JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 1 Juli 2026 | **Revised:** 9 Juli 2026 | **Accepted:** 15 Agustus 2026

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Quiet Quitting* melalui *Interpersonal Justice* dan *Affective Commitment*

Yanyan Suryana[1], Neuneung Ratna Hayati[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, yanyan.suryana@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, neuneung.ratna@widyatama.ac.id

Corresponding Author: yanyan.suryana@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *The quiet quitting phenomenon, defined as the tendency of employees to limit their contributions strictly to formal job requirements without going beyond the minimum, has drawn growing attention in human resource management studies. This study examines the effect of ethical leadership on quiet quitting among civil servants (ASN) in the Bandung City Government, with interpersonal justice and affective commitment as mediators. A quantitative survey was conducted with 375 ASN respondents and analyzed using PLS-SEM via SmartPLS 4. The results show that the direct effect of ethical leadership on quiet quitting was not significant (β = -0.055; p = 0.499), but its indirect effect was significant through both mediators. Ethical leadership positively affected interpersonal justice (β = 0.781; p = 0.000) and affective commitment (β = 0.645; p = 0.000). Interpersonal justice (β = -0.195; p = 0.007) and affective commitment (β = -0.356; p = 0.000) negatively influenced quiet quitting. The total indirect effect was -0.382 (p = 0.000), with affective commitment showing stronger mediation. These findings highlight the importance of ethical leadership, fair interpersonal treatment, and stronger emotional attachment in reducing quiet quitting.*

Keyword: *Ethical Leadership, Interpersonal Justice, Affective Commitment, Quiet Quitting, Civil Servants.*

Abstrak: Fenomena *quiet quitting*, yakni kecenderungan pegawai menjalankan tugas sebatas kewajiban minimum tanpa kontribusi lebih, kian mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap *quiet quitting* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Bandung dengan mediasi *interpersonal justice* dan *affective commitment*. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap 375 responden ASN, dengan analisis PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh langsung *ethical leadership* terhadap *quiet quitting* tidak signifikan (β = -0,055; p = 0,499), namun berpengaruh tidak langsung secara signifikan melalui kedua mediator. *Ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *interpersonal justice* (β = 0,781; p = 0,000) dan *affective commitment* (β = 0,645; p = 0,000). *Interpersonal justice* (β = -0,195; p = 0,007) dan *affective commitment* (β = -0,356; p = 0,000) berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting*. Total pengaruh tidak langsung sebesar -0,382 (p = 0,000), dengan *affective commitment* sebagai mediator terkuat. Temuan ini menegaskan

pentingnya kepemimpinan etis, perlakuan interpersonal yang adil, serta penguatan keterikatan emosional untuk menekan quiet quitting pada ASN.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Keadilan Interpersonal, Komitmen Afektif, *Quiet Quitting*, Pegawai Negeri Sipil.

PENDAHULUAN

Transformasi lingkungan kerja pasca-pandemi membawa pergeseran signifikan dalam relasi antara pegawai dan organisasi. Pegawai tidak lagi semata dipandang sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai individu yang memiliki ekspektasi atas makna kerja, keseimbangan hidup, perlakuan dari atasan, serta rasa dihargai dalam organisasinya. (Gallup, 2026) mencatat bahwa tingkat *employee engagement* global pada 2024 hanya mencapai 21%, dan terus turun menjadi 20% pada 2025. Di Indonesia sendiri, angka tersebut berada pada 27%, lebih tinggi dari rata-rata Asia Tenggara (25%) dan global (20%), namun tetap menandai bahwa sebagian besar pekerja belum terlibat penuh secara psikologis dalam pekerjaan mereka.

Rendahnya *engagement* ini erat kaitannya dengan munculnya fenomena *quiet quitting*. Berbeda dari pengunduran diri konvensional, *quiet quitting* merujuk pada kondisi ketika pegawai masih bertahan secara formal di tempat kerja, namun secara sengaja membatasi energi, inisiatif, dan kontribusi mereka hanya pada persyaratan minimum yang diminta organisasi (Formica & Sfodera, 2022, Talukder & Prieto 2024). Mereka tetap hadir, menyelesaikan tugas, dan patuh pada aturan namun antusiasme, kreativitas, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih telah menghilang secara diam-diam.

