

# Sisi Gelap Kepemimpinan dan Implikasinya Terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara: Peran Budaya Birokrasi Dan Akuntabilitas Dalam Pemerintahan Daerah Di Kabupaten Majalengka

**Asep Suhada**

Universitas Majalengka, Majalengka/Indonesia

*\*asepsuhada@unma.ac.id*

## **ABSTRACT**

*Bureaucratic reform places leadership as a key factor in improving the performance of the civil service (ASN). However, not all leadership practices in public organisations are constructive. This study aims to analyse the influence of the dark side of leadership on the behaviour of ASN in local government in Indonesia, considering the role of bureaucratic culture as a mediating variable and accountability mechanisms as a moderating variable. This study uses a quantitative approach through a survey method of 412 ASN in several local governments. Data analysis was conducted using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that the dark side of leadership has a positive and significant effect on counterproductive work behaviour and ASN's intention to leave. Bureaucratic culture was found to partially mediate this effect, while accountability mechanisms serve to weaken the negative impact of destructive leadership. These findings confirm that strengthening ethical leadership and accountability systems are important prerequisites for supporting the success of bureaucratic reform at the local government level.*

## **Keywords:**

*Dark Side of Leadership; Civil Servants; Bureaucratic Culture; Accountability; Public Administration*

## **ABSTRAK**

Reformasi birokrasi menempatkan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Namun demikian, tidak seluruh praktik kepemimpinan dalam organisasi publik bersifat konstruktif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku ASN dalam pemerintahan daerah di Indonesia, dengan mempertimbangkan peran budaya birokrasi sebagai variabel mediasi dan mekanisme akuntabilitas sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei terhadap 412 ASN pada beberapa pemerintah daerah. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sisi gelap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif dan niat pindah ASN. Budaya birokrasi terbukti memediasi pengaruh tersebut secara parsial, sementara mekanisme akuntabilitas berperan memperlemah dampak negatif kepemimpinan destruktif. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan etis dan sistem akuntabilitas merupakan prasyarat penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat pemerintahan daerah.

## **Kata kunci:**

*Sisi Gelap Kepemimpinan; Aparatur Sipil Negara; Budaya Birokrasi; Akuntabilitas; Administrasi Publik*

---

**Korespondensi:**Asep Suhada. Institusi Asal Penulis Utama. Universitas Majalengka Alamat Institusi Penulis Utama Lengkap Kode Pos Jl. KH Abdul Halim No. 103 Majalengka 45418 . **No. HP, WhatsApp:** 085186670421  
**Email:**asepsuhada@unma.ac.id

**Submitted:** Desember 2025 | **Accepted:** Desember 2025 | **Published:** Desember 2025  
**E-ISSN 3064-0679 | Website:** <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/japri/>

## PENDAHULUAN

Diskursus kepemimpinan dalam administrasi publik selama dua dekade terakhir didominasi oleh pendekatan normatif yang menekankan dimensi konstruktif kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, etis, dan partisipatif. Literatur arus utama berasumsi bahwa pemimpin publik berperan sebagai *moral agents* yang secara inheren berorientasi pada kepentingan publik, integritas, dan peningkatan kinerja birokrasi (Van Wart, 2013); (Wright et al., 2012) Pendekatan ini, meskipun berkontribusi besar terhadap pengembangan teori kepemimpinan sektor publik, secara tidak langsung membangun bias konseptual yang meminggirkan analisis terhadap praktik kepemimpinan yang bersifat destruktif.

