

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Proses Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan di kawasan kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang di Jalan Kelud Raya Nomor 60, Gajahmungkur. Sebanyak 130 kuesioner dibagikan kepada pegawai PDAM dengan rincian penyebaran sebagai berikut

Tabel 4.1

Daftar Bagian dan Jumlah Kuesioner

No.	Nama Bagian	Dikirim	Kembali
1.	Satuan Pengawas Intern	7	7
2.	Bidang Penelitian dan Pengembangan	10	10
3.	Bagian Sekretariat	14	13
4.	Bagian Kepegawaian	9	8
5.	Bagian Perlengkapan	9	9
6.	Bagian Keuangan	9	9
7.	Bagian Perencanaan dan Evaluasi	8	8
8.	Bagian Produksi I	14	14
9.	Bagian Produksi II	18	18
10.	Bagian Transmisi dan Distribusi	17	16
11.	Bagian Peralatan dan Pemeliharaan	15	14
Total		130	125

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari keseluruhan bagian yang ada di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, sebanyak 125 kuesioner telah dikembalikan dengan persentase tingkat

pengembalian sebesar 96,15%. Namun setelah peneliti menganalisis lebih lanjut, hanya ada 122 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

4.2. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti, sebelum memasuki analisis hasil dari hipotesis maka akan dijabarkan terlebih dahulu gambaran umum responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status, dan lama bekerja.

Tabel 4.2
Gambaran Umum Responden

Deskripsi	Jumlah	Presentase	Deskripsi	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin					
1. Laki-laki	77	63,1 %			
2. Perempuan	45	36,9 %			
Usia			Status		
1. 20-30 tahun	11	9 %	1. menikah	113	92,6 %
2. 31-40 tahun	28	23 %	2. belum menikah	9	7,4 %
3. 41-50 tahun	45	36,9 %			
4. >50 tahun	38	31,1 %			
Pendidikan Terakhir			Lama Bekerja		
SD	1	0,8 %	<1 tahun	0	0 %
SMP	2	1,6 %	1-5 tahun	19	15,6 %
SMA sederajat	50	41 %	5-15 tahun	33	27 %
D3	10	8,2 %	>15 tahun	70	57,4 %
S1	57	46,7 %			
Lainnya	2	1,6 %			

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa penyebaran kuesioner dengan responden pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagian besar diisi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 76 orang atau sebesar 62,8%. Sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 45 orang atau 37,2%. Sedangkan ditinjau dari usia sebagian besar pegawai memiliki usia >30 tahun sebanyak 91% dimana 36,9% diantaranya merupakan responden berumur 41-50 tahun dan 31,1% berumur >50 tahun. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki tingkat usia yang produktif untuk dapat bekerja. Jika dilihat dari pendidikan, responden dengan pendidikan terakhir tertinggi pada level S1 sebanyak 57 orang, disusul dengan level SMA sebanyak 50 orang. Berdasarkan status, hampir keseluruhan responden sudah menikah dan hanya sebanyak 9 orang atau 7,4% yang belum menikah. Untuk responden dengan pengalaman kerja terbanyak berada pada kisaran >15 tahun sebesar 57,4%. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk dapat memahami lingkungan kerja dan karakteristik pimpinan responden.

4.3. Uji Kualitas Data

4.3.1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan alat ukur dalam hal ini adalah tiap item pernyataan atau instrumen yang mewakili variabel penelitian. Pengukuran validitas menggunakan uji *pearson*

correlation. Dikatakan valid jika nilai signifikansi $<0,05$. Hasil pengujian validitas untuk tiap variabel ditampilkan sebagai berikut

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Etis

Variabel	Pearson Correlation	Sig	Keterangan
KE1	0,000	0,05	VALID
KE2	0,000	0,05	VALID
KE3	0,000	0,05	VALID
KE4	0,000	0,05	VALID
KE5	0,000	0,05	VALID
KE6	0,000	0,05	VALID
KE7	0,000	0,05	VALID
KE8	0,000	0,05	VALID
KE9	0,000	0,05	VALID
KE10	0,000	0,05	VALID

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan etis diketahui bahwa setiap instrumen pernyataan memiliki nilai signifikansi *pearson correlation* $<0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan instrumen variabel kepemimpinan etis valid.

