

Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Bandar Lampung)

Nikchi Ayu Octaviagnes¹, Keumala Hayati²

^{1,2} Manajemen, Universitas Lampung

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan tidak etis memengaruhi tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel non-probability sampling melalui convenience sampling. Responden dalam penelitian ini berjumlah 211 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana secara terpisah untuk masing-masing variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan tidak etis memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif, (2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif, serta (3) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap komitmen kontinuitas. Temuan ini mencerminkan bahwa persepsi aparatur sipil negara terhadap kepemimpinan yang tidak etis berdampak berbeda terhadap tiap jenis komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi.

Kata Kunci: *kepemimpinan tidak etis; komitmen afektif; komitmen normatif; komitmen kontinuitas; ASN*

Abstract

This study aims to analyze the extent to which unethical leadership influences three forms of organizational commitment: affective, normative, and continuance commitment. The research employed a quantitative approach using non-probability sampling with a convenience sampling technique. The respondents consisted of 211 civil servants (ASN) working at a public university in Bandar Lampung. Data analysis was conducted using simple linear regression separately for each dependent variable. The results showed that: (1) unethical leadership has a negative and significant effect on affective commitment, (2) a positive and significant effect on normative commitment, and (3) a negative but not significant effect on continuance commitment. These findings indicate that civil servants' perceptions of unethical leadership have varying impacts on each type of commitment they hold toward the organization.

Keywords: *unethical leadership; affective commitment; normative commitment; continuance commitment; civil servants*

Copyright (c) 2025 Keumala Hayati

✉ Corresponding author :

Email Address : keumala.feb.unila@gmail.com

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan memainkan peranan sentral dalam membentuk komitmen organisasional karyawan, yang pada akhirnya berdampak terhadap stabilitas dan kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola hubungan secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan emosional dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak etis cenderung memicu penurunan loyalitas dan komitmen karyawan, serta berpotensi merusak keberlangsungan organisasi (Jabbar et al., 2020). Perilaku kepemimpinan tidak etis merujuk pada tindakan penyalahgunaan kekuasaan secara negatif, termasuk perlakuan kasar, manipulatif, dan mengabaikan nilai moral (Tepper, 2000; Malik et al., 2023).

Berbagai bentuk kepemimpinan tidak etis telah dikaji oleh para peneliti. Gino (2015) mengidentifikasi bahwa perilaku tidak etis pemimpin dapat berupa penipuan dalam relasi interpersonal, manipulasi kinerja tim, ketidakjujuran dalam pelaporan, dan praktik-praktik yang mencederai integritas organisasi. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas, tetapi juga berisiko menghambat efektivitas tata kelola organisasi serta merusak kepercayaan publik (Brown & Treviño, 2006). Brown dan Mitchell (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan tidak etis mencerminkan tindakan tidak adil, diskriminatif, dan memanfaatkan kekuasaan untuk kepentingan pribadi, yang seluruhnya bertentangan dengan prinsip moral dan etika organisasi.

Fenomena kepemimpinan tidak etis pun mulai mencuat di lingkungan perguruan tinggi negeri, yang seharusnya menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan etika akademik. Sebagai contoh, kasus suap dalam penerimaan mahasiswa baru melalui jalur mandiri di salah satu perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung tahun 2022 menyoroti penyimpangan etika oleh pimpinan institusi, yang terbukti melalui operasi tangkap tangan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (Hukumonline, 2022). Di samping itu, pada tahun 2021, sebuah perguruan tinggi negeri di kota yang sama juga menghadapi kritik publik akibat perpanjangan masa jabatan pimpinan universitas yang dinilai tidak mencerminkan prinsip keadilan dan akuntabilitas, serta dianggap menghambat regenerasi kepemimpinan (Radar Lampung, 2021).

