

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TIDAK ETIS TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL**

(Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung)

Skripsi

Oleh:

NIKCHI AYU OCTAVIAGNES

2111011013



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TIDAK ETIS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

(Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung)

Oleh

NIKCHI AYU OCTAVIAGNES

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

THE INFLUENCE OF UNETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

(A Study at a State University in Bandar Lampung)

By

NIKCHI AYU OCTAVIAGNES

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*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TIDAK ETIS TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL**

(Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung)

Oleh

NIKCHI AYU OCTAVIAGNES

2111011013

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA MANAJEMEN

Pada

Jurusan Manajemen

Program Studi S1 Manajemen



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

Judul Skripsi

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN TIDAK ETIS
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL
(Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar
Lampung)**

Nama Mahasiswa

: Nikchi Ayu Octaviagnes

Nomo Pokok Mahasiswa : 2111011013

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing 1

**Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP. 19770324 200812 2 001**

2. Ketua Jurusan Manajemen

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003**

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si**

Sekretaris : **Lis Andriani HR, S.E., M.Si**

Penguji Utama : **Yuningsih, S.E., M.M**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairah, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003



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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **16 Juni 2025**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Nikchi Ayu Octaviagnes
Nomor Pokok Mahasiswa : 2111011013
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis
Terhadap Komitmen Organisasional
(Studi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di
Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Nikchi Ayu Octaviagnes

2111011013

RIWAYAT HIDUP



Penulis yang memiliki nama lengkap Nikchi Ayu Octaviagnes, biasa dipanggil Nikchi, lahir di Sripendowo pada 21 oktober 2002. Ia adalah putri pertama dari tiga bersaudara, yang merupakan putri pasangan Bapak Basuki Rahmad dan Ibu Suprehatin. Penulis memiliki dua adik bernama Debora Jefani Dwiningtias, dan Jesslin Stefanie.

Pendidikan awal penulis dimulai di Taman Kanak-kanak (TK) Satu Atap Sripendowo, Kec. Ketapang, Kab. Lampung Selatan, yang diselesaikan pada tahun 2009. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 1 Sripendowo, Kec. Ketapang, Kab. Lampung Selatan, dan tamat pada tahun 2015. Pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), penulis bersekolah di SMPN 1 Ketapang, Kec. Ketapang, Kab. Lampung Selatan, dan lulus pada tahun 2018. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Kebangsaan, dan lulus pada tahun 2021.

Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan studi di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, mengambil program studi S1 Manajemen dengan konsentrasi Bisnis melalui jalur SNMPTN. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif sebagai anggota dari unit kegiatan mahasiswa tingkat fakultas Kelompok Studi Pasar Modal dari tahun 2021 hingga 2023, penulis menjadi surveyor Bank Indoneisa dari Juli 2024 hingga Juli 2025. Selain itu, penulis juga mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Purwajaya, Kec. Banjar Margo, Kab. Tulangbawang, pada awal tahun 2024, yang diselesaikan dengan baik dalam jangka waktu 40 hari.

MOTTO

"Apa pun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia."

(Kolose 3:23)

"Karena mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia."

(Nidji – Laskar Pelangi)

“Tunjukkan oleh hasil melalui proses”

(Nikchi Ayu Octaviagnes)

PERSEMBAHAN

Shalom

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih karunia dan penyertaan-Nya yang tiada henti dalam setiap langkah hidup saya, terlebih dalam proses penyusunan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, karya ini saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua penulis Bapak Basuki Rahmad dan Ibu Suprihatin. Terimakasih atas setiap tetes keringat dalam setiap langkah pengorbanan dan kerja keras yang telah dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada anak-anaknya terutama pada penulis. Selalu mengusahakan apa yang penulis inginkan dan penulis butuhkan, mendidik, membimbing, serta selalu memberikan kasih sayang yang tulus, dan juga banyak mendo'akan penulis sehingga penulis dapat diberikan kemudahan dalam menyelesaikan studi, serta selalu mendo'akan untuk keberhasilan anak-anaknya. Menjadi satu kebanggaan memiliki orang tua yang selalu mendukung anaknya untuk mencapai cita-cita, sungguh semua hal yang telah Bapak Ibu berikan tidak akan mungkin bisa terbalaskan.

Untuk almamater tercinta

“UNIVERSITAS LAMPUNG”

SANWACANA

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional (Studi pada perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung)” skripsi ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Selama proses penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing, terimakasih atas kesedian nya untuk memberikan waktu, ilmu pengetahuan, bimbingan serta masukan dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini di sela-sela kesibukan dan juga keadaan ibu. Penulis memiliki rasa bangga bisa berkesempatan menjadi mahasiswa bimbingan ibu.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.Si., selaku dosen penguji utama sekaligus dosen pembahas pertama saat seminar proposal yang telah bersedia meluangkan waktu,

tenaga, serta pikiran untuk memberikan saran dan nasihat serta dukungan yang membangun baik bagi penyelesaian skripsi maupun bagi diri penulis.

6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku dosen pembahas kedua saat seminar proposal yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran dan nasihat serta dukungan yang membangun baik bagi penyelesaian skripsi maupun bagi diri penulis.

7. Ibu Lis Andriani HR, S.E., M.Si., selaku dosen pembahas III atas saran dan nasihat serta dukungan yang membangun baik bagi penyelesaian skripsi maupun bagi diri penulis.

8. Ibu Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku dosen pembahas keempat saat seminar proposal yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran dan nasihat serta dukungan yang membangun baik bagi penyelesaian skripsi maupun bagi diri penulis.

9. Bapak Rinaldi Bursan, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing akademik yang telah banyak membantu memberikan nasihat serta masukan saat di bangku perkuliahan.

10. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya serta bimbingan selama proses perkuliahan, serta para staff dan pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu dalam kelancaran proses skripsi penulis.

11. Kepada seluruh dosen dan staff dari perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian dan sudah memberikan saran, arahan serta dukungan bagi penulis selama melakukan penelitian.

12. Teruntuk kedua orang tua ku Bapak Basuki Rahmad dan Ibu Suprihatin serta kedua adikku Debora Jefani Dwiningtias dan Jesslin Stefanie, terimakasih atas doa, kasih sayang, motivasi serta dukungan yang membuat penulis terus semangat dalam menulis skripsi. Suatu kebanggaan dapat menjadi bagian keluarga yang senantiasa mendukung cita-cita penulis walaupun ditengah keterbatasan yang ada.

13. Teruntuk sahabat-sahabat ku Immanuela Davina, Natalia, Iqlima, Tabitha. Semoga kita bisa menjadi orang yang sukses dan menjadi kebanggaan juga segala urusan kalian dapat dimudahkan serta kisah-kisah kita dapat menjadi pelajaran penting dalam mengarungi dunia yang lebih luas di masa yang akan datang.

14. Teruntuk Priatmaja Aji Nugraha, terimakasih sudah menemani setiap proses dan tantangan selama penulis menjalani perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi serta dukungan, pengertian, dan semangat yang selalu diberikan kepada penulis. Semoga kita bisa menjadi orang yang sukses dan segala urusan kita dapat dimudahkan.

15. Sahabat semasa perkuliahan Peni, Luna, Dicky, Aprijal, Revando, Vicky, Yolanda terimakasih sudah menjadi bagian dalam perjalanan di perkuliahan mulai dari masa pandemi hingga kelulusan saat ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa. Senantiasa melimpahkan kesuksesan dan umur panjang kepada kalian semua, agar kelak kita dapat dipertemukan kembali untuk mengenang bersama kisah lucu dan kenangan indah semasa kuliah.

16. Untuk rekan penelitian Dio dan Jessica, terimakasih atas semangat, dukungan dan bantuan yang diberikan selama masa penelitian. Kehadiran dan dukungan kalian sangat berarti dalam proses penyusunan skripsi ini, baik dalam hal motivasi, pengetahuan.