Tabel 4.4**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Individual**

Variabel	mki	Sig	Keterangan	Variabel	mki	Sig	Keterangan
KITP1	0,000	0,05	VALID	KICP15	0,000	0,05	VALID
KITP2	0,000	0,05	VALID	KICP16	0,000	0,05	VALID
KITP3	0,117	0,05	NON VALID	KICP17	0,000	0,05	VALID
KITP4	0,000	0,05	VALID	KICP18	0,002	0,05	VALID
KITP5	0,000	0,05	VALID	KICP19	0,000	0,05	VALID
KITP6	0,000	0,05	VALID	KICW20	0,007	0,05	VALID
KITP7	0,000	0,05	VALID	KICW21	0,000	0,05	VALID
KICP8	0,000	0,05	VALID	KICW22	0,000	0,05	VALID
KICP9	0,000	0,05	VALID	KICW23	0,000	0,05	VALID
KICP10	0,000	0,05	VALID	KICW24	0,027	0,05	VALID
KICP11	0,000	0,05	VALID	KICW25	0,000	0,05	VALID
KICP12	0,000	0,05	VALID	KICW26	0,097	0,05	NON VALID
KICP13	0,000	0,05	VALID	KICW27	0,000	0,05	VALID
KICP14	0,000	0,05	VALID				

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil yang dapat dilihat di tabel, ditunjukkan bahwa instrumen KITP3, KICW 26 memiliki signifikansi lebih dari 0,05 yang menunjukkan bahwa instrumen tidak valid pada pengujian pertama. Sehingga instrumen tersebut akan dibuang. Selanjutnya dilakukan uji

validitas kembali sampai keseluruhan instrumen yang mewakili variabel kinerja individual valid. Pengujian dilakukan dua kali hingga pada hasil akhir ditemukan bahwa hanya terdapat 25 instrumen valid dengan membuang instrumen KITP3 dan KICW26.

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Variabel *Goal Congruence*

Variabel	<i>Pearson Correlation</i>	Sig	Keterangan
GC1	0,000	0,05	VALID
GC2	0,000	0,05	VALID
GC3	0,000	0,05	VALID
GC4	0,000	0,05	VALID

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji validitas dari *goal congruence*, diketahui bahwa nilai signifikansi dari *pearson correlation* bernilai $<0,05$ yang berarti keseluruhan instrumen valid.

Tabel 4.6

Hasil Uji Variabel *Psychological Capital*

Variabel	<i>Pearson Correlation</i>	Sig	Keterangan	Variabel	<i>Pearson Correlation</i>	Sig	Keterangan
PCSE1	0,000	0,05	VALID	PCH13	0,000	0,05	VALID
PCSE2	0,000	0,05	VALID	PCH14	0,000	0,05	VALID
PCSE3	0,000	0,05	VALID	PCH15	0,000	0,05	VALID
PCSE4	0,000	0,05	VALID	PCH16	0,000	0,05	VALID
PCSE5	0,000	0,05	VALID	PCH17	0,000	0,05	VALID
PCSE6	0,000	0,05	VALID	PCH18	0,000	0,05	VALID
PCO7	0,000	0,05	VALID	PCT19	0,000	0,05	VALID
PCO8	0,000	0,05	VALID	PCT20	0,000	0,05	VALID
PCO9	0,000	0,05	VALID	PCT21	0,000	0,05	VALID
PCO10	0,000	0,05	VALID	PCT22	0,000	0,05	VALID
PCO11	0,000	0,05	VALID	PCT23	0,000	0,05	VALID
PCO12	0,000	0,05	VALID	PCT24	0,000	0,05	VALID

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan instrumen pada variabel *psychological capital* valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi *pearson correlation* <0,05.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kekonsistensian data dari keseluruhan instrumen penelitian. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dengan nilai standar 0,5.

Tabel 4.7

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Standar	Keterangan
KE	0,825	0,7	RELIABILITAS TINGGI
KI	0,849	0,7	RELIABILITAS TINGGI
GC	0,708	0,7	RELIABILITAS TINGGI
PC	0,866	0,7	RELIABILITAS TINGGI

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel kita dapat mengetahui nilai *cronbach's alpha* pada tiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal ini berarti bahwa setiap instrumen variabel reliabel atau memiliki data yang konsisten.