Komitmen organisasional merupakan aspek penting dalam menentukan efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen menjadi tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional terhadap organisasi, sedangkan komitmen kontinuitas berkaitan dengan pertimbangan rasional atas biaya yang timbul jika keluar dari organisasi. Sementara itu, komitmen normatif berlandaskan pada rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Kepemimpinan yang tidak etis dapat menurunkan ketiga jenis komitmen ini secara signifikan, dengan cara menurunkan kepuasan kerja, merusak

kepercayaan karyawan, dan melemahkan keterlibatan moral mereka terhadap organisasi (Bedi et al., 2016).

Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap integritas akademik dan budaya institusional. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku yang tidak etis, maka tidak hanya kredibilitas institusi yang dipertaruhkan, tetapi juga motivasi dan loyalitas dosen serta tenaga kependidikan dapat mengalami degradasi. Kondisi ini secara langsung mengancam efektivitas kelembagaan dan pencapaian tujuan pendidikan tinggi.

Penelitian terdahulu lebih banyak memfokuskan pada dampak kepemimpinan tidak etis di sektor swasta maupun instansi pemerintahan. Namun, studi dalam konteks perguruan tinggi negeri, khususnya di wilayah Bandar Lampung, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan literatur dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan yang lebih etis dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Populasi dan Sampel

Meskipun jumlah yang tepat tidak diketahui, penelitian ini mencakup semua karyawan Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung, baik yang bekerja sebagai pendidik maupun bukan pendidik. Rumus Hair et al. (2019) menyarankan bahwa, dalam kasus di mana ukuran populasi tidak diketahui secara pasti, jumlah sampel minimum harus antara 5 dan 10 kali jumlah indikator. Rumus ini digunakan untuk mengumpulkan sampel. Dalam penelitian ini, ada 40 indikator, dan minimal 200 responden digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel responden berkisar antara 200 dan 400. Karena setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang berbeda untuk dipilih, penelitian ini menggunakan metode sampling non-probability. Convenience sampling—pemilihan responden yang paling mudah dijangkau dan tersedia—digunakan tanpa mempertimbangkan keterwakilan proporsional dari seluruh populasi (Sekaran dan Bougie, 2016; Hair et al., 2019).

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua sumber utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai di Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung, yang bertujuan untuk mendapatkan informasi langsung dari responden terkait masalah yang diteliti. Sedangkan data sekunder diambil dari berbagai sumber literatur seperti jurnal dan buku yang relevan untuk mendukung analisis dan memperkaya landasan teori penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dirancang dengan skala Likert lima poin, guna mengukur sikap, opini, dan persepsi responden secara kuantitatif. Instrumen kuesioner untuk variabel independen terdiri dari 16 pernyataan yang diadopsi dari Blair et al. (2017), sementara variabel dependen menggunakan 24 pernyataan terkait

komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas berdasarkan Meyer & Allen (1991), sehingga total terdapat 40 item yang digunakan dalam penelitian ini.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam sebuah penelitian merupakan elemen yang memiliki nilai yang dapat berubah-ubah, baik dari waktu ke waktu pada subjek yang sama maupun antar subjek yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam konteks penelitian ini, variabel yang diteliti terbagi menjadi dua, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen merupakan faktor yang memengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, kepemimpinan tidak etis dijadikan variabel bebas yang menggambarkan perilaku pemimpin yang manipulatif dan narsistik, termasuk kontrol kekuasaan yang berlebihan, komunikasi satu arah, ketidakpekaan terhadap bawahan, serta perilaku pseudo-transformasional (Blair et al., 2017). Sebaliknya, variabel dependen merupakan fokus utama yang ingin dipahami atau diprediksi oleh peneliti, dalam hal ini adalah komitmen organisasional karyawan yang terdiri atas tiga dimensi, yakni komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas (Sekaran dan Bougie, 2016).

