

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN
DAN SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI
LATIHAN KERJA PROVINSI JAWA TIMUR**



Diajukan Oleh :

ZAENAL ARIFIN
NIM : 1262300040

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN DAN SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI LATIHAN KERJA PROVINSI JAWA TIMUR



Diajukan Oleh :

ZAENAL ARIFIN

NIM : 1262300040

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN
DAN SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI
LATIHAN KERJA PROVINSI JAWA TIMUR**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Program Studi Magister Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

Diajukan Oleh :

ZAENAL ARIFIN
NIM : 1262300040

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2025

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN DAN SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI LATIHAN KERJA PROVINSI JAWA TIMUR

diajukan oleh:

ZAENAL ARIFIN

NIM : 1262300040

Disetujui untuk diuji :

Surabaya, 07 Januari 2025

Dosen Pembimbing I : Prof. Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA., CTA.

.....

Dosen Pembimbing II : Dr. Sumiati, M.M.

.....

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN DAN SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI LATIHAN KERJA PROVINSI JAWA TIMUR

diajukan oleh:

ZAENALARIFIN

NIM: 1262300040

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 07 Januari 2025

Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA., CTA.

Anggota 1 : M. Sihab Ridwan, M.S., Ph.D.

Anggota 2 : Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.M.

Mengesahkan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dekan



Prof. Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA., CTA.
NPP. 20220930319

.....
.....
.....

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Zaenal Arifin
2. NIM : 1262300040
3. Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
4. Program Studi : Magister Manajemen
5. Alamat : Bogangin Baru Blok K 12 Surabaya

Dengan ini menyatakan bahwa “Tesis” dengan judul :

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN DAN
SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI LATIHAN
KERJA PROVINSI JAWA TIMUR”**

Adalah benar-benar hasil rancangan, tulisan dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin karya tulis orang lain baik berupa Artikel, Skripsi, Tesis maupun Disertasi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa Tesis yang saya tulis adalah hasil plagiat maka saya bersedia menerima sanksi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut paut dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univeersitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Surabaya, 7 Januari 2025


Zaenal Arifin



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN

Jl. Semolowaru 45 Surabaya

Tlp. 031 593 1800 (ex.311)

Email : perpus@untag-sby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zaenal Arifin

NIM : 1262300040

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya *Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive)* karya ilmiah saya yang berjudul

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TOKSIK, KONFLIK PEKERJAAN DAN
SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KARYAWAN PADA UPT BALAI LATIHAN
KERJA PROVINSI JAWA TIMUR”**

Dengan *Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)*, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 7 Januari 2025

Yang menyatakan



Zaenal Arifin

ABSTRAK

UPT Balai Latihan Kerja 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 menyenangkan mungkin, namun kinerja karyawan masih belum memenuhi harapan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan toksik, konflik pekerjaan dan situasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada Upt Balai Latihan Kerja Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner. Populasi penelitian adalah Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di BLK Jawa Timur, yaitu sebanyak 90 karyawan. Menggunakan metode sampling jenuh, yang termasuk dalam non probability sampling.. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan toksik, konflik pekerjaan dan situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada Upt Balai Latihan Kerja Jawa Timur.

Kata Kunci: kepemimpinan toksik, konflik pekerjaan, situasi kerja. kepuasan karyawan, kinerja karyawan.

ABSTRACT

UPT East Java Job Training Center is one of the organizations engaged in job training services which has recently emerged many competitors in this field. This BLK must improve its performance so that it can still compete with its competitors. Currently, workers are required to adapt quickly to changes and have high skills and creativity to compete with other workers. This is in line with the goal of the UPT Job Training Center, which is to contribute to improving workforce competence through the implementation of competency-based training. The problem that still arises in the company is that the level of employee performance is not optimal because the leadership has not been on the side of employees, although the company has tried to improve employee performance through various programs such as improving incentives, creating good and comfortable working conditions or situations as much as possible, but employee performance still does not meet expectations. The purpose of this study is to determine the influence of toxic leadership, work conflicts and work situations on employee performance through employee satisfaction at the East Java Job Training Center. This study uses a quantitative method with primary data sources obtained from the distribution of questionnaires. The population of this study is all employees in BLK East Java, which is as many as 90 employees. Using the saturated sampling method, which is included in non-probability sampling. The data analysis method uses descriptive analysis and SEM-PLS analysis. The results of the study showed that toxic leadership variables, work conflicts and work situations had a positive and significant effect on employee performance through employee satisfaction at the East Java Job Training Center.