17. Teman-teman Manajemen Angkatan 2021. Terimakasih atas kebersamaan, motivasi, semangat belajar, serta kenangan yang telah tercipta selama ini. Kehadiran kalian menjadi bagian penting dalam perjalanan di perkuliahan yang penuh canda dan tawa bersama.

18. Teman-teman Surveyor Bank Indonesia 2024/2025. Terimakasih atas kebersamaan, kerja sama, motivasi, serta kenangan yang telah tercipta selama bekerja dengan memberikan lingkungan kerja yang baik. Hal tersebut membantu penulis untuk lebih berani bertemu dan berinteraksi dengan orang lain.

19. Iqbaal Dhiafakhri Ramadhan, sosok yang tidak hanya dikenal lewat karya-karyanya, tapi juga karena sikap dan pemikirannya yang menginspirasi. Terima kasih telah menjadi contoh yang baik bagi penulis untuk terus bermimpi, berproses, dan tidak mudah menyerah.

Bandar Lampung, 12 Juni 2025

Nikchi Ayu Octaviagnes

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Secara Teoritis.....	8
1.4.2 Secara Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Kepemimpinan Toksik (<i>Toxic Leadership Theory</i>).....	11
2.1.2 Teori Komitmen Organisasional Tiga Komponen (<i>Three-Component Model of Organizational Commitment</i>).....	11
2.1.3 Kepemimpinan Tidak Etis.....	11
2.1.2 Komitmen Organisasional Karyawan	13
2.2 Penelitian Terdahulu.....	14
2.3 Kerangka Pemikiran	17

5.2 Saran	51
5.3 Keterbatasan Penelitian	52
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN.....	57

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	25
Tabel 3.2 Uji Validitas Pilot Kuesioner	28
Tabel 3.3 Uji Reliabilitas Pilot Kuesioner	30
Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner	32
Tabel 4.2 Karakteristik Responden	33
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Pertama	34
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kedua	36
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	37
Tabel 4.6 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kepemimpinan tidak etis	38
Tabel 4.7 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Komitmen Afektif	40
Tabel 4.8 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Komitmen Normatif	41
Tabel 4.9 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Komitmen Kontinuitas	42
Tabel 4.10 Uji Normalitas	43
Tabel 4.11 Uji Hipotesis Pertama	43
Tabel 4.12 Uji Hipotesis Kedua	44
Tabel 4.13 Uji Hipotesis Ketiga	45

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	18
--------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 KUESIOER PENELITIAN	51
Lampiran 2 Data Karakteristik Responden	65
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas	71
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Tidak Etis	72
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif.....	72
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Normatif.....	72
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Kontinuitas.....	72
Lampiran 8 Hasil Uji Normalitas.....	73
Lampiran 9 Hasil Uji Regresi Sederhana Hipotesis Pertama	73
Lampiran 10 Hasil Uji Regresi Sederhana Hipotesis Kedua	74
Lampiran 11 Hasil Uji Regresi Sederhana Hipotesis Ketiga	74
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian di Universitas Lampung.....	75
Lampiran 13 Surat Izin Penelitian di UIN Raden Intan Lampung.....	76
Lampiran 14 Surat Izin Penelitian di Institut Teknologi Sumatera.....	77
Lampiran 15 Surat Izin Penelitian di Polteknik Kesehatan Kemenkes Tanjungkarang.....	78
Lampiran 16 Surat Izin Penelitian di Politeknik Negeri Lampung.....	79
Lampiran 17 Surat Izin Penelitian Universitas Terbuka Bandar Lampung	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan, yang turut menentukan keberlangsungan dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Pemimpin yang berhasil dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, sementara kepemimpinan yang tidak etis dapat menurunkan loyalitas dan komitmen, sehingga berisiko mengancam kelangsungan operasional organisasi (Jabbar et al., 2020). Tindakan tidak etis dari seorang pemimpin dapat menyebabkan kerugian bagi karyawan dan organisasi itu sendiri, yaitu ketika pemimpin menggunakan kekuasaan dengan cara yang negatif juga kasar, yang disebut sebagai perilaku kepemimpinan tidak etis (Tepper, 2000). Malik et., al (2023) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak etis merupakan pemimpin yang melakukan tindakan egois, mengabaikan nilai moral, dan mengeksploitasi bawahan serta sumber daya organisasi demi kepentingan pribadi.

Kepemimpinan tidak etis merupakan perilaku pemimpin yang melanggar norma dan standar etika, seperti manipulasi dan penyalahgunaan kekuasaan, yang dapat merusak kepercayaan dan moral karyawan (Blair et al., 2017). Perilaku ini berdampak negatif pada motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kepemimpinan tidak etis juga dapat mendorong bawahan melakukan tindakan tidak etis. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dampak kepemimpinan tidak etis dan menerapkan mekanisme pengawasan serta budaya etika yang kuat untuk menjaga keberlangsungan dan integritas organisasi.

Kepemimpinan yang tidak etis terjadi ketika seorang pemimpin bertindak melawan prinsip moral dan etika yaitu ketika pemimpin yang melakukan tindakan melanggar kode etik dapat berbentuk dalam tindakan seperti manipulatif, tidak adil, diskriminatif, atau menyalahgunakan kekuasaan (Brown dan Treviño, 2006). Perilaku tersebut dapat menurunkan kepercayaan, menurunkan semangat kerja, dan memberikan dampak negatif pada budaya organisasi secara keseluruhan (Brown et al., 2005). Malik et al., (2023) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak etis melakukan tindakan yang egois, mengabaikan nilai moral, dan mengeksploitasi bawahan serta sumber daya organisasi demi kepentingan pribadi.

Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk arah dan budaya organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan tinggi. Namun, tidak semua gaya kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap organisasi. Salah satu bentuk kepemimpinan yang menjadi perhatian dalam beberapa tahun terakhir adalah kepemimpinan tidak etis (*unethical leadership*), yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku manipulatif, tidak adil, mementingkan kepentingan pribadi, hingga penyalahgunaan wewenang (Brown & Mitchell, 2010).

Fenomena kepemimpinan tidak etis ini juga mulai terlihat di perguruan tinggi negeri, yang semestinya menjunjung tinggi nilai etika dan integritas akademik. Perilaku tidak etis yang terjadi pada organisasi beberapa waktu lalu kerap terjadi dan melibatkan pimpinan dalam melakukan tindakan yang merugikan, seperti yang terjadi pada kasus ketidaketisan di perguruan tinggi negeri kembali mencuat setelah terungkapnya praktik suap dalam penerimaan mahasiswa baru pada salah satu perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung pada 2022. Pimpinan universitas saat itu terbukti menerima suap per mahasiswa melalui jalur mandiri, dengan adanya barang bukti dalam Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh KPK (Hukumonline, 2022)).

Fenomena lainnya juga terjadi di lingkungan salah satu perguruan tinggi negeri yang masih berada di Bandar Lampung yaitu adanya kasus perpanjangan masa

jabatan salah satu pimpinan universitas pada tahun 2021 yang menuai kritik dari berbagai pihak karena dinilai tidak mencerminkan prinsip kepemimpinan yang adil dan etis. Keputusan tersebut dianggap menghambat regenerasi dan mengabaikan potensi kepemimpinan lain, sehingga menjadi contoh nyata praktik kepemimpinan tidak etis di institusi pendidikan tinggi. Meskipun regulasi telah ditetapkan, masih terdapat celah dalam penerapannya, sehingga pelanggaran ini dapat berdampak pada individu yang terlibat serta mempengaruhi citra dan kredibilitas institusi pendidikan secara keseluruhan dan memiliki dampak pada kerja anggota (Radar Lampung, 2021)

Persoalan diatas merupakan suatu bentuk dari pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh jajaran pimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin membimbing dan mengarahkan mereka (De Clercq et al., 2020). Karyawan cenderung menyalahkan organisasi atas tekanan mental yang mereka rasakan, sehingga mendorong perilaku kerja yang merugikan, seperti ketidakhadiran, sabotase, dan konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Matos et al., 2018). Kepemimpinan tidak etis ini mencakup atas tindakan pemimpin yang tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya dan dilimpahkan pada karyawan, menyalahkan karyawan dengan cara yang kasar, ketidakdisiplinan dalam jam kerja, dan perilaku kasar baik dalam kata-kata maupun tindakan (Tepper, 2000).

Sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik dan efisien apabila para pekerja atau karyawannya menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal ini melibatkan bagaimana karyawan berdedikasi, tanggung jawab, dan kesetiaan dalam menjalankan tugas-tugas mereka, serta berperan aktif dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Karyawan yang berkomitmen berperan penting dalam menjaga stabilitas, meningkatkan produktivitas, dan mendukung kesuksesan organisasi. Meyer dan Allen (1991) pada penelitiannya telah mengidentifikasi terkait dengan

komitmen, telah dijelaskan dalam tiga pendekatan yang telah diidentifikasi, masing-masing disebut sebagai komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif. Ketiga pendekatan ini memiliki kesamaan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi, dan (b) berdampak pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan faktor penting bagi keberhasilan dan stabilitas organisasi. Pendekatan multidimensional memandang komitmen ini terdiri dari tiga komponen, yaitu afektif (keterikatan emosional), normatif (rasa kewajiban), dan kontinuitas (pertimbangan untung-rugi). Model ini, yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) serta didukung oleh penelitian dari Cohen, (2007); Reichers, (1985) memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang motivasi karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja. Maka dari itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi ketiga dimensi komitmen tersebut guna mendukung keberlangsungan organisasi.

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi Mowday et al., (1982) dalam Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif secara umum dapat diklasifikasi ke dalam empat kategori utama yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik terkait pekerjaan, dan pengalaman kerja. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap bekerja karena mereka memiliki keinginan pribadi untuk melakukannya yang ditandai dengan adanya keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi dan tujuannya (Allen dan Meyer, 1990; Meyer dan Allen, 1991). Kepemimpinan yang tidak etis dapat mengikis komitmen afektif karyawan, ikatan emosional mereka dengan organisasi yang berdampak pada penurunan motivasi dan produktivitas (Brown dan Treviño, 2006; Meyer dan Allen, 1991).

Komitmen kontinuitas berkaitan dengan kesadaran akan konsekuensi atau biaya yang muncul apabila meninggalkan organisasi dan berhubungan dengan keputusan yang rasional, seperti memilih tetap di organisasi karena tidak ada

peluang yang lebih baik atau biaya untuk keluar terlalu tinggi (Meyer dan Allen, 1991). Karyawan dengan komitmen kontinuitas cenderung menghargai keamanan pekerjaan, terutama dalam kondisi ekonomi yang buruk atau pasar kerja yang ketat, dan merasa terikat pada program pelatihan yang telah mereka ikuti, dan dengan adanya manfaat yang menarik, seperti asuransi kesehatan dan tunjangan lainnya, menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen kontinuitas karena karyawan merasa rugi jika meninggalkan manfaat tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Ketika pemimpin menunjukkan tindakan tidak adil, seperti diskriminasi dalam promosi atau perlakuan yang tidak setara, dapat membuat karyawan mengurangi rasa komitmen dan memunculkan rasa untuk meninggalkan organisasi yang lebih besar dibandingkan dengan rasa manfaat yang mereka peroleh (Malik et al., 2023).

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab moral atau kewajiban untuk terus bekerja. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam organisasi. Graham, (1991); Meyer dan Allen, (1991); Performance et al., (1996) dalam penelitiannya mereka menyampaikan pendapat bahwa kepemimpinan yang tidak etis dapat memberikan dampak negatif pada komitmen normatif karyawan sehingga karyawan tidak lagi loyal pada organisasi. Komitmen normatif yang menurun juga dapat dipengaruhi dengan organisasi yang tidak menyediakan pelatihan yang memadai atau dukungan yang diperlukan, karyawan akan merasa kurang terikat secara moral terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

Kepemimpinan yang tidak etis dapat secara signifikan mengurangi komitmen organisasional karyawan pada organisasi melalui dua mekanisme. Pertama, karyawan yang mengalami kepemimpinan yang tidak adil cenderung merasakan penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengurangi keterikatan mereka pada organisasi. Kedua, perilaku tidak etis dari pemimpin dapat merusak kepercayaan karyawan, menyebabkan hilangnya motivasi dan keinginan untuk berkontribusi terhadap kepentingan organisasi (Bedi et al., 2016; Tepper, 2000).

Kasus suap yang melibatkan mantan pimpinan pada salah satu perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung beberapa tahun lalu, mencerminkan adanya fenomena kepemimpinan tidak etis yang dapat berdampak pada menurunnya komitmen organisasional di perguruan tinggi negeri. Tindakan seperti penyalahgunaan wewenang dan keputusan yang tidak transparan mengurangi kepercayaan dosen serta tenaga kependidikan, sehingga menurunkan komitmen mereka dalam institusi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional (Treviño et al., 2000).

Urgensi pada penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran kepemimpinan membentuk komitmen organisasional, karena kepemimpinan tidak etis dapat menurunkan komitmen organisasional pegawai di perguruan tinggi negeri. Di Bandar Lampung, munculnya kasus kepemimpinan yang dinilai tidak transparan dan tidak adil menunjukkan adanya potensi dampak negatif terhadap loyalitas dan kinerja pegawai. Tanpa kepemimpinan yang etis, perguruan tinggi berisiko kehilangan stabilitas dan integritas organisasional. Peran seorang pemimpin dalam kepemimpinan memiliki signifikansi yang besar karena mampu berkontribusi terhadap dampak dan hasil yang diperoleh oleh karyawan dan organisasi, dimana seorang pemimpin memiliki kekuasaan yang dapat mempengaruhi anggotanya dan membuat anggota harus melakukan apa yang telah diperintahkan oleh pemimpin (Mehmood et al., 2023).

Penelitian sebelumnya banyak menyoroti sektor swasta dan pemerintahan, namun kajian tentang pengaruh kepemimpinan tidak etis di perguruan tinggi negeri, khususnya di Bandar Lampung, masih terbatas. Institut Teknologi Sumatera (ITERA) dipilih sebagai objek karena lokasinya yang strategis di perbatasan Lampung Selatan dan Bandar Lampung serta perannya sebagai salah satu perguruan tinggi negeri yang berkembang. Lingkungan akademik yang menuntut etika tinggi menjadikan penelitian ini relevan untuk mengisi celah tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Brown dan Mitchell (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang tidak etis adalah perilaku yang dilakukan dan keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi yang melanggar hukum dan norma moral, serta yang menciptakan proses dan struktur yang mendorong perilaku tidak etis di antara para pengikut. Para pemimpin memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk dan mendukung budaya etis. Pada penelitian Jabbar et al., (2020), menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang kurang terlibat dan kurang berkomitmen, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi serta keunggulan kompetitif bank di Pakistan. Peningkatan jumlah karyawan pada bank di Pakistan yang kurang terlibat dan kurang berkomitmen tersebut diakibatkan oleh adanya perilaku kepemimpinan yang tidak etis dengan melakukan pengawasan yang sewenang-wenang, yang juga mengacu pada perilaku kasar secara verbal dan non verbal dalam waktu yang berkelanjutan dari atasan terhadap bawahan.

Blair et al. (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak etis, seperti manipulasi dan penyalahgunaan kekuasaan, dapat berdampak negatif pada sikap dan perilaku karyawan, termasuk komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang lemah berisiko menurunkan kinerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional.

sehingga beberapa hal diatas memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan tidak etis berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.
2. Apakah kepemimpinan tidak etis berpengaruh terhadap komitmen normatif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.
3. Apakah kepemimpinan tidak etis berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh dari kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen afektif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.
2. Mengetahui pengaruh dari kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen normatif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.
3. Mengetahui pengaruh dari kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen kontinuitas organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai keterkaitan antara kepemimpinan tidak etis dengan komitmen anggota organisasi dalam lingkungan perguruan tinggi negeri. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasional serta memberikan perspektif baru dalam kajian kepemimpinan di dunia akademik.

