

ETHICAL LEADERSHIP: MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MASA PANDEMI COVID 19

M. Trihudiyatmanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo

Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh ethical leadership terhadap kinerja organisasi dengan dimoderasi pandemi covid 19. Rupanya pandemi covid 19 mempunyai peran moderasi yang penting pada peran hubungan antara ethical leadership dengan kinerja organisasi. Menurut teori, kinerja organisasi dipengaruhi oleh sikap dan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang etis.

Tujuan dari Penelitian ini adalah menganalisis seberapa besar pengaruh ethical leadership terhadap kinerja organisasi. Variabel yang diteliti yaitu variabel independen ethical leadership dan variabel dependen adalah kinerja organisasi dengan pandemi Covid-19 sebagai variabel moderasi. Data penelitian diperoleh dari Wood Industri PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) yang berdomisili di Kecamatan Wonosobo, Kabupaten Wonosobo, Propinsi Jawa Tengah. Penarikan sampel dari populasi menggunakan metode sensus sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survey, yaitu kuesioner diantar dan diambil langsung diobyek penelitian. Analisis data menggunakan uji Structural equation modeling (SEM) dengan pengecekan antara variabel independen, variabel moderating dan variabel dependen.

Dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa anteseden ethical leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. PAP. Anteseden ethical leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi pandemi covid-19 sebagai variabel moderasi pada PT. PAP. Artinya bahwa covid-19 memoderasi hubungan antara Ethical Leadership dan Kinerja Organisasi di PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo.

Kata kunci: Kinerja organisasi, ethical leadership, pandemi Covid-19

Abstract

This study examines the effect of ethical leadership on organizational performance moderated by the COVID-19 pandemic. It seems that the COVID-19 pandemic has an important moderating role in the role of the relationship between ethical leadership and organizational performance. According to theory, organizational performance is influenced by the attitudes and decisions made by an ethical leader.

The purpose of this study was to analyze how much influence ethical leadership has on organizational performance. The variables studied were the independent variable ethical leadership and the dependent variable was organizational performance with the Covid-19 pandemic as a moderating variable. The research data were obtained from Wood Industri PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) who is domiciled in Wonosobo District, Wonosobo Regency, Central Java Province. Withdrawal of samples from the population using the census sampling method. The data were collected using a survey method, namely the questionnaire was delivered and taken directly to the research object. Data analysis used the Structural Equation Modeling (SEM) test by checking the independent variables, moderating variables and dependent variables.

From the research that has been done, it is found that ethical leadership antecedents affect organizational performance at PT. PAP. Ethical leadership antecedents affect the organizational performance of the Covid-19 pandemic as a moderating variable at PT. PAP. This means that covid-19 moderates the relationship between Ethical Leadership and Organizational Performance at PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Wonosobo Regency.

Keywords : Organizational performance, ethical leaderships, the Covid-19 pandemic

PENDAHULUAN

(Treacy M and Wiersema F., 1995) menyarankan tiga kemampuan terkait kinerja organisasi yang memberikan dasar untuk keunggulan kompetitif: keintiman pelanggan, pemimpin produk dan keunggulan operasional. Ini dilakukan dalam rangka menjaga bagaimana perusahaan dapat selalu berada dalam posisi etis dan kinerja organisasi selalu dalam posisi yang diinginkan.

Agar dapat berjalan seiring keunggulan operasional dan ethical dalam perusahaan maka diperlukan seorang pimpinan yang mempunyai nilai-nilai etis. Para ahli telah membuat konsep tentang kepemimpinan etis, antara lain (Kanungo, 2001) mencatat bahwa parapemimpin etis terlibat dalam tindakan dan perilaku yang bermanfaat bagi orang lain, dan pada saat yang sama, mereka menahandiri dari perilaku yang dapat menyebabkan kerugian bagi orang lain. (Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, 2005) menyarankan bahwa kombinasi integritas, standar etika, dan perlakuan yang adil terhadap karyawan adalah landasan kepemimpinan etis. mengusulkan bahwa kepemimpinan etis, dalam arti sebenarnya, mempromosikan perilaku etis dengan berlatih serta mengelola etika dan meminta pertanggungjawaban semua orang atasnya.