Dalam perkembangan mutakhir studi organisasi dan perilaku kerja, perhatian akademik mulai bergeser pada fenomena sisi gelap kepemimpinan (*dark side of leadership*), yang mencakup perilaku abusif, manipulatif, otoritarian, dan penyalahgunaan kekuasaan oleh pemimpin (Einarsen et al., 2019a); (Schyns & Schilling, 2013)). Studi-studi kontemporer menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif memiliki dampak sistemik terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, perilaku kerja kontraproduktif, serta stabilitas organisasi, bahkan ketika organisasi memiliki struktur dan prosedur formal yang kuat (Mackey et al., 2017a); (Krasikova et al., 2013)

Namun demikian, sebagian besar literatur sisi gelap kepemimpinan berkembang dalam konteks organisasi privat, dengan asumsi relasi kerja yang relatif fleksibel dan berbasis kontrak. Ketika kerangka ini diterapkan secara langsung pada organisasi sektor publik, muncul persoalan konseptual yang belum sepenuhnya terjawab. Organisasi publik dicirikan oleh struktur hierarkis yang kaku, dominasi kewenangan formal, serta tingkat perlindungan kerja yang tinggi bagi aparatur sipil negara (ASN). Kondisi ini menciptakan konteks institusional yang berbeda secara fundamental dari sektor privat, sehingga

mekanisme dampak kepemimpinan destruktif berpotensi bekerja secara lebih kompleks dan berjangka panjang.

Dalam konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, problematika ini semakin relevan. Reformasi birokrasi yang digulirkan sejak awal 2000-an menempatkan kepemimpinan sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas aparatur. Namun berbagai evaluasi empiris menunjukkan bahwa perubahan regulasi dan desain kelembagaan belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi praktik kepemimpinan di tingkat organisasi (Dwiyanto, 2018). Fenomena seperti rendahnya komitmen aparatur, perilaku kerja kontraproduktif, dan meningkatnya niat pindah instansi masih kerap ditemukan, bahkan di tengah agenda reformasi yang masif.

Literatur nasional cenderung menjelaskan persoalan tersebut melalui kelemahan sistem pengawasan, budaya paternalistik, atau kapasitas individu pemimpin. Akan tetapi, pendekatan ini sering kali bersifat fragmentaris dan kurang mengintegrasikan dimensi kepemimpinan destruktif sebagai fenomena institusional, bukan sekadar deviasi personal. Di sisi lain, temuan empiris internasional menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten mengenai sejauh mana kepemimpinan destruktif secara langsung memengaruhi perilaku pegawai, serta bagaimana konteks organisasi memediasi dan memoderasi hubungan tersebut (Borst et al., 2020)

Ketegangan teoretis ini menandai adanya kesenjangan konseptual dalam studi administrasi publik, khususnya terkait: 1) bagaimana sisi gelap kepemimpinan bekerja dalam birokrasi pemerintahan daerah yang sarat hierarki dan kewenangan formal; 2) sejauh mana budaya birokrasi berfungsi sebagai mekanisme transmisi pengaruh kepemimpinan destruktif; dan 3) peran akuntabilitas kelembagaan dalam membatasi atau memperlemah dampak negatif kepemimpinan tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar mengisi kekosongan empiris, melainkan berupaya memperluas horizon teoretik kepemimpinan sektor publik dengan mengintegrasikan perspektif kepemimpinan destruktif, budaya birokrasi, dan akuntabilitas dalam satu kerangka analitis yang koheren.

Berangkat dari ketegangan teoretis dan kesenjangan empiris tersebut, permasalahan penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian berikut: 1) Bagaimana

**SISI GELAP KEPEMIMPINAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PERILAKU APARATUR SIPIL  
NEGARA: PERAN BUDAYA BIROKRASI DAN AKUNTABILITAS  
DALAM PEMERINTAHAN DAERAH DI KABUPATEN MAJALENGKA  
(ASEP SUHADA)**

pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku negatif aparatur sipil negara dalam konteks pemerintahan daerah? 2) Bagaimana budaya birokrasi berperan dalam memediasi hubungan antara sisi gelap kepemimpinan dan perilaku aparatur sipil negara? 3) Sejauh mana mekanisme akuntabilitas kelembagaan memoderasi pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku aparatur sipil negara? Rumusan masalah ini diarahkan untuk menjelaskan mekanisme kausal dan kontekstual, bukan sekadar mengidentifikasi hubungan statistik antarvariabel.