1.4.2 Secara Praktis

Hasil penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perguruan tinggi negeri, terutama dalam meningkatkan kepemimpinan yang beretika guna memperkuat komitmen organisasional tenaga pendidik dan kependidikan. Temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pimpinan perguruan tinggi negeri dalam menyusun kebijakan yang lebih transparan dan akuntabel, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan loyalitas dan kinerja seluruh anggota organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi institusi pendidikan lain dalam menerapkan kepemimpinan yang berintegritas. Penelitian ini juga dilakukan dan dibuat

sebagai syarat kelulusan penulis selaku mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis pada Universitas Lampung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Landasan teori diperlukan agar dapat memberikan gambar terkait bagaimana kepemimpinan tidak etis memberikan pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional karyawan. Maka dari itu berikut ini adalah penjabaran mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1.1 Teori Kepemimpinan Toksik (*Toxic Leadership Theory*)

Lipman-Blumen, (2010), mengembangkan teori ini yang menjelaskan bahwa pemimpin yang bersikap destruktif, seperti bertindak manipulatif, menyalahgunakan kekuasaan, tidak adil, dan tidak memperhatikan nilai-nilai moral, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Perilaku tersebut bisa berdampak buruk terhadap kondisi psikologis karyawan dan hubungan mereka dengan organisasi. Dalam konteks pegawai negeri sipil di perguruan tinggi negeri, persepsi terhadap kepemimpinan yang tidak etis berpotensi memengaruhi tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu afektif, normatif, dan kontinuitas. Pemimpin yang bertindak tidak etis cenderung melemahkan keterikatan emosional pegawai (komitmen afektif), tetapi dalam beberapa kondisi justru bisa memunculkan komitmen normatif karena rasa tanggung jawab. Selain itu, kepemimpinan seperti ini juga bisa menyebabkan munculnya komitmen kontinuitas, yaitu keterikatan yang lebih karena pertimbangan risiko atau konsekuensi jika meninggalkan organisasi. Dengan demikian, teori kepemimpinan toksik membantu menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang tidak etis bisa memengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.

2.1.2 Teori Komitmen Organisasional Tiga Komponen (*Three-Component Model of Organizational Commitment*)

Meyer dan Allen (1991), mengembangkan teori komitmen organisasional yang terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas. Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Komitmen normatif didasarkan pada rasa kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sementara itu, komitmen kontinuitas berkaitan dengan pertimbangan atas biaya dan konsekuensi yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Ketiga komponen ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku tidak etis, maka kemungkinan besar akan terjadi penurunan pada ketiga jenis komitmen tersebut, karena karyawan merasa tidak nyaman, tidak dihargai, atau kehilangan kepercayaan terhadap organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan Tidak Etis

A. Definisi kepemimpinan tidak etis

Kepemimpinan tidak etis mencakup penggunaan kekuasaan dan wewenang yang tidak seharusnya. Ini sesuai dengan literatur yang menekankan evaluasi moralitas perilaku pemimpin berdasarkan penggunaan yang tepat atau tidak tepat dari kekuasaan dan otoritas, serta variasi etika dalam gaya kepemimpinan (Ünal et al., 2012). Seorang pemimpin yang kurang memiliki kualitas moral sebagai individu dan manajer akan membangun citra kepemimpinan yang tidak etis dalam menjalankan tanggung jawabnya (Brown dan Treviño, 2006).

Perilaku tidak etis dapat menyebabkan pemimpin dikeluarkan secara otomatis dan merusak reputasi, serta menurunkan harga diri individu yang dapat menghambat pencapaian hasil optimal dan kesempatan pengembangan penuh potensi (Brown dan Mitchell, 2010).

B. Dampak kepemimpinan tidak etis

Kepemimpinan tidak etis memberikan dampak untuk karyawan melakukan aktivitas yang salah secara moral (Mumtaz, 2022). Pada penelitian De Clercq *et al.*, (2020) menyatakan bahwa tindakan dari perilaku kepemimpinan tidak etis tersebut dapat memberikan dampak yang cukup berpengaruh bagi organisasi atau pun karyawan, seperti:

1. Sikap perlawanan dari karyawan
2. Kecemasan pada karyawan
3. Kondisi tidak kooperatif
4. Cara pandang dan perilaku negatif
5. Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi

C. Faktor kepemimpinan tidak etis

Kepemimpinan gelap, yang dikenal sebagai kepemimpinan tidak etis, menampilkan perilaku egois yang merugikan organisasi karena bersifat tidak bermoral (Jabbar *et al.*, 2020). Kecerdasan emosional melibatkan pengenalan dan pemahaman terhadap perasaan orang lain dan diri sendiri, karena kurangnya kendali terhadap emosi dapat berdampak negatif bagi individu dan orang lain (MacCann *et al.*, 2020 dalam Jabbar *et al.*, 2020).

D. Indikator kepemimpinan tidak etis

Blair *et al.*, (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak etis memiliki beberapa indikator yang mempengaruhi, yaitu;

1. Komunikasi satu arah
2. Kontrol kekuasaan satu arah
3. Tidak peka terhadap orang lain
4. Penilaian lingkungan yang tidak realistis
5. Perilaku manipulatif
6. Perilaku transformasional semu

2.1.2 Komitmen Organisasional Karyawan

A. Definisi komitmen organisasional karyawan

Beberapa peneliti menyebut bahwa komitmen kerja atau komitmen karyawan tersebut merupakan komitmen dari organisasi itu sendiri (Allen dan Meyer, 1990). Menurut Carmeli dan Freund, (2004) menyatakan bahwa komitmen kerja adalah rasa komitmen individu terhadap pekerjaan, komitmen kerja merupakan keadaan psikologis yang menjadi ciri hubungan pekerja dengan pekerjaan. Karyawan yang merasa tidak puas dan merasa upahnya rendah dan tidak adil cenderung kurang memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi (Gond *et al.*, 2010). Karyawan mengalami tiga komitmen yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas atau berkelanjutan (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen kerja yang tinggi menandai kesetiaan seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi, menghasilkan kinerja yang lebih baik dan keengganan untuk meninggalkan tanggung jawab (Harinoto, 2018). Perlakuan kasar telah menimbulkan biaya tersembunyi yang sangat besar bagi organisasi dalam hal perilaku kerja yang kontraproduktif, karyawan meninggalkan organisasi (Jabbar *et al.*, 2020).

B. Dampak komitmen organisasional karyawan

Menurut Alserhan dan Al Shbail, (2020) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa komitmen karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menghasilkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi, karena tingkat keterikatan yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, berkontribusi secara aktif, dan mencapai tujuan bersama. Ketika karyawan merasa berkomitmen terhadap organisasi, mereka juga cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat meningkatkan kepuasan dan retensi, sehingga mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Komitmen organisasional karyawan dapat memberikan dampak yaitu:

1. Keterlibatan karyawan (Jabbar *et al.*, 2020).
2. Loyalitas karyawan pada organisasi (Jabbar *et al.*, 2020).

3. Bertahan dalam organisasi (Jernigan et al., 2002)

C. Faktor komitmen organisasional karyawan

Pada penelitian Khan et al., (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Sikap dan perilaku pemimpin dalam memberikan arahan serta mencontohkan nilai-nilai yang diharapkan dalam lingkungan kerja menjadi perhatian utama bagi pengikutnya. Ketika pemimpin menunjukkan ketulusan, dukungan, dan integritas, karyawan cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Hal ini menciptakan atmosfer yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan dan visi organisasi.

