingga H5 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *kepuasan kerja* berperan sebagai variabel mediasi, sehingga H6 yang menyatakan bahwa *kepuasan kerja* memediasi pengaruh *toxic leadership* terhadap *turnover intention* diterima, dan H7 yang menyatakan bahwa *kepuasan kerja* memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* juga diterima.

**Uji indirect effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Z -> Y	0.186	0.19	0.073	2.544	<b>0.011</b>
X2 -> Z -> Y	0.118	0.117	0.043	2.764	<b>0.006</b>

Uji *indirect effect* dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dapat terjadi melalui variabel mediasi. Menurut penelitian terdahulu[39], *indirect effect* dikatakan baik apabila memenuhi kriteria signifikansi, yaitu nilai *T-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji bootstrapping analisis dampak tidak langsung, jalur X1 → Z → Y (Kepemimpinan Toksik → Kepuasan Kerja → Intensi Turnover) memiliki nilai Sampel Asli sebesar 0,186, nilai T-statistik sebesar 2,544 (>1,96), dan nilai-p sebesar 0,011 (<0,05). Berdasarkan temuan ini, hubungan antara kepemimpinan toksik dan intensi turnover secara substansial dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan toksik menurunkan kepuasan kerja dan secara langsung meningkatkan intensi turnover, yang keduanya pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan intensi keluar karyawan.

Sementara itu, jalur X2 → Z → Y (Job Insecurity → Kepuasan Kerja → Turnover Intention) menunjukkan nilai *Original Sample* sebesar **0,118**, dengan *T-statistic* **2,764** (> 1,96) dan *p-value* **0,006** (< 0,05). Hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan antara job insecurity terhadap turnover intention. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa tidak aman terhadap pekerjaannya, maka kepuasan kerja mereka akan menurun, dan kondisi tersebut mendorong semakin tingginya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Temuan ini memperkuat peran penting kepuasan kerja sebagai variabel psikologis yang menjembatani pengaruh faktor eksternal (toxic leadership dan job insecurity) terhadap turnover intention. Perusahaan perlu memperhatikan aspek kepemimpinan dan stabilitas kerja agar kepuasan karyawan tetap terjaga sehingga niat untuk keluar dapat ditekan.

**A. Pembahasan****Interpretasi Hasil Berdasarkan Indikator Prosentase Tertinggi dan Terendah**

Elemen-elemen kunci yang memengaruhi kondisi organisasi dan karyawan meliputi kepemimpinan yang toksik, ketidakamanan kerja, intensi turnover, dan kepuasan kerja. Studi ini mengkaji aspek-aspek tersebut. Berbagai indikator yang mewakili masing-masing komponen fenomena digunakan untuk menilai setiap variabel. Bagian ini akan mengklarifikasi indikasi yang paling sering diperhatikan oleh responden dan yang mereka alami dengan intensitas paling rendah. Penjelasan ini disajikan untuk menjelaskan kondisi lapangan yang dihadapi oleh responden dan dampaknya terhadap dinamika operasional organisasi.

**Variabel Toxic Leadership**

Indikator yang paling dirasakan oleh responden adalah “Pemimpin saya sesekali memberikan arahan tegas tanpa menyampaikan alasan secara mendetail”. Hal ini menunjukkan adanya gaya kepemimpinan yang keras namun kurang komunikasi yang mendalam, yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, perilaku pemimpin yang diindikasikan dengan “Pemimpin saya kadang mengingatkan kembali pengalaman masa lalu yang belum berhasil secara terbuka” dirasakan lebih jarang, namun tetap menjadi perhatian penting karena berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan.

### Variabel Job Insecurity

Responden banyak yang merasakan adanya ketidakpastian terkait posisi mereka di perusahaan, seperti pada indikator “Ada kemungkinan posisi saya di perusahaan ini dapat berubah sewaktu-waktu”, yang memicu rasa kekhawatiran terhadap keberlanjutan pekerjaan. Sebaliknya, faktor usia sebagai pengaruh terhadap kelangsungan pekerjaan, seperti pada indikator “Faktor usia memengaruhi keberlanjutan pekerjaan”, dianggap kurang dominan dibanding rasa ketidakpastian akan posisi.

