

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

Pengaruh Kepemimpinan Toxic dan Situasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh *Employee performance* Karyawan pada UPT Latihan Kerja Pasuruan

Zaenal Arifin¹, Siti Mujanah² Ahmad Yanu Alif Fianto³

^{1,2,3} Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945
Surabaya

1262300040@surel.untag-sby.ac.id1, sitimujanah@untag-sby.ac.id2,
achmadyanu@untag-sby.ac.id3

ABSTRACT

One of the things that can improve employee performance is employee job satisfaction. This study investigates the effect of toxic leadership and work situations on employee satisfaction. It also investigates whether employee satisfaction is a good mediator. This study conducted a survey on employees at UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan. Using saturated sampling method, 42 employees. The data was then analyzed using Structural Equation Modeling. The findings show that toxic leadership and work situations contribute positively to employee satisfaction. The study also proved that employee satisfaction mediates the relationship between toxic leadership and work situations on employee performance. This study contributes to understanding employee behavior using the framework of employee satisfaction and employee performance in Balai Latihan Kerja companies, which can also be applied to other general companies.

Keywords: Toxic leadership; Work Situations; Employee satisfaction; Employee performance

ABSTRAK

Salah satu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyelidiki pengaruh *toxic leadership* dan *work situations* terhadap *employee satisfaction*. Juga menyelidiki apakah *employee satisfaction* menjadi mediator yang baik. Studi ini melakukan survei pada karyawan di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan. Menggunakan metode sampling jenuh, pada 42 karyawan. Data kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling. Temuan menunjukkan bahwa *toxic leadership* dan *work situations* memberikan kontribusi positif terhadap *employee satisfaction*. Penelitian juga membuktikan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan *toxic leadership* dan *work situations* terhadap *employee performance* karyawan. Studi ini berkontribusi dalam memahami perilaku karyawan dengan menggunakan kerangka *employee satisfaction* dan *employee performance* di perusahaan Balai Latihan Kerja, yang hal ini dapat juga diterapkan pada perusahaan umum lainnya.

Kata kunci: Kepemimpinan Toksik; Situasi Kerja; Kepuasan karyawan; Kinerja karyawan

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah salah satu elemen sentral dalam dinamika organisasi yang mempengaruhi arah, kinerja, dan budaya kerja (Einarsen & Nielsen, 2019). Namun, dalam beberapa situasi, konsep yang seharusnya memberikan panduan, motivasi, dan inspirasi bagi anggota tim dapat beralih menjadi bentuk yang merugikan (Tepper et al., 2019).

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi moderen semakin meningkatkan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berorientasi pada prestasi (Nielsen & Einarsen, 2018). Namun, dalam perjalanan memimpin, beberapa pemimpin mungkin terjebak dalam perilaku yang tidak sehat, seperti memanipulasi, intimidasi, atau eksploitasi anggota tim (Schyns & Schilling, 2018).

Pemahaman dalam konteks dinamika organisasi modern, kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk budaya kerja, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan bersama (Putra & Setiawan, 2018). Namun, tidak dapat diabaikan bahwa kepemimpinan yang tidak sehat dan merugikan juga dapat muncul, mengarah pada apa yang dikenal sebagai *toxic leadership* atau kepemimpinan toksik (Wahyudi, 2018). Fenomena ini semakin menjadi fokus perhatian di kalangan akademisi dan praktisi manajemen karena dampaknya yang merugikan terhadap kesejahteraan individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fitriana & Fauziah, 2019).

Kepemimpinan toksik, sebuah istilah yang semakin mencuat, mengacu pada gaya kepemimpinan yang beracun, merugikan, dan berdampak negatif terhadap individu-individu di sekitarnya serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Sutanto & Rachmawati, 2020). Dalam konteks perubahan dinamis dan tuntutan yang semakin kompleks pada lingkungan kerja, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mendorong munculnya kepemimpinan toksik dan implikasi yang ditimbulkannya menjadi penting (Utami & Aisyah, 2021).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Hasibuan, 2020). Kinerja adalah perilaku nyata yang diungkapkan oleh individu sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh faktor individu seperti kemampuan dan usaha serta faktor di luar kendali langsung karyawan seperti keputusan orang lain, sumber daya yang tersedia dan sistem tempat ditempat kerja.