McKinsey & Company, (2024) memperkirakan bahwa sekitar 20-40% tenaga kerja dalam organisasi tipikal dapat dikategorikan sebagai *quiet quitters*. Kelompok ini bukan pegawai berkinerja buruk secara formal, melainkan mereka yang secara sadar menahan usaha ekstra dan keterlibatan emosionalnya dari pekerjaan. Gallup (2025) bahkan secara eksplisit mengaitkan *quiet quitting* dengan kondisi *not engaged*, dimana pegawai yang hadir secara fisik tetapi tidak terlibat secara psikologis.

Pada tingkat lokal, pra-penelitian dilakukan untuk melihat indikasi awal *quiet quitting* pada pekerja di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Survei ini melibatkan 151 responden dari berbagai sektor pekerjaan. Instrumen pra-penelitian disusun dengan mengacu pada dimensi *quiet quitting* dari Galanis et al. (2023), yaitu *detachment*, *lack of initiative*, dan *lack of motivation*. Hasil pra-penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan membatasi kontribusi kerja muncul dalam beberapa bentuk perilaku.

Tabel 1. Indikator *Quiet Quitting* dalam Pra-Penelitian

No.	Indikator	Persentase
1	Hanya kerja sesuai jam	76%
2	Menolak tugas tambahan meskipun mampu	72%
3	Menyembunyikan kemampuan lain agar tidak diberi tambahan pekerjaan	70%
4	Sengaja memperlambat kerja	62%
5	Menolak lembur	60%
6	Menghindari tugas di luar *job desk*	40%
7	Motivasi kerja menurun	36%

Sumber: Data Pra-Penelitian Diolah, 2025

Selain terlihat dari indikator perilaku, hasil pra-penelitian juga menunjukkan variasi skor *quiet quitting* berdasarkan sektor pekerjaan. Rata-rata skor pada seluruh sektor berada pada kisaran 4,39 sampai 5,35. Skor tertinggi terdapat pada sektor PNS/ASN, yaitu sebesar 5,35.

Temuan ini tidak digunakan untuk generalisasi, tetapi menjadi dasar awal bahwa ASN merupakan konteks yang relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Tabel 2. Skor *Quiet Quitting* Berdasarkan Sektor Pekerjaan

No.	Sektor	Responden	Rata-Rata Skor QQ
1	PNS/ASN	20	5,35
2	Pendidikan (TK–SMA)	20	5,30
3	Teknologi/*startup*/digital *agency*	17	5,29
4	Keuangan/perbankan/asuransi	18	5,28
5	Manufaktur/pabrik *fashion*-garmen	12	5,25
6	Jasa (ritel, hotel/restoran, layanan)	19	5,21
7	Manufaktur/pabrik makanan dan barang konsumsi	19	5,21
8	Konstruksi/pertambangan/energi	8	4,88
9	Kesehatan (rumah sakit/klinik)	18	4,39

Sumber: Data Pra-Penelitian Diolah, 2025

Pemilihan ASN Pemerintah Kota Bandung dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan empiris dan kontekstual. Secara empiris, sektor PNS/ASN memiliki rata-rata skor *quiet quitting* paling tinggi dalam pra-penelitian. Secara kontekstual, ASN bekerja dalam sistem organisasi publik yang formal, hierarkis, prosedural, di mana atasan langsung memegang peran besar dalam membentuk pengalaman kerja pegawai. Kepemimpinan etis (*ethical leadership*), yang didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku sesuai norma moral dalam tindakan pribadi dan hubungan interpersonal (Brown et al., 2005), menjadi variabel kunci yang relevan untuk ditelaah dalam konteks ini.

Namun, pertanyaan penting yang belum banyak dijawab adalah: apakah *ethical leadership* bekerja secara langsung dalam menurunkan *quiet quitting*, atau justru lebih efektif melalui mekanisme psikologis tertentu. Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa *quiet quitting* berkaitan dengan pengalaman kerja yang bersifat psikologis dan relasional. Galanis et al. (2024) menemukan bahwa *quiet quitting* berhubungan dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Toska et al. (2025) menunjukkan bahwa konflik kerja dapat meningkatkan *quiet quitting*, sedangkan dukungan organisasi dan keterlibatan profesional dapat menurunkannya.