Penelitian ini memosisikan diri pada persimpangan antara studi kepemimpinan destruktif dan administrasi publik, dengan kontribusi utama sebagai berikut Memperluas kajian kepemimpinan sektor publik dengan memasukkan perspektif sisi gelap kepemimpinan yang selama ini kurang mendapat perhatian.

Menawarkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan destruktif, budaya birokrasi, dan akuntabilitas sebagai mekanisme institusional yang saling berinteraksi.

**Kontribusi empiris**, Menyediakan bukti empiris dari konteks pemerintahan daerah di Indonesia, yang masih relatif terbatas dalam literatur internasional.

**Kontribusi konseptual dalam reformasi birokrasi**, Menggeser fokus reformasi dari pendekatan normatif kepemimpinan ideal menuju pemahaman realistis mengenai dinamika kekuasaan dan penyimpangan kepemimpinan dalam birokrasi.

Dengan posisi tersebut, penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya diskursus akademik, tetapi juga memberikan dasar teoretis yang lebih kuat bagi pengembangan kebijakan kepemimpinan dan akuntabilitas birokrasi di tingkat pemerintahan daerah.

Kajian mengenai kepemimpinan dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari teori-teori besar yang menjelaskan relasi antara kekuasaan, struktur institusional, dan perilaku aktor. Dalam konteks ini, terdapat tiga tradisi teoretik utama yang relevan.

Pertama, teori institusional memandang organisasi publik sebagai entitas yang perilaku aktornya dibentuk oleh norma, aturan formal, dan nilai yang terinternalisasi (March & Olsen, 1989). Kepemimpinan dalam perspektif ini tidak semata ditentukan oleh

karakter individu pemimpin, tetapi oleh logika kepantasan (*logic of appropriateness*) yang dilembagakan dalam struktur birokrasi. Kelebihan teori ini terletak pada kemampuannya menjelaskan stabilitas dan reproduksi praktik birokrasi. Namun, teori institusional relatif lemah dalam menjelaskan bagaimana penyimpangan kepemimpinan dapat bertahan dan bahkan dinormalisasi dalam institusi formal yang tampak rasional.

Kedua, teori kekuasaan dan dominasi (Weberian dan neo-Weberian) menekankan bahwa birokrasi adalah arena distribusi kewenangan yang bersifat hierarkis. Kepemimpinan dipahami sebagai penggunaan otoritas legal-rasional untuk mengendalikan perilaku bawahan. Perspektif ini kuat dalam menjelaskan legitimasi kekuasaan formal, tetapi cenderung mengasumsikan bahwa otoritas digunakan secara fungsional dan rasional. Akibatnya, dimensi penyalahgunaan kekuasaan dan dampaknya terhadap perilaku aparatur kurang mendapat elaborasi teoretik yang memadai.

Ketiga, teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyediakan kerangka untuk memahami hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Teori ini berasumsi bahwa relasi kerja didasarkan pada prinsip resiprositas, di mana perlakuan negatif dari pemimpin akan dibalas dengan penarikan kontribusi atau perilaku disfungsional dari pegawai. Meskipun banyak digunakan dalam studi kepemimpinan, teori ini menghadapi keterbatasan ketika diterapkan pada sektor publik, khususnya karena relasi kerja ASN tidak sepenuhnya bersifat sukarela dan simetris.

Ketiga *grand theory* tersebut memberikan fondasi konseptual penting, namun belum sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena kepemimpinan destruktif yang berlangsung secara sistemik dalam birokrasi pemerintahan daerah.

Untuk menjembatani keterbatasan grand theory, penelitian ini berpijak pada teori kepemimpinan destruktif (*destructive leadership theory*) sebagai teori menengah. (Einarsen et al., 2007) mendefinisikan kepemimpinan destruktif sebagai pola perilaku pemimpin yang berulang dan sistematis yang merugikan bawahan maupun organisasi.