Di sisi lain tingkat *employee performance* kerja karyawan merupakan hal yang sangatlah penting sebab karyawan dalam semua organisasi merupakan faktor paling penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tersebut. *Employee performance* kerja berkaitan dengan moral kerja, dedikasi, kecintaan dan

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

kedisiplinan kerja karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan *employee performance* kerja akan berdampak timbulnya tingkah laku negatif, seperti tidak disiplin, dan malas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya seorang karyawan yang merasakan *employee performance* dalam bekerja, akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kinerjanya akan meningkat. Prasetyo & Marlina (2019), menyebutkan bahwa disiplin kerja dan *employee performance* kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fajri et al. (2022), menunjukkan bahwa *employee performance* kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah kedisiplinan karyawan, karena disiplin kerja adalah sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Tegor et al. (2023), membuktikan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap *employee performance* kerja

UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan (BLK Pasuruan) Jawa Timur adalah salah satu organisasi yang bergerak dibidang jasa pelatihan kerja yang belakangan ini telah banyak bermunculan para pesaing dalam bidang tersebut. BLK Pasuruan ini harus meningkatkan kinerjanya agar tetap dapat bersaing dengan para pesaingnya. Saat ini para tenaga kerja dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan serta memiliki keterampilan dan kreativitas yang tinggi guna bersaing dengan tenaga kerja yang lain. Hal tersebut, selaras dengan tujuan UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan yaitu ikut berkontribusi dalam peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi.

Permasalahan yang masih muncul dalam perusahaan adalah tingkat *employee performance* karyawan yang belum maksimal karena kepemimpinan yang belum berpihak pada karyawan, walaupun perusahaan telah berupaya meningkatkan *employee performance* karyawan melalui berbagai macam program seperti perbaikan insentif, menciptakan kondisi atau situasi kerja yang baik dan nyaman mungkin, namun kinerja karyawan masih belum memenuhi harapan. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan ini, dan membuat satu model dengan *employee performance* karyawan sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN LITERATUR

Sumber Daya Manusia merupakan asset vital yang ada dalam sebuah organisasi di perusahaan, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa tergantikan oleh sumber daya lainnya. Sekalipun teknologi yang digunakan, seberapa banyak dana yang dikeluarkan, tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional semuanya tidak akan bermakna. SDM dituntut memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tegilas oleh laju perubahan itu sendiri. Dengan dukungan SDM ini,

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

harus diimbangi dengan orientasi yang besar terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimanapun berada.

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran strategis dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam upaya mewujudkan tujuan tersebut, peran SDM akan terus dioptimalkan untuk bisa meningkatkan kinerjanya demi kelangsungan perusahaan.

Kinerja merupakan serangkaian kegiatan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh karyawan dalam usahanya mencapai hasil sesuai yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2020). Edison, Anwar, & Komariyah, (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adyaribowo, M., Andjarwati, T., & Susanti, N. (2023), menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan kinerja, beberapa di antaranya meliputi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, stres kerja & pekerjaan *employee performance*. Indikator kinerja adalah: efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, dan produktivitas (Moeheriono, 2012).

Toxic leadership

Kepemimpinan toksik adalah serangkaian tindakan pemimpin, yang disengaja maupun tidak, yang merusak dan mengecilkan semangat para pengikut-anak buah atau karyawan yang sungguh-sungguh ingin melaksanakan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Toxic leadership sebagai pemimpin yang tidak cocok dalam lingkungan pekerjaan, sering menimbulkan rasa cemas, dan seringkali berkeinginan berbuat kurang baik kepada bawahan (Tezcan Uysal, 2019). *Toxic leadership* merupakan kombinasi dari sikap, motivasi, dan perilaku yang berpusat pada diri sendiri yang dapat menciptakan efek negatif pada kinerja tugas, baik kepada organisasi maupun kepada bawahan langsung. Sementara menurut Naeem & Khurram (2020), *leadership* adalah individu yang berperilaku destruktif dan menampilkan karakteristik non-fungsional dan dapat memunculkan segitiga beracun sebagai akibat dari interaksi antara pemimpin, bawahan dan organisasi yang dapat mengakibatkan terciptanya kepemimpinan toksik.