Pawłowska & Michałowicz (2026) juga menunjukkan bahwa *quiet quitting* berkaitan dengan rendahnya *employee engagement* dan *affective commitment*. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa *quiet quitting* tidak cukup dijelaskan dari sisi individu, tetapi perlu dilihat dari hubungan kerja, dukungan, keadilan, dan keterikatan emosional.

Meskipun demikian, kajian mengenai quiet quitting dalam konteks organisasi publik masih perlu diperluas. Sebagian besar penelitian sebelumnya mengenai quiet quitting masih berfokus pada sektor privat, organisasi bisnis, maupun profesi tertentu seperti tenaga kesehatan, sementara kajian pada sektor pemerintahan yang memiliki karakteristik formal, hierarkis, dan berbasis pelayanan publik masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami apakah mekanisme yang menjelaskan *quiet quitting* pada organisasi bisnis juga berlaku dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Selain keterbatasan konteks, penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji faktor individual dan kondisi kerja sebagai prediktor *quiet quitting*, sedangkan peran kepemimpinan etis dalam menjelaskan fenomena tersebut masih belum banyak dikaji. Secara khusus, belum banyak penelitian yang menjelaskan bagaimana *ethical leadership* dapat memengaruhi *quiet quitting* melalui mekanisme psikologis berupa *interpersonal justice* dan *affective commitment*. Padahal, dalam organisasi publik, hubungan antara atasan dan bawahan memiliki peran penting dalam membentuk persepsi pegawai mengenai keadilan, penghargaan, serta keterikatan emosional terhadap organisasi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui beberapa aspek. Pertama, penelitian ini memperluas kajian *quiet quitting* dengan menguji fenomena tersebut pada konteks ASN Pemerintah Kota Bandung, yaitu lingkungan organisasi publik yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan sektor privat. Kedua, penelitian ini mengembangkan model integratif dengan menempatkan *interpersonal justice* dan *affective commitment* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *ethical leadership* dan *quiet quitting*. Ketiga, penelitian ini tidak hanya menguji apakah *ethical leadership* berhubungan dengan quiet quitting, tetapi juga menjelaskan mekanisme bagaimana pengaruh tersebut terjadi, yaitu melalui pembentukan persepsi keadilan interpersonal dan keterikatan emosional pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan perilaku *withdrawal* berupa *quiet quitting*, serta memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia ASN dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai.

Penelitian ini mengusulkan dua mekanisme mediasi: *interpersonal justice* yakni persepsi pegawai atas perlakuan yang hormat, adil, dan bermartabat dari atasan (Colquitt, 2001) serta *affective commitment* sebagai bentuk keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Kajian tentang *ethical leadership* dan *quiet quitting* masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks sektor publik dan ASN (Moisoglou et al., 2025); Bhadra et al., 2025). Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-verifikatif dan *cross-sectional*. Unit analisis adalah individu ASN di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Populasi berjumlah 15.909 ASN (PNS dan PPPK) berdasarkan data Kota Bandung Dalam Angka 2025 (BPS Kota Bandung, 2025). Pemilihan konteks ASN didasarkan pada dua pertimbangan: pertama, hasil survei pra-penelitian menunjukkan skor *quiet quitting* tertinggi pada sektor ini; kedua, karakteristik kerja ASN yang formal dan hierarkis menjadikan peran kepemimpinan dan pengalaman interpersonal sangat relevan untuk diteliti.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada tabel Sekaran & Bougie (2016), menghasilkan target minimal 375 responden untuk populasi sekitar 15.000 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak memiliki akses terhadap *sampling frame* yang memungkinkan pengambilan sampel secara acak terhadap seluruh ASN Pemerintah Kota Bandung. Selain itu, distribusi kuesioner pada instansi pemerintah bergantung pada mekanisme perizinan administratif, kemudahan akses, serta kesediaan ASN untuk berpartisipasi sehingga penggunaan *convenience sampling* dinilai paling sesuai dengan kondisi penelitian. Menurut Hair et al. (2022), teknik *non-probability sampling* masih dapat digunakan dalam penelitian berbasis PLS-SEM yang berorientasi pada pengujian hubungan antar variabel dan pengembangan teori, selama ukuran sampel memadai dan responden memenuhi kriteria penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih ditujukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam konteks ASN Pemerintah Kota Bandung, sehingga generalisasi statistik terhadap populasi yang lebih luas perlu dilakukan secara hati-hati. Kuesioner disebarkan secara daring melalui *Google Form* kepada ASN aktif yang memiliki atasan langsung. Setelah proses pembersihan data (*data cleaning*), diperoleh 375 responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Profil responden: 66,1% berstatus PNS dan 33,9% PPPK; 65,3% berusia 30-45 tahun; 65,1% berpendidikan S1; 44,8% masing-masing menduduki jabatan fungsional dan staf/pelaksana. Responden tersebar dari 30 perangkat daerah, didominasi Dinas Pendidikan (19,7%) dan Dinas Kesehatan (10,4%).

Seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju). *Ethical leadership* diukur menggunakan *Ethical leadership* Scale (ELS) dari Brown et al., (2005) yang terdiri dari 10 item *unidimensional*. *Interpersonal justice* diukur melalui 4 item dimensi *interpersonal justice* dari instrumen Colquitt (2001). *Affective commitment* diukur dengan 8 item dari Meyer & Allen, 1991. *Quiet quitting* diukur menggunakan skala *unidimensional* dari Talukder & Prieto (2024) yang terdiri dari 10 item. Keseluruhan instrumen telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan diuji melalui pilot survey (n = 40) sebelum pengumpulan data utama.

Data dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) mencakup *outer loading* (≥ 0,70), *Average Variance Extracted*/AVE (≥ 0,50), reliabilitas konstruk (*Cronbach's alpha dan composite reliability* ≥ 0,70), serta validitas *diskriminan* melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio*/HTMT (< 0,90). Evaluasi model struktural (*inner model*) mencakup uji kolinearitas (VIF < 5), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* (*p-value* < 0,05; *t-statistic* > 1,96).

HASIL DAN PEMBAHASAN

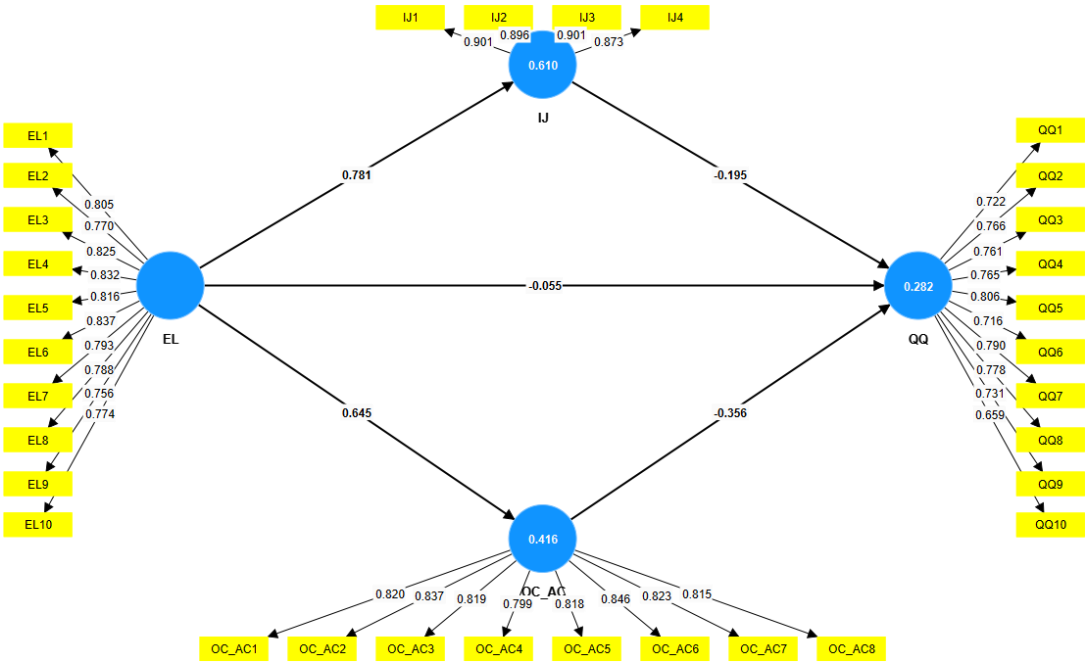
Analisis deskriptif terhadap empat variabel penelitian menunjukkan bahwa kesemuanya berada pada kategori sedang (rentang 2,61-3,40 dari skala 5). Rata-rata skor *ethical leadership* sebesar 3,22; *interpersonal justice* 3,30; *affective commitment* 3,29; dan *quiet quitting* 2,87. Pada *ethical leadership*, aspek yang paling lemah adalah komunikasi nilai dan etika kerja oleh atasan (item EL7, *mean* = 3,16), sementara aspek keterbukaan mendengarkan masukan menjadi yang paling menonjol (EL1, *mean* = 3,32). Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis sudah mulai terlihat dalam aspek komunikasi dasar, namun belum terbangun sebagai perilaku yang menyatu dalam prinsip dan kebiasaan kepemimpinan sehari-hari.