D. Indikator komitmen organisasional karyawan

Allen dan Meyer, (1990); Meyer et al., (2002); Meyer dan Allen, (1991) dalam penelitiannya mereka menyebutkan bahwa dalam komitmen organisasional pada karyawan memiliki beberapa indikator yang dapat berpengaruh, yakni;

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Normatif
3. Komitmen Kontinuitas

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai pendukung penelitian, peneliti telah meneliti studi-studi serupa yang telah dilakukan sebelumnya. Kegiatan tersebut bertujuan untuk memberikan penelitian/penulis pemahaman atau informasi mengenai penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan. Penelitian ini menyelidiki dampak dari kepemimpinan yang tidak etis terhadap komitmen karyawan. Beberapa studi sebelumnya mengenai kepemimpinan tidak etis dan hubungannya dengan moral karyawan dalam sebuah tim menunjukkan adanya kesamaan dan perbedaan dalam metode, waktu, dan lokasi penelitian.

Kajian penelitian terdahulu:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Metode	Sampel	Hasil
1	(Meyer dan Allen 1991).	Komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuitas	Secara subjek dan dengan prosedur pengumpulan data.	Karyawan penuh waktu dengan posisi administrasi, pengawasan, dan manajerial dari dua perusahaan manufaktur dan universitas.	Penelitian nya mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasi: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, sedangkan komitmen berkelanjutan membuat karyawan tetap tinggal karena alasan pragmatis, seperti keamanan pekerjaan. Komitmen normatif menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk tetap loyal.
2	(Mensah et al., 2017)	Tanggung jawab sosial, Komitmen organisasi	Teknik penelitian cross-sectional dengan statistic deskriptif	145 karyawan dari 50 Bank pedesaan dan komunitas (RCB) di Ghana.	Menunjukkan bahwa keterlibatan tanggung jawab sosial bagi karyawan berkontribusi untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan
3	Blair et al., (2017)	Narsisme pemimpin, Perilaku kepemimpinan tidak etis	Menggunakan metode kuantitatif, korelasional, menggunakan teknik analisis regresi linear,	Responden adalah karyawan dari berbagai industry di Amerika Serikat	Menemukan bahwa narsisme pemimpin berhubungan positif dengan kepemimpinan tidak etis, seperti manipulasi dan penyalahgunaan kekuasaan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti	Variabel	Metode	Sampel	Hasil
					Perilaku ini berpotensi menurunkan komitmen organisasional, baik afektif (ikatan emosional), normatif (rasa kewajiban), maupun kontinuitas (pertimbangan untung-rugi bertahan di organisasi).
4	Jabbar et al., (2020)	Kepemimpinan yang kasar, komitmen karyawan, kecerdasan emosional	Menggunakan pendekatan deduktif bersama data cross-sectional, analisis PLS-SEM dengan SmartPLS ver.3.0	255 karyawan bank yang bekerja penuh waktu di wilayah terpilih yang ada di Pakistan	Menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang kasar mengganggu komitmen organisasional karyawan bank di Pakistan. Adanya kecerdasan emosional sebagai yang memediasi hubungan keduanya, tetapi tidak dapat mengubah komitmen organisasi menjadi positif karena adanya intensitas negatif yang kuat dari perilaku pemimpin yang kasar.
5	Mumtaz, (2022)	Permintaan tidak etis dari pemimpin, moral karyawan, etika kerja islam	Menggunakan penelitian kualitatif dengan mengadopsi perspektif teori identitas sosial	Kelompok karyawan dengan status jabatan tinggi yang berbeda-beda di United Arab Emirates	Menunjukkan bahwa sifat lekas marah yang terus menerus, suasana hati yang marah pada karyawan, menyebabkan perubahan negatif pada perilaku karyawan seiring berjalannya waktu.

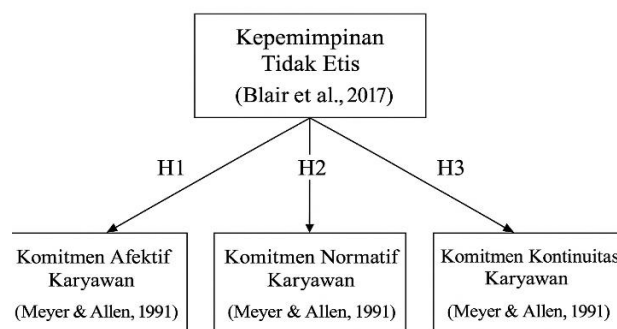
Tabel 2.1 diatas menunjukkan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi sumber referensi pada penelitian ini. Terdapat beberapa perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada tabel penelitian terdahulu diatas, perbedaan tersebut antara lain adalah, subjek penelitian, objek penelitian, Lokasi serta waktu dilakukannya penelitian. Perbedaan lainnya yang mendasar adalah variabel yang digunakan, dimana pada beberapa penelitian terdahulu diatas melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional secara terpisah, sedangkan pada penelitian ini penulis membahas variabel kepemimpinan tidak etis dan variabel komitmen organisasional secara bersamaan. Pada penelitian ini subjek yang digunakan adalah pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung, baik itu pendidik atau pun tenaga kependidikan dengan objek penelitian yaitu Perguruan Tinggi Negeri yang berlokasi di Bandar Lampung.

2.3 Kerangka Pemikiran

Seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap hasil kerja karyawannya dan pertumbuhan organisasinya, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, serta mendorong mereka untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan kelompok ke arah tertentu, sedangkan gaya kepemimpinan adalah karakteristik yang penting dari seorang pemimpin, menentukan cara di mana ia mempengaruhi perilaku para pengikutnya Balasubramaniam et.al., (2021) dalam (Meyla et al., 2022). Komitmen karyawan akan terbangun dengan kuat ketika perilaku dalam organisasinya juga positif salah satunya adalah bagaimana perilaku dan tindakan pemimpin dalam bekerja. Perilaku pemimpin sangat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, terutama ketika karyawan melihat pemimpin sebagai contoh atau panutan bagi mereka, karyawan akan memandang apa yang dilakukan oleh pemimpinnya dan mereka akan memberikan perilaku dari apa yang mereka lihat dan dapatkan (Al-Hussami et al., 2018). Komitmen karyawan mempengaruhi kinerja dan perkembangan organisasi, oleh karena itu perilaku kepemimpinan

memiliki peran penting dalam menentukan komitmen karyawan, terutama ketika karyawan menganggap pemimpin mereka sebagai contoh etika kerja yang harus diikuti (Jabbar et al., 2020).

Pendekatan kepemimpinan yang tidak etis mengurangi sikap positif karyawan, komitmen dan kinerja karyawan akan menurun ketika pemimpin mereka memberikan tindakan yang tidak baik dan melanggar etika kerja dalam organisasi (De Clercq et al., 2020). Dalam sebuah organisasi, pemimpin sering kali memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar terhadap berbagai aspek kehidupan kerja para karyawan, sehingga bagaimana kondisi dan budaya dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam organisasi tersebut (Fischer et al., 2021). Penelitian ini menggunakan model analisis kausal dengan kerangka pemikiran bahwa kepemimpinan tidak etis memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Sehingga penelitian ini menghasilkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Keterangan :

Variabel Independen : Kepemimpinan tidak etis

Variabel Dependen : Komitmen Afektif

: Komitmen Normatif

: Komitmen Kontinuitas

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis

Manajer yang ingin meningkatkan komitmen dalam organisasi perlu membangun mekanisme berdasarkan kepercayaan dan keadilan, serta mengurangi penyalahgunaan di lingkungan kerja. Berdasarkan teori pertukaran sosial, timbal balik di tempat kerja dapat mempengaruhi hubungan kerja, baik secara positif maupun negatif. Kepemimpinan tidak etis, yang melibatkan tindakan ilegal dan pelanggaran standar moral, dapat mendorong para karyawan untuk mengadopsi perilaku yang tidak etis juga (Brown dan Mitchell, 2010).