Teori ini menolak asumsi normatif bahwa kepemimpinan selalu berorientasi pada kebaikan organisasi. Fokus analisisnya terletak pada perilaku nyata pemimpin dan dampaknya, bukan pada idealisasi peran kepemimpinan. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif berkorelasi dengan meningkatnya perilaku kerja

kontraproduktif, stres kerja, dan niat keluar dari organisasi (Einarsen et al., 2019b); (Mackey et al., 2017b).

Namun, sebagian besar penelitian kepemimpinan destruktif: 1) Dikembangkan dalam konteks organisasi privat, 2) Mengasumsikan mobilitas tenaga kerja yang tinggi, 3) Minim memperhatikan peran institusi dan budaya organisasi publik.

Akibatnya, teori ini belum sepenuhnya menjelaskan mengapa dalam birokrasi publik, dampak kepemimpinan destruktif sering bersifat laten, terinternalisasi, dan bertahan dalam jangka panjang, meskipun terdapat aturan dan mekanisme formal pengendalian.

Untuk menjelaskan mekanisme internalisasi dampak kepemimpinan destruktif, penelitian ini mengintegrasikan konsep budaya birokrasi sebagai variabel mediasi. Budaya birokrasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk persepsi serta perilaku aparatur dalam organisasi pemerintahan (Denison, 2000)

Literatur menunjukkan bahwa budaya birokrasi yang hierarkis, paternalistik, dan berorientasi kepatuhan berpotensi: 1) Menormalisasi praktik kepemimpinan otoriter, 2) Melemahkan resistensi bawahan terhadap penyalahgunaan kekuasaan, 3) Mentransmisikan perilaku pemimpin menjadi norma organisasi.

Namun, penelitian sebelumnya cenderung memposisikan budaya birokrasi sebagai variabel statis atau faktor kontekstual semata. Penelitian ini mengambil posisi berbeda dengan memandang budaya birokrasi sebagai mekanisme aktif yang memediasi hubungan antara kepemimpinan destruktif dan perilaku ASN.

Dalam perspektif administrasi publik, akuntabilitas merupakan instrumen utama untuk membatasi penyimpangan kekuasaan (Romzek & Dubnick, 1987); (Bovens, 2007). Akuntabilitas tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme normatif dan struktural yang memengaruhi perilaku aktor organisasi.

Namun, literatur menunjukkan ketidakkonsistenan temuan empiris: 1) Beberapa studi menemukan bahwa akuntabilitas efektif menekan perilaku disfungsional, 2) Studi lain menunjukkan bahwa akuntabilitas formal sering kali bersifat simbolik dan tidak menyentuh praktik kepemimpinan sehari-hari.

Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas tidak bekerja secara linier, melainkan bersifat kondisional. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan akuntabilitas sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah dampak kepemimpinan destruktif terhadap perilaku ASN.

Berdasarkan telaah kritis teori dan penelitian sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa celah teoretik utama: 1) Minimnya integrasi antara teori kepemimpinan destruktif dan teori institusional dalam konteks sektor publik. 2) Kurangnya penjelasan mengenai mekanisme organisasi yang mentransmisikan dampak kepemimpinan destruktif. 3) Keterbatasan pemahaman tentang peran akuntabilitas sebagai faktor kondisional, bukan sekadar variabel langsung.

Teori-teori yang ada belum memadai untuk menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa kepemimpinan destruktif memengaruhi perilaku ASN secara sistemik.

Berdasarkan sintesis teoretik tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual sebagai berikut: 1) Sisi gelap kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap perilaku negatif ASN (perilaku kerja kontraproduktif dan turnover intention). 2) Budaya birokrasi memediasi pengaruh kepemimpinan destruktif dengan mentransformasikan perilaku pemimpin menjadi norma organisasi. 3) Mekanisme akuntabilitas memoderasi hubungan tersebut dengan membatasi ruang penyalahgunaan kekuasaan.