Nilai sedang pada *affective commitment* mengindikasikan bahwa keterikatan emosional ASN terhadap organisasi sudah terbentuk, namun belum optimal. Sementara itu, *quiet quitting* pada kategori sedang (*mean* = 2,87) tidak berarti kondisi aman. Namun, dalam konteks perilaku kerja, kategori sedang berarti kecenderungan pembatasan kontribusi sudah tampak dan perlu mendapat perhatian serius dari sisi manajerial.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori	Jumlah Item	Skala
Ethical leadership (EL)	3,22	Sedang	10	Brown et al., (2005)
Interpersonal justice (IJ)	3,30	Sedang	4	Colquitt, 2001
Affective commitment (AC)	3,29	Sedang	8	Meyer & Allen (1991)
Quiet quitting (QQ)	2,87	Sedang	10	Talukder & Prieto, (2024).

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



Gambar 1. Hasil Model Struktural PLS-SEM

Gambar berikut menyajikan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam analisis PLS-SEM yang berfokus pada pengujian kualitas konstruk melalui validitas konvergen, reliabilitas internal, dan validitas diskriminan. Tahap ini menjadi krusial karena menentukan kelayakan indikator dalam merepresentasikan variabel laten serta memastikan bahwa model memenuhi standar pengukuran sebelum dilakukan analisis model struktural.

Seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. *Outer loading* berkisar antara 0,659 (QQ10, dipertahankan karena signifikan) hingga 0,901 (IJ1, IJ3). Nilai AVE seluruh konstruk melampaui ambang 0,50, dengan *interpersonal justice* mencapai 0,797. *Cronbach's alpha* berada pada rentang 0,915-0,938, dan *composite reliability* (rho_c) antara 0,928-0,947 dimana semua memenuhi kriteria Hair et al. (2022). Validitas diskriminan terpenuhi karena seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi pada hubungan *ethical leadership-interpersonal justice* (0,843), masih dalam batas yang dapat diterima.

Tabel 4. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	AVE	α (Cronbach)	CR (rho_c)	Keterangan
Ethical leadership (EL)	0,640	0,938	0,947	Memenuhi
Interpersonal justice (IJ)	0,797	0,915	0,940	Memenuhi
Affective commitment (AC)	0,562	0,932	0,943	Memenuhi
Quiet quitting (QQ)	0,563	0,920	0,928	Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tidak ditemukan masalah kolinearitas yang serius; nilai VIF tertinggi adalah 3,176 pada jalur *ethical leadership* → *quiet quitting*. Nilai R^2 menunjukkan bahwa *ethical leadership* mampu menjelaskan 61,0% variasi *interpersonal justice* dan 41,6% variasi *affective commitment*. Secara bersama-sama, ketiga prediktor menjelaskan 28,2% variasi *quiet quitting*. Hal tersebut berarti bahwa terjadi sebuah proporsi yang wajar mengingat *quiet quitting* dipengaruhi pula oleh faktor-faktor di luar model seperti beban kerja, kepuasan kerja, dan kondisi lingkungan kerja.

Dari sisi ukuran efek (f^2), *ethical leadership* memiliki kontribusi sangat besar terhadap *interpersonal justice* ($f^2 = 1{,}562$) dan besar terhadap *affective commitment* ($f^2 = 0{,}711$), namun hampir tidak berkontribusi secara langsung terhadap *quiet quitting* ($f^2 = 0{,}001$). Ini menjadi sinyal awal bahwa jalur langsung bukan mekanisme utama kerja kepemimpinan etis dalam menekan *quiet quitting*.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	β	*t-stat*	*p-value*	Keputusan
H1	EL → QQ	-0,055	0,676	0,499	Ditolak
H2	EL → IJ	0,781	37,304	0,000	Diterima
H3	EL → AC	0,645	20,296	0,000	Diterima
H4	IJ → QQ	-0,195	2,707	0,007	Diterima
H5	AC → QQ	-0,356	6,206	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Mediasi	β	t-stat	p-value	Keputusan
H6	EL → IJ → QQ	-0,152	2,704	0,007	Diterima
H7	EL → AC → QQ	-0,229	5,900	0,000	Diterima
-	Total Indirect Effect	-0,382	5,615	0,000	Signifikan
-	Total Effect EL → QQ	-0,436	9,672	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Pengaruh Langsung *Ethical Leadership* terhadap *Quiet Quitting* (H1 Ditolak)