4.4. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai atau interpretasi hasil jawaban responden pada tiap dimensi variabel kepemimpinan etis, kinerja individual, *goal congruence*, dan *psychological capital*.

Tabel 4.8**Statistik Deskriptif**

Variabel	Min.	Max.	Mean	Kisaran Teoritis	Kisaran aktual	Range Kategori			Keterangan
						Rendah	Sedang	Tinggi	
Kepemimpinan Etis	2,9	5	3,91	1-5	2,9-5	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	sangat etis
Kinerja Individual	3	4,44	3,81	1-5	3-4,44	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	sangat baik
Goal Congruence	1,75	5	3,52	1-5	1,75-5	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	keselarasan sedang
Psychological Capital	3,25	4,96	3,95	1-5	3,25-4,96	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	motivasi tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pada Tabel 4.8 yang berisi hasil olah data berupa statistik deskriptif tiap variabel. Pada variabel kepemimpinan etis, persepsi pegawai PDAM mengenai karakteristik kepemimpinan etis memiliki *mean* 3,91 yang berarti pemimpin sangat etis. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi bahwa pimpinan mereka merupakan pemimpin yang sangat adil, dapat mengambil keputusan dengan memperdulikan orang lain dan masyarakat sekitar, serta berperilaku etis baik pada kehidupan pribadi maupun kehidupan profesional. Selain itu responden memiliki persepsi bahwa pemimpinnya bersikap sangat proaktif untuk mempengaruhi perilaku etis responden dengan mengkomunikasikan nilai dan etika, menjadi contoh dalam berperilaku etis, dan mengaplikasikan sistem *reward* dan *punishment* dalam melaksanakan pendekatan etika pada pegawai. Berdasarkan (Shukurat, 2012) seorang pemimpin yang memiliki *moral person* dan *moral manager* yang tinggi termasuk dalam kategori *ethical leader*. *Ethical leader* secara jelas memimpin organisasinya berdasarkan

etika dan nilai, pemimpin tahu apa yang diekspektasikan orang-orang padanya, dan orang-orang tahu apa yang diekspektasikan padanya dari sudut pandang etika.

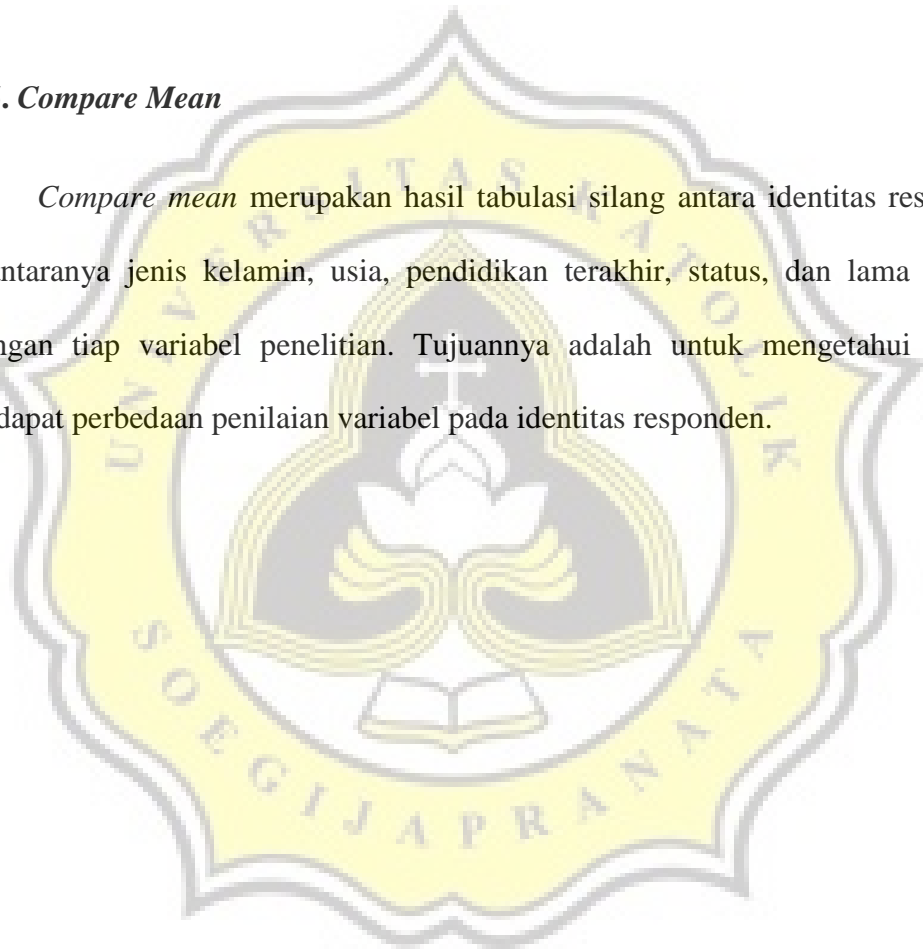
Pada variabel kinerja individual secara keseluruhan memiliki *mean* 3,81 yang berarti perilaku pegawai PDAM sangat relevan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja individual ini memiliki arti bahwa pegawai sangat ahli dalam melaksanakan tugas mendasar yang harus dipenuhi dalam pekerjaannya, pegawai memiliki cukup perilaku yang mendukung organisasi, sosial, dan psikologis lingkungan untuk dapat melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi dan pegawai memiliki sedikit perilaku yang dapat merugikan dan menghalangi keberhasilan organisasi. Jadi, kesimpulan secara keseluruhan variabel kinerja individual, pegawai PDAM memiliki perilaku yang relevan terhadap tujuan organisasi.