Lebih lanjut, komitmen afektif menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka merasa memiliki dan bangga menjadi bagian dari perusahaan (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen normatif merujuk pada rasa tanggung jawab moral yang mendorong karyawan untuk loyal dan terus berkontribusi pada organisasi berdasarkan nilai-nilai yang mereka anut (Meyer dan Allen, 1991). Sementara itu, komitmen kontinuitas berkaitan dengan pertimbangan biaya finansial atau risiko yang muncul jika karyawan meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan dan kesulitan mencari pekerjaan baru (Meyer dan Allen, 1991). Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert dengan sejumlah item yang relevan, yang telah diadaptasi dari studi terdahulu untuk memastikan validitas pengukuran (Blair et al., 2017; Meyer dan Allen, 1991). Dengan demikian, variabel-variabel tersebut menjadi dasar penting dalam penelitian ini untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional karyawan.

Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel independen, yaitu kepemimpinan tidak etis, menggunakan kuesioner yang terdiri dari 16 item pernyataan yang diadopsi dari Blair et al. (2017). Sedangkan variabel dependen, yakni komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas, masing-masing diukur dengan 8 item pernyataan berdasarkan Meyer dan Allen (1991). Dengan demikian, total keseluruhan item dalam kuesioner ini adalah 40 pernyataan. Sebelum penyebaran kuesioner secara luas, dilakukan uji pilot terhadap 45 responden Aparatur Sipil Negara di Bandar Lampung untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen tersebut.

Uji validitas dilakukan menggunakan Exploratory Factor Analysis (EFA) dengan fokus pada nilai anti-image correlation matrix, di mana semua item

pernyataan dari keempat variabel menunjukkan nilai di atas 0,50 sehingga dinyatakan valid (Sekaran dan Bougie, 2016). Selanjutnya, uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai di atas 0,80 untuk seluruh variabel, yang mengindikasikan konsistensi instrumen dalam mengukur konsep yang dimaksud (Hair et al., 2019). Selain itu, uji normalitas data juga dilakukan menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov untuk memastikan distribusi data variabel bebas dan terikat sudah memenuhi asumsi normalitas dengan nilai signifikansi lebih dari 0,05 (Syafriada Hafni Sahir, 2021). Dengan serangkaian uji ini, instrumen penelitian dinyatakan siap digunakan dalam pengumpulan data.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung. Regresi linear sederhana dipilih karena memungkinkan peneliti mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara kuantitatif dan jelas (Hair et al., 2019). Proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27 setelah memastikan bahwa data memenuhi asumsi klasik seperti normalitas dan linearitas. Uji signifikansi dilakukan dengan uji t, di mana hasil pengujian dinyatakan signifikan apabila nilai p kurang dari 0,05. Jika nilai p ini terpenuhi, maka hipotesis nol yang menyatakan tidak adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen akan ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, terutama untuk melihat apakah hubungan antar variabel yang diteliti bersifat signifikan atau tidak (Sekaran dan Bougie, 2016). Selain itu, uji t juga membantu dalam mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam variabel yang diamati. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dengan persamaan $Y = a + bX$, di mana Y adalah variabel dependen seperti komitmen afektif, normatif, atau kontinuitas; a adalah konstanta yang menunjukkan nilai Y saat variabel X bernilai nol; b merupakan koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen (kepemimpinan tidak etis) terhadap variabel dependen (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data dikumpulkan dari sampel Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan di beberapa perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung. Proses pengumpulan berlangsung antara 16 Maret hingga 24 April 2025 dengan metode penyebaran kuesioner secara daring dan luring. Kuesioner online dibagikan melalui Google Form, sementara kuesioner offline disebarkan secara langsung kepada responden yang bersedia mengisi. Dari total 233 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 211 data yang valid dapat diolah untuk analisis lebih lanjut.