### Variabel Turnover Intention

Mayoritas responden sudah mulai merencanakan langkah-langkah untuk mencari peluang kerja lain dalam waktu dekat, seperti yang terlihat pada indikator “Saya mulai merancang langkah-langkah untuk menjajaki peluang kerja lain dalam waktu tidak terlalu lama”. Namun, frekuensi pemikiran untuk eksplorasi pengalaman kerja baru seperti pada indikator “Saya cukup sering memikirkan kemungkinan eksplorasi pengalaman kerja di tempat lain” masih dalam tingkat yang relatif moderat.

### Variabel Kepuasan Kerja

Indikator "Rekan kerja menunjukkan semangat kerja sama dan saling membantu" menunjukkan bahwa suasana kerja sama dan dukungan antar rekan kerja merupakan komponen paling signifikan dari kepuasan kerja. Di sisi lain, pernyataan "Saya diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan saya," yang menunjukkan bahwa karyawan dipercaya untuk mengambil keputusan yang relevan dengan pekerjaan mereka, merupakan area yang masih perlu ditingkatkan agar karyawan memiliki rasa pemberdayaan yang lebih kuat.

#### **Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap kepuasan kerja**

Menurut temuan studi, kepemimpinan toksik memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Di PT XYZ Sidoarjo, karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka ketika perilaku kepemimpinan toksik marak. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan negatif, seperti sikap diktator, kurangnya bantuan, dan diskriminasi di tempat kerja, dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Tujuh indikasi, seperti sikap kepemimpinan yang angkuh, perilaku otoriter, perlakuan tidak adil, dan kecenderungan manipulatif, berpadu membentuk model kepemimpinan toksik dalam studi ini. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa faktor paling signifikan yang menurunkan kepuasan kerja karyawan adalah perilaku kepemimpinan yang egois dan dominan. Kondisi ini menunjukkan bagaimana stres psikologis dapat terjadi di tempat kerja ketika seorang pemimpin memprioritaskan otoritasnya sendiri di atas kesejahteraan bawahannya.

Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya [42] yang menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik berdampak negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan yang merugikan mengurangi kebahagiaan dan kegembiraan kerja karyawan. Penelitian [26] menunjukkan bahwa pemimpin yang otoriter dan diskriminatif mendorong terciptanya suasana kerja yang penuh tekanan, mengurangi kesejahteraan psikologis karyawan, dan menurunkan antusiasme kerja. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan toksik merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Sidoarjo.

#### **Pengaruh *Job Insecurity* terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job insecurity berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Sidoarjo. Semakin tinggi rasa tidak aman yang dirasakan terhadap keberlanjutan pekerjaan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang muncul. Hal ini menggambarkan bahwa perasaan khawatir terhadap status pekerjaan, ketidakpastian masa depan karier, dan kekhawatiran akan kehilangan sumber penghasilan dapat menurunkan kenyamanan serta rasa percaya diri karyawan dalam bekerja. Ketika individu merasa posisinya tidak stabil, maka motivasi dan komitmen terhadap perusahaan cenderung menurun..

