

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Etika menjadi hal yang selalu dibahas, khususnya dalam kehidupan organisasi bisnis dalam usahanya mencapai tujuan. Etika yang digunakan dalam organisasi bisnis disebut sebagai etika bisnis, menjadi dasar bagi organisasi bisnis dalam menentukan setiap aktivitas maupun usaha, termasuk di dalamnya sikap seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya dan mengambil keputusan bagi organisasi. Namun, seringkali pemimpin tidak dapat bertindak secara etis dalam menjalankan tugasnya seperti yang dilakukan oleh Direktur Utama PDAM Tirta Moedal Kota Semarang periode 2011-2013. Diberitakan oleh (Indenpers Media, 28 September 2012) direktur utama yang saat itu sedang menjabat menunjukkan perilaku tidak etis dengan tidak menghadiri pembahasan bersama anggota DPRD Kota Semarang mengenai perkembangan PDAM. Ketidakhadiran dalam rapat bersama anggota DPRD ini juga kembali terulang dengan tidak memenuhi panggilan dalam rapat paripurna yang membahas persetujuan penyertaan modal sebesar Rp 20 miliar anggaran, yang rencananya akan digunakan untuk perbaikan dan penambahan pipa saluran atau jaringan. Kejadian ini disinggung oleh Plt Walikota dengan mengatakan untuk memberikan teguran kepada direktur PDAM yang tidak menghadiri rapat oleh Plt Sekda (Krijogja.com, 4 Desember 2012). Perilaku pimpinan tersebut mengindikasikan perilaku tidak

etis dengan tidak berfokus pada kepentingan organisasi yang berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perilaku tidak etis pemimpin memiliki kontribusi dalam menciptakan krisis kredit dengan membuat keputusan semu demi meningkatkan keuntungan yang didapat organisasi (Berenbeim dalam Bello, 2012). Hal ini didukung oleh (Mote, 2007) bahwa seringkali pemimpin bisnis merasa tidak masalah untuk melawan hukum atau berperilaku tidak etis selama dapat mencapai tujuan dan tidak tertangkap. Fenomena perilaku tidak etis oleh pimpinan PDAM periode 2011-2013 berakibat buruk pada kinerja organisasi. Diberitakan bahwa pencapaian kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dianggap masih kurang efektif berdasarkan penilaian dan pemeriksaan BPK terhadap kinerja PDAM Tirta Moedal untuk tahun 2011 dan 2012 (Suara Merdeka, 31 Desember 2012). Selain itu hal ini diperkuat pula dalam penilaian kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang oleh BPPSPAM (badan pengukur dan penilaian kinerja PDAM) dengan data penilaian kinerja “kurang sehat” dan “sakit” sebagai berikut

TABEL 1.1

Tabel Penilaian Kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan Penilaian
 “Kurang Sehat” dan “Sakit”

No	Penilaian	Indikator	Nilai 2011	Nilai 2012
1	Aspek Keuangan	ROE	1	1
		Ratio Operasi	2	2
		Ratio Kas	1	1
		Solvabilitas	1	1
2	Aspek Pelayanan	Pertumbuhan Pelanggan	1	1
3	Aspek Operasi	Tingkat Kehilangan Air	1	1
		Tekanan Sambungan Pelanggan	2	4
4	Aspek Sumber Daya Manusia	Biaya Diklat terhadap		
		Biaya Pegawai	1	1

Sumber : Buku Kinerja PDAM 2014 Wilayah II oleh BPPSPAM

Keterangan nilai : 2,2-2,8 kategori “kurang sehat” ; < 2,2 kategori “sakit”

Berdasarkan data di atas, penilaian akan kinerja “kurang sehat” dan “sakit” ada di semua aspek penilaian yaitu aspek keuangan, pelayanan, operasi, dan sumber daya manusia. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja keseluruhan PDAM kurang efektif.

Perilaku tidak etis merupakan perilaku yang tidak sesuai dengan etika. Menurut (Mote, 2007) etika adalah sebuah studi mengenai sistem, norma, atau nilai yang membedakan mana yang baik dan buruk atau yang benar maupun salah. Perilaku etis dalam bisnis merupakan penerapan moral mengenai apa yang benar atau salah pada teknologi, transaksi, aktivitas, dan usaha untuk menjalankan bisnis oleh pemimpin dalam mengarahkan pegawainya mencapai tujuan organisasi. Bahayanya, ketika pemimpin tidak mempunyai etika yang cukup dalam menjalankan bisnisnya, hal ini dapat menghasilkan perilaku destruktif bagi bisnis dan mengganggu kinerja dan kestabilan ekonomi jangka panjang perusahaan.