Kepemimpinan toksik lebih memprioritaskan tujuan pribadi sendiri sebagai individu yang dapat menciptakan efek sangat serius, permanen, atau bahkan beracun kepada individu, organisasi, dan keluarganya. *Toxic leadership* melemahkan bawahan dengan membentak, mengkritik, mengejek, mengintimidasi yang dapat mengurangi kepercayaan diri, harga diri, dan kemajuan diri karyawan (Bhandarker & Rai, 2019). Pemimpin ini tidak memotivasi karyawan dan lebih sering menciptakan gangguan yang dapat menyebabkan seorang karyawan berputus asa.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

Yulianti (2022), membuktikan adanya pengaruh *negative toxic leadership* terhadap kinerja karyawan. Wolor et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik berpengaruh terhadap *employee performance* kerja dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara *employee performance* kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Erdal & Budak (2021), Kepemimpinan toksik berpengaruh *negative* terhadap *employee performance* kerja. Indikator *toxic leadership* adalah: kepemimpinan otoriter, narsisme, ketidakpastian (Paltu & Brouwers, 2020)

Work Situations

Situasi kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang berbagai aspek lingkungan kerjanya, yang akan mempengaruhi perilaku mereka, serta didalam situasi kerja. Sering digambarkan sebagai budaya organisasi, *psychological climate* dan *company personality* (Gilmer, 1971). Secara harfiah situasi atau *climate* pengertiannya tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal yang bersifat fisik, seperti temperature atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis berupa kumpulan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi yang menggambarkan lingkungan internal organisasi tersebut, tercipta dari kepribadian individu dan syarat-syarat pekerjaan yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan suatu situasi yang mempengaruhi baik terhadap individu maupun terhadap organisasi tersebut.

Steers dan Porter (2011) menyebutkan bahwa paling tidak terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi situasi kerja suatu organisasi, yaitu: struktur organisasi, teknologi, lingkungan eksternal, dan kebijakan dan tindakan-tindakan manajerial. Laniwidiyanti, (2010) membuktikan adanya pengaruh situasi kerja terhadap *employee performance* dan kinerja karyawan. Shooshtarian et al. (2013), menyebutkan bahwa kecerdasan emosional karyawan membuat karyawan dapat beradaptasi pada situasi kerja yang berkorelasi positif dengan *employee performance* kerja. Selanjutnya terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional pekerja dengan prestasi kerja di mediasi situasi kerja. Nabawi (2019), membuktikan bahwa lingkungan kerja (situasi kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator situasi kerja adalah: conformity, responsibility, standars, reward, clarity, team spirit (Litwin & Meyer, 1971).

Employee satisfaction

Employee performance kerja karyawan merupakan motivasi moral karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan yang ingin diraih sebuah perusahaan (Hasibuan, 2020). *Employee performance* kerja sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. *Employee performance* kerja karyawan mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Rosita & Yuniati, 2016). *Employee performance* kerja dipengaruhi oleh dua faktor (Mangkunegara, 2019), yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

faktor pekerjaan. Faktor pegawai yaitu , kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, presepsi dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Afianto & Utami (2017), membuktikan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap *employee performance* kerja karyawan, dan pengaruh *employee performance* kerja terhadap kinerja karyawan. Indikator *employee performance* kerja adalah: pekerjaan yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *toxic leadership* dan work situations terhadap employee satisfaction. juga untuk mengetahui apakah employee satisfaction menjadi mediator yang baik. Berdasarkan pada literatur yang tersedia, hipotesis berikut dikembangkan:

H1: *Toxic leadership* system berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*

H2: *Work situation* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*

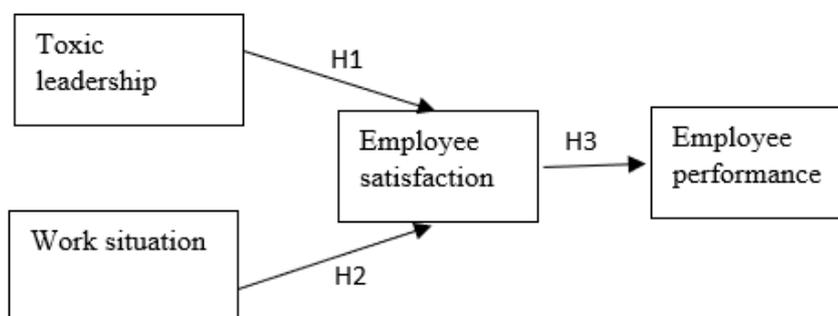
H3: *Employee satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*

H3a: Employee satisfaction memediasi positif hubungan *toxic leadership* terhadap *employee performance*

H3b: *Employee satisfaction* memediasi positif hubungan *work situation* terhadap *employee performance*

Kerangka kerja penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian dapat dibangun berdasarkan permasalahan dan tinjauan literatur ditunjukkan pada gambar 1.