Berbicara kepemimpinan etis, hampir sebagian besar pandangan secara barat. (R. Beekun, 2012) dalam artikelnya mengulas kepemimpinan etis dalam perspective islam. Memahami pendekatan Normatif Islam terhadap etika bisnis dapat membantu dunia secara luas memahami pola pikir para pengusaha Muslim. Membangun material kepemimpinan yang islami ini sangat jarang tersedia di bidang etika bisnis Islam (R. I. Beekun, 1997); (Saeed, Mohammad; Ahmed, Zafar U; Mukhtar, 2001); (Jamal Uddin, 2003)). Menurut beberapa penelitian menyatakan bahwa ethical leadership berpengaruh terhadap performance organizational. (Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, 2020), (Malik, Awais, Timsal, & Qureshi, 2016), (Alshammari, Almutairi, & Thuwaini, 2016), (Bhatti, Akram, Bhatti, & Rasool, 2020), (Anak Agung Dwi Widyani, Nengah Landra, Nengah Sudja, 2020) dan (Qing, M., Asif, M., Hussain, 2020).

Permasalahan yang peneliti angkat dalam penelitian ini adalah seberapa perlu pada saat pandemi covid 19 perusahaan meningkatkan kinerjanya dengan didukung oleh kepemimpinan etis yang berlandaskan nilai-nilai etika islami dalam menjalankan perusahaan. Sedangkan pada kenyataannya banyak perusahaan yang tidak mampu bertahan untuk melakukan operasional, yang pada akhirnya banyak yang tutup.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Organisasi

Kinerja menunjukkan tingkat pencapaian misi di tempat kerja yang mengembangkan pekerjaan karyawan (Cascio WF., 2015). (Treacy M and Wiersema F., 1995) dikutip dalam (Zack M, 2009) menyarankan tiga kemampuan terkait kinerja organisasi yang memberikan dasar untuk keunggulan kompetitif: keintiman pelanggan, pemimpin produk dan keunggulan operasional. Kepemimpinan produk mengacu pada persaingan berdasarkan inovasi produk dan layanan. Keintiman pelanggan berkaitan dengan persaingan dalam hal kekuatan kepuasan dan retensi pelanggan. Di sisi lain, keunggulan operasional berkaitan dengan persaingan dengan efisiensi proses internal (Cascio WF., 2015).

Ethical Leadership

Etika Kepemimpinan telah dijelaskan dalam berbagai cara (Kanungo, 2001) mencatat bahwa Etika Pemimpin terlibat dalam tindakan dan perilaku yang menguntungkan orang lain, dan pada saat yang sama, mereka menahan diri dari perilaku yang dapat menyebabkan kerugian bagi orang lain (Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, 2005) mengemukakan bahwa kombinasi integritas, standar etika, dan perlakuan adil terhadap karyawan merupakan landasan etik kepemimpinan.

(Trevino, L. K., & Brown, 2004) mengusulkan bahwa kepemimpinan etis, dalam arti sebenarnya, mempromosikan perilaku etis dengan berlatih serta mengelola etika dan meminta pertanggungjawaban semua orang atasnya. (Khuntia, R., & Suar, 2004) mengemukakan Etika para Pemimpin menggabungkan prinsip moral dalam keyakinan, nilai, dan perilaku mereka.

Pandemi Covid 19

Virus Corona ataupun *severe acute respiratory syndromecoronavirus 2* (SARS - CoV - 2) merupakan virus yang melanda sistem respirasi. Penyakit yang disebabkan virus ini dinamakan COVID - 19. Virus Corona dapat menimbulkan kendala ringan pada sistem respirasi, peradangan paru - paru yang berat (*pneumonia*), sampai kematian.

Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS - CoV - 2) yang lebih terkenal dengan nama virus Corona merupakan tipe baru dari coronavirus yang menyebar ke manusia. Meski lebih banyak melanda yang lanjut usia, virus ini sesungguhnya dapat menular ke siapa saja , mulai dari balita , kanak-kanak, sampai orang yang berusia lanjut, termasuk ibu hamil dan ibu menyusui. Peradangan virus Corona dinamai COVID - 19 (Corona Virus Disease 2019) awal pertama kali ditemui di kota Wuhan , Cina pada akhir Desember 2019. Virus ini meluas dengan sangat kilat serta sudah menyebar ke nyaris seluruh negeri, termasuk Indonesia, cuma dalam waktu beberapa bulan.

Hal ini membuat berbagai negara mengambil kebijakan memberlakukan lockdown dalam rangka menghindari penyebaran virus Corona. Di Indonesia sendiri, diberlakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) guna menghambat penyebaran virus ini.

Sampai saat ini, fokus penelitian yang melibatkan pelaksanaan kegiatan kerjasama selama masa krisis masih belum diteliti. Oleh karena itu, tidak jelas bagaimana praktisi dalam organisasi (kecil dan besar) dapat mengelola interaksi antara kerjasama dan persaingan untuk mengatasi efek yang berpotensi merusak dari keadaan darurat yang meluas (misalnya, COVID-19).

Hubungan Etichal Leadership dengan Kinerja Orgasisasi

Ethical Leadership merupakan riset tentang permasalahan etika serta tantangan yang khas, menempel dalam proses, praktek serta hasilnya. Dalam organisasi, tantangan terbanyak etika berasal dari tekanan terhadap hasil (misalnya, keuntungan) pada seluruh pembiayaan(misalnya, merugikan perorangan ataupun warga masyarakat) serta ketegangan antara kepentingan individu. Pemimpin memakai kekuasaan bukan buat kepentingan diri sendiri namun buat perkembangan karyawan, kelangsungan hidup organisasi, serta tanggung jawab kepada warga masyarakat. Pemimpin sanggup memberdayakan karyawan secara optimal dengan berfokus pada menilai serta meningkatkan orang dengan membolehkan otonomi serta menghapus hambatan birokrasi. Ethical leadership menjadikan citra pemimpin yang mempunyai etika serta jadi panutan, sehingga menghasilkan organisasi yang kondusif dimana sanggup menegakkan standaretika yang tinggi(Mary Uhl-Bien, John R. Schermerhorn Jr., 2013).

Mengambil pendapat (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013) yang membagi dimensi ethical leadership antara lain: *Integrity, humility, empathy, personal growth, fairness and justice dan empowerment* digabung dengan sumber islami yaitu: keadilan

dan keseimbangan, empathy, kebijakan, kesetaraan gender dan tidak mengeksploitasi karyawan. Maka peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut:

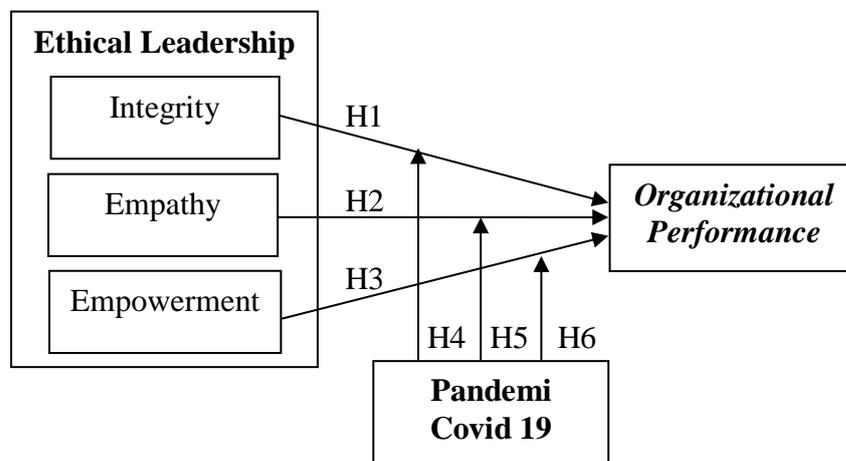
- H1 : Integrity (kepercayaan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*
- H2 : Empathy (keadilan dan keseimbangan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*
- H3 : Empowerment (kesetaraan gender dan tidak mengeksploitasi karyawan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