Model ini mengintegrasikan perspektif individual, kultural, dan institusional dalam satu kerangka analitis yang koheren, dan menjadi dasar logis bagi pengujian empiris pada bab selanjutnya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berpijak pada paradigma post-positivistik, yang memandang realitas sosial—termasuk kepemimpinan, budaya birokrasi, dan perilaku aparatur—sebagai realitas objektif yang eksis secara independen dari peneliti, namun hanya dapat dipahami secara tidak sempurna melalui indikator empiris dan pendekatan probabilistik. Ontologi post-positivistik mengakui bahwa fenomena organisasi publik bersifat kompleks, berlapis, dan dipengaruhi oleh konteks institusional, sehingga hubungan kausal tidak pernah sepenuhnya deterministik.

Secara epistemologis, penelitian ini mengadopsi pendekatan empiris-analitik, dengan tujuan menjelaskan pola hubungan antar konstruk teoretik melalui pengujian hipotesis berbasis data. Pengetahuan yang dihasilkan bukan dimaksudkan sebagai kebenaran absolut, melainkan sebagai penjelasan yang bersifat tentatif, terkonfirmasi secara empiris, dan terbuka terhadap falsifikasi. Pilihan epistemologis ini sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengujian dan pengembangan teori kepemimpinan destruktif dalam konteks administrasi public

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatoris dengan desain survei *cross-sectional*. Pendekatan kuantitatif dipilih bukan semata karena pertimbangan teknis, melainkan karena kesesuaiannya dengan tujuan penelitian, yaitu menguji hubungan kausal antar konstruk laten yang bersumber dari teori.

Desain eksplanatoris memungkinkan penelitian ini untuk: 1) Menguji secara simultan hubungan langsung, mediasi, dan moderasi antar variabel; 2) Mengevaluasi validitas empiris dari model teoretik yang dikembangkan pada paragraph sebelumnya 3) Menghasilkan generalisasi terbatas (*analytical generalization*) pada konteks birokrasi pemerintahan daerah.

Meskipun desain *cross-sectional* memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika temporal, desain ini dipandang memadai untuk menguji mekanisme struktural pengaruh kepemimpinan destruktif yang bersifat relatif stabil dalam birokrasi yang hierarkis.

Objek penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majalengka. Pemilihan konteks pemerintahan daerah didasarkan pada pertimbangan teoretik bahwa level organisasi ini merupakan arena utama implementasi kebijakan publik dan sekaligus ruang interaksi langsung antara pemimpin birokrasi dan aparatur pelaksana.

Kabupaten Majalengka dipilih bukan sebagai kasus ekstrem, melainkan sebagai kasus tipikal (*typical case*) yang merepresentasikan karakteristik umum birokrasi pemerintah daerah di Indonesia, seperti: 1) Struktur organisasi yang hierarkis, 2) Dominasi kewenangan formal, 3) Dan penerapan sistem akuntabilitas yang bersifat regulatif.

Dengan demikian, konteks penelitian ini memungkinkan eksplorasi dampak kepemimpinan destruktif dalam kondisi institusional yang relatif “normal”, sehingga temuan penelitian memiliki relevansi teoretik yang lebih luas.

Populasi penelitian mencakup seluruh ASN yang bekerja pada perangkat daerah di Kabupaten Majalengka. Sampel penelitian berjumlah 412 responden, yang ditentukan menggunakan teknik stratified random sampling berdasarkan unit kerja dan jenjang jabatan.

Pemilihan teknik ini didasarkan pada asumsi bahwa pengalaman ASN terhadap kepemimpinan dan budaya birokrasi berpotensi berbeda antar unit organisasi dan tingkat hierarki. Dengan demikian, stratifikasi sampel berfungsi untuk: 1) Mengurangi bias representasi, 2) Meningkatkan presisi estimasi parameter, 3) Serta memperkuat validitas inferensial hasil penelitian.