Pemimpin yang menerapkan pengawasan yang kasar dapat mempengaruhi persepsi bawahannya atau karyawan tentang tingkat konsistensi dan pelaksanaan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut baik verbal dan non verbal yang berlawanan (De Clercq et al., 2020). Pemimpin yang bertindak merugikan tujuan organisasi adalah mereka yang melawan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang tidak etis tidak hanya berdampak negatif pada bawahan, pengikut, atau kolega pemimpin, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap masyarakat secara keseluruhan (Lašáková & Remišová, 2015). Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas sehingga pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Afektif

Perilaku kepemimpinan yang tidak etis terbukti merusak ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada penurunan komitmen afektif (Mayer *et al.*, 2010). Ketika karyawan menyaksikan atau mengalami tindakan tidak etis dari pemimpin, mereka cenderung kehilangan rasa percaya terhadap organisasi dan merasa tidak dihargai. Hal ini menyebabkan berkurangnya keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan, yang berpotensi menurunkan loyalitas dan motivasi karyawan untuk tetap berkontribusi secara optimal kepada organisasi (Mayer et al., 2010). Avey et al., (2011) pada penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan

yang tidak etis cenderung mengalami penurunan motivasi intrinsik dan komitmen afektif. Hal ini disebabkan oleh perasaan karyawan bahwa nilai-nilai pribadi mereka tidak lagi sejalan dengan perilaku yang ditunjukkan oleh organisasi. Ketidaksesuaian ini menyebabkan karyawan merasa terasing dan kehilangan dorongan internal untuk berkontribusi, yang pada akhirnya melemahkan keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan serta menurunkan loyalitas mereka terhadap organisasi (Jabbar *et al.*, 2020). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu maka menghasilkan hipotesis pertama pada penelitian ini yakni:

H1: Kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Normatif

Kepemimpinan yang tidak etis berdampak negatif pada komitmen normatif karyawan, yaitu rasa tanggung jawab moral mereka untuk tetap bekerja di organisasi, maka ketika karyawan menyaksikan perilaku tidak etis, rasa kewajiban tersebut cenderung menurun. Jabbar *et al.* (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan tidak etis berdampak negatif terhadap komitmen karyawan. Perilaku pemimpin yang tidak adil dan manipulatif melemahkan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merasa bahwa mereka tidak lagi memiliki kewajiban moral untuk tetap loyal atau bertanggung jawab kepada organisasi yang membiarkan atau mendukung perilaku tidak etis tersebut, akibatnya perasaan keterikatan karyawan terhadap organisasi melemah, yang kemudian berdampak pada penurunan kesetiaan dan komitmen normatif mereka terhadap perusahaan.

Perilaku tidak etis dari pemimpin tidak hanya mengurangi komitmen afektif, tetapi juga mempengaruhi komitmen normatif karyawan. Karyawan merasa harus meninggalkan organisasi untuk mempertahankan integritas pribadi mereka. Selain itu, ketika pemimpin bertindak tidak adil atau tidak etis, karyawan kehilangan rasa

tanggung jawab moral untuk tetap berada di perusahaan, yang akhirnya menurunkan komitmen normatif mereka (Tepper, 2000). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu maka menghasilkan hipotesis kedua pada penelitian ini yakni:

H2: Kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen normatif organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Tidak Etis terhadap Komitmen Kontinuitas

Meyer dan Allen, (1991); Tepper, (2000) dalam penelitian mereka mengenai komitmen organisasi, dijelaskan bahwa perilaku tidak etis dari pemimpin dapat mengakibatkan karyawan merasa tidak dihargai dan tidak aman. Perasaan ini pada akhirnya mengarah pada penurunan komitmen kontinuitas karyawan terhadap organisasi. Ketidakadilan di tempat kerja yang karyawan dapatkan di lingkungan kerjanya dapat mempengaruhi perasaan karyawan yaitu dengan karyawan merasa tidak terikat terhadap perusahaan (Meyer dan Allen, 1991). Tindakan yang merugikan dari pemimpin dapat menurunkan rasa aman karyawan, sehingga memicu ketidakpuasan, dan berpotensi mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi (Mensah *et al.*, 2017). Dari beberapa hasil penelitian terdahulu maka menghasilkan hipotesis ketiga pada penelitian ini yakni:

H3: Kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen kontinuitas organisasional pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang memiliki tujuan untuk menggambarkan fenomena atau gejala sosial secara kuantitatif dan menganalisis fenomena tersebut yang terjadi di masyarakat saling berhubungan dan memiliki dampak satu sama lain dengan menekankan pengukuran objektif dan analisis numerik data yang dikumpulkan melalui survei, kuesioner, eksperimen, atau sumber data statistik lainnya (Sekaran dan Bougie, 2016). Penggunaan metode penelitian kuantitatif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian, atau unit analisis, adalah subjek yang menjadi fokus utama dalam penelitian untuk mendapatkan data yang relevan. Objek ini bisa berupa individu, kelompok, organisasi, atau fenomena sosial, tergantung pada tujuan penelitian. Objek penelitian digunakan untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis yang ada (Sekaran dan Bougie, 2016). Objek pada penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Bandar Lampung.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah suatu kelompok, individu-individu, peristiwa, atau pun hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung dengan jumlah populasi yang belum dapat diketahui secara pasti.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi, dan terdiri dari beberapa anggota yang telah dipilih dari bagian tersebut. Dengan kata lain, beberapa, tetapi tidak semua, maka elemen populasi tersebut membentuk sampel (Sekaran dan Bougie, 2016). Menurut Hair et al., (2019), sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk penelitian, dan pemilihannya harus dilakukan dengan cermat agar bisa mewakili populasi dengan baik, sehingga hasilnya dapat digeneralisasi. Jumlah sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan Rumus Hair et al., (2019). Rumus Hair digunakan pada penelitian ini karena ukuran populasi belum dapat diketahui dengan pasti dan valid, sehingga menyarankan untuk menggunakan ukuran sampel minimum sebesar 5-10 dikali dengan jumlah variabel indikator. Penelitian ini, memiliki 40 indikator yang digunakan, sehingga jumlah sampel dihitung dengan $40 \times 5 = 200$. Dengan demikian, jumlah sampel yang diteliti pada penelitian berkisar 200 hingga 400 responden. Sampel yang digunakan pada penelitian adalah pegawai baik itu tenaga kependidikan juga pendidik pada perguruan tinggi negeri (PTN) di Bandar Lampung.

3.3.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling*. Metode *non probability sampling* digunakan untuk pemilihan sampel jika tidak semua elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel dan jumlah populasi belum diketahui secara pasti (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam melakukan penelitian terhadap pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung, adalah teknik *convenience sampling*. Teknik *convenience sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih responden yang paling mudah dijangkau dan tersedia, tanpa memperhatikan keterwakilan populasi secara keseluruhan (Sekaran dan Bougie, 2016)

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Data Primer

Data primer merupakan Data dikumpulkan secara langsung untuk dianalisis lebih lanjut dalam rangka menemukan solusi terhadap masalah yang sedang diselidiki (Sekaran dan Bougie, 2016). Data didapat dari hasil survey, dan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada pegawai di Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung dan Lampung Selatan, dengan memasukkan Institut Teknologi Sumatera sebagai salah satu objek karena lokasinya berada di perbatasan kedua wilayah serta untuk memenuhi kebutuhan jumlah sampel.

3.5.2 Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan dari studi kepustakaan seperti jurnal, buku yang sebelumnya telah dilakukan penelitian dengan hasil penemuan yang dapat dikembangkan dan digunakan untuk mengungkap masalah yang akan dibahas dalam penelitian selanjutnya.

3.6 Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada elemen yang mampu memiliki nilai yang beragam atau bervariasi. Nilai variabel dapat berubah seiring waktu untuk subjek yang sama, atau pada saat yang sama untuk subjek yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2016).

Variabel suatu penelitian digunakan untuk dipelajari dan diteliti oleh peneliti dengan tujuan memperoleh suatu informasi. Penelitian ini memiliki beberapa variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu:

A. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah faktor yang dapat mempengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya variabel independen berhubungan dengan variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini kepemimpinan tidak etis menjadi variabel bebas atau independent (X).

