

Eksplorasi *Turnover Intention* Pada Generasi Z di Pontianak: Pengaruh *Toxic Leadership* dan Beban Kerja Melalui Stres Kerja

Riska Audina^{1*}, Giriati², Pramana Saputra³, Ilzar Daud⁴, Hasanudin⁵

^{1*,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia.

Email: riskaaudina279@gmail.com^{1*}, giriati@ekonomi.untan.ac.id², pramana.saputra@ekonomi.untan.ac.id³, ilzar.daud@ekonomi.untan.ac.id⁴, hasanudin@ekonomi.untan.ac.id⁵

Histori Artikel:

Dikirim 23 Januari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 20 Maret 2026; Diterima 10 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Audina, R., Giriati, G., Saputra, P., Daud, I., & Hasanudin, H. (2026). Eksplorasi *Turnover Intention* Pada Generasi Z di Pontianak: Pengaruh *Toxic Leadership* dan Beban Kerja Melalui Stres Kerja. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2376-2386. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6400>.

Abstrak

Generasi Z mendominasi tenaga kerja di sektor food and beverage (F&B) Kota Pontianak yang dikenal memiliki tingkat *Turnover Intention* tinggi, khususnya pada coffee shop dan warung kopi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* dan beban kerja terhadap *Turnover Intention* dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 150 karyawan Generasi Z. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan *Toxic Leadership* tidak berpengaruh langsung. Stres kerja terbukti memediasi pengaruh *Toxic Leadership* dan beban kerja terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja dan penerapan kepemimpinan yang sehat untuk meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *Turnover Intention*; *Toxic Leadership*; Beban Kerja; Stres Kerja.

Abstract

Generation Z dominates the workforce in the food and beverage (F&B) sector in Pontianak City, which is known to have a high level of *Turnover Intention*, particularly in coffee shops and traditional cafés. This study aims to analyze the effect of *Toxic Leadership* and workload on *Turnover Intention*, with job stress as a mediating variable. A quantitative approach was employed using purposive sampling involving 150 Generation Z employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with SmartPLS 4.0 software. The results indicate that *Toxic Leadership* and workload have a positive and significant effect on job stress. Workload and job stress significantly affect *Turnover Intention*, while *Toxic Leadership* has no direct effect. Job stress is proven to significantly mediate the relationship between *Toxic Leadership* and workload on *Turnover Intention*. This study concludes that job stress plays a key role in explaining *Turnover Intention* among Generation Z employees. Therefore, effective workload management and the implementation of healthy leadership practices are essential to improving employee retention among Generation Z.

Keyword: *Turnover Intention*; *Toxic Leadership*; Workload; Job Stress.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi perusahaan karena berperan sebagai fondasi utama dalam pembentukan dan pengembangan organisasi (Febrisi, 2022). Oleh karena itu, upaya mempertahankan karyawan menjadi agenda penting mengingat kontribusi karyawan terhadap produktivitas dan keberhasilan perusahaan (Ghani *et al.*, 2022). Perkembangan dunia kerja saat ini ditandai dengan meningkatnya dominasi tenaga kerja Generasi Z (lahir 1997–2012) yang mulai mendominasi pasar kerja, termasuk di Kota Pontianak. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Kota Pontianak pada tahun 2023 mencapai lebih dari 111.000 jiwa (BPS, 2023). Kehadiran Generasi Z memberikan peluang besar melalui inovasi, kreativitas, dan kemampuan adaptasi digital, namun juga menjadi tantangan berupa tingginya *Turnover Intention* dibandingkan generasi sebelumnya (Wibowo *et al.*, 2024). Survei JobPlanet menunjukkan bahwa sekitar 57,3% Generasi Z berpindah pekerjaan setelah satu tahun bekerja (JobPlanet, 2017), sementara survei Jakpat yang dirilis Goodstats mencatat bahwa 69% pekerja Generasi Z berencana meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Goodstats, 2024). Kecenderungan Generasi Z yang sering merasa tidak puas dan tidak betah menjadikan *Turnover Intention* sebagai fenomena penting yang perlu mendapat diperhatikan (Manggala & Siswanto, 2024). Fenomena *Turnover Intention* pada sektor industri ritel yang dikenal memiliki tingkat turnover tinggi, bahkan mencapai 60% (WifiTalents, 2024). Data Forbes menunjukkan bahwa tingkat turnover industri ritel terus meningkat, yaitu sebesar 42% pada tahun 2016, 45% pada tahun 2019, dan 57% pada tahun 2020 Forbes.com (2022). Salah satu sektor ritel yang relevan untuk diteliti adalah Food and Beverage (F&B), yang menuntut karyawan berinteraksi langsung dengan pelanggan dalam kondisi kerja yang dinamis dan padat, sehingga berpotensi meningkatkan beban kerja fisik dan emosional serta memicu stres kerja. Kota Pontianak, selain dikenal sebagai Kota Khatulistiwa, juga dikenal sebagai Kota 1000 Warung Kopi (Novan *et al.*, 2021).