Penolakan H1 merupakan temuan yang secara konseptual signifikan. Meskipun arah koefisien negatif (β = -0,055) sesuai dengan hipotesis, besarnya pengaruh belum cukup kuat untuk menghasilkan dampak yang signifikan secara statistik (p = 0,499). Temuan ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* tidak secara langsung menurunkan kecenderungan *quiet quitting* pada ASN. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai ukuran efek (f^2) yang sangat kecil (0,001), sehingga kontribusi langsung *ethical leadership* terhadap *quiet quitting* dapat dikatakan sangat terbatas. Dengan demikian, keputusan penolakan H1 tidak menunjukkan bahwa hubungan tersebut bertentangan dengan teori, melainkan bahwa pengaruh langsungnya belum cukup kuat dalam konteks organisasi publik yang bercirikan struktur birokrasi formal dan hierarkis.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan etis tidak serta-merta menghasilkan perubahan perilaku kerja pegawai, tetapi perlu terlebih dahulu diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang dirasakan secara nyata oleh pegawai. Dalam konteks ASN, pegawai cenderung mengurangi kecenderungan *quiet quitting* ketika mereka tidak hanya memandang atasannya sebagai sosok yang etis, tetapi juga merasakan perlakuan yang adil serta memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, perilaku *quiet quitting* lebih dipengaruhi oleh pengalaman psikologis pegawai dibandingkan sekadar persepsi terhadap karakter moral pemimpin.

Temuan ini sejalan dengan perkembangan literatur mediasi modern yang menyatakan bahwa tidak signifikannya pengaruh langsung tidak berarti tidak terdapat hubungan kausal antar variabel. Zhao et al. (2010) menjelaskan bahwa kondisi tersebut dapat menunjukkan pola *indirect-only mediation*, yaitu ketika pengaruh variabel independen bekerja sepenuhnya melalui variabel mediator. Selanjutnya, Kenny dan Judd (2014) menjelaskan bahwa jalur

langsung tidak selalu mencapai signifikansi statistik meskipun hubungan kausal tetap ada, terutama ketika mekanisme mediasi menjadi jalur utama pengaruh. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Moisoglou et al. (2025) dan Burch & Kaur (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* terhadap perilaku kerja lebih banyak berlangsung melalui mekanisme psikologis dibandingkan melalui pengaruh langsung. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas temuan tersebut pada konteks *quiet quitting* di sektor publik Indonesia dengan menunjukkan bahwa *interpersonal justice* dan *affective commitment* merupakan mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana *ethical leadership* mampu menurunkan kecenderungan *quiet quitting*

***Ethical leadership* dan *Interpersonal justice* (H2 Diterima)**

Koefisien yang sangat kuat (β = 0,781; f^2 = 1,562) mengungkap bahwa persepsi ASN atas perilaku etis atasan adalah prediktor terkuat dari *interpersonal justice*. Atasan yang dipersepsikan jujur, adil dalam keputusan, peduli terhadap kepentingan bawahan, dan konsisten antara ucapan dan tindakan membentuk kualitas hubungan kerja yang membuat pegawai merasa diperlakukan dengan hormat dan bermartabat. Hal ini sejalan dengan Kılıç et al. (2024) dan Tufan et al. (2023) yang menunjukkan hubungan positif antara *ethical leadership* dan persepsi organizational justice.

