

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran pegawai menjadi sangat penting dalam operasional suatu instansi atau lembaga. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan. Pencapaian visi dan misi organisasi pun bergantung pada pemahaman visi dan misi oleh pegawai. Kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja instansi dan begitupun sebaliknya. Peran pegawai ini diatur oleh pimpinan setiap instansi. Peran pimpinan yang kurang maksimal menimbulkan niat-niat kriminalitas pada diri pegawai. Menurut data Humas BKN melalui Sekretariat Badan Pertimbangan Kepegawaian (BAPEK) menunjukkan bahwa terdapat 23 kasus pelanggaran disiplin oleh ASN berupa pelanggaran tidak masuk kerja dan kasus tindak penipuan dan penyalahgunaan jabatan. Selain itu juga tercatat dalam data BKN pada tahun 2020 terdapat 118 ASN yang tersandung kasus korupsi. Pelanggaran-pelanggaran tersebut tentunya dapat merugikan negara.

Berdasarkan data tersebut diperlukan keberanian dalam setiap individu untuk memberikan seluruh loyalitas kepada negara agar tidak terulang kasus-kasus pelanggaran yang lain. Perlu adanya sikap pemimpin yang mampu memberikan dorongan yang baik pada para pegawai. Selain memberikan intruksi kepada para pegawai. Pencapaian tujuan organisasi harus menyelaraskan sumber daya manusia atau pegawai dengan pemimpin dan sistem yang ada dalam organisasi tersebut. Pemimpin juga harus menggunakan pendekatan personal dalam memimpin pegawai.

Pemimpin yang memiliki personal yang baik tentunya akan banyak disegani oleh pegawai. Adanya sikap ini maka akan meningkatkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin perusahaan. Hubungan personal

ini sangat penting dalam suatu organisasi. Salah satu sikap personal yang banyak diharapkan oleh pegawai adalah kepemimpinan yang etis atau *ethical leader*. Sikap pemimpin sangat berpengaruh pada sikap pegawai, dalam organisasi pemimpin dijadikan contoh teladan dalam melakukan tugasnya sebagai pegawai instansi pemerintah. Sebagai aparatur sipil negara tentunya sikap etis sangat dikedepankan.

Mengingat aparatur negara bekerja terikat dengan instansi pemerintahan. Standar operasional dan tugas kewajiban aparatur sipil negara pun tentunya telah diatur dalam peraturan perundang-undangan negara. Peran pemimpin sangat penting untuk menentukan sikap pegawainya. Sikap etis pemimpin juga diperlukan pemimpin yang memiliki sifat loyal kepada karyawannya, loyal bukan hanya soal materi namun juga terkait sikap yang baik oleh pemimpin. Menjadi seorang pemimpin bukan hanya tentang memberikan perintah kepada pegawainya saja, namun seorang pemimpin juga harus memberikan pelayanan kepada para pegawainya. Selain untuk menunjang kerja pegawainya hal ini juga dapat meningkatkan kenyamanan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Bukan hanya pegawai yang memberikan pelayanan yang baik kepada pemimpinnya untuk kesejahteraan organisasinya, namun pemimpin juga harus memiliki sikap rendah hati dengan memberikan pelayanan terlebih dahulu kepada pegawainya atau disebut dengan *servant leader*.

Adanya *servant leader* diharapkan akan mengurangi perilaku senioritas yang mengakibatkan ketidaknyamanan para pegawainya. Hal ini juga dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai. Suatu organisasi pun juga diperlukan perlu adanya sikap timbal baik antar sesama sumber daya manusia baik itu sebagai pegawai atau sebagai pemimpin. Timbal balik yang dimaksud adalah sikap melayani dan dilayani. Bukan menjadi suatu keunggulan apabila seorang pemimpin hanya bertugas memberikan perintah saja. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki sifat yang tumbuh secara

alami dalam dirinya untuk memberikan pelayanan terlebih dahulu kepada para pegawainya. Selayaknya pegawai akan memberikan timbal balik ataupun respon kepada pimpinan organisasi berupa pelayanan maupun kinerja yang baik. Adanya kedua gaya kepemimpinan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai serta akan mengubah citra pemimpin menjadi lebih baik dan disegani para pegawai. Hubungan personal dalam suatu organisasi akan mempengaruhi sikap dan emosional para pegawainya, dalam organisasi khususnya dalam bidang aparatur sipil negara tentunya menjabat sebagai pemimpin bukanlah hal yang mudah. Tentunya telah melalui beberapa tahapan tes yang ketat. Bukan hanya tes akademik saja namun juga tes terkait dengan sikap, perilaku dan psikologis.