Konstruk job insecurity dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek seperti kekhawatiran terhadap status kepegawaian, ketidakpastian jadwal kerja, perubahan struktur organisasi, serta kecemasan karena keterampilan yang dirasa belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan tanggapan responden, rasa khawatir terhadap keberlanjutan posisi menjadi aspek yang paling dirasakan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih sensitif terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dibandingkan faktor lainnya. Kondisi ini membuat mereka sulit merasa tenang dan puas dengan lingkungan kerja, karena adanya tekanan psikologis yang terus-menerus terkait masa depan karier mereka

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu[43] yang menjelaskan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketidakpastian dalam pekerjaan menimbulkan tekanan psikologis yang berimbas pada menurunnya rasa puas terhadap organisasi. Studi lain [44] juga menegaskan bahwa kondisi kerja yang tidak stabil dapat menciptakan rasa tidak aman yang memengaruhi sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa job insecurity menjadi faktor penting yang perlu dikelola perusahaan untuk menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Temuan studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang toksik memengaruhi intensi turnover karyawan di PT XYZ Sidoarjo. Peningkatan perilaku kepemimpinan yang toksik berkorelasi dengan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter, egois, dan tidak hormat menciptakan suasana kerja yang tidak menyenangkan. Ketika para pemimpin lebih mengutamakan kekuatan pribadi daripada kesejahteraan tim, komitmen karyawan terhadap organisasi menurun, sehingga mendorong kebutuhan akan lingkungan kerja yang lebih suportif dan sehat secara psikologis. Kecenderungan ini juga terlihat dalam hasil kuesioner, yang menunjukkan bahwa pernyataan dengan skor tertinggi termasuk dalam indikator.

Konstruk toxic leadership dalam penelitian ini mencakup beberapa indikator seperti sikap arogan, perilaku otoriter, kurangnya empati, serta kecenderungan pemimpin untuk memperlakukan bawahan secara tidak adil. Berdasarkan tanggapan responden, perilaku pemimpin yang dominan dan sering menekan karyawan menjadi aspek yang paling berpengaruh terhadap meningkatnya niat keluar. Pemimpin dengan karakter seperti ini umumnya menimbulkan rasa tertekan dan tidak dihargai di kalangan karyawan. Akibatnya, karyawan merasa kehilangan motivasi dan mulai mempertimbangkan untuk mencari peluang kerja lain yang lebih menjanjikan dari segi lingkungan dan penghargaan terhadap individu.

Studi ini menguatkan penelitian sebelumnya[9] yang menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik berkorelasi kuat dengan intensi turnover, karena perilaku pemimpin yang menekan dan gagal mendorong karyawan memicu stres, ketidaknyamanan, dan keinginan yang kuat untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, temuan studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan toksik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan intensi turnover di kalangan karyawan PT XYZ di Sidoarjo.

### **Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention***

Temuan studi ini menunjukkan bahwa ketidakstabilan pekerjaan tidak secara substansial memengaruhi niat berpindah karyawan di PT XYZ Sidoarjo. Sensasi ketidakamanan kerja yang dialami karyawan tidak secara langsung mengakibatkan kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Meskipun beberapa karyawan mengungkapkan kekhawatiran tentang keberlanjutan peran mereka, hal ini bukanlah faktor utama yang memotivasi pencarian kerja mereka. Kondisi ini menyiratkan bahwa faktor-faktor seperti kebutuhan finansial, kurangnya kesempatan untuk kemajuan karier di luar perusahaan, atau rasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka dapat mendorong seseorang untuk tetap bekerja meskipun merasa tidak aman. Status pekerjaan, perubahan struktur organisasi, dan ketidakpastian jadwal kerja semuanya termasuk dalam definisi ketidakamanan kerja dalam studi ini. Meskipun faktor-faktor tersebut belum cukup kuat untuk menyebabkan keinginan untuk berpindah kerja, kekhawatiran responden tentang ketidakpastian jadwal dan perubahan posisi merupakan masalah yang paling umum. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan cenderung masih memiliki toleransi terhadap ketidakpastian selama kebutuhan dasar dan hubungan kerja mereka dengan rekan atau atasan tetap stabil. Dengan kata lain, rasa tidak aman belum sepenuhnya menjadi pemicu langsung meningkatnya turnover intention di perusahaan ini.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu[16] yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara *job insecurity* dan *turnover intention*. Perbedaan ini dapat terjadi karena faktor lain seperti kepuasan kerja, ikatan emosional dengan organisasi, atau kondisi pasar kerja yang terbatas, yang membuat karyawan tetap bertahan meskipun merasa tidak aman dalam pekerjaannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *job insecurity* bukanlah faktor dominan yang memengaruhi *turnover intention* karyawan di PT XYZ Sidoarjo.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi intensi turnover karyawan di PT XYZ Sidoarjo. Karyawan yang tidak puas cenderung mencari peluang kerja alternatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap berbagai faktor, termasuk kompensasi, prospek kemajuan, interaksi interpersonal dengan rekan kerja, dan cara supervisor mengelola dan memercayai karyawan, sangat memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap bekerja atau meninggalkan suatu organisasi.