B. Variabel Dependen (Y)

Salah satu fokus utama bagi para peneliti adalah variabel dependen, yang mereka ingin untuk memahami, menggambarkan, atau memprediksi variabilitasnya. Analisis terhadap variabel tersebut membantu dalam mencari solusi atau jawaban terhadap masalah yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini komitmen organisasional karyawan yang dibagi menjadi tiga bagian di dalamnya yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuitas yang menjadi variabel terikat atau dependen (Y).

3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3. 1 Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan tidak etis (X)	Kepemimpinan tidak etis merupakan perilaku pemimpin yang bersifat narsistik dan manipulatif, ditandai dengan kontrol kekuasaan berlebihan, komunikasi satu arah, ketidakpekaan terhadap bawahan, serta perilaku pseudo-transformasional (Blair et al., 2017).	Komunikasi satu arah, Kontrol kekuasaan satu arah, Tidak peka terhadap orang lain, Penilaian lingkungan yang tidak realistis, Perilaku manipulatif,	Likert, 16 item (Blair et al., 2017)).

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

			Perilaku transformasional semu.	
2	Komitmen Afektif (Y)	Komitmen afektif adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, merasakan kepemilikan atasnya, dan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan tersebut (Meyer dan Allen, 1991).	Keterlibatan emosional, rasa memiliki, dan kebanggaan bekerja di organisasi.	Likert, 8 item (Meyer & Allen, 1991).
3	Komitmen normatif (Y)	Komitmen normatif terjadi ketika karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berada di jawab moral untuk tetap berada di organisasi karena mereka memegang nilai-nilai tertentu yang menekankan kewajiban untuk terus berkontribusi dan loyal kepada Perusahaan (Meyer dan Allen, 1991).	Rasa kewajiban dan ketaatan, rasa tanggung jawab, kesetiaan pada organisasi berdasarkan nilai.	Likert, 8 item (Meyer dan Allen, 1991).
4	Komitmen kontinuitas (Y)	Komitmen berkelanjutan terjadi ketika karyawan merasa harus tetap bekerja di organisasi karena mempertimbangkan dampak finansial atau biaya yang muncul jika mereka meninggalkan perusahaan, seperti meninggalkan perusahaan, seperti hilangnya tunjangan atau kesulitan dalam mencari pekerjaan baru (Meyer dan Allen, 1991).	Mendapatkan manfaat dari organisasi, rasa aman finansial, biaya pindah kerja, stabilitas pekerjaan.	Likert, 8 item (Meyer dan Allen, 1991).

3.8 Metode Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang strategis dalam sebuah penelitian dengan tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data.

Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data yang diperoleh dari kuesioner dan studi kepustakaan.

3.8.1 Kuesioner

Kuesioner adalah serangkaian dari pernyataan-pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang mana responden akan mencatat jawaban mereka (Sekaran dan Bougie, 2016). Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam jumlah yang besar (Sekaran dan Bougie 2016). Untuk mengukur skor, penelitian ini juga menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau responden yang menjadi target dari penelitian ini. Skala Likert merupakan skala yang sudah dirancang untuk memeriksa dan memastikan seberapa kuat responden tersebut setuju dengan pernyataan yang ada (seperti "Saya menikmati minuman ringan") maka pada skala lima poin dengan jangkar berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Tidak Setuju atau Tidak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.9 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini variabel independen (X) menggunakan kuesioner skala item yang diadopsi dari ((Blair et al., 2017)) dengan jumlah 16 item pernyataan. Variabel dependen (Y) pada penelitian ini menggunakan kuesioner skala item dengan 8 item pernyataan untuk komitmen afektif, 8 item pernyataan untuk komitmen normatif, dan 8 item pernyataan untuk komitmen kontinuitas yang diadopsi dari Meyer & Allen, (1991). Total item pernyataan pada penelitian ini adalah 40 item pernyataan.

3.10 Uji Instrumen Penelitian

3.10.1 Uji Validitas

Validitas Instrumen penelitian atau tingkat ketepatan instrumen mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak penelitian adalah tingkat kemampuan instrument. Validitas merupakan tes yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik instrumen yang dikembangkan dan mengukur konsep tertentu yang

dimaksudkan untuk diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk mengevaluasi keabsahan instrumen penelitian, setiap variabel diuji dengan metode yang sesuai *eksploratory factor analysis* (EFA).

Penelitian ini telah melakukan uji pilot kuesioner sebelum melakukan penyebaran kuesioner kepada 45 responden yang merupakan Aparatur Sipil Negara yang berada di Bandar Lampung, sehingga dapat diketahui pada tabel 3.2 bahwa item pernyataan dari variabel kepemimpinan tidak etis (X), komitmen afektif (Y1), komitmen normatif (Y2), dan komitmen kontinuitas (Y3) dapat dinyatakan valid karena memenuhi nilai minimum dari *anti-image correlation matrix* yaitu sebesar 0,50. Berikut data disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Uji Validitas Pilot Kuesioner

Variabel	Item pernyataan	<i>Anti-Image</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan tidak etis (X)	KTE 1	0.931	Valid
	KTE 2	0.957	Valid
	KTE 3	0.894	Valid
	KTE 4	0.750	Valid
	KTE 5	0.840	Valid
	KTE 6	0.944	Valid
	KTE 7	0.929	Valid
	KTE 8	0.887	Valid
	KTE 9	0.858	Valid
	KTE 10	0.868	Valid
	KTE 11	0.823	Valid
	KTE 12	0.861	Valid
	KTE 13	0.951	Valid
	KTE 14	0.913	Valid
	KTE 15	0.839	Valid
	KTE 16	0.895	Valid

Tabel 3.2 Uji Validitas Pilot Kuesioner (lanjutan)

Variabel	Item pernyataan	<i>Anti-Image</i>	Kesimpulan
Komitmen Afektif (Y1)	KO 1	0.830	Valid
	KO 2	0.760	Valid
	KO 3	0.861	Valid
	KO 4	0.907	Valid
	KO 5	0.894	Valid
	KO 6	0.870	Valid
	KO 7	0.771	Valid
	KO 8	0.810	Valid
Komitmen Normatif (Y2)	KO 9	0.812	Valid
	KO 10	0.652	Valid
	KO 11	0.675	Valid
	KO 12	0.820	Valid
	KO 13	0.814	Valid
	KO 14	0.758	Valid
	KO 15	0.820	Valid
	KO 16	0.785	Valid
Komitmen kontinuitas (Y3)	KO 17	0.855	Valid
	KO 18	0.846	Valid
	KO 19	0.703	Valid
	KO 20	0.660	Valid
	KO 21	0.697	Valid
	KO 22	0.658	Valid
	KO 23	0.807	Valid
	KO 24	0.818	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

3.10.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut tanpa bias atau kesalahan dan untuk memastikan pengukuran yang konsisten di berbagai item dalam instrumen (Sekaran dan Bougie, 2016). Menilai reliabilitas suatu tes dapat menggunakan *Cronbach's Alpha*, yaitu dengan nilai minimum 0.60 dan 0.70 sudah dapat diterima (Hair et al., 2019).

Peneliti telah melakukan uji reliabilitas setelah melakukan uji validitas, untuk mengetahui apakah item pernyataan dari variabel kepemimpinan tidak etis (X), komitmen afektif (Y1), komitmen normatif (Y2), dan komitmen kontinuitas (Y3) dapat didistribusikan kepada responden dari sampel penelitian ini. Berikut data hasil uji reliabilitas sebelum penyebaran kuesioner:

Tabel 3.3 Uji Reliabilitas Pilot Kuesioner

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Kepemimpinan tidak etis	0,963
2	Komitmen afektif	0,850
3	Komitmen normatif	0,841
4	Komitmen kontinuitas	0,834

Sumber: Data primer diolah, 2025

3.10.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan variabel dependen berdistribusi dengan normal atau tidak. Analisis grafik dengan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* untuk menguji normalitas variabel yang digunakan (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel dinyatakan telah terdistribusi dengan normal apabila nilai signifikansi atau probabilitasnya adalah $> 0,05$ (Syafri Hafni Sahir, 2021).