Seorang pemimpin bukanlah profesi yang mudah namun diperlukan integritas tinggi untuk organisasi. Apalagi seorang pemimpin dalam instansi pemerintah yang telah menjalani sumpah jabatan sebelum akhirnya resmi dilantik. Untuk itu seorang pimpinan harus mampu memberikan yang terbaik dalam organisasinya. Bukan hanya perihal hasil fisik dari tugasnya namun juga memahami kebutuhan dari para bawahannya untuk menunjang kinerja para pegawai. Dalam suatu instansi atau organisasi tentunya terdapat banyak sumber daya manusia dari berbagai macam latar belakang dan sifat. Dalam upaya pencapaian visi dan misi instansi diperlukan penyelarasan tujuan yang ada dalam masing-masing individu. Penyelarasan antara tujuan individu dan tujuan instansi memerlukan tekad dan dorongan yang besar.

Karakter setiap individu perlu dilatih dan dibentuk melalui beberapa pelatihan agar setiap individu terbiasa ikut andil dalam upaya suatu instansi. Untuk menunjang hal tersebut sebelumnya telah dipaparkan visi dan misi instansi untuk dipahami dan dilakukan serangkaian tes untuk memilih pegawai dengan tujuan yang selaras dengan instansi tersebut. Ketika seorang pegawai telah masuk dan dilantik dalam sebuah

instansi upaya selanjutnya untuk terus menyelaraskan tujuan instansi dibantu oleh adanya peran pimpinan. Selain bertugas mengawasi dan mengevaluasi hasil kerja pegawainya sebagai pemimpin juga harus memastikan bahwa tujuan instansi dalam lingkup departemennya harus tetap berjalan dengan berdampingan.

Penjelasan sebelumnya telah menjelaskan bahwa pendekatan secara personal berperan secara baik untuk saling mengenal satu sama lain antara pimpinan dan atasan. Setiap individu memiliki beberapa hak yang didapatkan dari instansi yang ditempati. Seorang pimpinan tentunya harus memastikan bahwa setiap pegawainya mendapatkan hak yang sama dalam setiap jabatan yang diemban. Untuk itu diperlukan sikap adil dari diri seorang pimpinan. Bukan hanya adil dalam pembagian tugas saja namun juga adil dalam hal bersikap baik itu menyangkut hak, kewajiban, pelayanan serta secara hubungan personal pimpinan dengan setiap pegawai. Sikap adil pimpinan sangat berpengaruh dalam suatu instansi yang setiap pegawainya telah dikualifikasikan sesuai dengan jabatan dan eselon

Sikap adil pimpinan akan menghindari perilaku buruk sangka oleh pegawai. Dalam suatu instansi suatu tugas dan kewajiban pegawai tentunya telah sangat jelas dikualifikasikan berdasarkan jabatan dan kedudukannya. Sikap adil dalam konteks ini bukan adil menurut perspektif seorang pemimpi, namun adil berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan oleh instansi dalam bentuk peraturan. Setiap sikap yang diambil setiap pimpinan suatu instansi pemerintah merupakan suatu sikap yang telah paten sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Pimpinan suatu instansi tidak bertindak berdasarkan keinginan personalnya melainkan bertindak sebagai tangan yang menggerakkan sistem pemerintahan untuk negara.

Keadilan yang diberikan pimpinan tentu menambah kenyamanan kerja. Pegawai akan lebih sportif dalam menjalankan masing-masing tugasnya. Keadilan prosedural harus berjalan secara merata tanpa memandang hubungan personal yang berbeda dalam setiap interaksi pimpinan dan pegawai. Hal ini sangat relevan dengan anjuran dalam islam untuk berlaku adil dan senantiasa melakukan setiap pekerjaan dengan jujur tanpa melakukan kecurangan atau penyelewengan yang merugikan bagi beberapa pihak. Seperti yang telah tercantum dalam Q.S An-Nissa ayat 135 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوَّا أَوْ نَسُوا فإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Artinya :

135. Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Mahateliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan.