Variabel *goal congruence* mendapatkan *mean* 3,52 yang masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PDAM memiliki keselarasan yang cukup mengenai tujuan dan nilai-nilai antara dirinya dengan pemimpinnya, sehingga hal ini akan mendukung adanya sinergi yang baik antara pemimpin dan bawahan dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel *psychological capital* memiliki *mean* 3,95 yang termasuk dalam skala tinggi yang berarti persepsi pegawai PDAM memiliki keadaan psikologi positif tinggi. Keadaan psikologi positif ini diantaranya ditunjukkan dengan pegawai PDAM memiliki harapan dan tekun dalam mencapai tujuan dan bila diperlukan mengarahkan segala usaha dan kegiatan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan, pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memiliki

keoptimisan akan setiap usaha yang dilakukan baik pada masa sekarang maupun di masa mendatang, pegawai memiliki ketahanan untuk berhadapan dengan setiap masalah untuk mencapai keberhasilan, dan pegawai yakin dalam mengambil keputusan dan berupaya agar berhasil menjalankan tugas.

4.5. Compare Mean

Compare mean merupakan hasil tabulasi silang antara identitas responden diantaranya jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status, dan lama bekerja dengan tiap variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan penilaian variabel pada identitas responden.



Tabel 4.9

***Compare Means* antara Identitas Responden dengan Variabel
Kepemimpinan Etis, Kinerja Individual, *Goal Congruence* dan *Psychological
Capital***

Identitas Responden	mke	mki	mgc	mpc	sig.(2-tailed)			
					mke	mki	mgc	mpc
Jenis Kelamin								
Laki-Laki	3,95	3,79	3,60	3,95	0,217	0,214	0,061	0,810
Perempuan	3,85	3,86	3,37	3,96				
Usia								
20-30 tahun	3,74	3,72	3,45	3,86	0,306	0,341	0,503	0,012
31-40 tahun	3,89	3,79	3,67	4,00				
41-50 tahun	4,00	3,89	3,51	4,04				
>50 tahun	3,88	3,78	3,43	3,84				
Pendidikan								
SD	4,10	4,44	3,75	4,00	0,782	0,002	0,366	0,014
SMP	4,15	4,00	2,88	3,60				
SMA	3,94	3,70	3,42	3,85				
D3	4,02	4,08	3,45	4,03				
S1	3,87	3,86	3,64	4,04				
DLL	3,65	3,58	3,50	4,02				
Status								
Menikah	3,91	3,83	3,50	3,96	0,852	0,082	0,230	0,487
Belum Menikah	3,94	3,64	3,75	3,89				
Lama Bekerja								
<1 tahun	-	-	-	-	0,490	0,563	0,218	0,732
1-5 tahun	3,85	3,76	3,62	3,91				
5-15 tahun	3,99	3,86	3,64	3,97				
>15 tahun	3,90	3,81	3,43	3,95				

