



**PENGARUH *TOXIC WORKPLACE* DAN *ABUSE OF POWER*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI**

**TESIS**

**Annisa Nur Wulandari**

**NIM. 2210121030**

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA  
2024**



**PENGARUH *TOXIC WORKPLACE* DAN *ABUSE OF POWER*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Magister**

**Annisa Nur Wulandari**

**NIM. 2210121030**

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA  
2024**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Annisa Nur Wulandari

NIM : 2210121030

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, Juli 2024

Yang menyatakan,



Annisa Nur Wulandari

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS**  
**UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisa Nur Wulandari  
NIM : 2210121030  
Fakultas : Ekonomi dan Budaya  
Program Studi : S2 Magister Manajemen  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul :

**“Pengaruh *Toxic Workplace* Dan *Abuse Of Power* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pegawai Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juli 2024

nyatakan,  


Annisa Nur Wulandari

**TESIS**

**PENGARUH *TOXIC WORKPLACE* DAN *ABUSE OF POWER*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI**

*Dipersiapkan dan disusun oleh :*

**Annisa Nur Wulandari**

**NIM. 2210121030**

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 26 - 07 - 2024**

**dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



**Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M.**

**Ketua Penguji**



**Dr. Ivan Yulivan, S.E., M.M.,  
CHRMP., M.Tr. (HaN)**

**Penguji I (Pembimbing)**



**Dr. Jubaedah, S.E., M.M.**

**Dekan**



**Dr. Jubaedah, S.E., M.M.**

**Penguji II (Pembimbing)**



**Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M.**

**Ketua Program Studi**

**Disahkan di : Jakarta**

**Pada tanggal : Juli 2024**

# **Pengaruh *Toxic Workplace* Dan *Abuse of Power* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pegawai Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi**

**Oleh Annisa Nur Wulandari**

## **Abstrak**

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peningkatan kasus pengaduan pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait konflik yang terjadi dengan pimpinan unit kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *toxic workplace* dan *abuse of power* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dimana teknik pengumpulan datanya dengan menyebarkan kuesioner kepada 231 responden dengan rincian 220 PNS dan 11 orang PPPK di lingkungan Kementerian PANRB. Teknik analisis dan pengolahan data dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Toxic Workplace* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; (2) *Abuse of Power* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; (3) *Toxic Workplace* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja; (4) *Abuse of Power* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja.*

**Kata Kunci :** *Toxic Workplace, Abuse of Power, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Aparatur Sipil Negara*

***The Effect of Toxic Workplace and Abuse of Power on Employee Performance with Mediation of Employee Work Motivation at the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform***

**By Annisa Nur Wulandari**

**Abstract**

*This research was motivated by an increase in cases of employee complaints at the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform regarding conflicts that occurred with leaders in work units. This research aims to determine and analyze the effect of toxic workplaces and abuse of power on employee performance through employee motivation. The method used in this research is a quantitative method where the data collection technique is by distributing questionnaires to 231 respondents with details of 220 civil servants and 11 government's contractual employee within the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. Data analysis and processing techniques using the Partial Least Square (PLS) method. The results showed that (1) Toxic Workplace affects Employee Performance; (2) Abuse of Power has no effect on Employee Performance; (3) Toxic Workplace has no effect on Employee Performance with the mediation of Work Motivation; (4) Abuse of Power affects Employee Performance with the mediation of Work Motivation.*

***Keywords*** : Toxic Workplace, Abuse of Power, Employee Performance, Employee Motivation, Civil Servant.

## PRAKATA

Puji dan syukur kepada Allah S.W.T. atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Maret 2024 sampai dengan bulan Juni 2024 dengan judul “Pengaruh *Toxic Workplace* Dan *Abuse of Power* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pegawai Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Ivan Yulivan, S.E., M.M., CHRMP., M. Tr (Han) selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dan saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penelitian ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada suami tercinta, M. Yusuf Rahmadani yang selalu memberikan dukungan penuh, anak-anak yang selalu jadi penyemangat (Leica dan Yashica), orangtua (Alm. Bambang S.H. Satmoko dan W. Hastuti), mertua (H.Sungkowo dan Hj. Asmini), dan teman-teman Magister Manajemen UPN Veteran Jakarta Angkatan Tahun 2022 terutama Alda Clarissa Sunaryo yang telah memberikan dukungan selama mengerjakan penelitian ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih untuk seluruh rekan kerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat.