Masa pandemi covid-19 ini hampir sebagian besar perusahaan mengalami penurunan produksi, hal ini mengakibatkan menurunnya profit perusahaan. Oleh sebab itu, perlu dikaji lebih dalam seberapa besar peran pemimpin etis mampu menggerakkan organisasi dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi pada masa pandemi covid-19. Dari penjelasan tersebut diatas maka peneliti ajukan proposisi antara lain:

- H4 : Pandemi Covid-19 berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*
- H5 : Integrity (kepercayaan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan pandemi covid 19 sebagai variabel mediasi.*
- H6 : Empathy (keadilan dan keseimbangan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan pandemi covid 19 sebagai variabel mediasi.*
- H7 : Empowerment (kesetaraan gender dan tidak mengeksploitasi karyawan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan pandemi covid 19 sebagai variabel mediasi.*

Model Penelitian

Berdasarkan proposisi pertama sampai dengan keenam, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian peran pandemi Covid-19 sebagai moderasi hubungan anteseden Ethical Leadership dengan Kinerja Organisasi adalah penelitian kausal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2012).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan PT. PAP yang berdomisili di Kecamatan Wonosobo, Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah dan telah bekerja minimal 5 tahun keatas. Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 – 10 kali jumlah parameter yang akan dianalisis. Pada pengujian *Chisquere model* SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100-200 sampel untuk ditarik teknik *maximun likelihood estimation* (Ferdinand, 2014). Untuk penelitian ini maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 7 \\ &= 18 \times 7 \\ &= 126 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan pengambilan sampel, maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 126.

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam riset ini merupakan *nonprobability sampling* dengan tata cara *accidental sampling*, ialah metode sampling yang tidak membagikan peluang yang sama pada tiap bagian dari populasi, yang dicoba dengan memakai setiap orang dalam populasi yang bisa ditemui oleh periset selaku sampel riset (Sugiyono, 2015).

Tata cara Analisis Data

Model yang hendak digunakan dalam riset ini merupakan model sebab- akibat ataupun pengaruh buat menguji hipotesis yang hendak diajukan, hingga metode yang digunakan merupakan SEM (*Structural Equation Models*). Pemakaian SEM pada riset ini karena SEM bisa menganalisis informasi secara lebih komprehensif (Haryono, 2016).

Menurut (Haryono, 2016) model universal persamaan struktural (SEM) terdapat 2 bagian, ialah *Measurement Model* serta *Structural Model*. Model Pengukuran (*Measurement Model*) menghubungkan *observed/ manifest* variabel ke *laten/ un-observable* variabel lewat model aspek konfirmatori. Model Struktural (*Structural Model*) menghubungkan antar *laten* variabel lewat sistem persamaan simultan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Woods Industri PT. PAP yang berdomisili di Kecamatan Wonosobo, Propinsi Jawa Tengah. Pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 126 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran cocok dengan teori yang mendasari desain tes. Dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel pada taraf signifikn 0,05.