Surat An-Nissa 135 diatas menganjurkan bahwa dalam posisi apapun setiap manusia harus menegakkan keadilan yang pada akhirnya harus dipertanggungjawabkan dan dapat disaksikan atas Allah. Untuk itu pula setiap manusia diharapkan dapat berlaku jujur dalam menjalankan tugasnya. Terlebih dalam lingkup instansi pemerintah dimana setiap prosedurnya telah ditentukan maka setiap pemimpin memiliki beban untuk selalu patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan topik penelitian dan variabel yang dipilih. Penelitian ini mengacu pada jurnal oleh Smita Gupta dan Kanika T Bhal terkait dengan Gaya kepemimpinan, keadilan dan niat *whistle-blowing*: pengujian model mediasi. Dalam penelitian Smita Gupta dan Kanika T Bhal (2020) menunjukkan hasil bahwa *ethical leader* dan *servant leader* berpengaruh positif terhadap *procedural justice* dan *whistle-blowing intention* sedangkan variabel mediasi *procedural justice* memediasi secara parsial hubungan antara *ethical leader* dan *servant leader* terhadap *whistleblowing intention*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah karena penelitian ini berfokus pada *procedural justice* sebagai variabel pemediasi tunggal dan sinkron dengan variabel-variabel independen yang mengarah pada perilaku individu. Selain itu, dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa variabel *Procedural Justice* tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Untuk itu dilakukanlah kembali penelitian di Indonesia pada objek dan subjek yang berbeda untuk membuktikan apakah variabel *procedural justice* dapat memediasi hubungan antara *ethical leader* dan *servant leader* terhadap *whistleblowing intention* dengan penelitian yang berjudul **"PENGARUH ETHICAL LEADER DAN SERVANT LEADER TERHADAP WHISTLEBLOWING INTENTION DENGAN PROCEDURAL JUSTICE SEBAGAI PEMEDIASI"**

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *ethical leader* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *whistleblowing intention* yang dilakukan oleh pegawai BKN?
2. Apakah *servant leader* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *whistleblowing intention* yang dilakukan oleh pegawai BKN?
3. Apakah *ethical leader* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *procedural justice* pada pegawai BKN?

4. Apakah *servant leader* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *procedural justice* pada pegawai BKN?
5. Apakah *prosedural justice* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *whistleblowing Intention* pada pegawai BKN?
6. Apakah ada hubungan antara *Ethical Leader* dengan *Whistleblowing intention* yang dimediasi oleh *Procedural Justice* pada pegawai BKN?
7. Apakah ada hubungan antara *Servant Leader* dengan *Whistleblowing intention* yang dimediasi oleh *Procedural Justice* pada pegawai BKN?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah *ethical leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *whistleblowing intention* yang dilakukan pegawai BKN.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah *servant leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *whistleblowing intention* yang dilakukan pegawai BKN.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah *ethical leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *procedural justice* pada pegawai BKN.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah *servant leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *procedural justice* pada pegawai BKN.
5. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *whistleblowing intention* pada pegawai BKN.
6. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah ada hubungan antara *Ethical Leader* dengan *Whistleblowing intention* yang dimediasi oleh *Procedural Justice* pada pegawai BKN.

7. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah ada hubungan antara *Servant Leader* dengan *Whistleblowing intention* yang dimediasi oleh *Procedural Justice* pada pegawai BKN

D. Manfaat penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Apakah *ethical leader* dan *servant leader* dalam suatu instansi pemerintah di mana *Procedural justice* sebagai variabel pemediasi dapat mempengaruhi tingkat *whistleblowing intention* oleh pegawai BKN. Diharapkan dapat diketahui hubungan antara variabel-variabel di atas agar penelitian ini dapat berkontribusi untuk membantu mengetahui tingkat *whistleblowing intention* pada pegawai BKN. Sehingga Membantu meningkatkan kesadaran pegawai terhadap *whistleblowing intention* yang mungkin dipengaruhi oleh *ethical leader* dan *servant leader* yang dijumpai oleh *procedural justice*. Semakin tinggi tingkat *Whistleblowing intention* dapat meminimalisir adanya pelanggaran dan kecurangan dalam suatu instansi atau departemen. Sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih kondusif. Pembahasan lebih lanjut juga akan memberikan manfaat bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan evaluasi terhadap kinerja pimpinan. Pelaporan kecurangan yang ada diharapkan akan memberikan efek jera dan membuat pimpinan yang lain untuk tidak melakukan tindak kecurangan yang dapat merugikan instansi. Diharapkan pemerintah kembali mendapatkan eksistensinya sebagai pelaksana tatanan negara dengan tumbuhnya kepercayaan masyarakat kepada pengelola negara. Selain itu diharapkan dengan penelitian ini dapat mengurangi kasus pelanggaran dan kecurangan yang beredar terkait buruknya kinerja pegawai pemerintah.