Kepuasan kerja dinilai dalam studi ini menggunakan lima kriteria: gaji, peluang karier, koneksi di tempat kerja, supervisi, dan kendali atas pekerjaan. Faktor terpenting dalam menumbuhkan kebahagiaan kerja, menurut jawaban responden, adalah interaksi yang ramah antar rekan kerja. Namun, kebahagiaan kerja dapat menurun jika faktor-faktor lain seperti kepercayaan, pengakuan, atau peluang untuk berkembang secara pribadi tidak terpenuhi.

Keadaan ini membuat sebagian karyawan merasa kurang nyaman dan kehilangan keterikatan emosional dengan perusahaan. Akibatnya, muncul keinginan untuk mencari tempat kerja lain yang dianggap lebih adil dan memberikan keseimbangan antara beban dengan imbalan yang diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya[45], yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan

### **Pengaruh Toxic Leadership terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja**

Temuan studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam korelasi antara kepemimpinan toksik dan intensi turnover karyawan di PT XYZ Sidoarjo. Dampak kepemimpinan toksik terhadap intensi keluar karyawan dari organisasi terwujud baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penurunan kepuasan kerja. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku toksik, seperti otoriterisme, ketidakadilan, atau tekanan berlebihan terhadap bawahan, karyawan mengalami ketidaknyamanan dan ketidakpuasan kerja. Kebutuhan akan suasana kerja yang lebih sopan dan mendukung kemudian tumbuh dari ketidakpuasan ini. Konstruksi kepemimpinan toksik dalam studi ini mencakup sifat-sifat seperti arogansi, perilaku mendominasi, dan kecenderungan memperlakukan bawahan secara sembarangan. Menurut komentar responden, dua karakteristik utama yang paling memengaruhi penurunan kepuasan kerja adalah perilaku kepemimpinan yang represif dan kurangnya ruang bagi karyawan untuk berekspresi. Ketika kepuasan kerja menurun, ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap perusahaan ikut melemah, sehingga mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keputusan keluar. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi jembatan psikologis yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang buruk dapat mempercepat munculnya niat keluar dari organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian lain, yaitu penelitian [46], yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang toksik berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan intensi turnover. Penelitian ini memperkuat pentingnya mengembangkan gaya kepemimpinan yang sehat dan suportif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi intensi turnover karyawan.

### **Pengaruh Job Insecurity terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja**

Menurut temuan penelitian, kepuasan kerja secara tidak langsung memengaruhi niat keluar karena ketidakamanan kerja. Kepuasan kerja pekerja dapat menurun akibat persepsi ketidakstabilan kerja, yang pada akhirnya dapat menyebabkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa pekerjaannya kurang aman cenderung mencari jalur karier lain yang lebih stabil. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam penelitian terhadap karyawan Bank Muamalat Yogyakarta[16], yang menemukan bahwa ketidakstabilan kerja dan stres kerja memiliki dampak substansial terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Kepuasan kerja tidak

sepenuhnya melemahkan hubungan antara ketidakamanan kerja dan niat keluar dalam sebuah penelitian [47] terhadap tenaga penjualan di Ambon, tetapi pengaruhnya serupa. Perbedaan ini menyiratkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja dapat bervariasi sesuai dengan sifat karyawan dan keadaan organisasi. Selain mendukung penelitian tentang pentingnya membangun stabilitas kerja dan rasa aman bagi karyawan untuk menekan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap niat keluar.