Kondisi ini menjadikan sektor coffee shop dan warung kopi di Kota Pontianak, yang didominasi oleh tenaga kerja Generasi Z, rentan terhadap permasalahan retensi karyawan. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, dukungan mental, dan keseimbangan kerja-hidup, sehingga lebih rentan mengalami tekanan ketika lingkungan kerja tidak sesuai dengan harapan mereka (Nurbaeti *et al.*, 2024). Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap kondisi tersebut adalah *Toxic Leadership*, yang tercermin melalui perilaku kepemimpinan otoriter, tidak adil, dan minim dukungan, sehingga mendorong meningkatnya niat karyawan muda untuk meninggalkan organisasi Yulianto *et al.*, (2024). Selain itu, beban kerja yang tinggi, baik dari sisi kuantitas maupun kompleksitas tugas, juga berpotensi meningkatkan tekanan kerja, khususnya bagi Generasi Z yang masih berada pada tahap awal karier Maulidah *et al.*, (2022). Tekanan kerja tersebut berpotensi menimbulkan stres kerja, yang selanjutnya memperkuat dorongan karyawan untuk berpindah kerja Nurbaeti *et al.*, (2024). Generasi Z yang bersifat dinamis, eksperiensial, dan eksploratif cenderung tidak ragu berpindah pekerjaan untuk memperoleh pengalaman baru (Do *et al.*, 2023). Sehingga dikenal memiliki tingkat loyalitas dan retensi yang relatif rendah (Syal *et al.*, 2024). Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan antara *Toxic Leadership*, beban kerja, stres kerja, dan *Turnover Intention*, hasil temuan yang diperoleh belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* secara langsung Melisa & Febrian, (2025); Wibowo *et al.*, (2021). Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di luar konteks Kota Pontianak, sehingga kajian mengenai Generasi Z di sektor ritel F&B pada wilayah ini masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan menguji peran stres kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Toxic Leadership*, beban kerja, dan *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di coffee shop dan warung kopi di Kota Pontianak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z yang kerja di *coffee shop/warkop* di Kota Pontianak serta menguji sejauh mana beban kerja berperan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengkaji peran stres kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *Toxic Leadership* dan beban kerja dengan *Turnover Intention*. Lebih jauh, penelitian ini diharapkan dapat

RESEARCH ARTICLE

memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* pada Generasi Z yang kerja di *coffee shop/warkop* di Kota Pontianak sehingga dapat dijadikan dasar dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Hubungan *Toxic Leadership* dengan Stres Kerja

Hasil Penelitian Febrisi, (2022) menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadadian & Zarei, (2016) yang menyatakan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap stres kerja. Penelitian dari Tezcan Uysal, (2019) juga menghasilkan hal yang serupa yaitu *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap stres kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang merusak mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, sehingga memicu ketidaknyamanan psikologis bagi karyawan. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan tingkat stres, tetapi juga menurunkan kepuasan dan keterikatan kerja. Pada akhirnya, akumulasi pengalaman negatif tersebut mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keputusan untuk meninggalkan organisasi.

2.2 Hubungan Beban Kerja dengan Stres Kerja

Hasil penelitian Batubara & Abadi, (2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Mikey & Kusumadewi, (2023) dari hasil penelitiannya menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja. Penelitian dari Kokoroko & Sanda, (2019) juga menemukan hasil yang sama yaitu, beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan secara langsung memperbesar tekanan psikologis yang dirasakan karyawan. Ketika pekerjaan melebihi kapasitas atau sumber daya yang tersedia, karyawan cenderung mengalami kelelahan, ketegangan mental, dan kesulitan menjaga keseimbangan kerja. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat memicu penurunan motivasi serta berdampak pada kinerja dan kesejahteraan karyawan.