Sumber : Lampiran 2

Pada tabel 4.4 diketahui tabulasi silang antara variabel kepemimpinan etis, kinerja individual, *goal congruence*, dan *psychological capital* dengan identitas responden yang terdiri dari gender, usia, pendidikan, status, dan lama bekerja. Dari keseluruhan *compare means* antara variabel dengan identitas responden

terdapat hasil uji beda signifikan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $<0,05$ pada variabel *psychological capital* dengan usia. Dapat kita lihat bahwa semakin tinggi usia responden memiliki *mean psychological capital* yang semakin tinggi atau memiliki motivasi internal yang lebih baik. Semakin bertambahnya usia maka seseorang akan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan beragam sehingga akan berpengaruh pada psikologis positif berupa motivasi internal yang memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*), optimisme, harapan dan ketahanan dari berbagai kendala di tempat kerja.

Compare means antara variabel kinerja individual dengan identitas responden pendidikan terakhir memiliki nilai signifikan 0,002. Berdasarkan hasil uji beda *mean* diketahui bahwa semakin rendah tingkat pendidikan responden, maka responden memiliki kinerja individual yang lebih tinggi. Pegawai dengan tingkat pendidikan rendah cenderung melakukan pekerjaan yang bersifat teknis dan dilakukan berulang, sehingga perilaku yang dihasilkan untuk mencapai tujuan organisasi lebih tinggi. Selain itu pada variabel *psychological capital* juga memiliki perbedaan *mean* dengan pendidikan terakhir responden. Semakin tinggi pendidikan responden, maka semakin tinggi *mean psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi ilmu pengetahuan yang didapat responden maka akan mempengaruhi pemahaman dirinya dalam berperilaku khususnya dalam penerimaan pengaruh baik dari pemimpin sehingga berdampak pada motivasi internal yang tinggi.

4.6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik akan dilakukan pada ketiga model regresi dalam penelitian ini sebagai berikut

model 1 (H1,H2) : $KI = a_0 + KEb_1$

model 2.1 (H1) : $GC = a_1 + KE b_2$ dan **model 2.2 (H2) :** $PC = a_2 + KE b_3$

model 3.1 (H1) : $KI = a_3 + b_4KE + b_5GC$ dan

model 3.2 (H2) : $KI = a_4 + b_6KE + b_7PC$

4.6.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas merupakan salah satu uji asumsi klasik yang bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian. Pengujian menggunakan *kolmogorov-smirnov*, dimana dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05.

Tabel 4.10

Hasil Uji Normalitas

Model	<i>Kolmogorov-smirnov</i>	ZRE	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Model 1(H1,H2)	0,734	1	0,653	Normal
Model 2.1(H1)	1,056	2	0,215	Normal
Model 2.2 (H2)	1,299	3	0,068	Normal
Model 3.1(H1)	0,740	4	0,645	Normal
Model 3.2 (H2)	0,909	5	0,380	Normal

Sumber : Lampiran 2

Dari hasil pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model penelitian berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan tidak signifikannya nilai asymp. Sig. (2-tailed) yang bernilai lebih dari 0,05.

4.6.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan pengujian uji asumsi klasik yang kedua dalam penelitian ini. Uji heterokedastisitas merupakan uji untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau berbeda. Dilakukan dengan menggunakan uji *glejser* dengan hasil sebagai berikut

Tabel 4.11

Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Dependen	Independen	Sig. Anova
Model 1(H1,H2)	Abs_res1	MKE	0,944
Model 2.1(H1)	Abs_res2	MKE	0,584
Model 2.2 (H2)	Abs_res3	MKE	0,252
Model 3.1 (H1)	Abs_res4	MKE, MGC	0,980
Model 3.2 (H2)	Abs_res5	MKE, MPC	0,201

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji *glejser*, diketahui nilai signifikansi dari variabel independen pada tiap model $>0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas pada tiap model yang diuji.