## V. SIMPULAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai “*Pengaruh Toxic Leadership dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. XYZ di Sidoarjo*”, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Toxic Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention.** Semakin dominan perilaku kepemimpinan yang kurang sehat, semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang bersikap otoriter, kurang menunjukkan perhatian, dan sering memberikan tekanan bisa membuat karyawan merasa kurang dihargai dan tidak nyaman dalam lingkungan kerja.
2. **Job Insecurity tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention.** Rasa tidak aman terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan belum cukup kuat untuk secara langsung mendorong keinginan mereka meninggalkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kekhawatiran mengenai kelangsungan pekerjaan, sebagian karyawan tetap memilih bertahan karena pertimbangan seperti kebutuhan ekonomi maupun terbatasnya peluang kerja di luar perusahaan.
3. **Toxic Leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.** Semakin tinggi tingkat perilaku kepemimpinan yang bersifat toksik, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang otoriter, kurang empati, dan sering menekan bawahan dapat mengurangi rasa nyaman dan penghargaan yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
4. **Job Insecurity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.** Semakin besar rasa tidak aman terhadap keberlanjutan pekerjaan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketidakstabilan jadwal kerja, reorganisasi organisasi, dan ambiguitas posisi semuanya berkontribusi terhadap stres psikologis, yang menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.
5. **Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.** Karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaan. Masa kerja yang lebih lama biasanya ditunjukkan oleh karyawan yang merasa dihargai, memiliki hubungan kerja yang positif, dan menerima kompensasi yang adil.
6. **Kepuasan Kerja memediasi secara parsial hubungan antara Toxic Leadership dan Turnover Intention.** Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang bersifat toksik tidak hanya mendorong meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan secara langsung, tetapi juga menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya memperbesar kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.
7. **Kepuasan Kerja juga memediasi secara parsial hubungan antara Job Insecurity dan Turnover Intention.** Saat karyawan merasa tidak yakin terhadap keberlanjutan pekerjaannya, tingkat kepuasan kerja biasanya ikut menurun. Keadaan tersebut dapat memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan, meskipun pengaruh langsung dari rasa tidak aman terhadap niat berpindah kerja tidak terlihat kuat. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk tingkat turnover intention di PT. XYZ. Karena itu, perusahaan sebaiknya lebih memprioritaskan peningkatan kualitas kepemimpinan serta menciptakan suasana kerja yang stabil dan nyaman bagi seluruh karyawan..

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada kedua orang tua tercinta atas doa, dukungan, serta motivasi yang tiada henti diberikan selama proses penyusunan artikel ini.

Ucapan terima kasih turut penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar. Tidak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak korespondensi/jurnal yang telah memberikan kesempatan serta memfasilitasi proses publikasi artikel ini. Penulis menyadari bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