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk mengevaluasi keabsahan setiap item kuesioner pada variabel yang diteliti. Item dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor minimal 0,5. Pada uji validitas pertama, terdapat beberapa item yang nilainya di bawah 0,5 sehingga dianggap tidak valid dan dikeluarkan dari analisis lebih lanjut. Item yang valid kemudian diuji ulang dalam uji validitas kedua, dan hasilnya menunjukkan semua item yang diuji ulang memenuhi kriteria validitas dengan loading factor di atas 0,5. Dengan demikian, hanya item yang valid yang digunakan dalam pengolahan data selanjutnya untuk memastikan hasil penelitian yang akurat dan dapat dipercaya.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel yang sama secara berulang. Mengacu pada Hair et al. (2019), kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak etis memiliki nilai reliabilitas tinggi sebesar 0,894, komitmen afektif 0,633, dan komitmen normatif 0,653, yang berarti ketiga variabel tersebut dapat dipercaya. Namun, variabel komitmen kontinuitas memiliki nilai reliabilitas rendah, yakni 0,408, yang mengindikasikan konsistensi yang lemah. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa item yang kurang relevan, membingungkan, atau respons yang tidak konsisten dari responden. Oleh karena itu, variabel tersebut perlu diperhatikan lebih lanjut dalam interpretasi hasil penelitian.

Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil analisis terhadap variabel kepemimpinan tidak etis menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 2,09. Pernyataan dengan skor tertinggi yaitu 2,49, mengindikasikan bahwa banyak responden merasa kepatuhan dalam organisasi seringkali hanya didasarkan pada otoritas atasan tanpa mempertimbangkan aspek moral. Hal ini mengisyaratkan bahwa praktik kepemimpinan yang menekankan kekuasaan secara sepihak masih memengaruhi perilaku pegawai. Di sisi lain, skor terendah terdapat pada pernyataan tentang penggunaan bukti palsu oleh atasan, yang mendapat nilai 1,64. Ini menandakan bahwa manipulasi semacam itu jarang terjadi dan sebagian besar atasan masih menjunjung integritas dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, temuan ini mencerminkan adanya kecenderungan kepemimpinan yang kurang etis pada beberapa aspek, namun masih ada batasan-batasan yang dijaga oleh sebagian pimpinan.

Selanjutnya, hasil pada variabel komitmen afektif menunjukkan bahwa rata-rata skor responden adalah 3,66, dengan pernyataan tertinggi sebesar 3,92 yang menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak merasa menjadi bagian dari "keluarga" dalam organisasinya. Ini menunjukkan keterikatan emosional yang rendah antara ASN dan institusi tempat mereka bekerja, yang berpotensi menurunkan rasa loyalitas dan motivasi. Pernyataan dengan skor terendah 3,46 mengindikasikan bahwa meskipun pegawai merasa nyaman bekerja, mereka tidak memiliki keinginan kuat untuk menghabiskan seluruh kariernya di organisasi tersebut. Hal ini

mencerminkan adanya jarak emosional yang cukup signifikan, sehingga dapat memengaruhi semangat dan keberlanjutan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Terakhir, variabel komitmen normatif dan kontinuitas menunjukkan kondisi yang berbeda. Pada komitmen normatif, skor rata-rata sebesar 3,09 dengan nilai tertinggi pada pernyataan bahwa meninggalkan organisasi tidak dianggap sebagai hal yang terlalu berat atau mahal secara emosional, yang menandakan komitmen normatif yang relatif rendah. Pegawai tampak tidak bertahan hanya karena keterbatasan peluang kerja, melainkan lebih pada kenyamanan dan faktor-faktor lain. Sementara itu, komitmen kontinuitas memperoleh rata-rata skor 3,52 dengan pernyataan tertinggi yang menunjukkan bahwa loyalitas dan kewajiban moral menjadi alasan utama pegawai bertahan. Meski demikian, ada juga indikasi ketidakpastian jika mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, yang menunjukkan adanya konflik batin dan potensi ketidaksetiaan. Hasil ini memperlihatkan bahwa alasan keberlanjutan kerja sangat dipengaruhi oleh nilai moral, meski masih ada faktor-faktor lain yang bisa menggoyahkan komitmen tersebut.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan tidak etis terhadap tiga jenis komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari SPSS, kepemimpinan tidak etis terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif dengan koefisien beta sebesar -0,273 ($t = -4,105$, $p < 0,001$). Artinya, ketika kepemimpinan tidak etis semakin tinggi, komitmen afektif karyawan cenderung menurun secara signifikan. Sebaliknya, kepemimpinan tidak etis ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif dengan nilai beta 0,193 ($t = 2,848$, $p = 0,005$), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan tidak etis, semakin meningkat pula komitmen normatif. Namun, pengaruh negatif yang diasumsikan pada komitmen normatif tidak terbukti. Untuk komitmen kontinuitas, hasil menunjukkan pengaruh negatif yang sangat lemah dan tidak signifikan (beta = -0,023, $t = -0,326$, $p = 0,745$), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak etis tidak memengaruhi komitmen kontinuitas secara statistik.