Gambar 1: Kerangka Penelitian



Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal-komparatif yang bertujuan untuk menarik kesimpulan tentang hubungan sebab-akibat diantara variabel yang diteliti (Malhotra & Birks, 2007). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di BLK Pasuruan Jawa Timur, yaitu sebanyak 42 karyawan. Menggunakan metode sampling jenuh, yang termasuk dalam non probability sampling. Teknik analisis menggunakan SEM dengan bantuan software Warp PLS. Sumber data penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dari tanggapan responden menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert 5 tingkat dengan interval skor dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju), dan masing-masing indikator menggunakan dua item pernyataan. kemudian dilakukan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis (Kyriazos & Stalikas, 2018).

Setelah menguji instrumen, selanjutnya dilakukan uji measurement model, yaitu uji outer model dan inner model. Uji Goodnes of fit overall model dilakukan untuk melihat model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi. Akhirnya, dilakukan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan status perkawinan ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Table 1. *Characteristics of respondents (N = 42)*

Characteristics		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	27	64.3
	Famale	15	35.7
Age	< 30 years	12	28,5
	31-40 years	23	54,7
	> 40 years	7	16,8
Education Level	High school level	8	19,0
	College level	34	81,0
Status	Mate	23	54,7
	Single	19	54,3

Analisis data deskriptif terhadap 42 responden menunjukkan bahwa: jenis kelamin responden didominasi laki-laki (64.3%). Karakteristik responden berdasarkan usia, didominasi pada rentang usia 31-40 tahun, yaitu 54.7%, di usia >40 tahun, sebanyak 16.8%, dan di usia <30 tahun, sebanyak 28.5% responden. Tingkat pendidikan mayoritas responden adalah Before high school yang mencapai 41.4%, sedangkan sisanya berpendidikan College level 81.0%.

Goodness of fit model di analisis dari besaran nilai Average Path Coefficient (APC), Average R Squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) dan nilai

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

Average Variance Inflation Factor (AVIF). Tabel 2. menunjukkan hasil analisis. Dimana AVIF dan APC menunjukkan multikolinearitas variabel independen dan hubungannya. Data hasil evaluasi ini menginformasikan bahwa model dapat diterima.

Table 2. *Goodness of fit model*

Result	P-Value	Criteria	Description
Average path coefficient	0.390	< 0,001	Supported
Average R-squared	0.367	< 0,001	Supported
Average adjusted R-squared	0.360	< 0,001	Supported
Average block VIF	1.207	< 5.000	Supported

Sumber: Output WarpPLS

Uji Validitas Variable Penelitian

Berdasarkan Tabel 3, nilai loading factor masing-masing indikator lebih besar dari 0,5, dan nilai AVE (average variances extracted) lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, semua semua indikator dan ukuran convergent validity variable penelitian memenuhi persyaratan.

Table 3. *Loading Factor values, and AVE*

Research variables	Indicator	Outer Loading Value	Factor	AVE
<i>Toxic leadership</i> (Toxic-X1)	Toxic -X1.1	0.642		0.683
	Toxic -X1.2	0.679		
	Toxic -X1.3	0.645		
Work situations (Situasi-X2)	Situasi -X2.1	0.647		0.761
	Situasi -X2.2	0.688		
	Situasi -X2.3	0.677		
	Situasi -X2.4	0.629		
	Situasi -X2.5	0.523		
	Situasi -X2.6	0.555		
Employee satisfaction (Puas -Z)	Puas -Z.1	0.701		0.724
	Puas -Z.2	0.713		
	Puas -Z.3	0.776		
	Puas -Z.4	0.632		
	Puas -Z.5	0.713		
<i>Employee performance</i> (Kinerja-Y)	Kinerja -Y.1	0.791		0.630
	Kinerja -Y.2	0.715		
	Kinerja -Y.3	0.854		