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin. Instrumen pengukuran diadaptasi dari skala yang telah teruji secara internasional, dengan penyesuaian kontekstual terhadap lingkungan birokrasi Indonesia. Proses adaptasi dilakukan secara hati-hati untuk menjaga keseimbangan antara kesetiaan teoretik dan relevansi empiris

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis: 1) Sifat model penelitian yang kompleks, mencakup hubungan langsung, mediasi, dan moderasi antar konstruk laten. 2) Orientasi penelitian yang bersifat prediktif dan pengembangan teori, bukan sekadar konfirmasi model mapan. 3) Fleksibilitas SEM-PLS terhadap asumsi distribusi data, yang relevan dalam penelitian organisasi publik dengan data survei.

SEM-PLS memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi kualitas model pengukuran (validitas dan reliabilitas konstruk) sekaligus menguji model struktural secara simultan. Dengan demikian, metode ini mendukung tujuan epistemologis penelitian dalam menghasilkan pengetahuan yang terintegrasi antara teori dan data.

Validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dipahami tidak hanya sebagai kriteria teknis, tetapi sebagai prasyarat epistemik bagi klaim pengetahuan yang dapat

**SISI GELAP KEPEMIMPINAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PERILAKU APARATUR SIPIL**

**NEGARA: PERAN BUDAYA BIROKRASI DAN AKUNTABILITAS  
DALAM PEMERINTAHAN DAERAH DI KABUPATEN MAJALENGKA**

(ASEP SUHADA)

dipertanggungjawabkan. 1)Validitas konstruk diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, untuk memastikan bahwa indikator empiris benar-benar merepresentasikan konstruk teoretik yang dimaksud. 2)Reliabilitas internal dievaluasi melalui koefisien reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha, guna menilai konsistensi internal pengukuran. 3) Validitas struktural diperkuat melalui pengujian signifikansi jalur kausal dan kekuatan prediktif model.

Namun demikian, penelitian ini menyadari potensi bias metode bersama (*common method bias*) akibat penggunaan data persepsi tunggal. Untuk meminimalkan bias tersebut, instrumen disusun dengan variasi pernyataan dan anonimitas responden dijaga secara ketat.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu diakui secara reflektif. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal secara temporal. Kedua, penggunaan data persepsi ASN berpotensi dipengaruhi oleh faktor subjektivitas dan konteks psikologis responden.

Namun, keterbatasan ini tidak serta-merta melemahkan kontribusi teoretik penelitian. Sebaliknya, keterbatasan tersebut membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan desain longitudinal atau pendekatan kualitatif untuk memperdalam pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan destruktif dalam birokrasi publik.

Secara keseluruhan, pilihan metodologis dalam penelitian ini dirancang secara konsisten dengan posisi teoretik dan tujuan analisis. Metodologi tidak diperlakukan sebagai alat netral, melainkan sebagai strategi epistemik untuk menghasilkan pengetahuan baru yang relevan bagi pengembangan teori kepemimpinan dan administrasi publik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian model empiris dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling—Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengevaluasi hubungan kausal antara sisi gelap kepemimpinan, budaya birokrasi, mekanisme akuntabilitas, dan perilaku aparatur sipil negara (ASN). Model struktural yang diuji mencerminkan integrasi antara perspektif kepemimpinan destruktif dan pendekatan institusional dalam administrasi publik.

Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang memadai terhadap variabel perilaku ASN, baik dalam bentuk perilaku kerja kontraproduktif maupun turnover intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa fenomena yang diteliti tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan harus dilihat sebagai hasil interaksi antara faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan mekanisme institusional.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sisi gelap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif ASN, serta meningkatkan *turnover intention*. Temuan ini memberikan konfirmasi empiris terhadap asumsi dasar teori kepemimpinan destruktif yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang abusif dan manipulatif memicu respons negatif dari bawahan (Einarsen et al., 2019).