2.3 Hubungan *Toxic Leadership* dengan *Turnover Intention*

Hasil penelitian Hattab *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi perilaku gaya kepemimpinan *toxic* yang dirasakan karyawan, semakin besar pula keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Jantjies & Botha, (2024) *Toxic Leadership* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Eliwa *et al.*, (2025) juga memiliki hasil yang serupa menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berhubungan positif signifikan dengan *Turnover Intention*. Konsistensi temuan tersebut menegaskan bahwa pola perilaku pemimpin yang merusak menciptakan ketidaknyamanan dan tekanan psikologis bagi karyawan. Kondisi ini pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif.

2.4 Hubungan Beban Kerja dengan *Turnover Intention*

Hasil penelitian Rahmadani *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Inegbedion *et al.*, (2020) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* juga didukung oleh penelitian dari Fiorincia & Widayanti, (2020). Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Priyono & Tampubolon, (2023) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal yang serupa berasal dari penelitian Solehah & Ratnasari, (2019) beban kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Konsistensi hasil ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang berlebihan membuat karyawan semakin rentan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.

RESEARCH ARTICLE

2.5 Hubungan Stres Kerja dengan *Turnover Intention*

Hasil penelitian Sayin *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Penelitian lainnya yang mendukung yaitu dari Lin *et al.*, (2024) hasil penelitiannya menunjukkan stres kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari Jung *et al.*, (2024) juga mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* juga terdapat di dalam penelitian (Pei *et al.*, 2024). Konsistensi hasil ini mengindikasikan bahwa tekanan psikologis yang tinggi mendorong karyawan untuk mencari kondisi kerja yang lebih stabil dan nyaman. Ketika stres tidak tertangani, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi semakin kuat.

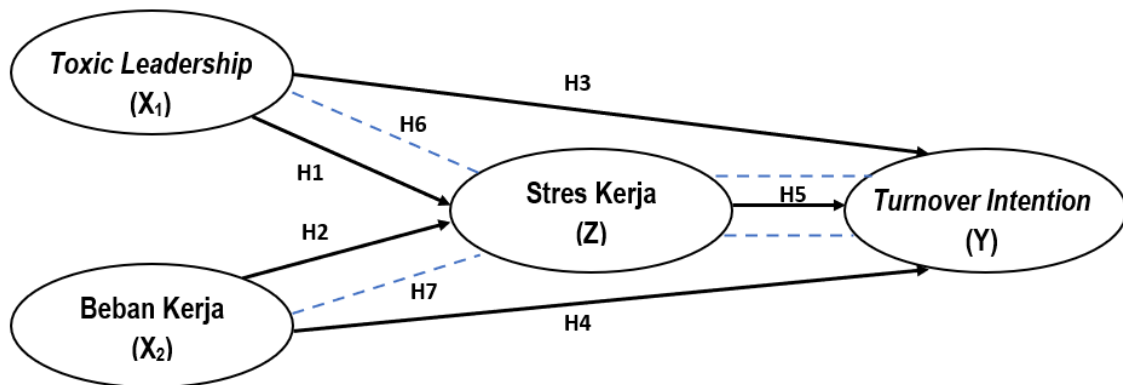
2.6 Hubungan Stres Kerja sebagai mediasi pengaruh *Toxic Leadership* dan Beban kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian Febrisi (2022) menunjukkan bahwa stres kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention*, sejalan dengan temuan Yulianto *et al.* (2024). Perilaku kepemimpinan yang bersifat toxic cenderung menimbulkan tekanan emosional dan beban mental pada karyawan, yang selanjutnya meningkatkan tingkat stres kerja dan memperkuat dorongan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, stres kerja juga terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan *Turnover Intention*. Penelitian Imaroh *et al.* (2023), Rahmawati *et al.* (2024), serta Juliawati *et al.* (2022) menunjukkan bahwa tingginya beban kerja cenderung memicu stres terlebih dahulu sebelum berkembang menjadi niat karyawan untuk berpindah kerja. Konsistensi temuan tersebut menegaskan bahwa stres kerja merupakan jalur penting yang menjelaskan bagaimana *Toxic Leadership* dan beban kerja dapat meningkatkan *Turnover Intention* karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antarvariabel, yaitu *Toxic Leadership* dan beban kerja terhadap *Turnover Intention* dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert 1-5 dan disebarkan kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di coffee shop/warung kopi di Kota Pontianak. Terdapat tiga indikator untuk mengukur variabel *toxic leadership*: perilaku otoriter, manipulatif, tidak mendukung. Tiga indikator utama untuk mengukur variabel beban kerja beban waktu, beban usaha mental, beban stres psikologis. Indikator stres kerja secara umum meliputi beban kerja fisik dan mental, reaksi emosional dan tingkat dukungan sosial di tempat kerja. Indikator variabel *turnover intention* terdiri dari komitmen afektif, kepuasan kerja, dan persepsi terhadap alternatif pekerjaan yang tersedia. Pengujian hipotesis menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dan perangkat lunak inovatif PLS 4.0 digunakan untuk pemrosesan dan analisis data. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling terhadap 150 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian model struktural, serta pengujian hipotesis dan pengaruh mediasi. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 dengan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Model analisis penelitian disajikan pada gambar berikut:

