

**PERAN AMANAH LEADER MEMBER
EXCHANGE DALAM MENINGKATKAN
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

DISERTASI



Disusun Oleh:

R. Djayendra Dewa

NIM : 10402200041

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu
Manajemen Manajemen Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

**Program Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang**

2025

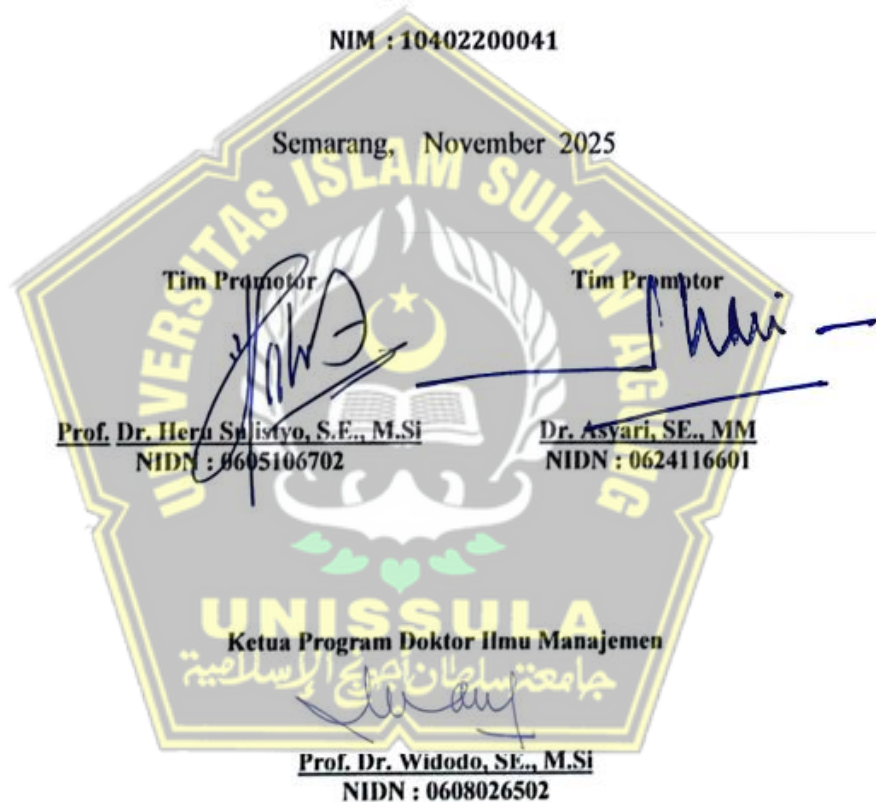
PERAN AMANAH LEADER MEMBER EXCHANGE
DALAM MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE

Disusun Oleh:

R. Djayendra Dewa

NIM : 10402200041

Semarang, November 2025



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji model *Amanah Leader–Member Exchange (Amanah LMX)* dalam meningkatkan komitmen afektif dan kinerja organisasi pada industri UMKM rotan di Jawa Tengah. Konsep Amanah LMX disusun dari integrasi nilai-nilai Islam respect, obligation, dan trust ke dalam teori Leader Member Exchange serta Social Exchange Theory. Model ini dikembangkan untuk menjawab keterbatasan LMX konvensional yang berpotensi menciptakan bias hubungan in-group dan out-group. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Sampel berjumlah 189 pelaku UMKM rotan yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert 1–7 dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM–PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi Amanah LMX yaitu respect amanah, obligation amanah, dan amanah trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selain itu, respect amanah, obligation amanah, amanah trust, dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa trust merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi komitmen afektif maupun kinerja organisasi. Analisis mediasi menunjukkan bahwa komitmen afektif hanya memediasi secara signifikan pengaruh trust terhadap kinerja organisasi, sedangkan mediasi pada variabel respect dan obligation tidak signifikan. Secara keseluruhan, nilai Q^2 sebesar 0,943 menunjukkan bahwa model Amanah LMX memiliki *goodness of fit* yang sangat baik dan mampu menjelaskan 94,3% variasi kinerja organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan literatur kepemimpinan berbasis nilai Islam dan kontribusi praktis bagi UMKM rotan untuk memperkuat hubungan pemimpin–anggota yang berlandaskan amanah, kepercayaan, dan tanggung jawab moral. Model Amanah LMX direkomendasikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keberlanjutan dan daya saing UMKM.

Kata Kunci:

Amanah LMX; Komitmen Afektif; Kinerja Organisasi; UMKM Rotan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, atas rahmat dan hidayahNya serta shalawat dan salam kami sampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang syafaatnya kami nantikan di akhir zaman.