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

	Kinerja -Y.4	0.755	
	Kinerja -Y.5	0.753	

Sumber: Output WarpPLS

Discriminant validity ditunjukkan dengan nilai AVE,s (square roots of average variance extracted), dimana nilai AVE,s terdapat pada posisi diagonal pada correlations among latent variables ouput WarpPLS, dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi pada blok yang sama. Berdasarkan Tabel 4, nilai pada blok diagonal lebih besar dibandingkan dengan nilai pada blok yang sama. Dengan demikian, seluruh variable memenuhi kriteria discriminant validity

Table 4. Correlations among latent variables

Variable	Toxic-X1	Situasi-X2	Puas -Z	Kinerja-Y
Toxic-X1	0.695	0.471	0.201	0.221
Situasi-X2	0.471	0.601	0.258	0.208
Puas -Z	0.201	0.258	0.751	0.690
Kinerja-Y	0.221	0.208	0.590	0.775

Sumber: Output WarpPLS

Uji Reliabilitas Variable Penelitian

Uji reliabilitas variable penelitian diukur dengan dua kriteria yaitu composite reliability dan cronbach's alpha.

Table 5. Reliability Test Results

Cut Off Value		Toxic-X1	Situasi-X2	Puas -Z	Kinerja-Y	Notes
Cronbach's Alpha	> 0.6	0.727	0.632	0.669	0.689	All items meet the requirements
Composite Reliability	> 0.7	0.716	0.762	0.736	0.633	

Sumber: Output WarpPLS

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai cronbach alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,6. Juga, nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, semua konstruk telah memenuhi persyaratan.

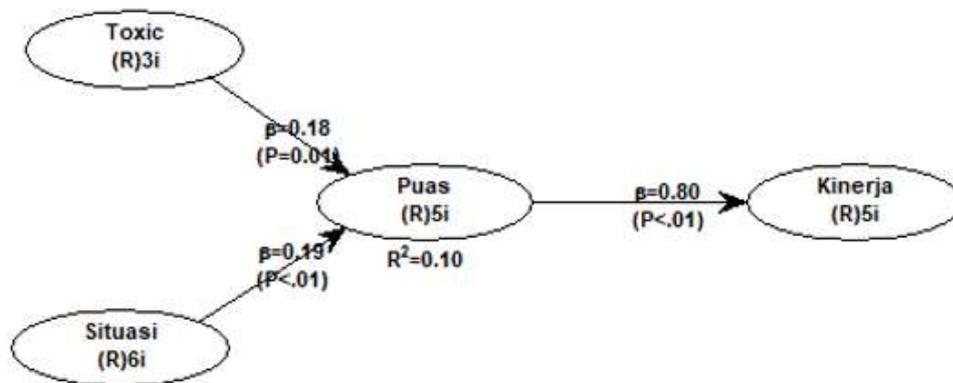
Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

Figure 1. Coefficient of research model path (B = coefficient; p =probability; R^2 =determination)



Hypothesis testing

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai estimasi signifikansi parameter model penelitian yang terlihat pada Table 6.

Table 6. Hypothesis Testing

H	Relationship	Standardized Coefficient	P	Decision
H1	Toxic-X1 → Puas -Z	0.184	0.010	accepted
H2	Situasi-X2 → Puas -Z	0.189	0.008	accepted
H3	Puas -Z → Perilaku-Y	0.798	0.000	accepted
H4	Toxic-X1 → Puas -Z → Kinerja-Y	0.147	0.005	accepted
H5	Situasi-X2 → Puas -Z → Kinerja-Y	0.151	0.004	accepted

Sumber: Output WarpPLS

Terdapat pengaruh *toxic leadership* terhadap *employee satisfaction* sebesar 0,184, dengan nilai $p= 0,010$. Hal Ini menunjukkan bahwa H1 diterima. Terdapat pengaruh work situations terhadap *employee satisfaction* sebesar 0,189, dengan nilai $p= 0,008$. Hal Ini menunjukkan bahwa H2 diterima.

Terdapat pengaruh *employee satisfaction* terhadap *employee performance* sebesar 0,798, dengan nilai $p= 0,000$. Hal Ini menunjukkan bahwa H3 diterima.

Terdapat pengaruh *toxic leadership* terhadap *employee performance*, melalui *employee satisfaction* sebesar 0,147. Hal Ini menunjukkan bahwa H4 diterima.

Terdapat pengaruh Work situations terhadap *employee performance*, melalui *employee satisfaction* sebesar 0,151. Hal Ini menunjukkan bahwa H5 diterima.