***Ethical leadership* dan *Affective commitment* (H3 Diterima)**

Ethical leadership berpengaruh besar terhadap *affective commitment* (β = 0,645; f^2 = 0,711). Ketika pegawai menilai atasan sebagai sosok yang dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan benar-benar peduli dengan kepentingan mereka, rasa memiliki terhadap organisasi tumbuh secara alami. Dalam kerangka SET, perlakuan pemimpin yang etis menciptakan pertukaran sosial positif yang mendorong pegawai membangun keterikatan emosional dengan organisasi. Temuan ini memperkuat hasil Hakimi (2025), Santiago-torner (2025), dan Khan et al. (2024) yang mengkonfirmasi hubungan positif *ethical leadership–organizational commitment*.

***Interpersonal justice* terhadap *Quiet quitting* (H4 Diterima)**

Persepsi perlakuan interpersonal yang adil berpengaruh negatif signifikan terhadap *quiet quitting* (β = -0,195). Pegawai yang merasa dihormati, diperlakukan dengan kesopanan, dan tidak pernah merasakan komentar yang merendahkan dari atasan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Pengalaman tersebut menjadi penahan psikologis terhadap kecenderungan untuk menarik energi dan kontribusi dari pekerjaan. Temuan ini senada dengan Margaretha & Panggabean (2025) yang menemukan peran mediasi *organizational justice* dalam hubungan kepuasan kerja dan *quiet quitting*.

***Affective commitment* terhadap *Quiet quitting* (H5 Diterima)**

Affective commitment merupakan prediktor terkuat *quiet quitting* dalam model ini (β = -0,356), lebih besar dari *interpersonal justice*. Pegawai yang merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasinya tidak hanya bertahan secara formal, namun mereka memiliki dorongan intrinsik untuk terus berkontribusi melebihi persyaratan minimum. Ketika keterikatan emosional ini melemah, pegawai masih bertahan tetapi mulai menahan energi dan inisiatif mereka, inilah esensi dari *quiet quitting*. Temuan ini selaras dengan Harris, (2025) dan Pawłowska & Michałowicz, 2026).

Peran Mediasi *Interpersonal justice* dan *Affective commitment* (H6 & H7 Diterima)

Kedua hipotesis mediasi terbukti, mengkonfirmasi bahwa jalur tidak langsung merupakan mekanisme utama pengaruh *ethical leadership* terhadap *quiet quitting*. Total *indirect effect* (-0,382) jauh melampaui pengaruh langsung (-0,055), dan total effect

keseluruhan mencapai -0,436. Pola ini mencirikan *full mediation* (*indirect-only mediation*): *ethical leadership* bekerja sepenuhnya melalui pengalaman kerja psikologis yang dibentuknya, bukan melalui dampak langsung yang langsung terasa. Jalur melalui *affective commitment* (β = -0,229) terbukti lebih kuat dari jalur melalui *interpersonal justice* (β = -0,152), mengisyaratkan bahwa dimensi emosional lebih dekat dengan fenomena *quiet quitting* dibandingkan dimensi kognitif persepsi keadilan.

KESIMPULAN

Penelitian ini merumuskan beberapa kesimpulan utama. Pertama, *ethical leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *quiet quitting* pada ASN Pemerintah Kota Bandung yang menandakan bahwa kepemimpinan etis tidak bekerja secara instan dalam mengubah orientasi kontribusi pegawai. Kedua, *ethical leadership* berpengaruh kuat dan positif terhadap *interpersonal justice* maupun *affective commitment*, yang keduanya terbukti berperan sebagai mediator signifikan. Ketiga, *affective commitment* merupakan mediator yang lebih kuat dibandingkan *interpersonal justice*, menggarisbawahi pentingnya dimensi emosional dalam memahami *quiet quitting*. Keempat, secara total, *ethical leadership* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* melalui mekanisme mediasi, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan etis tetap relevan, namun efektivitasnya bergantung pada kemampuannya menciptakan pengalaman kerja yang adil dan memperkuat keterikatan emosional pegawai.