Hasil Uji Validitas Semua Variabel

Item	Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
I1	0,884	0,300	Valid
I2	0,892	0,300	Valid

Item	Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
I3	0,832	0,300	Valid
EM1	0,782	0,300	Valid
EM2	0,758	0,300	Valid
EM3	0,744	0,300	Valid
EP1	0,812	0,300	Valid
EP2	0,829	0,300	Valid
EP3	0,806	0,300	Valid
VC1	0,929	0,300	Valid
VC2	0,853	0,300	Valid
VC3	0,873	0,300	Valid
VC4	0,850	0,300	Valid
KO1	0,672	0,300	Valid
KO2	0,705	0,300	Valid
KO3	0,756	0,300	Valid
KO4	0,792	0,300	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil uji validitas variabel *integrity*, *empathy*, *empowerment*, Covid- 19 serta kinerja organisasi bisa dilihat dari nilai r hitung(Pearson Correlation) lebih besar dari r tabel(0,30), maksudnya seluruh butir soal persoalan pada seluruh variabel valid, sehingga bisa digunakan pada riset berikutnya.

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Dalam ilmu statistik *Cronbach Alpha* merupakan suatu koefisien dari konsistensi internal yang umumnya digunakan buat menguji reliabilitas. Pertanyaan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* > 0. 60. Berikut hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

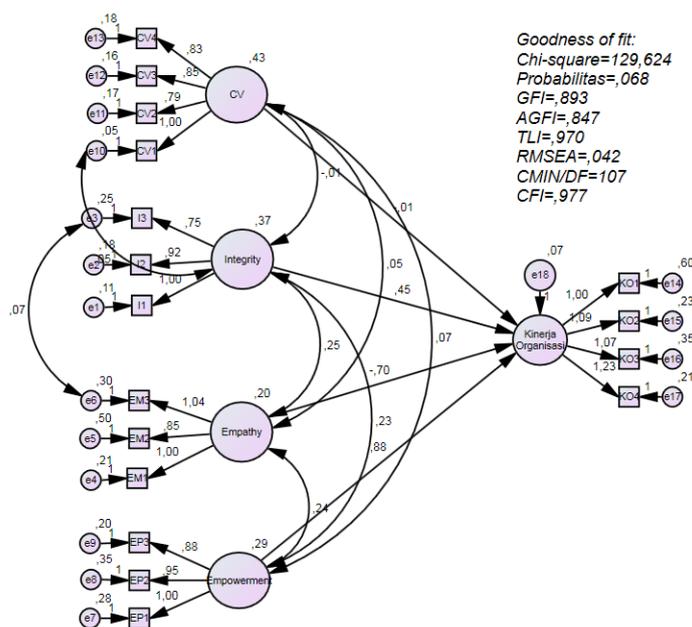
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Alpha	Keterangan
Integrity	0,839	0,60	Reliabel
Empathy	0,629	0,60	Reliabel
Empowerment	0,746	0,60	Reliabel
Covid-19	0,899	0,60	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,699	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Seluruh hasil uji reliabilitas untuk variabel *integrity*, *empathy* dan *empowerment*, Covid-19 serta kinerja organisasi berada dalam nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60.

Model Persamaan Struktural

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) full model, yang dilakukan dengan uji kesesuaian dan uji statistik setelah sebelumnya dilakukan uji dengan *confirmatory factor analysis* untuk variabel laten, diperoleh hasil full model yang digambarkan pada model full sebagai berikut:



Gambar 1. Full Model Modifikasi Persamaan

Nilai probabilitas diatas 0,05 yaitu sebesar 0,093 yang menunjukkan bahwa model fit. Adapun output Full Model SEM modifikasi dalam penelitian ini selengkapnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Output Full Model Modifikasi

Goodness of fit index	Cut-off Value	Estimasi	Keterangan
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	129,624	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,068	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,893	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,847	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 3,00$	1,07	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Baik

Tampak bahwa uji yang ada telah memenuhi syarat yang ditentukan atau mendekati dengan nilai yang disarankan, dalam hal ini adalah GFI dan AGFI jika $\geq 0,80$ s/d $\leq 0,90$ masuk kategori marjinal. Dengan demikian, dinyatakan bahwa model telah dinyatakan fit untuk dianalisis (Setyo Hari Wijanto, 2008).