Jakarta, Juli 2024

Annisa Nur Wulandari



## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1 LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
1. 2 RUMUSAN MASALAH .....	9
1. 3 TUJUAN PENELITIAN .....	9
1. 4 MANFAAT HASIL PENELITIAN .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2. 1 LANDASAN TEORI .....	11
2.1. 1 Sumber Daya Manusia (SDM).....	11
2.1. 2 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) .....	12
2.1. 3 Toxic Workplace .....	13
2.1. 4 Abuse of Power .....	15
2.1. 5 Kinerja Pegawai .....	17
2.1. 6 Motivasi Kerja.....	19
2. 2 PENELITIAN TERDAHULU .....	22
2. 3 KERANGKA BERPIKIR .....	25
2.3. 1 PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	26
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>28</b>
3. 1 DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL .....	28

3. 1.1	Variabel Independen .....	28
3. 1.2	Variabel Dependen.....	28
3. 1.3	Variabel Mediasi .....	29
3. 2	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	31
3. 2.1	Uji Validitas .....	31
3. 2.2	Uji Reliabilitas.....	33
3. 3	Populasi dan Sampel .....	33
3. 3.1	Populasi .....	33
3. 3.2	Sampel.....	34
3. 4	Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.4. 1	Jenis Data .....	35
3.4. 2	Sumber Data.....	35
3.4. 3	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3. 5	Teknik Analisis Data.....	36
3.5. 1	Statistik Deskriptif.....	36
3.5. 2	Analisis Data .....	36
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>40</b>
4. 1	Deskripsi Objek Penelitian.....	40
4. 1.1	Profil Organisasi.....	40
4. 1.2	Struktur Organisasi.....	42
4. 2	Deskripsi Data Penelitian .....	42
4. 1.3	Deskripsi Data Responden .....	42
4. 1.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	45
4. 3	Uji Hipotesis dan Analisis.....	49
4.2.1	Pengujian Outer Model .....	49
4.2.2	Pengujian Inner Model .....	55
4. 4	Uji Hipotesis.....	57
4.3. 1	Pengujian Pengaruh Langsung .....	57
4.3. 2	Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.....	58
4.3. 3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	59
4. 5	Pembahasan.....	61
4.4. 1	Pengaruh Toxic Workplace terhadap Kinerja Pegawai.....	61
4.4. 2	Pengaruh Abuse of Power terhadap Kinerja Pegawai.....	63

4.4. 3	Pengaruh Toxic Workplace terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi Kerja .....	64
4.4. 4	Pengaruh Abuse of Power terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi Kerja .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>67</b>
5. 1	KESIMPULAN .....	67
5. 2	Keterbatasan Penelitian .....	67
5. 3	Saran.....	68
5. 3.1	Saran Untuk Organisasi (Kementerian PANRB).....	68
5. 3.2	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>70</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>		<b>74</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perubahan SOTK di Lingkungan Kementerian PANRB .....	2
Tabel 1. 2 Rekapitulasi Laporan Pegawai Kementerian PANRB Tahun 2020-2023 .....	5
Tabel 3. 1 Kisi-kisi Kuesioner.....	29
Tabel 3. 2 Skala Likert .....	30
Tabel 3. 3 Hasil Uji Validitas Seluruh Variabel.....	31
Tabel 3. 4 Hasil Uji Reliabilitas .....	33
Tabel 3. 5 Jumlah ASN di Kementerian PANRB .....	34
Tabel 3. 6 Total Sampel Penelitian .....	35
Tabel 3. 7 Pengukuran Model Struktural .....	38
Tabel 4. 1 Data Kuesioner Terkumpul .....	43
Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Responden di Kementerian PANRB .....	43
Tabel 4. 3 Nilai Rata-Rata Pada Variabel <i>Toxic Workplace</i> .....	45
Tabel 4. 4 Nilai Rata-Rata Pada Variabel <i>Abuse of Power</i> .....	46
Tabel 4. 5 Nilai Rata-Rata Pada Variabel Kinerja Pegawai.....	47
Tabel 4. 6 Nilai Rata-Rata Pada Variabel Motivasi Kerja Pegawai.....	48
Tabel 4. 7 <i>Outer Loading factor</i> .....	51
Tabel 4. 8 Nilai AVE.....	53
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan <i>Fornell-Larcker Criterium</i> .....	53
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Deskriminan dengan HTMT .....	54
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk .....	55
Tabel 4. 12 Nilai R-Square.....	55
Tabel 4. 13 Nilai Q-Square .....	56
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung .....	57
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung .....	58
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 alur penilaian kinerja pegawai berdasarkan ekspektasi pimpinan.....	4
Gambar 1. 2 Hasil Pra-Survei terkait <i>Toxic Workplace</i> di Kementerian PANRB .....	6
Gambar 1. 3 Hasil Pra-Survei terkait <i>Abuse of Power</i> di Kementerian PANRB .....	6
Gambar 1. 4 Hasil Pra-Survei terkait Kinerja Pegawai di Kementerian PANRB.....	7
Gambar 1. 5 Hasil Pra-Survei terkait Motivasi Kerja Pegawai di Kementerian PANRB .	8
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian .....	26
Gambar 4. 1 Tugas-Fungsi Kementerian PANRB .....	40
Gambar 4. 2 Visi-Misi Kementerian PANRB .....	41
Gambar 4. 3 Core Values ASN .....	41
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Kementerian PANRB .....	42
Gambar 4. 5 Outer Model .....	50
Gambar 4. 6 Inner Model .....	57
Gambar 4. 7 Model Awal Penelitian .....	59
Gambar 4. 8 Model Akhir Penelitian .....	61

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner .....	76
Lampiran 2. Nota Dinas Permohonan Pengisian Kuesioner .....	83