## REFERENSI

- [1] P. Sari Pascariati Kasman, "FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BANK SYARIAH INDONESIA: PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PERUBAHAN ORGANISASI (Literature Review Manajemen)," *J. Manaj. Pendidik. Dan Ilmu Sos.*, vol. 2, no. 2, pp. 689–696, 2021, doi: 10.38035/jmpis.v2i2.625.
- [2] B. Rubi, "Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya," *J. Arjuna Publ. Ilmu Pendidikan, Bhs. dan Mat.*, vol. 2, no. 4, pp. 187–204, 2024, doi: 10.61132/arjuna.v2i4.1104.
- [3] A. Anika, K. A. Manurung, and D. B. Purnomo, "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi," *Mimb. Kampus J. Pendidik. dan Agama Islam*, vol. 21, no. 2, pp. 128–138, 2022, doi: 10.47467/mk.v21i2.935.
- [4] Indahyani, S. Syamsuddhuha, and M. Musdalifah, "Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Sarana Dan Prasarana Terhadap Mutu Pendidikan," *Nazzama J. Manag. Educ.*, vol. 1, no. 2, pp. 135–146, 2022, doi: 10.24252/jme.v1i2.28011.
- [5] A. Siti Nur and A. Kusmaningtyas, "Job Satisfaction Untuk Menurunkan Turnover Intention Melalui Resilience Pada Karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya," *Neraca Manajemen, Ekon.*, vol. 4, no. 2, pp. 118–133, 2024.
- [6] R. Salma Nur Azizah and A. Supriyanto, "Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu," *J. Din. Manaj. Pendidik.*, vol. 5, no. 1, p. 1, 2020, doi: 10.26740/jdmp.v5n1.p1-9.
- [7] N. Sari and A. Purba, "Pengaruh Leadership Behaviour Terhadap Employee Behaviour: Sebuah Studi Literatur," *Equiv. J. Econ. Account. Manag.*, vol. 2, no. 1, pp. 169–179, 2023, doi: 10.61994/equivalent.v2i1.366.
- [8] D. SUTANTO, A.; RACHMAWATI, "Dampak Kepemimpinan Toksik terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Manufaktur di Indonesia," *J. Manaj. Teknol.*, vol. 19, no. 1, pp. 64–73, 2020.
- [9] E. Resti Husia, A. H. Rahmah, and S. U. E. Hadiyanti, "Turnover Intention Pada Pekerja Pria Generasi Z Di Kota Samarinda," *JIMFE (Jurnal Ilm. Manaj. Fak. Ekon.*, vol. 10, no. 2, pp. 185–198, Nov. 2024, doi: 10.34203/JIMFE.V10I2.10139.
- [10] A. Taufan, "Pengaruh job insecurity terhadap kinerja pegawai (pada kantor kepala desa tanjung pauh mudik kecamatan danau kerinci barat kabupaten kerinci tahun 2021)," *JCI J. Cakrawala Ilm.*, vol. 1, no. 4, pp. 749–754, 2021.
- [11] Y. Mutiara Anggry and P. D. Soeling, "Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *J. Ilm. Tata Sejuta STIA Mataram*, vol. 7, no. 1, pp. 66–85, 2021, doi: 10.32666/tatasejuta.v7i1.187.
- [12] L. Ratih Budi and D. L. Diana, "Pengaruh Burnout & Job Satisfaction Terhadap Turnover Tenaga Profesional Teknologi Informasi PT 'X' & Subsidiary," *Psikol. Kreat. Inov.*, vol. 3, no. 1, pp. 85–95, 2023, [Online]. Available: <https://journals.upi-pai.ac.id/index.php/PsikologiKreatifInovatif/article/view/2145>
- [13] P. A. J. Kusuma Putra and I. W. M. Utama, "THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON TURNOVER INTENTION EMPLOYEES IN PT. JAYAKARTA BALINDO," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 7, no. 2, p. 555, Dec. 2017, doi: 10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p01.
- [14] A. Audrey Dhea and Asropi, "Jurnal Ilmu Administrasi Strategy to Reduce Nurse Turnover Intention at X Hospital , Depok City," vol. 21, no. 2, pp. 217–223, 2024.
- [15] F. Dwita, F. Ekonomi, U. B. Insani, and P. Korespondensidwitefabrisibinainsaniacid, "The Effect Of Toxic Leadership And Job Stress On Turnover Intention In Logistic Courier Bekasi City," *Airlangga J. Innov. Manag.*, vol. 3, no. 2, pp. 212–222, 2022.
- [16] F. A. Jauhari and F. Hidayat, "Dampak Job Insecurity dan Job Stres terhadap Turnover intention : Peran Mediasi Kepuasan Kerja di Bank Muamalat Yogyakarta," *J. Manaj. Bisnis Islam*, vol. 5, no. 2, pp. 163–180, 2024.
- [17] E. Julianti and E. Al, "Pengaruh Job Insecurity dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention pada Karyawan Ritel Modern Generasi Z di Kabupaten Lombok Tengah," *Indones. Res. J. Educ.*, vol. 2, no. 3, pp. 1030–1037, 2022.
- [18] E. N. Rahmadiani and Kusdiyanto, "Pengaruh Job Insecurity, Job Stress, dan Work Environment Terhadap Turnover Intention Karyawan: Studi Kasus pada Karyawan di Kota Solo," *Econ. Rev. J.*, vol. 3, no. 1, pp. 369–378, 2024, doi: 10.56709/mrj.v3i1.159.
- [19] A. Chanifatul and R. Murningsih, "Pengaruh Job Insecurity dan Workload Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi," *J. Ekon. dan Bisnis*, pp. 606–613, 2022, [Online]. Available: <https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/7509%0Ahttps://journal.unimma.ac.id>
- [20] H. S. Rezeki and T. Rahman, "PENGARUH JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. DIAN PANDU PRATAMA SITE TANJUNG KABUPATEN TABALONG," *J. Mhs. Adm. publik dan Adm. bisnis*, vol. 7, no. X, pp.