Implikasi praktis mencakup tiga hal. Pertama, pengembangan kepemimpinan etis perlu menekankan implementasi nyata dalam perilaku sehari-hari. Kedua, kualitas interaksi interpersonal perlu dijadikan indikator kinerja kepemimpinan melalui komunikasi yang adil, terbuka, dan menghargai. Ketiga, penguatan *affective commitment* menjadi prioritas strategis melalui peningkatan rasa memiliki, apresiasi, dan pelibatan pegawai. Upaya menekan *quiet quitting* memerlukan pendekatan berlapis yang mencakup kepemimpinan, pengalaman interpersonal, dan keterikatan emosional.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Nilai R^2 *quiet quitting* sebesar 0,282 menunjukkan masih ada faktor penjelas lain di luar model, seperti beban kerja, kepuasan kerja, *burnout*, *perceived organizational support*, atau perilaku organisasi serta kondisi iklim organisasi yang perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian lanjutan disarankan untuk menerapkan pendekatan campuran (*mixed methods*) guna memahami pengalaman subjektif pegawai di balik fenomena ini, serta memperluas objek penelitian ke instansi pemerintah lainnya atau sektor swasta untuk pengujian lintas-konteks.

REFERENSI

Bhadra, A., Khan, H., Nguyen, T. S., & Suryosukmono, G. (2025). *Leadership styles and quiet quitting in school context : unveiling mobbing as a mediator*. *April*, 1–14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444

BPS Kota Bandung. (2025). *Kota Bandung Dalam Angka 2025*.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing*. *97*, 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burch, D., & Kaur, R. (2025). *Quiet Quitting : Authentic Leadership Strategies for Maximizing Workplace Efficiency in Dental Education*. 1–8. https://doi.org/10.1002/jdd.70066

Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure*. 386–400. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts : An overview of current situation and future research directions The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts : An overview of current situation and future research

directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899–907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, *10*(4), 828–848. https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055

Gallup, I. (2025). *State of the Global Workplace Report 2025*.

Gallup, I. (2026). *State of the Global Workplace 2026*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hakimi, H. (2025). *Ethical Leadership and Its Role in Organizational Commitment*. *9*(2), 65–82.

Harris, L. C. (2025). *Commitment and Quiet Quitting : A Qualitative Longitudinal Study*. 565–582. https://doi.org/10.1002/hrm.22274

Kenny, D. A., & Judd, C. M. (2014). *Power Anomalies in Testing Mediation*. *25*. https://doi.org/10.1177/0956797613502676

Khan, M. A. S., Du, J., Hameed, A. A., Anwar, F., Waqas, M., Kayani, A. J., Attar, R. W., & Alhazmi, A. H. (2024). European Research on Management and Business Economics Effects of ethical leadership on individual learning and unlearning : Mediation through affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, *30*(3), 100258. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100258

Kılıç, M. E., Kılıç, M. Y., & Mehmet, M. E. (2024). *The Effect of Ethical Leadership on Organizational Justice , Organizational Citizenship and Job Satisfaction*. 80–94. https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1321880

Margaretha, C., & Panggabean, H. (2025). *The Impact of Job Satisfaction on Quiet Quitting with Organizational Justice as a Mediator among Generation Z Employees Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Quiet Quitting dengan Keadilan Organisasional sebagai Mediator pada Karyawan Generasi Z*. *30*, 303–314. https://doi.org/10.20885/psikologika.vol30.iss2.art8

McKinsey & Company. (2024). *The hidden costs of quiet quitting, quantifie*.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, *1*, 61–89.

Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Papathanasiou, I. V., Konstantakopoulou, O., Katharaki, M., Malliarou, M., Tsaras, K., Prasini, I., Rekleiti, M., & Galanis, P. (2025). Engaging Leadership Reduces Quiet Quitting and Improves Work Engagement: Evidence from Nurses in Greece. *Nursing Reports*, *15*(7), 1–12. https://doi.org/10.3390/nursrep15070247

Pawłowska, A., & Michałowicz, B. (2026). *Employee quiet quitting from the perspective of engagement , affective commitment , and remote work preferences : the role of managerial support*. *March*. https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2025-0121

Santiago-torner, C. (2025). *Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector : the importance of work self-efficacy*. *19*(1), 68–90.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.

Talukder, M. F., & Prieto, L. (2024). A " quiet quitting " scale : development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4182

Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V, Sarafis, P., Malliarou, M., & Saridi, M. (2025). *Quiet Quitting in the Hospital Context :*

Investigating Conflicts , Organizational Support , and Professional Engagement in Greece. 1–13.

Tufan, C., Namal, M. K., Arpat, B., Yesil, Y., & Mert, I. S. (2023). *The Mediating Effect of Organizational Justice Perception on the Relationship between Ethical Leadership and Workplace Deviant Behaviors*.

Zhao, X., Lynch JR, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(August). https://doi.org/10.1086/651257