4.6.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji untuk mengetahui interaksi antar variabel independen dimana hal ini terjadi ketika terdapat lebih dari satu hubungan linear pasti. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Berikut adalah hasil uji pada model penelitian 3.1 dan 3.2

Tabel 4.12

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Dependen	Independen	<i>Tolerance</i>	VIF
Model 3.1 (H1)	MKI	MKE, MGC	0,762	1,312
Model 3.2 (H2)	MKI	MKE, MPC	0,954	1,048

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada model 3.1 dan 3.2 tidak terdapat masalah multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* yang <1 dan nilai VIF yang bernilai <10 .

4.7. Pengujian Hipotesis

4.7.1. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 menguji model penelitian 1, 2.1, dan 3.1. Tujuan pengujian hipotesis yang pertama adalah untuk mengetahui apakah *goal congruence* memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja individual. Tahapan pertama yang dilakukan adalah melakukan uji regresi pada model 1 dengan hasil sebagai berikut

Tabel 4.13

Uji Hipotesis I Model Penelitian 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,235	,256		8,717	,000
Mke	,148	,065	,203	2,268	,025

a. Dependent Variable: mki1

Persamaan regresi model 1: $MKI = 2,235 + 0,148 MKE$

Pada pengujian model 1 diketahui bahwa dalam uji regresi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja individual memiliki nilai signifikansi 0,025 yang berada $<0,05$ dengan nilai beta 0,148. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap kinerja individual, dimana ketika pemimpin semakin memiliki karakteristik sebagai pemimpin etis maka hal ini akan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja individual pegawai.

Hasil pengujian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Bello, 2012) dan (Bouckennooghe, dkk., 2015) yang juga menyimpulkan hubungan yang positif kepemimpinan etis terhadap kinerja. Hubungan ini dapat dijelaskan dengan *social learning theory* dimana pemimpin menjadi *role model* bagi bawahannya dengan karakteristik sebagai pemimpin yang memiliki *moral person* dan *moral manager*. Ketika bawahan memiliki persepsi bahwa pemimpinnya bersikap adil, berperilaku etis baik pada

kehidupan pribadi maupun kehidupan profesional serta secara proaktif mempengaruhi bawahannya dengan mengkomunikasikan nilai dan etika, maka dengan begitu bawahan dapat mencontoh pemimpinnya sehingga mempengaruhi bawahan untuk bekerja keras dan dapat meningkatkan kinerja individual bawahan.

Selanjutnya pengujian regresi dilakukan pada model 2.1 dengan hasil sebagai berikut

Tabel 4.14
Uji Hipotesis I Model Penelitian 2.1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,874	,435		2,008	,047
1 Mke	,676	,110	,488	6,120	,000

a. Dependent Variable: mgc

Persamaan regresi model 2.1: $MGC = 0,874 + 0,676 MKE$

Tabel 4.14 merupakan hasil uji regresi variabel kepemimpinan etis terhadap *goal congruence*. Dari tabel signifikansi menunjukkan nilai 0,000 yang berarti kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap *goal congruence*. Hubungan ini memiliki pengaruh positif dengan nilai beta 0,676. Ketika pemimpin secara proaktif mengkomunikasikan nilai dan etika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, maka bawahanpun dapat mengetahui dan memahami tujuan organisasi lewat pemimpin etis, sehingga

terjadi kesatuan tujuan dan nilai antara pimpinan dengan bawahan dalam melaksanakan visi dan misi organisasi yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian (Bouckenooghe, dkk., 2015).

Pengujian yang terakhir untuk hipotesis yang pertama adalah menguji hubungan regresi pengaruh kepemimpinan etis dan *goal congruence* terhadap kinerja individual seperti pada tabel berikut

Tabel 4.15
Uji Hipotesis I Model Penelitian 3

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2,237	,262			8,546	,000
1 Mke	,149	,075	,205		1,992	,049
Mgc	-,002	,054	-,004		-,042	,967

a. Dependent Variable: mki1

Persamaan regresi model 3.1: $MKI = 2,237 + 0,149 MKE - 0,002 MGC$

Berdasarkan hasil uji regresi di atas, nilai signifikansi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja individual signifikan dengan nilai 0,049. Pada hubungan *goal congruence* dengan kinerja individual dengan nilai signifikansi 0,967 dan nilai beta -0,002. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa **Ha1 ditolak**, variabel *goal congruence* tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja individual.