- 258–273, 2024.
- [21] R. A. I Nyoman and E. Ai, “MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWA,” *J. Pembelajaran dan Pengemb. Diri*, vol. 4, pp. 615–624, 2024.
- [22] A. N. Jannavi and S. U. Kristiana, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan di Perusahaan Konstruksi Bangunan,” *Lokawati J. Penelit. Manaj. dan Inov. Ris.*, vol. 2, no. 4, pp. 58–62, 2024, doi: 10.61132/lokawati.v2i4.960.
- [23] A. M. Risqi *et al.*, “Pengaruh Leadership Terhadap Motivasi Kerja Karyawan,” *J. Ekon. dan Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 2686–2692, 2025.
- [24] S. Türkmen Keskin and M. Özduyan Kiliç, “Investigation of the relationship between nurses’ perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions,” *J. Adv. Nurs.*, vol. 80, no. 5, pp. 1859–1867, May 2024, doi: 10.1111/JAN.15951.
- [25] P. Amelda and M. Brouwers, “Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry,” *SA J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 18, pp. 1–11, 2020, doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1338.
- [26] A. Zaenal, S. Mujanah, and A. Yanu Alif Fianto, “Pengaruh Kepemimpinan Toxic dan Situasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Employee performance Karyawan pada UPT Latihan Kerja Pasuruan,” *J. Islam. Educ. Manag.*, vol. 4, no. 1, pp. 378–393, 2024, doi: 10.47476/manageria.v4i1.6844.
- [27] G. S. Ergun, H. O. Bozkurt, E. Arslan, H. Kendir, and O. Yayla, “Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees’ turnover intention during the Russia-Ukraine war,” *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 111, p. 103475, May 2023, doi: 10.1016/J.IJHM.2023.103475.
- [28] M. Sverke, J. Hellgren, and K. Näswall, “Job insecurity A literature review,” *Natl. Inst. Work. Life*, no. 1, p. 32, 2006, [Online]. Available: [www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa](http://www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa)
- [29] M. Nusran, *dunia industri perspektif psikologi tenaga kerja*. 2015.
- [30] M. Kherina, S. Ali, and D. C. Pangestuti, “Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSU ‘ABC’ Jakarta Selatan,” *J. Akuntansi, Keuangan, dan Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 159–176, 2022, doi: 10.35912/jakman.v3i2.611.
- [31] E. S. Sitorus, J. Simanjuntak, G. J. M. Sianipar, and S. Ida, “PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PEGAWAI NON-ASN MELALUI KEPUASAN KERJA,” *GENUNG Entrep. Manag. Bus. J.*, vol. 01, no. 02, pp. 115–129, 2024.
- [32] Nafiudin and N. Umdiana, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Generasi Y Di Provinsi Banten,” *J. Sains Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 69–91, 2017.
- [33] S. Helena and P. Sitompul, “Pengaruh Employer Branding Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening,” *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 24, no. September, pp. 271–284, 2024.
- [34] Firdaus & and H. Lusiana, “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION,” *J. Ilm. Manaj.*, pp. 1–13, doi: 10.31602/atd.v4i1.1874.