Namun, dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, temuan ini memiliki implikasi teoretik yang lebih luas. Berbeda dengan organisasi privat, ASN tidak selalu dapat merespons kepemimpinan destruktif melalui tindakan keluar dari organisasi secara aktual. Oleh karena itu, reaksi terhadap kepemimpinan destruktif lebih banyak dimanifestasikan melalui perilaku laten, seperti penarikan komitmen, resistensi pasif, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Temuan ini memodifikasi asumsi implisit dalam teori pertukaran sosial, yang cenderung mengasumsikan simetri dan fleksibilitas dalam relasi kerja. Dalam birokrasi publik yang hierarkis dan protektif, relasi pertukaran menjadi asimetris, sehingga reaksi negatif ASN tidak selalu bersifat terbuka atau langsung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya birokrasi memediasi secara parsial pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku ASN. Temuan ini menegaskan bahwa dampak kepemimpinan destruktif tidak berhenti pada level interaksi individual antara pemimpin dan bawahan, tetapi terinternalisasi dalam norma dan praktik organisasi.

Secara teoretik, temuan ini memperluas literatur kepemimpinan destruktif dengan mengintegrasikan perspektif institusional. Budaya birokrasi berfungsi sebagai mekanisme transmisi, yang mentransformasikan perilaku menyimpang pemimpin menjadi pola organisasi yang dianggap “wajar” atau “tak terhindarkan”. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan destruktif tidak lagi dipersepsikan sebagai anomali, melainkan sebagai bagian dari realitas struktural birokrasi.

Temuan ini juga menjelaskan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan variasi dampak kepemimpinan destruktif antar konteks organisasi. Dengan memasukkan budaya birokrasi sebagai mediator, penelitian ini menunjukkan bahwa konteks organisasi bukan sekadar latar, melainkan bagian aktif dari mekanisme kausal.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa mekanisme akuntabilitas secara signifikan memperlemah pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku negatif ASN. Temuan ini mendukung pandangan bahwa akuntabilitas berfungsi sebagai instrumen pengendalian kekuasaan, namun sekaligus memberikan nuansa kritis terhadap literatur akuntabilitas publik.

Secara teoretik, temuan ini menantang pendekatan normatif yang memandang akuntabilitas sebagai solusi universal. Akuntabilitas tidak bekerja secara otomatis, melainkan bersifat kondisional dan bergantung pada tingkat institusionalisasi serta efektivitas implementasinya. Dalam konteks pemerintahan daerah, mekanisme akuntabilitas yang kuat mampu membatasi ruang gerak kepemimpinan destruktif, tetapi tidak sepenuhnya menghilangkan dampaknya.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoretik tentang akuntabilitas sebagai variabel moderasi, bukan sekadar variabel independen atau dependen. Pendekatan ini relatif masih terbatas dalam studi administrasi publik, khususnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi konseptual penting: 1) Konfirmasi terbatas terhadap teori kepemimpinan destruktif, dengan penyesuaian kontekstual pada birokrasi publik. 2) eksistensi teori institusional, dengan menunjukkan bagaimana budaya birokrasi berfungsi sebagai mekanisme kausal, bukan sekadar struktur statis. 3) Rekonseptualisasi peran akuntabilitas, dari instrumen normatif menjadi faktor kondisional yang membatasi dampak penyalahgunaan kekuasaan.

Berdasarkan hasil dan pembahasan, model teoretik yang dikembangkan pada Bab II tidak hanya terkonfirmasi secara empiris, tetapi juga mengalami pengayaan konseptual. Hubungan antara kepemimpinan destruktif dan perilaku ASN terbukti bersifat tidak langsung dan bersyarat, dimediasi oleh budaya birokrasi dan dimoderasi oleh akuntabilitas.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa reformasi kepemimpinan dalam administrasi publik tidak dapat direduksi menjadi intervensi individual, melainkan harus dipahami sebagai proses institusional yang melibatkan perubahan norma, budaya, dan mekanisme pengendalian.