RESEARCH ARTICLE



Gambar 1. Model Grafis

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Tabel 1. Convergent Validity dan Composite Reliability

Variabel	Items	Uji Validity		Uji Reability	
		Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	CR
<i>Toxic Leadership</i>	TL1	0.831	0,722	0.923	0.940
	TL2	0.883			
	TL3	0.822			
	TL4	0.868			
	TL5	0.837			
	TL6	0.857			
Beban Kerja	BK1	0.860	0,743	0.931	0.945
	BK2	0.879			
	BK3	0.854			
	BK4	0.827			
	BK5	0.873			
	BK6	0.877			
Stres Kerja	SK1	0.857	0,738	0.929	0.944
	SK2	0.870			
	SK3	0.815			
	SK4	0.868			
	SK5	0.838			
	SK6	0.905			
<i>Turnover Intention</i>	TI1	0.843	0,707	0.917	0.935
	TI2	0.842			
	TI3	0.852			
	TI4	0.806			
	TI5	0.869			
	TI6	0.832			

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70, nilai Cronbach's Alpha melebihi 0,70, nilai Composite Reliability (CR) berada di atas ambang batas 0,70, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) melampaui standar minimum 0,50, sesuai dengan pedoman yang

RESEARCH ARTICLE

dikemukakan oleh Hair et al. (2021). Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai, serta instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik sehingga layak digunakan untuk mendukung analisis model penelitian.

Tabel 2. Discriminant Validity – Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT) – Matrix

	BK	SK	TI	TL
Beban Kerja	0.862			
Stres Kerja	0.480	0.859		
<i>Turnover Intention</i>	0.519	0.656	0.841	
<i>Toxic Leadership</i>	0.417	0.533	0.489	0.850

Tabel 2 menunjukkan seluruh nilai antar konstruk berada di bawah batas 0,85. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan Stres Kerja (SK) dan *Turnover Intention* (TI) sebesar 0,709, sedangkan nilai lainnya berkisar antara 0,449 hingga 0,572. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai, sehingga discriminant validity terpenuhi dan tidak terdapat tumpang tindih konstruk dalam model penelitian.

Tabel 3. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Stres Kerja	0.364	0.356
<i>Turnover Intention</i>	0.498	0.488

Tabel 3 menunjukan nilai R-Square Stres Kerja sebesar 0,364 dengan adjusted R-Square 0,356 menunjukkan bahwa 36,4% variasi Stres Kerja dapat dijelaskan oleh model dan termasuk kategori lemah menuju moderat berdasarkan kriteria Hair et al. (2021). Sementara itu, *Turnover Intention* memiliki nilai R-Square sebesar 0,498 dengan adjusted R-Square 0,488, yang menunjukkan bahwa 49,8% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh model dan berada pada kategori mendekati moderat. Selisih yang kecil antara R-Square dan adjusted R-Square pada kedua konstruk mengindikasikan bahwa model tidak mengalami overfitting dan memiliki kemampuan prediktif yang memadai.