Tabel 2. Uji Hipotesis

Variabel Independen	Dependent Variable	B (Unstd. Coefficients)	Std. Error	Beta (Std. Coefficients)	t	Sig.
Kepemimpinan tidak etis	Komitmen Afektif	-0,110	0,027	-0,273	-4,105	<0,001
Kepemimpinan tidak etis	Komitmen Normatif	0,101	0,035	0,193	2,848	0,005
Kepemimpinan tidak etis	Komitmen Kontinuitas	-0,009	0,027	-0,023	-0,326	0,745

Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak etis memberikan dampak yang berbeda pada masing-masing dimensi komitmen organisasi. Penurunan komitmen afektif menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak etis dapat menurunkan perasaan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Namun, peningkatan komitmen normatif mungkin mengindikasikan adanya rasa kewajiban atau tanggung jawab karyawan untuk tetap bertahan meskipun ada kepemimpinan yang kurang etis. Sedangkan tidak adanya pengaruh signifikan pada komitmen kontinuitas menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak etis tidak memengaruhi keputusan karyawan berdasarkan pertimbangan biaya atau manfaat tetap tinggal di organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan pengaruh negatif kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen afektif diterima, sementara hipotesis mengenai komitmen normatif dan kontinuitas ditolak karena hasilnya tidak sesuai dengan dugaan awal.

Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Afektif

Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan koefisien beta sebesar -0,273 dan $p\text{-value} < 0,05$ (Hair et al., 2019). Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan tidak etis, semakin rendah keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Brown & Mitchell, 2010). Temuan ini mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak etis merugikan komitmen afektif karyawan (Klebe et al., 2000). Komitmen afektif sendiri mencerminkan ikatan emosional dan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi secara sukarela (Allen & Meyer, 1990). Penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menegaskan pentingnya etika kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja sehat dan memperkuat komitmen emosional (Brown & Treviño, 2006). Oleh karena itu, organisasi, khususnya perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung, harus menegakkan nilai etika dalam kepemimpinan agar komitmen afektif karyawan tetap terjaga (Demirtas & Akdogan, 2015).

Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Normatif

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak etis berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen normatif, meskipun bertolak belakang dengan hipotesis awal (Hair et al., 2019). Ini berarti semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan tidak etis, justru komitmen normatif mereka meningkat, yaitu rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Temuan ini sesuai dengan Umphress et al. (2010) yang menyatakan karyawan bisa tetap loyal meskipun dipimpin tidak etis, terutama karena kewajiban moral dan ikatan kuat terhadap organisasi. Secara teori, kepemimpinan tidak etis biasanya menurunkan komitmen normatif karena menimbulkan ketidakpercayaan dan mengurangi rasa tanggung jawab moral (Brown & Mitchell, 2010). Namun, faktor eksternal seperti tekanan sosial, budaya, atau keterbatasan pilihan kerja dapat membuat karyawan tetap mempertahankan komitmen normatif (Klebe et al., 2000). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen normatif juga dipengaruhi oleh nilai

personal dan situasional, bukan hanya oleh etika kepemimpinan (Brown & Treviño, 2006).

Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Kontinuitas

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif terhadap komitmen kontinuitas, tetapi pengaruh ini tidak signifikan secara statistik pada ASN di Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung (Hair et al., 2019). Nilai signifikansi yang lebih dari 0,05 menunjukkan bahwa meskipun arah pengaruh sesuai hipotesis, hubungan tersebut tidak cukup kuat secara empiris (Andy Field, 2017). Komitmen kontinuitas mencerminkan persepsi karyawan terhadap biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan dan keamanan kerja (Allen & Meyer, 1990). Secara teori, kepemimpinan tidak etis diharapkan menurunkan komitmen kontinuitas karena menciptakan ketidaknyamanan dan dorongan mencari pekerjaan lain (Brown & Mitchell, 2010). Namun, faktor struktural seperti stabilitas kerja dan jaminan pensiun pada ASN dapat membuat mereka tetap bertahan. Temuan ini menunjukkan komitmen kontinuitas lebih dipengaruhi oleh pertimbangan rasional dan ekonomi daripada persepsi etika kepemimpinan (Meyer & Herscovitch, 2001).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif ASN di Perguruan Tinggi Negeri Kota Bandar Lampung, yang menguatkan teori bahwa perilaku pemimpin yang tidak jujur dan tidak adil menurunkan loyalitas emosional karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen normatif menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, meskipun tidak sesuai hipotesis awal. Hal ini menunjukkan bahwa ASN tetap merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan, dipengaruhi oleh norma sosial dan keterbatasan pilihan kerja, bukan hanya oleh etika kepemimpinan. Sedangkan pengaruh negatif kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen kontinuitas tidak signifikan, menandakan bahwa faktor struktural seperti stabilitas kerja dan tunjangan menjadi pertimbangan utama ASN dalam bertahan, bukan persepsi terhadap perilaku etis pimpinan.

Berdasarkan temuan ini, perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung disarankan mengembangkan budaya kepemimpinan partisipatif yang berlandaskan nilai dan etika, bukan semata otoritas posisi, guna meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab moral pegawai. Selain itu, penting untuk memperkuat daya tarik organisasi melalui peningkatan kesejahteraan dan lingkungan kerja yang mendukung agar komitmen pegawai didasarkan pada kepuasan dan keterikatan nyata. Pimpinan juga perlu terus menerapkan kepemimpinan etis untuk memperkuat komitmen afektif, sementara ASN diharapkan meningkatkan kesadaran tentang pentingnya keterikatan emosional dalam bekerja. Penyelenggaraan pelatihan etika kepemimpinan di instansi pemerintah menjadi kunci untuk mendukung hal ini. Penelitian selanjutnya

dianjurkan memperluas cakupan ke sektor swasta dan menguji variabel lain seperti budaya organisasi dan stres kerja untuk pemahaman lebih mendalam.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 63).
- Andy Field. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPPSS Statistics: Nort American Edition* (5th ed.). SAGE Publications LTD.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 333–346. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0209>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Gino, F. (2015). Understanding ordinary unethical behavior: Why people who value morality act immorally. In *Current Opinion in Behavioral Sciences* (Vol. 3, pp. 107–111). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.03.001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hukumonline. (2022). *Kasus suap dalam penerimaan mahasiswa baru di perguruan tinggi negeri*.
- Jabbar, U. Bin, Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>
- Klebe, L., Laura, T., Hartman, P., & Brown, M. (2000). *California Management Review Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*.
- Malik, S. A., Nawab, S., & Shafi, K. (2023). Saving the moral self: unethical leadership and employee behaviors – a moral cleansing perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(3), 370–387. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2021-0085>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (1990). *Commitment in the workplace Toward a general model*. www.HRmanagementreview.com
- Radar Lampung. (2021). *Jabatan Rektor UIN Raden Intan Diperpanjang*.
- Sekaran dan Bougie. (2016). *Research Methods for Business*.
- Syafrida Hafni Sahir. (2021). *Metodologi Penelitian*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 43, Issue 2).
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>