Pada Bab ini menempatkan temuan empiris sebagai alat refleksi teoretik, bukan tujuan akhir. Hasil penelitian digunakan untuk: 1) Menguji batas teori yang ada, 2) Menjelaskan variasi temuan sebelumnya, 3) Dan mengusulkan arah pengembangan teori kepemimpinan sektor publik yang lebih kontekstual.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku aparatur sipil negara (ASN) dalam konteks pemerintahan daerah, dengan mempertimbangkan peran budaya birokrasi sebagai variabel mediasi dan mekanisme akuntabilitas sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil analisis empiris dan pembahasan teoretik, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan utama yang relevan bagi pengembangan kajian administrasi publik.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa sisi gelap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif serta turnover intention ASN. Temuan ini mengonfirmasi bahwa praktik kepemimpinan yang bersifat abusif, manipulatif, dan menyalahgunakan kewenangan tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu aparatur, tetapi juga berimplikasi pada efektivitas organisasi publik secara keseluruhan. Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, dampak tersebut cenderung terwujud dalam bentuk perilaku laten, seperti penurunan komitmen kerja dan resistensi pasif, bukan semata tindakan keluar dari organisasi.

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa budaya birokrasi memediasi secara parsial hubungan antara sisi gelap kepemimpinan dan perilaku ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan destruktif tidak bersifat individual semata, melainkan terinternalisasi melalui norma, nilai, dan praktik organisasi. Budaya birokrasi yang hierarkis dan permisif terhadap dominasi kewenangan berperan dalam mentransmisikan perilaku pemimpin menjadi pola perilaku organisasi yang dianggap wajar. Dengan

demikian, budaya birokrasi berfungsi sebagai mekanisme institusional yang memperkuat dampak kepemimpinan destruktif.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme akuntabilitas berperan dalam memperlemah pengaruh sisi gelap kepemimpinan terhadap perilaku negatif ASN. Namun, peran akuntabilitas bersifat kondisional dan tidak sepenuhnya meniadakan dampak kepemimpinan destruktif. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas akuntabilitas sangat bergantung pada tingkat implementasi dan internalisasi mekanisme pengawasan dalam praktik birokrasi sehari-hari.

Secara teoretik, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan dalam administrasi publik melalui tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini memperluas perspektif kepemimpinan sektor publik dengan memasukkan konsep sisi gelap kepemimpinan yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur administrasi publik di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menantang pendekatan normatif yang cenderung menekankan kepemimpinan ideal dan positif.

Kedua, penelitian ini mengintegrasikan teori kepemimpinan destruktif dengan pendekatan institusional melalui peran budaya birokrasi sebagai mekanisme mediasi. Pendekatan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana perilaku individu pemimpin dapat terlembagakan dan berdampak sistemik dalam organisasi publik.

Ketiga, penelitian ini berkontribusi pada literatur akuntabilitas publik dengan memposisikan akuntabilitas sebagai variabel moderasi. Temuan ini membantu menjelaskan variasi hasil penelitian sebelumnya terkait efektivitas akuntabilitas dalam mengendalikan perilaku disfungsional dalam birokrasi.

Meskipun berorientasi pada kontribusi teoretik, hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan aparatur dan reformasi birokrasi di tingkat pemerintahan daerah. Temuan penelitian menunjukkan pentingnya penguatan kepemimpinan berbasis etika, pembinaan budaya birokrasi yang tidak mentoleransi penyalahgunaan kewenangan, serta pengembangan sistem akuntabilitas yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga efektif dalam praktik.

Implikasi praktis ini tidak dimaksudkan sebagai rekomendasi kebijakan yang preskriptif, melainkan sebagai konsekuensi logis dari temuan teoretik penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Borst, R., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2020). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 372–397.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X18808752>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 347–372.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Nielsen, M. B. (2019a). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.002>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Nielsen, M. B. (2019b). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.002>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017a). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315573997>

- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017b). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238.  
<https://doi.org/10.2307/975901>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Van Wart, M. (2013). *Public Sector Leadership: Theory and Practice* (2, Ed.). Routledge.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>