4.7.2. Pengujian Hipotesis 2

Pada pengujian hipotesis 2, model yang akan diuji adalah model 1, 2.2, dan 3.2. Tahap pertama dengan menguji model 1 seperti di bawah ini

Tabel 4.16

Uji Hipotesis 2 Model Penelitian 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,235	,256		8,717	,000
Mke	,148	,065	,203	2,268	,025

a. Dependent Variable: mki1

Persamaan regresi model 1: $MKI = 2,235 + 0,148 MKE$

Hasil dalam model ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan etis terhadap kinerja individual dengan signifikansi 0,025 dengan hubungan positif dengan beta 0,148. Pengaruh positif ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Bello, 2012) dan (Bouckennooghe, dkk., 2015) yang menyatakan bahwa semakin etis pemimpin mereka maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja individual pegawai.

Tahap pengujian yang kedua merupakan pengujian pengaruh kepemimpinan etis terhadap *psychological capital* dengan hasil uji regresi sebagai berikut

Tabel 4.17

Uji Hipotesis 2 Model Penelitian 2.2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,398	,232	14,642	,000
	Mke	,141	,059	,214	,018

a. Dependent Variable: mpc

Persamaan regresi model 2.2: $MPC = 3,398 + 0,141 KE b_3$

Pada tabel 4.17 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,018 dengan nilai beta 0,141. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap *psychological capital*. Semakin tinggi persepsi pegawai akan kepemimpinan etis pemimpinnya maka semakin tinggi pula sikap psikologis positif berupa motivasi internal pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *psychological capital*. Lewat karakteristik pemimpin etis yang diantaranya memberikan pengaruh dengan menanamkan nilai dan etika serta motivasi pada bawahan, hal ini mempengaruhi persepsi motivasi internal pegawai (Bouckenooghe, dkk., 2015). Motivasi internal ini terdiri dari *self-efficacy* yaitu kepercayaan diri pegawai untuk mengambil keputusan dan berupaya menyelesaikan tugas, optimis akan keberhasilan sekarang maupun di masa depan, memiliki harapan dan keyakinan dalam mencapai tujuan, dan memiliki ketahanan untuk menghadapi setiap masalah.

Tahap terakhir dilakukan dengan menguji model 3.2 dengan hasil seperti di bawah ini

Tabel 4.18

Uji Hipotesis 2 Model Penelitian 3.2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,151	,358		,421	,674
1 Mke	,061	,056	,083	1,092	,277
Mpc	,614	,084	,557	7,282	,000

a. Dependent Variable: mki1

Persamaan regresi model 3.2: $MKI = 0,151 + 0,061MKE + 0,614MPC$

Dalam pengujian terakhir pada tabel di atas, menunjukkan bahwa *psychological capital* memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja individual dengan nilai signifikan <0,05 yaitu 0,000. Untuk mengetahui pengaruh mediasi dilakukan perbandingan nilai sebagai berikut

Tabel 4.19

Perbandingan Nilai dalam Penentuan Mediasi

Model 1	C = 0,148	p-value = 0,025
Model 3.2	C' = 0,061	p-value = 0,277

Berdasarkan hasil perbandingan pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai beta 0,148. Sedangkan setelah memasukkan variabel mediasi *psychological capital* pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja individual nilai beta mengalami penurunan menjadi 0,061. Nilai p-value c 0,025 meningkat pada p-value c' sebesar 0,277. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perubahan dari yang awalnya pengaruh kepemimpinan etis ke kinerja individual signifikan 0,025 menjadi tidak signifikan 0,277. Pengaruh ini berkurang setelah pengujian memasukkan variabel mediasi *psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological capital* merupakan *complete mediation variabel*. Berdasarkan pengujian dan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa **menerima Ha2**. Variabel *psychological capital* memediasi hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja individual dengan *complete mediation*.

4.8. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa hipotesis satu dari penelitian ini ditolak. Sedangkan untuk hipotesis kedua,

uji regresi menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Berikut penjelasan dari hasil uji regresi untuk hipotesis satu dan dua.