3.11 Teknik Analisis Data

3.11.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh antara satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Regresi

linear sederhana dipilih karena model ini memungkinkan peneliti untuk mengukur besarnya pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat secara kuantitatif (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 27, dan didahului oleh pengujian asumsi klasik seperti normalitas dan linearitas. Uji signifikansi dilakukan melalui uji t untuk mengetahui apakah pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen bersifat signifikan.

Hasil signifikansi dalam menggunakan regresi linear sederhana yakni dengan penilaian jika nilai $p < 0,05$ maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen ditolak. Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, dan hasil ini tidak terjadi secara kebetulan. Pada metode pengujian ini dapat dijabarkan melalui perhitungan analisis varians multivariat sebagai berikut:

$$Y=a+bX$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (yang diprediksi; dalam penelitianmu misalnya: komitmen afektif, normatif, atau kontinuitas)

a = konstanta (nilai Y saat $X = 0$)

b = koefisien regresi (menunjukkan besar pengaruh variabel X terhadap Y)

X = variabel independen (dalam hal ini: kepemimpinan tidak etis)

3.11.2 Uji T

Uji t dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan berkaitan dengan signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti dan untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam variabel (Sekaran dan Bougie, 2016).

BAB V

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada ASN di Perguruan Tinggi Negeri Kota Bandar Lampung. Temuan ini mendukung teori bahwa pemimpin yang tidak menunjukkan kejujuran, keadilan, dan teladan perilaku akan mengurangi rasa memiliki dan loyalitas emosional individu terhadap institusi.
2. Kepemimpinan tidak etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif, namun arah pengaruh ini tidak sesuai dengan hipotesis awal. Meskipun pemimpin menunjukkan perilaku tidak etis, ASN tetap merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen normatif dalam konteks ASN tidak semata-mata dipengaruhi oleh perilaku etis pemimpin, melainkan juga oleh norma sosial, loyalitas terhadap lingkungan kerja, atau keterbatasan peluang eksternal.
3. Kepemimpinan tidak etis berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap komitmen kontinuitas. Artinya, meskipun kecenderungan pengaruhnya sesuai dengan hipotesis awal, secara statistik pengaruh tersebut tidak cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan ASN untuk tetap berada di dalam organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor

seperti stabilitas kerja, tunjangan, dan sistem birokrasi ketimbang persepsi terhadap etika kepemimpinan.

5.2 Saran

Item “atasan menyebutkan bukti palsu sebagai bukti faktual untuk mendukung suatu keputusan” memiliki skor terendah dalam variabel kepemimpinan tidak etis, yang mengindikasikan bahwa perilaku manipulasi data secara langsung jarang terjadi atau jarang dirasakan oleh responden. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan untuk mengeksplorasi bentuk kepemimpinan tidak etis yang lebih tersembunyi atau tidak tampak secara eksplisit. Secara praktis, organisasi perlu menjaga integritas dalam proses pengambilan keputusan dengan memperkuat transparansi dan budaya etis.

Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kualitatif guna menggali lebih dalam persepsi karyawan terhadap bentuk manipulasi keputusan yang tidak langsung namun tetap berdampak secara etis. Sementara itu, skor tertinggi pada variabel kepemimpinan tidak etis terdapat pada pernyataan mengenai kepatuhan yang hanya didasarkan pada otoritas atasan, sehingga disarankan agar perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung membangun budaya kepemimpinan yang partisipatif dan berbasis nilai, agar kepatuhan bawahan tumbuh dari kepercayaan dan tanggung jawab moral. Temuan lain menunjukkan bahwa skor terendah dalam variabel komitmen organisasional terdapat pada pernyataan terkait minimnya alternatif pekerjaan, yang menunjukkan perlunya peningkatan daya tarik organisasi melalui kesejahteraan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Selain itu, pimpinan disarankan untuk terus menerapkan kepemimpinan yang etis guna mendorong komitmen afektif dan loyalitas pegawai. ASN juga perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Pelatihan berbasis nilai-nilai etika kepemimpinan penting diselenggarakan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan psikologis pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek ke sektor swasta dan

mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi atau stres kerja guna memperdalam pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan tidak etis terhadap komitmen organisasional.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, dari sisi metode penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen survei yang mengandalkan pengukuran persepsi responden. Hal ini dapat mengakibatkan bias dalam pengumpulan data, karena persepsi pegawai terhadap kepemimpinan tidak etis dan komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh faktor subjektif dan pengalaman pribadi mereka.

Kedua, sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada aparatur sipil negara di perguruan tinggi negeri di Bandar Lampung, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh sektor atau institusi lainnya. Keanekaragaman kondisi organisasi atau karakteristik individu di luar sampel yang diteliti bisa mempengaruhi hasil yang diperoleh.

Ketiga, jangka waktu penelitian yang terbatas hanya dalam periode waktu tertentu juga menjadi keterbatasan, karena dinamika organisasi dan perubahan sikap karyawan terhadap kepemimpinan bisa berubah seiring berjalannya waktu. Penelitian dengan jangka waktu yang lebih panjang atau dengan pengukuran data secara longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan tidak etis dan komitmen organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354–370.
<https://doi.org/10.1108/LHS-06-2017-0031>
- 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).
- Alserhan, H. F., & Al Shbail, M. O. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10(16), 3757–3766.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.036>
- Andy Field. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPPSS Statistics: Nort American Edition* (5th ed.). SAGEPublicationslTD.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- 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>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). International Journal of Organization Theory & Behavior Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation Article information: For Authors WORK COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *Https INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATION THEORY AND BEHAVIOR*, 7(3), 289–309. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004>
- Cohen, A. (2007). *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*. <https://www.researchgate.net/publication/251840793>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2020). When does job dissatisfaction lead to deviant behaviour? The critical roles of abusive supervision and adaptive humour. *Australian Journal of Management*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1177/0312896219877679>
- 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>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Gond, J.-P., Akreimi, A. El, Jacques, I., & Swaen, V. (n.d.). *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. <https://www.researchgate.net/publication/267962026>
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. In *Employee Responsibilities and Rights Journal* (Vol. 4, Issue 4).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Harinoto. (2018). ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK COMMITMENT MEDIATE THE ISLAMIC WORK ETHOS ON EMPLOYEE PERFORMANCE. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 17, Issue 5).
- 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>
- Jernigan, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564–579. <https://doi.org/10.1108/02683940210444030>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- 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*.
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319–328. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01636-6)
- Lipman-Blumen, J. (n.d.). *22 Toxic Leadership: A Conceptual Framework*.
- 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>
- Matos, K., O'Neill, O. (Mandy), & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How “Win or Die” Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528.
<https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 7–16.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M. A., Khan, M. A., Gavurova, B., & Oláh, J. (2023). Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model. *Heliyon*, 9(9).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19673>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (n.d.). *Commitment in the workplace Toward a general model*. www.HRmanagementreview.com
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Meyla, T., Rakhma, S., Nisrina, N. F., Fahmi, M., & Yulianita, N. (n.d.). GAYA KEPEMIMPINAN DALAM DILEMA ETIS : TINJAUAN LITERATUR GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN LEADERSHIP STYLES IN ETHICAL DILEMMAS : LITERATURE REVIEW ON LEADERSHIP COMMUNICATION STYLE. *Jurnal Common* |, 6.
<https://doi.org/10.34010/common>
- Mumtaz, S. (2022). When morally good employees become bad: the role of unethical requests and wrong judgments at the workplace. *PSU Research Review*. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2022-0018>
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- Performance, J., Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 2).
- Radar Lampung. (2021). *Jabatan Rektor UIN Raden Intan Diperpanjang*.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 10, Issue 3).
- 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>
- Ünal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. (2012). The Normative Foundations of Unethical Supervision in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>