Tabel 4. Hypothesis Testing

Paths	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics	P values	Results
H1 <i>Toxic Leadership</i> → Stres Kerja	0.403	0.403	0.070	5.747	0.000	Diterima
H2 Beban Kerja → Stres Kerja	0.312	0.315	0.074	4.195	0.000	Diterima
H3 <i>Toxic Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	0.141	0.145	0.075	1.881	0.060	Ditolak
H4 Beban Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0.236	0.237	0.089	2.660	0.000	Diterima
H5 Stres Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0.467	0.465	0.082	5.701	0.000	Diterima
H6 <i>Toxic Leadership</i> → Stres Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0.188	0.188	0.048	3.951	0.000	Diterima
H7 Beban Kerja → Stres Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0.146	0.145	0.040	3.658	0.000	Diterima

RESEARCH ARTICLE

Tabel 4 menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* (TL) dan beban kerja (BK) berpengaruh signifikan terhadap stres kerja (SK) dengan koefisien masing-masing sebesar 0,403 dan 0,312 ($p = 0,000$), sehingga hipotesis diterima. Pengaruh langsung TL terhadap *Turnover Intention* (TI) tidak signifikan dengan koefisien 0,141 ($p = 0,060$), sehingga hipotesis ditolak, sedangkan BK berpengaruh signifikan terhadap TI dengan koefisien 0,236 ($p = 0,000$). Stres kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap TI dengan koefisien 0,467 ($p = 0,000$). Selain itu, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa SK memediasi secara signifikan pengaruh BK terhadap TI ($\beta = 0,146$; $p = 0,000$) dan pengaruh TL terhadap TI ($\beta = 0,188$; $p = 0,000$).

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang diajukan dalam model penelitian diterima, di mana variabel *Toxic Leadership*, beban kerja, stres kerja, berperan penting dalam meningkatnya *Turnover Intention* generasi z di Kota Pontianak. Berdasarkan hasil analisis data bahwa *Toxic Leadership* dan beban kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja. Temuan ini konsisten dan didukung dengan penelitian oleh (Febri, 2022; Miranti & Zamralita, 2025; Tezcan Uysal, 2019) dan (Mikey & Kusumadewi, 2023; Alfian *et al.*, 2025; Kokoroko & Sanda, 2019) yang menegaskan bahwa *Toxic Leadership* dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Hal ini dapat terjadi karena kepemimpinan yang bersifat merendahkan, tidak mendukung, serta perilaku atasan yang manipulatif dan tidak adil dapat meningkatkan tekanan psikologis karyawan. Meskipun sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini terbukti signifikan, terdapat satu hipotesis yang menunjukkan hasil berbeda, yaitu pengaruh langsung *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* yang ditemukan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang bersifat destruktif tidak serta-merta mendorong karyawan Generasi Z untuk langsung meninggalkan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan mereka untuk berpindah kerja tidak sepenuhnya dipicu oleh gaya kepemimpinan atasan, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti tingkat stres kerja yang mereka alami. Dengan kata lain, *Toxic Leadership* baru menimbulkan dorongan untuk keluar ketika sudah memunculkan tekanan psikologis atau stres yang cukup tinggi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Lebda & Shemeis, 2024; Febri, 2022) yang menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Artinya hal ini dikarenakan niat pindah kerja dirasakan oleh karyawan berdasarkan faktor internal, seperti stres kerja, bukan dari gaya kepemimpinan negatif atasannya. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan bergantung pada kondisi psikologis karyawan dan faktor situasional lainnya. Selanjutnya, beban kerja terhadap *Turnover Intention* berpengaruh positif dan signifikan hal ini sejalan dengan penelitian (Bogar *et al.*, 2021; Inegbedion *et al.*, 2020; Rahmadani *et al.*, 2023). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Temuan ini menunjukkan bahwa ketika beban kerja dirasakan terlalu berat, tidak seimbang, atau tidak sesuai kapasitas, karyawan cenderung ingin mencari pekerjaan lain yang menawarkan keseimbangan kerja lebih baik. Sehingga ketidakseimbangan ini dapat memicu keinginan kuat untuk berpindah pekerjaan. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* temuan ini sejalan dengan (Nasution, 2017; Sayin *et al.*, 2025; Fitriantini *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Tingkat stres yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, mengurangi keterikatan (*engagement*), dan menciptakan kelelahan berkepanjangan (*burnout*), sehingga mendorong karyawan untuk mencari lingkungan yang lebih sehat bagi kesejahteraan psikologis mereka. Stres kerja juga berperan sebagai variabel mediasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* dan beban kerja terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini di dukung oleh penelitian dari (Yulianto *et al.*, 2024; Miranti & Zamralita, 2025) yang menyatakan bahwa stres kerja secara signifikan memediasi hubungan antar *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention*. Menunjukkan bahwa pengaruh *Toxic Leadership* terhadap niat pindah tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui peningkatan stres kerja. Artinya, gaya kepemimpinan negatif baru mendorong *turnover* ketika karyawan sudah mengalami tekanan dan ketidaknyamanan emosional.