Pengujian Hipotesis

Hasil Full model modifikasi yang digunakan setelah dilakukan syarat uji yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja Organisasi <--- Integrity	,446	,214	2,082	,037	par_8
Kinerja Organisasi <--- Empathy	,876	,384	2,279	,023	par_9
Kinerja Organisasi <--- Empowerment	,345	,197	1,985	,043	par_12
Kinerja Organisasi <--- CV	,213	,176	1,976	,047	par_16

Berdasarkan hasil output diatas diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Integrity (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,037 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.
- H2 : Empathy (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,023 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.
- H3 : Empowerment (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa CR lebih dari 1,96 dan nilai P (*probability*) $0,043 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.
- H4 : Pandemi Covid-19 berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,047 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.

Uji Moderasi

Analisis hasil pengolahan data pada tahap moderasi SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar berikut ini:

Variabel	Koefisien parameter	Standar parameter	Probability	Keterangan
Integrity→CV→KO	8,590	0,10	0,105	Memoderasi
Empathy →CV→KO	6,256	0,10	0,093	Memoderasi
Empowerment →CV→KO	5,829	0,10	0,064	Memoderasi

- H5 : Covid-19 memoderasi hubungan antara Integrity(*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi
- H6 : Covid-19 memoderasi hubungan antara Empathy (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi
- H7 : Covid-19 memoderasi hubungan antara Empowerment(*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi

Pembahasan

Pengaruh Integrity (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian Integrity(*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,082 dan dengan probabilitas sebesar 0,037. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,082 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebihkecil dari 0,05. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa Integrity (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila Integrity (*Ethical Leadership*) baik maka Kinerja Organisasi akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh Empathy (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian Empathy (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,279 dan dengan probabilitas sebesar 0,023. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,279 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Empathy (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila Empathy (*Ethical Leadership*) baik maka Kinerja Organisasi akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh Empowerment (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian Empowerment (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 1,985 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 1,985 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Empowerment (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada UMKM di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila Empowerment (*Ethical Leadership*) buruk maka Kinerja Organisasi akan menjadi baik pula dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh covid-19 terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian covid-19 terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 1,976 dan dengan probabilitas sebesar 0,047. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 1,976 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa covid-19 berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila covid-19 semakin berkembang maka Kinerja Organisasi akan menjadi naik dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh Integrity (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian Integrity (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 8,590 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 8,590 yang lebih besar dari 1,96 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Integrity (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi pada UMKM di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya

apabila Integrity (*Ethical Leadership*) baik maka Kinerja Organisasi akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh *Empathy* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Empathy* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 6,256 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 6,256 yang lebih besar dari 1,96 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan Covid-19 memoderasi hubungan *Empathy* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi pada UMKM di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya hubungan antara *Empathy* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi dimoderasi oleh covid-19.

Pengaruh *Empowerment* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Empowerment* (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 5,829 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 5,829 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Empowerment* (*Ethical Leadership*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan covid-19 sebagai variabel moderasi di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila *Empowerment* (*Ethical Leadership*) baik maka Kinerja Organisasi akan menjadi baik pula dan begitupula sebaliknya.

Dari hasil moderasi ketiga variabel anteseden *ethical leadership* di atas, didapat hasil bahwa pandemi covid 19 memoderasi hubungan antara *ethical leadership* dengan kinerja organisasi. Artinya, efektifitas seorang pemimpin yang etikal sangat mempengaruhi sikap dan kerja karyawan guna mencapai kinerja yang optimal. Pandemi Covid 19 ini dimana banyak karyawan yang sementara libur, karyawan yang bekerja perlu kerja lebih ekstra untuk mendapatkan hasil pekerjaan seperti yang diharapkan terutama kuantitas hasil pekerjaan. Oleh sebab itu, dengan adanya pemimpin yang mempunyai integritas, empati dan mampu memberdayakan karyawannya dengan sangat baik akan meningkatkan kinerja organisasi meskipun pada masa pandemi covid 19 ini.