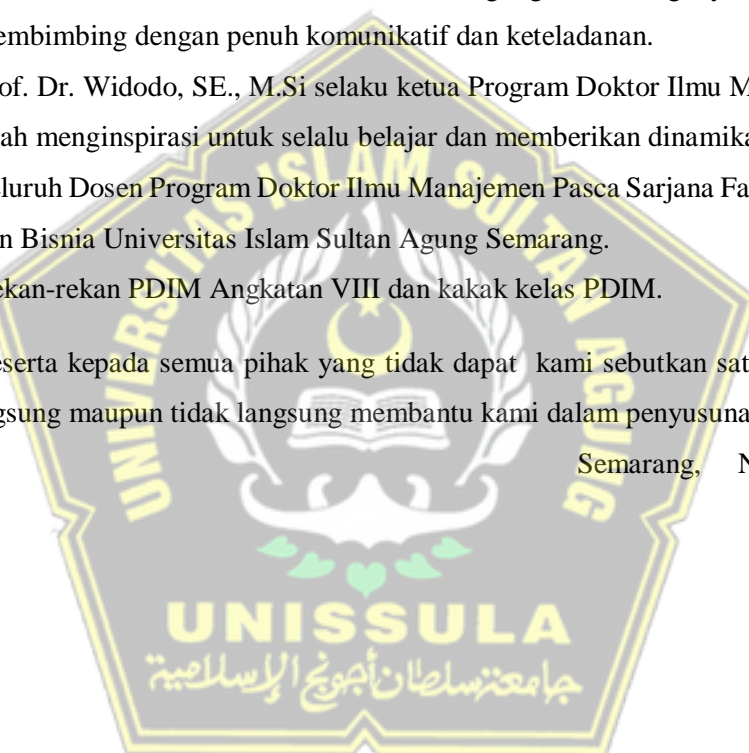
Penyelesaian usulan disertasi ini tidak lepas dari peran berbagai pihak. Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Promotor dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah untuk membimbing dengan penuh komunikatif dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku ketua Program Doktor Ilmu Manajemen yang telah menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.
3. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Rekan-rekan PDIM Angkatan VIII dan kakak kelas PDIM.

Beserta kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan proposal ini.

Semarang, November 2025

Penyusun



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
USULAN PENELITIAN UNTUK DISERTASI	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2. Research Gap	8
1.3 Fenomena Gap	13
1.4 Rumusan Masalah	16
1.5 Tujuan Penelitian	17
1.6 Manfaat Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
2.1 Social Exchange Theory	19
2.2 Amanah	25
2.3 Kinerja Organisasi	29
2.4 Grand Theory	32
2.5 Model Teoretik Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1 Jenis Penelitian	59
3.2 Pengukuran Variabel	60

3.3 Sumber Data	61
3.4 Metode Pengumpulan.....	62
3.5 Responden.....	62
3.6 Teknik Analisis Data	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	72
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	73
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	90
4.4 Evaluasi Model	94
4.5 Responden.....	102
BAB V IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDETTANG	116
5.1 Implikasi Teoritis	117
5.2 Implikasi Manajerial.....	118
5.3 Keterbatasan Penelitian	120
5.4 Metode Pengumpulan.....	121
BAB VI KESIMPULAN.....	124
6.1 Kesimpulan menurut rumusan masalah penelitian	125
6.2 Kesimpulan menurut hipotesis penelitian.....	128
6.3 Keterbatasan Penelitian	120
6.4 Metode Pengumpulan.....	121
DAFTAR PUSTAKA	132

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Research gap penelitian	9
Tabel 1.2 Daya Industri Rotan.....	13
Tabel 2.1 Ikhtisar Studi Tentang Social Exchange Theory	20
Tabel 2.2 Ikhtisar Studi Tentang Aman.....	26
Tabel 2.3 Ikhtisar Studi Tentang Kinerja.....	31
Tabel 2.4 Integrasi indikator Leader Member Exchange dan Islamic Value.....	32
Tabel 2.5 Ikhtisar Studi Tentang LMX terhadap kinerja organisasi dengan Komitmen Afektif	35
Tabel 3.1 Pengukuran variabel.....	60
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model (Model Pengukuran)	67
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian PLS Uji Inner Model (Model Struktural/Uji Hipotesis)	68
Tabel 4.1 <i>Deskripsi Karakteristik Responden</i>	72
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif <i>Amana Respek</i>	75
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif <i>Obligation Amanah</i>	78
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif <i>Amanah Trust</i>	81
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif <i>Komitmen Afektif</i>	84
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>kinerja organisasi</i>	87
Tabel 4.7 Hasil Eksplorasi Pengembangan Instrumen	90
Tabel 4.8 Convergent Validity	91
Tabel 4.9 Diskriminan Validity (Hasil fornell lacker).....	92
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas	93
Tabel 4.11 R Square.....	95
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Hipotesis	97
Tabel 4.13 Indirect.....	100