Penelitian ini menemukan bahwa *employee performance* karyawan di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel *toxic leadership*, *work situations* dan *employee satisfaction*. Penelitian ini juga

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

membuktikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel intervening positif pada hubungan *toxic leadership*, *work situations* dan *employee performance*. Untuk jelasnya pembahasan dan diskusi hasil penelitian, dilakukan satu persatu sebagai berikut:

Pengaruh *toxic leadership* terhadap Kepercayaan dan Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee satisfaction*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *toxic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian bahwa *toxic leadership* memberi penguatan terhadap *employee satisfaction*. Bukti ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dengan model narsis tidak baik bagi perkembangan perusahaan, demikian juga dengan kepemimpinan yang otoriter, akan membuat para karyawan menghindari jauh dari samping pimpinan. Kepemimpinan toksik akan membuat ketidakpastian dilingkungan perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan toksik tidak akan membawa perusahaan kearah yang baik, tapi akan membawa kearah yang kurang baik. Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Yulianti (2022) yang membuktikan adanya pengaruh negative *toxic leadership* terhadap kinerja karyawan.

Indikator *responsibility* berkontribusi dominan membentuk *toxic leadership*, sementara indikator kepemimpinan otoriter berkontribusi terkecil pembentuk variabel *toxic leadership*. Oleh karena itu kepemimpinan otoriter memang perlu dihilangkan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan masukan pada manajemen tingkat atas, agar mengevaluasi pimpinan lebih baik, dan melakukannya secara terus-menerus, agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan adanya pengaruh tidak langsung antara *toxic leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel intervening yang baik, pada hubungan *toxic leadership* dengan *employee performance*. Dengan demikian untuk menaikkan nilai *employee performance* dapat juga dilakukan melalui evaluasi *toxic leadership* dan *employee satisfaction*.

Pengaruh *Work situations* Terhadap Kepercayaan dan Terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Satisfaction*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *work situations* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian bahwa *work situations* memberi penguatan terhadap *employee satisfaction*. Bukti ini menunjukkan bahwa *work situations* di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan sudah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa situasi kerja di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan sudah berjalan dengan

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

situasi yang baik. Setiap karyawan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Begitu juga manajemen peduli dengan karyawan, dan memberikan penghargaan kepada masing-masing karyawan yang berprestasi. Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Laniwidiyanti, (2010) yang membuktikan adanya pengaruh situasi kerja terhadap *employee performance* dan kinerja karyawan.

Indikator pentingnya ekspresi diri berkontribusi dominan membentuk work situations, sementara indikator standars berkontribusi terkecil pembentuk variabel *work situations*. Oleh karena itu standars masih perlu diperhatikan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan standar kerja untuk setiap hal yang akan dikerjakan, sehingga para karyawan dapat mengetahui, apakah yang sudah dilakukan, sudah memenuhi standar yang ditentukan apa belum, sebagai bahan evaluasi tentang hasil pekerjaannya.

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara work situations terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik, pada hubungan *work situations* dengan *employee performance*.

Pengaruh *Employee Satisfaction* Terhadap *Employee performance*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* karyawan di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *employee satisfaction* memberi penguatan terhadap *employee performance* karyawan. Bukti ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* di UPT Balai Latihan Kerja Pasuruan sudah baik, dan berdampak pada *employee performance* karyawan. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa gaji yang diterima pantas dan sesuai ketentuan pemerintah. Begitu juga kondisi kerja mendukung karyawan berprestasi, karena manajemen membuka peluang untuk setiap karyawan melakukan yang terbaik dan akan diberi penghargaan. Teman kerja juga sangat mendukung karyawan bila dibutuhkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Afianto & Utami (2017) yang membuktikan adanya pengaruh *employee performance* kerja karyawan.

Indikator gaji atau upah yang pantas berkontribusi dominan pembentuk *employee satisfaction*, sementara indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berkontribusi terkecil pembentuk variabel *employee satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction*, mempunyai kaitan yang positif terhadap *employee performance* karyawan. Hal ini menginformasikan bahwa dengan meningkatkan *employee satisfaction*, maka akan mendorong naiknya nilai *employee performance* karyawan.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* dan *work situations* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. *Employee satisfaction* adalah *variable intervening* yang baik dalam menghubungkan variabel *toxic leadership* dan *work situations* dengan *employee performance*. Hal ini mempertegas bahwa untuk meningkatkan *employee performance* karyawan dapat dilakukan dengan berusaha memperbesar nilai *work situations* dan *employee satisfaction*. Dari kedua variabel yang dihipotesiskan, maka variabel *work situations* dominan pengaruhnya terhadap *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa dalam lingkungan kerja dan saat bekerja, situasi kerja sudah baik dan mendukung untuk dapat bekerja dengan baik..