- [35] R. Rani Dwi and W. Prahawian, “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja,” *J. Syntax admiration*, vol. 5, no. 5, 2024.
- [36] L. Ran, X. Chen, S. Peng, F. Zheng, X. Tan, and S. Peng, “Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff : the mediating effect of satisfaction,” *BMJ Open*, pp. 1–9, 2020, doi: 10.1136/bmjopen-2019-036702.
- [37] L. Yanuari, H. P. Didin, Magito, L. Yuliana, and A. R. Ramadhan, “MEMPREDIKASI TURNOVER INTENTION : PERAN GAYA KEPEMIMPINAN , KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI,” *J. bina bangsa Ekon.*, vol. 17, no. 2, pp. 2064–2075, 2024.
- [38] E. Kurniatin and M. Mukhsin, “PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA ORGANISASI,” *J. Sos. dan Ekon.*, vol. 3(2), no. 1, pp. 123–138, 2021.
- [39] M. N. Putri, S. Sudarso, and M. Hariasih, “Pengaruh Harga, Kualitas Produk Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening,” *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 9, no. 1, pp. 2547–2577, 2025, doi: 10.31955/mea.v9i1.5447.
- [40] A. Arifin, M. Magito, D. H. Perkasa, and W. D. Febrian, “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan,” *Glob. J. Lentera BITEP*, vol. 1, no. 01, pp. 24–33, 2023, doi: 10.59422/global.v1i01.130.
- [41] Y. Ode and A. H. Hiariey, “Analisis Faktor Psikologis Minat Mahasiswa terhadap Program Magang Kampus Merdeka Menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Square,” *J. Mat. Stat. dan Komputasi*, vol. 20, no. 2, pp. 467–483, 2024, doi: 10.20956/j.v20i2.32190.
- [42] C. W. Wolor, A. Ardiansyah, R. Rofaida, A. Nurkhin, and M. A. Rababah, “Impact of Toxic Leadership on Employee Performance,” *Heal. Psychol. Res.*, vol. 10, no. 4, Dec. 2022, doi: 10.52965/001c.57551.
- [43] F. Saumi, Y. Rahayu, J. Zuhriatusobah, and A. S. Permana, “Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kelelahan Emosional Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Sipil di PT. ABC,” *J. Manaj. dan Bisnis Indones.*, vol. 10, no. 2, pp. 380–392, 2024, doi: 10.32528/jmbi.v10i2.2541.
- [44] Krisnayanti, Astawa, and Dewi, “Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja,” *J. Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, vol. 4, no. 2, pp. 320–330, 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/4365>
- [45] C. A. A. Mangumbahang, R. Tarore, and I. Palandeng, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Pelangi Sulut,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 11, no. 3, pp. 1510–1519, 2023, doi: 10.35794/emba.v11i3.51084.
- [46] M. A. Hidayat 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),” *Int. J. Sci. Res. Manag.*, vol. 13, no. 01, pp. 8186–8200, 2025, doi: 10.18535/ijrm/v13i01.em01.
- [47] M. S. Risambessy, C. V. Latupapua, and H. Hiariey, “Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Sales di Mediasi Kepuasan Kerja,” *PUBLIC POLICY (Jurnal Apl. Kebijak. Publik Bisnis)*, vol. 5, no. 1, pp. 78–96, 2023, doi: 10.51135/publicpolicy.v5.i1.p78-96.

#### **Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*