Pengujian hipotesis satu **Ha1 ditolak**, variabel *goal congruence* tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja individual. Variabel kepemimpinan etis masih secara signifikan berpengaruh kepada kinerja individual dengan nilai signifikansi 0,049 setelah memasukkan variabel *goal congruence*. Variabel *goal congruence* tidak berpengaruh pada kinerja individual dengan nilai signifikansi 0,967. Hal ini menunjukkan bahwa keselarasan tujuan antara pegawai dengan pemimpin untuk sama-sama mencapai tujuan organisasi tidak mempengaruhi pegawai dalam berperilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam pengembangan hipotesis satu, *goal congruence* yang menjadi mediator hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja individual dijelaskan dengan menggunakan pemimpin sebagai *role model* bagi pegawai untuk dapat berperilaku etis dan interaksi yang tercipta antara pemimpin dengan bawahan digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar memiliki aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya pemimpin yang menjadi model dan adanya interaksi ini menimbulkan keselarasan tujuan antara pemimpin dengan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Namun, dalam *social learning theory* menyebutkan bahwa terdapat tiga aspek dalam pembelajaran sosial yaitu interaksi manusia, perilaku seseorang yang menjadi model (pemimpin) dan aspek lingkungan. Hubungan dari ketiganya disebut dengan *reciprocal determinism* atau saling berhubungan timbal

balik. Dalam penjelasan pengembangan hipotesis satu hanya memenuhi dua aspek dalam pembelajaran sosial yaitu pemimpin sebagai model dan interaksinya dengan bawahan. Aspek lingkungan yang belum diteliti dalam menjelaskan hubungan *goal congruence* yang berpengaruh pada kinerja individual mungkin mempengaruhi gagalnya *goal congruence* untuk menjadi mediator hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja. Adapun aspek lingkungan yang mempengaruhi perilaku pegawai diantaranya adalah kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, dan peraturan yang ada dalam organisasi.

Selain itu dalam proses *modeling* yang dilakukan bawahan terhadap pemimpinnya untuk berperilaku yang relevan terhadap tujuan organisasi melalui tahap *self-regulation*, dimana bawahan dapat mengendalikan aksinya sebagai bagian untuk merespon kondisi lingkungan yang terjadi agar apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa aspek lingkungan mempengaruhi bagaimana bawahan mengambil sikap dalam proses *modeling* untuk mencapai tujuan.

Dalam pengujian hipotesis kedua **menerima Ha2**. Variabel *psychological capital* memediasi hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja individual dengan *complete mediation*. Hasil yang didapat dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Bouckenooghe, dkk., 2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis lewat *role modeling* yang salah satunya memiliki karakteristik sebagai pemimpin yang mendukung bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi lewat tindakan yang proaktif

memiliki pengaruh pada *psychological capital* yang mengakibatkan tingginya kinerja individual.

Tindakan yang proaktif pemimpin etis meliputi pemberian motivasi dan pengaruh pada bawahan yang akan mempengaruhi motivasi internal (psikologi positif) individu. Ketika bawahan memiliki motivasi internal tinggi maka bawahan memiliki keyakinan akan keberhasilan dari setiap pekerjaan yang dilakukan, optimis akan pekerjaan yang dilakukan baik sekarang maupun di masa mendatang, dan karena kepercayaan diri yang dimiliki bawahan maka bawahan dapat menghadapi berbagai kendala dan kesulitan yang terjadi selama melakukan tugas dan perannya.

Aspek harapan pada *psychological capital* yang selalu meyakini akan adanya keberhasilan dalam melaksanakan tugas tujuan memberikan motivasi dalam mencapai tujuan. Hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja individual baik dalam berpikir dan bertindak. Aspek optimisme berhubungan dengan adanya pendekatan yang positif bagi individu dalam menyelesaikan tugasnya baik untuk tugas yang sedang terjadi saat ini maupun tugas di masa mendatang. Aspek kepercayaan diri yang dimiliki individu menjadi sumber internal yang berguna dalam pemenuhan kesuksesan tugas yang diterima, sehingga hal ini akan mendukung tercapainya kinerja individu yang diharapkan. Terakhir aspek ketahanan berhubungan dengan kekuatan dalam menghadapi berbagai kendala dan kesulitan yang mungkin terjadi dalam usahanya mencapai tujuan. Tingginya *psychological capital* pegawai dapat menjelaskan hubungan

kepemimpinan etis yang memberikan motivasi kepada pegawai pada tingginya kinerja individual pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