RESEARCH ARTICLE

Selanjutnya stres kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi beban kerja terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian dari (Sofiati *et al.*, 2025; Rahmawati *et al.*, 2024; Juliawati *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa stres kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh hubungan beban kerja terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian, stres kerja berperan sebagai faktor utama yang menjelaskan bagaimana tekanan di tempat kerja dapat membuat generasi Z lebih ingin meninggalkan pekerjaannya.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan Generasi Z di coffee shop/warung kopi Kota Pontianak, sedangkan *Toxic Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, yang menegaskan bahwa keputusan berpindah kerja lebih dipengaruhi oleh faktor internal berupa stres kerja. Beban kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan stres kerja berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan beban kerja terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja dan stres kerja merupakan faktor dominan dalam mendorong niat berpindah kerja, sementara pengaruh *Toxic Leadership* bersifat tidak langsung. Oleh karena itu, perusahaan disarankan menerapkan kepemimpinan yang suportif, mengelola beban kerja secara proporsional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dan karakteristik Generasi Z. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti Variabel fleksibilitas kerja, memperluas objek penelitian, serta menggunakan pendekatan dan sampel yang lebih beragam guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *Turnover Intention*.

6. Referensi

- Alfian, F. Y., Hakim, L., & Ridzal, M. R. R. R. (2025). Pengaruh beban dan stres terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Gudang Garam, Tbk, cabang Lampung.
- Batubara, G. S., & Abadi, F. (2022). Pengaruh beban kerja dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(11), 2483–2496. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.385>.
- Bogar, R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh beban kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention pada PT. Batavia Prosperindo Finance Tbk-Manado. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 342–347.
- Do, D., Doan, Q. D., Vu, L. K., Le, T. T., Tran, N. M., & Nguyen, G. L. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>.
- Eliwa, S. A., Mohamed, W. M., & Amer, H. A. (2025). Toxic leadership practices and its relation to turnover intention among nurses at Zagazig University hospitals. *Zagazig Nursing Journal*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.21608/znj.2024.340719.1030>.
- Febri, D. (2022). The effect of toxic leadership and job stress on turnover. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 3(2), 212–222. <https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.39982>.

RESEARCH ARTICLE

- Fiorincia, & Widayanti, N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan job insecurity terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 1–7.
- Fitriantini, R., Agusdin, & Nurmayanti, S. (2020). Pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap turnover intention tenaga kesehatan berstatus kontrak di RSUD Kota Mataram. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1).
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>.
- Hair, J. F. J., Hult, M. T. G., Ringle, M. C., & Sarstedt, M. (n.d.). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>.
- Jantjies, S. D., & Botha, P. A. (2024). Investigating toxic leadership's influence on employee turnover intention in a clinical research organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2571>.
- Juliawati, N. K. M., Aristana, I. N., & Anggreni, N. P. Y. (2022). Peran stres kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention karyawan pada J4 Hotel Legian Bali. *Journal Research of Management*, 3(3), 63–78. <https://doi.org/10.51713/jarma.v3i3.86>.
- Jung, M. K., Jung, T. G., Jeon, M. W., & Lee, J. H. (2024). The structural relationship of job stress, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among youth sports education leaders in Korea. *Frontiers in Psychology*, 15(November), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1385993>.
- Kokoroko, E., & Sanda, M. A. (2019). Effect of workload on job stress of Ghanaian OPD nurses: The role of coworker support. *Safety and Health at Work*, 10(3), 341–346. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.04.002>.
- Lebda, S. E., & Shemeis, M. A. (2024). The effect of toxic leadership on turnover intentions: The mediating role of workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(June), 22–46. <https://doi.org/10.21608/caf.2024.371220>.
- Lin, M. H., Yen, Y. H., Chuang, T. F., Yang, P. S., & Chuang, M. D. (2024). The impact of job stress on job satisfaction and turnover intentions among bank employees during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15(October), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1482968>.
- Manggala, R. K., & Siswanto. (2024). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap turnover intention pada sumber daya manusia (SDM) generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.489>.