Keywords:

toxic leadership, work conflicts, work situations. employee satisfaction, employee performance

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Judul Dalam	ii
Halaman Persetujuan Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan	iv
Surat Pernyataan Originalitas.....	v
Surat Pernyataan Publikasi.....	vi
Prakata.....	vii
Abstrak	ix
Abstract	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	
Daftar Gambar.....	
Daftar Lampiran	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Dasar Teori.....	7
2.1.1 Sumber Daya Manusia	7
2.1.1.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Toxic Leadership.....	9
2.1.2.1 Faktor Toxic Leadership	10
2.1.2.2 Indikator Toxic Leadership	13
2.1.3 Konflik Kerja	14
2.1.3.1 Empat Ciri-ciri Konflik Kerja	17
2.1.3.2 Faktor-Faktor Konflik Kerja	19
2.1.3.3 Indikator Konflik Kerja	20
2.1.4 Situasi kerja (Lingkungan Kerja)	20
2.1.4.1 Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	22
2.1.4.2 Indikator Lingkungan Kerja	24
2.1.5 Kepuasan Kerja	26
2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja.....	27

2.1.5.2 Faktor faktor Kepuasan Kerja	29
2.1.6 Kinerja Karyawan	31
2.1.6.1 Kriteria Penilaian Kinerja.....	32
2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu.....	35
2.2 Penelitian Terdahulu	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	51
3.1 Kerangka Konseptual	51
3.2 Hipotesis Penelitian.....	51
BAB IV METODE PENELITIAN.....	55
4.1 Rancangan Penelitian	55
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	55
4.2.1 Populasi Penelitian	55
4.2.2 Sampel Penelitian.....	55
4.3 Definisi Konsep dan Operasional Operasional Variable.....	56
4.3.1 Definisi Konsep.....	56
4.3.2 Operasional Operasional Variable.....	57
4.4 Sumber Data dan Jenis Data.....	59
4.4.1 Metode Pengumpulan Data	60
4.4.2 Teknik Pengukuran	60
4.5 Teknis Analisi Data.....	60
4.5.1 Analisis Deskriptif.....	60
4.5.2 Model Pengukuran Outer Model.....	61
4.5.3 Model Pengukuran Inner Model	62
4.5.4 Pengujian Hipotesis.....	62
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
5.1 Analisis Dekriptif	65
5.1.1 Karakteristik Responden	65
5.1.2 Tanggapan Responden Terhadap Masing-Masing Variabel	67
5.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	72
5.2 Penilaian Kesesuaian Model (Measure Fit).....	76
5.2.1 Model Penelitian dengan Menggunakan Partial Least Square (PLS)	77
5.2.2 Model Pengukuran Outer Model.....	77
5.2.2.1 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Uji.....	78
5.2.2.2 Model Pengukuran Iner Model	81
5.3 Pengujian Hipotesis	81

5.4 Pembahasan.....	86
5.4.1 Kepemimpinan toksik berpengaruh terhadap kepuasan karyawan	86
5.4.2 Kepemimpinan toksik berpengaruh terhadap kinerja karyawan	87
5.4.3 Konflik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	88
5.4.4 Konflik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.....	89
5.4.5 Situasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.....	90
5.4.6 Situasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	90
5.4.7 Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	91
5.4.8 Kepemimpinan toksik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan	92
5.4.9 Konflik Pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan	92
5.4.10 Situasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan	93
5.5.1 Implikasi Teoritis	93
5.5.2 Implikasi Praktis.....	93
 BAB VI PENUTUP	 95
6.1 Simpulan	95
6.2 Saran.....	95
 DAFTAR PUSTAKA	 97
LAMPIRAN.....	103

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Definsi Operasional Variabel.....	58
Tabel 4.2 Skala Pengukuran Likert	60
Tabel 5.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	65
Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	66
Tabel 5.3. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja	66
Tabel 5.4 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan	67
Tabel 5.5 Interval kelas variable	68
Tabel 5.6 Tanggapan responden terhadap Toxic Leadership.....	68
Tabel 5.7 Tanggapan responden terhadap Konflik Kerja.....	69
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Terhadap Situasi kerja	70
Tabel 5.9 Tanggapan responden terhadap Kepuasan Kerja	71
Tabel 5.10 Uji Validitas Instrumen Variabel Toxic Leadership	73
Tabel 5.11 Uji Validitas Instrumen Variabel Konflik Kerja	74
Tabel 5.12 Uji Validitas Instrumen Variabel Situasi kerja	74
Tabel 5.13 Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja.....	75
Tabel 5.14 Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 5.15 Hasil Uji Relibialitas.....	76
Tabel 5.16 Indikator Variabel Penelitian	78
Tabel 5.17 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	79
Tabel 5.18 Cross loading	79
Tabel 5.19 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	80
Tabel 5.20 Nilai R-Square.....	81
Tabel 5.21 Hasil Pengujian Hipotesis	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep penelitian	51
Gambar 5.1 Model SEM Penelitian	77
Gambar 5.2 Koefisien jalur model penelitian	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner.....	103
Lampiran II Biodata Responden	108
Lampiran III Descriptive Variabel	110
Lampiran IV Validitas dan Realibilitas.....	112
Lampiran V General SEM analysis results	118
Lampiran VI Mapping Penelitian Terdahulu	137