KESIMPULAN

Ethical leadership adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai etika yang ada dimasyarakat. Sehingga gaya kepemimpinan tersebut cenderung lebih dapat diterima oleh masyarakat, dalam hal ini masyarakat di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo atau karyawan. Penerimaan karyawan terhadap gaya kepemimpinan dari pimpinannya tersebut menjadikannya dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi di PT. Phoenix Agung Pratama (PAP) Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini membuktikan bahwa anteseden *ethical leadership* yang terdiri dari integrity, empathy, empowerment, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, 2020), (Malik et al., 2016),

(Alshammari et al., 2016), (Bhatti et al., 2020), (Anak Agung Dwi Widyani, Nengah Landra, Nengah Sudja, 2020) dan (Qing, M., Asif, M., Hussain, 2020). Sedangkan Pandemi Covid-19 berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi, karena aktifitas bisnis tidak melakukan operasional produksi secara keseluruhan.

Adanya pandemi Covid-19 ternyata mempengaruhi terhadap Kinerja Organisasi di PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Pandemi Covid-19 ini, ternyata dapat memperlemah hubungan ethical leadership terhadap Kinerja Organisasi di PT. Phoenix Agung Pratama(PAP) Kabupaten Wonosobo. Hal ini disebabkan perusahaan secara umum tidak melaksanakan operasional produksi, sehingga karyawan banyak yang libur.

SARAN

Agenda penelitian mendatang dapat dilakukan dengan memperluas responden dari perusahaan-perusahaan lain agar hasil dapat di generalisasi dan juga perlu adanya perluasan dengan menambah variabel anteseden ethical leadership lainnya yang mempengaruhi Kinerja Organisasi. Sehingga hasil dari analisis akan lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2016). Ethical Leadership : The Effect on Employees Ethical Leadership : The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, N(March). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p108>
- Anak Agung Dwi Widyani, Nengah Landra, Nengah Sudja, M. X. & I. W. G. S. | P. F. (Reviewing editor). (2020). The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7:1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1747827>
- Beekun, R. (2012). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. *The Journal of Management Development*, 31. <https://doi.org/10.1108/02621711211281799>.
- Beekun, R. I. (1997). Islamic Business Ethict, Virginia: InternationalInstitute of Islamic Thought.
- Bhatti, M. H., Akram, U., Bhatti, M. H., & Rasool, H. (2020). Unraveling the E ffects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing : The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry. *Sustainability*, 12, 8333, 1–20. <https://doi.org/; doi:10.3390/su12208333>
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Cascio WF. (2015). Managing human resources: productivity, quality of life, profits. 10th ed. *McGraw-Hill Irwin*, 61.
- Ferdinand, A. T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11, 1478. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Amos Lisrel PLS.

- Jamal Uddin, S. (2003). Understanding the Framework of business in Islam in an Era Globalization: A Review. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 23–30.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–256.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership for Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13–26.
- Malik, S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, H. (2016). Impact of Ethical Leadership on Employees ' Performance : Moderating Role of Organizational Values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3)(July), 590–595.
- Mary Uhl-Bien, John R. Schermerhorn Jr., R. N. O. (2013). *Organizational Behavior* (13th Editi).
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. et al. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Rev Manag Sci*, 14, 1405–1432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Saeed, Mohammad;Ahmed, Zafar U;Mukhtar, S.-M. (2001). International marketing ethics from an Islamic perspective: A value-maximization approach. *Journal of Business Ethics*, 32(2), ProQuest Research Librarypg. 127.
- Setyo Hari Wijanto. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (22nd ed.). Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Treacy M and Wiersema F. (1995). The discipline of market leaders:choose your customers, narrow your focus, dominate yourmarket. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18, 69–204.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zack M, M. J. and S. S. (2009). Knowledge managementand organizational performance: an exploratory analysis. *JKnowlg Manage*, 13(6), 392–409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>.