Untuk penelitian berikutnya perlu kiranya dilakukan penambahan ruang lingkup penelitian, juga disarankan untuk meneliti secara lebih jauh tentang pengaruh faktor-faktor lain yang mempengaruhi *employee performance*, seperti tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan dan *variable* lainnya, yang belum menjadi bagian dari topik penelitian ini, dimana masih banyak *variable* lain yang dapat berpengaruh pada *employee performance*.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

DAFTAR PUSTAKA

- Adyaribowo, M., Andjarwati, T., & Susanti, N. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Work Stress & Organizational Commitment on the Performance of the Ship Building Project Team at PT. PAL Indonesia Mediated by the Job Satisfaction of Project Team Members. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(1), 47-52.
- Afianto, I. D., & Utami, H. N. (2017). *Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap employee performance kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi marketing pt. victory international futures kota malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). *Toxic leadership: emotional distress and coping strategy*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Edison, Anwar, Komariyah (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung :Alfabeta
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2019). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(8), 959-971.
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of *toxic leadership* on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(3), 139-155
- Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh *Employee performance* Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369-373.
- Fitriana, D., & Fauziah, N. (2019). Hubungan Antara Kepemimpinan Toksik dengan Tingkat Stres Kerja pada Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 8(1), 27-36.
- Gilmer, B. (1971). *Industrial & Organizational Psychology*. Mc. Graw Hill
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kyriazos, T. A., & Stalikas, A. (2018). Applied Psychometrics: The Steps of Scale Development and Standardization Process. *Psychology*, 09(11): 2531-2560.
- Laniwidiyanti, (2010). Effects Of Working Relationship, Working Experience And Working Motivation Toward The Employees' Perfomance In Bank Central Asia (Bca) Branch Of Borobudur Malang. *Wacana*, 13(2), Pp. 214-226
- Litwin, & Meyer (1971). *Motivation Research Group*. Bevelrli Hills: Mcbeer Company.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

- Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: an Applied Approach*. 3rd Ed. Harlow: Pearson Education.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, *employee performance* kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). The nature and outcomes of workplace bullying trajectories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 297-310.
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). *Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry*. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan *employee performance* kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21-30.
- Putra, I. G. S. A., & Setiawan, M. (2018). Kepemimpinan Toksik dan Dampaknya terhadap *Employee performance* Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 20(1), 10-16.
- Robbins, Stephen, (2015), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat,
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh *Employee performance* Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1)
- Schyns, B., & Schilling, J. (2018). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 87-102.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Amini Lari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 6(1), 27-43.
- Steers, RM dan Porter, L. W, 2011. *Motivation and Work Behaviour*. New York Accademic Press. Suhaila, S., Suryani, W., & Pribadi, T. (2021). Pengaruh Rekrutmen Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brataco Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbi)*, 2(2), 153-160.
- Sumantri, Numan. (2001). *Pembaharuan Pendidikan IPS*. Bandung : Rosda Karya.
- Sutanto, A., & Rachmawati, D. (2020). Dampak Kepemimpinan Toksik terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 19(1), 64-73.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Vol 4 No 1 (2024) 406 - 421 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v4i1.6844

- Tegor, T., Thasimmim, S. N., Dianasari, E. L., & Yusmalina, Y. (2023). The influence of work discipline in mediating work environment relationships on job satisfaction. *Jurnal Cafeteria*, 4(1), 106-112.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2019). When abusive supervision goes unnoticed: A meta-analysis on the psychosocial consequences of understudied abusive supervision behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 166-194.
- 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.
- Utami, H. N., & Aisyah, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 18(1), 12-23
- Wahyudi, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Toksik terhadap *Employee performance* Kerja dan Turnover Intention dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(1), 39-48.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of *toxic leadership* on *employee performance*. *Health psychology research*, 10(4).
- Yulianti, F. R. (2022). *Pengaruh Dimensi Destructive Leadership Pada Kinerja Karyawan* (Doctoral dissertation, STIE YKPN).