Kebutuhan yang semakin meningkat akan perilaku etis bagi pemimpin, menjadi aset organisasi untuk secara efektif mencapai tujuan (Sutherland, 2010). Etika harus dimulai dari pemimpin. Pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan contoh moral kepada bawahannya, menjadi kunci untuk menentukan hasil pencapaian dari tujuan organisasi dan mengatur perilaku bawahannya termasuk dalam melakukan promosi, penilaian, dan strategi (Brown dan Mitchell, 2010). Hal ini sepadan dengan yang diungkapkan (Fryer, 2007) bahwa bawahan mendengarkan apa yang dikatakan oleh pemimpinnya, dan mereka melihat perilaku pemimpin dan rekan-rekannya dengan cermat. Bawahan secara psikologis terdorong atau tertekan untuk meniru perilaku tidak etis pimpinan dan rekan-rekannya. Hal ini menjadi poin penting mengapa diperlukan kepemimpinan etis bagi seorang pemimpin. Dengan adanya pemimpin etis, maka bawahan akan meneladan perilaku pimpinan mereka. Keterkaitan hubungan antara pemimpin

etis dengan bawahan ini dapat dijelaskan dengan menggunakan *social learning theory* yang merumuskan adanya interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi melalui pendekatan *modeling* oleh pemimpin etis. Jadi, bagaimana pemimpin etis mempengaruhi bawahannya untuk menciptakan kinerja yang efektif.

Kepemimpinan etis didefinisikan oleh (Brown, Trevino dan Harrison, 2005) sebagai peragaan perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut untuk pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Pemimpin etis berusaha untuk menjalankan dan mencapai tujuan, visi, dan nilai-nilai organisasi dalam pemahaman mengenai etika yang ideal. Pemimpin etis memiliki karakteristik sebagai manusia bermoral (*moral person*) dan manajer bermoral (*moral manager*). *Moral person* berarti pemimpin yang adil, pengambil keputusan yang peduli pada orang lain maupun masyarakat luas, dan yang berperilaku etis baik pada kehidupan pribadi maupun kehidupan profesional. *Moral manager* berarti pemimpin menunjukkan usaha yang proaktif untuk mempengaruhi perilaku etis bawahannya dengan mengkomunikasikan nilai dan etika, menjadi contoh dalam berperilaku etis, dan mengaplikasikan sistem *reward* dan *punishment* dalam melaksanakan pendekatan etika pada bawahan. Dengan karakteristik pemimpin etis ini, maka seorang pemimpin dapat secara efektif meningkatkan kinerja dalam organisasi dengan menunjukan kualitas yang akan mempengaruhi bawahan untuk bekerja keras. Penelitian yang dilakukan (Washington, 2010) menemukan bahwa perilaku tidak etis pemimpin berpengaruh pada rendahnya produktivitas pegawai dalam industri bisnis. Selain itu menurut tinjauan literatur yang dilakukan (Bello,

2012) juga menyimpulkan bahwa pemimpin etis akan menghasilkan hal positif seperti kepercayaan dan komitmen pada *stakeholder*, sehingga akan menjamin kinerja jangka panjang perusahaan. Hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja individual ini dapat dijelaskan dengan menganalisis hubungan mediasi *goal congruence* dan *psychological capital* (Bouckennooghe, 2015). *Goal congruence* merupakan adanya pemahaman yang selaras antara pimpinan dan bawahan mengenai tujuan dan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi secara keseluruhan. Sedangkan *psychological capital* merupakan sumberdaya psikologis yang positif dari individu yang meliputi harapan, ketahanan, *self-efficacy*, dan optimisme yang menjadi sumber internal motivasi individu.

Goal congruence dan *psychological capital* yang menjadi variabel mediasi yang bisa menjelaskan hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja individu dalam organisasi. Keselarasan nilai-nilai dan tujuan antara pimpinan dan bawahan dan didukung motivasi internal dari *psychological capital*, maka pemimpin etis dapat mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku etis dalam menjalankan kegiatan usaha sehingga dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja individual bawahan sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis merumuskan judul penelitian: **“Goal Congruence dan Psychological Capital sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Individual Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang melalui *goal congruence*?
- 2) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang melalui *psychological capital*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan *goal congruence* dan *psychological capital* sebagai mediasi, sehingga dengan begitu dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai yang berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang secara keseluruhan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Praktek

Untuk PDAM Tirta Moedal Kota Semarang

Dengan mengetahui pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan *goal congruence* dan *psychological capital* sebagai mediasi, maka dapat menjadi masukan bagi PDAM untuk dapat *me-manage* sumber daya manusia yang ada dengan lebih baik lewat penerapan karakteristik kepemimpinan etis pada pemimpin yang sedang bertugas. Selain itu, penerapan kepemimpinan etis ini didukung dengan menyelaraskan tujuan dan nilai-nilai antara pimpinan dengan pegawai dan menumbuhkembangkan *psychological capital* sebagai sumber motivasi internal pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja individual yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam periode jangka panjang.

1.3.2.2 Manfaat Kebijakan

Untuk PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan mengetahui pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja pegawai, maka dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kota Semarang dan PDAM untuk dapat merekrut pemimpin yang memiliki karakteristik kepemimpinan etis.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Merupakan bab yang berisi tinjauan pustaka yang akan menguraikan *social learning theory* yang menjelaskan hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja individual bawahan. Selain itu juga menjelaskan *goal congruence* dan *psychological capital* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan etis dengan kinerja individual lewat pengembangan hipotesis dan kerangka pikir. Dijelaskan pula definisi operasional dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Merupakan bab yang menampilkan gambaran umum objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta desain analisis data dan uji hipotesis.

BAB IV : HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab yang menyajikan hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk membahas permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Bab

ini terdiri dari gambaran umum responden, deskriptif statistik, pengujian validitas dan reliabilitas, distribusi jawaban responden, serta hasil pengujian hipotesis yang dikembangkan dan analisisnya.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bab yang berisi kesimpulan, keterbatasan, dan saran dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