RESEARCH ARTICLE

- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan RSU "ABC" Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(2), 159–176.
- Melisa, & Febrian, W. D. (2025). Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap turnover intention pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen*, 3(4), 293–303.
- Mikey, W., & Kusumadewi, D. (2023). Hubungan beban kerja dengan stres kerja pada karyawan divisi produksi PT. X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(03), 792–804.
- Miranti, K. A., & Zamralita, Z. (2025b). The role of job stress as a mediator on toxic leadership and turnover intention in Gen Z employees. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 58–69.
- Miranti, K. A., & Zamralita. (2025a). The role of work stress and coworker support between toxic leadership and turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 332–348.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap turnover intention medical representative. *Jurnal Manajemen*, 7(3), 407–428.
- Novan, N., Kalsum, E., & Lestari, L. (2021). Pontianak coffee shop. *JMARS: Jurnal Mosaik Arsitektur*, 9(1), 243. <https://doi.org/10.26418/jmars.v9i1.45090>.
- Nurbaeti, A., Purnamasari, D. L., & Lestari, N. W. F. A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan PT Arteria Daya Mulia. *ECo-Fin*, 6(3), 623–633. <https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1653>.
- Pei, S., Wang, S., Jiang, R., Guo, J., & Ni, J. (2024). How work stress influences turnover intention among Chinese local undergraduate university teachers: The mediating effect of job burnout and the moderating effect of self-efficacy. *Frontiers in Public Health*, 12(March), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1308486>.
- Priyono, A., & Tampubolon, S. (2023). Pengaruh job insecurity dan beban kerja terhadap turnover intention (studi kasus pada karyawan milenial dan Gen Z di Bank BJB Cabang Daan Mogot). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 5(2), 15–33. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v5i2.768>.
- Rahmadani, H., Daud, I., Fahrana, Y., Rosnani, T., & Azazi, A. (2023). Work engagement as a mediator of transactional leadership and workload on employee turnover intention. *International Journal on Social Sciences, Economics and Arts*, 13(3), 163–174.
- Rahmawati, T., Mohammad, U., Fadli, D., & Rosmawati, E. (2024). The effect of workload on employee performance with work stress as a mediating variable in Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bekasi. *Jurnal Manajemen*, 1320–1328.
- Sayin, K., Ercan, F., Artuğer, S., & Gençer, K. (2025). The effect of fear of earthquake on turnover intention: The mediating role of job stress and the moderating role of work experience. *Acta Psychologica*, 259(August). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105471>.
- Sofiati, E., Nuratri, B., & Tiyani. (2025). Stres kerja memediasi turnover intention dilihat dari beban kerja dan kompensasi studi kasus perusahaan kosmetik Bandung. *Jurnal Ekonomi*, 5(2), 302–311. <https://doi.org/10.11594/jesi.05.02.06>.

RESEARCH ARTICLE

- Solehah, S., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan job insecurity terhadap turnover intention karyawan PT. Federal Internasional Finance Cabang Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 210–239. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2153>.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Christiana, M., Kalis, I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward and work-life balance on employee retention: The mediating effect of job satisfaction among Generation Z employees in West Kalimantan. *Exsys.locspublisher.Org*, 7(1), 270–279.
- Tezcan Uysal, H. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55–73.
- Wibowo, A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2021). Intention with work stress as mediation and social support as moderated variables. *Journal of Applied Management*, 19(2). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.16>.
- Wibowo, F., Susilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Manajemen and Digital Business*, 4(2), 313–325.
- Yulianto, C. G., Fajrianthi, & Samian. (2024). Peranan koping stres sebagai moderator antara toxic leadership terhadap turnover intention pada pekerja milenial. *INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 9(1), 59–81. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v9i12024.59-81>.