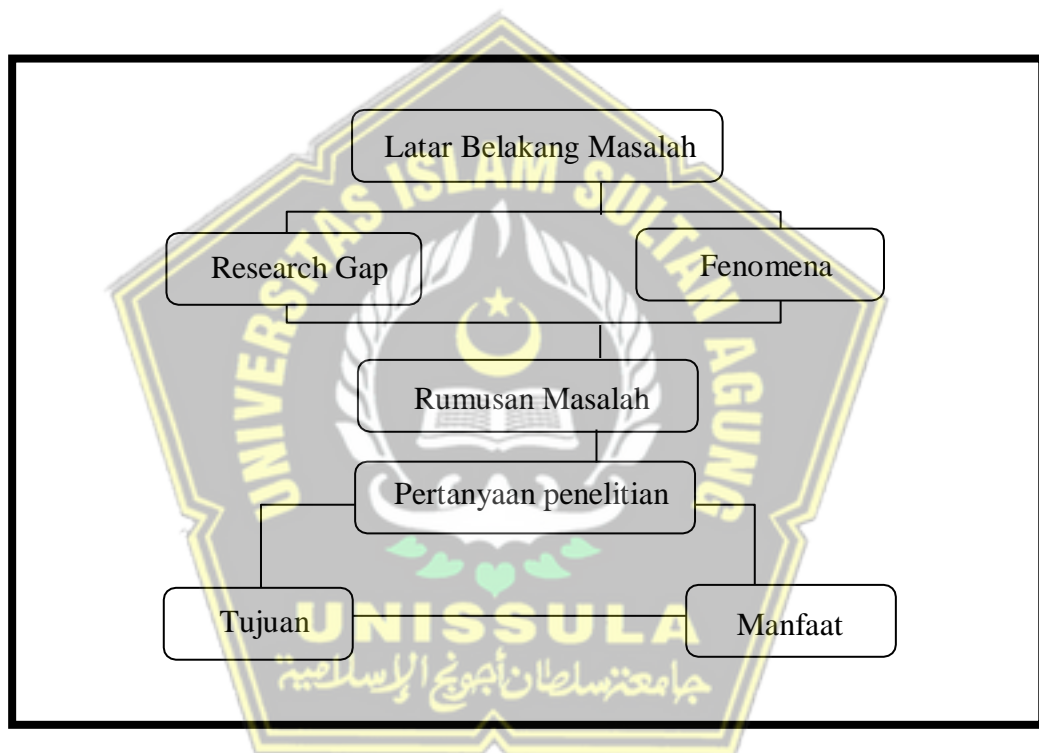
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Alur Bab Pendahuluan	1
Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka	19
Gambar 2.2 Social Exchange Theory dan Dimensinya LMX-7 Sub Ordinate	24
Gambar 2.3 Integrasi dari indikator Leader Member Exchange dan Islamic Value	32
Gambar 2.4 Proposisi 1 Amanah Leader Member Exchange terhadap Kinerja	38
Gambar 2.5 Proposisi 2 Amanah Leader Member Exchange terhadap Komitmen Afektif	39
Gambar 2.6 Proposisi 3 Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	40
Gambar 2.7 Grand Theoretical Model.....	40
Gambar 2.8 Model Empirik.....	58
Gambar 3.1 Alur Bab III Metode Penelitian	59
Gambar 4.1 Bagan Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan	71
Gambar 4.2 Iner dan Outer Model.....	94
Gambar 4.3 Full Struktur Equation Model.....	97

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena di lapangan yang menjadi dasar rumusan masalah dan lebih rinci menjadi pertanyaan penelitian. Selanjutnya rumusan dan pertanyaan penelitian tersebut menjadi alur pada studi ini yakni tujuan dan manfaat penelitian.



Gambar 1.1 Alur Bab Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia memainkan peran yang sangat penting dalam perekonomian nasional. UMKM berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional (BPS, 2021). Salah satu sektor yang

menonjol dalam industri UMKM adalah kerajinan rotan, yang dikenal karena daya tarik estetikanya dan potensinya untuk dipasarkan ke pasar global. Provinsi Jawa Tengah, dengan kota-kota seperti Jepara, Salatiga, dan Pekalongan, merupakan pusat utama kerajinan rotan di Indonesia, yang memproduksi berbagai produk dari rotan, mulai dari furnitur, aksesoris rumah tangga, hingga produk dekorasi lainnya.

Namun, meskipun industri kerajinan rotan memiliki potensi besar, UMKM di sektor ini masih menghadapi berbagai tantangan yang menghambat keberlanjutan dan daya saingnya. Salah satu tantangan utama adalah ketatnya persaingan dengan produk lokal dan impor yang lebih murah dan berkualitas tinggi. Banyak UMKM rotan di Jawa Tengah masih bergantung pada metode produksi tradisional yang tidak efisien dan membutuhkan waktu lebih lama. Keterbatasan dalam akses terhadap teknologi, keterampilan manajerial yang rendah, serta kurangnya inovasi dalam desain produk menjadi faktor penghambat utama dalam meningkatkan kualitas produk dan daya saing industri rotan.

Kinerja organisasi UMKM rotan di Jawa Tengah juga masih berada pada tingkat yang kurang memadai. Meskipun banyak UMKM rotan memiliki potensi pasar yang besar, mereka kesulitan untuk berkembang atau bertahan dalam persaingan. Sebagian besar UMKM rotan di Jawa Tengah masih menjalankan usaha mereka dengan pola manajerial yang sederhana dan kurang memiliki pemahaman yang mendalam tentang pentingnya pengelolaan organisasi yang efektif. Dalam kondisi ini, kinerja organisasi yang optimal menjadi faktor kunci yang menentukan keberlanjutan dan daya saing UMKM rotan. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi ini, terutama

yang berkaitan dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi.

Masalah yang di hadapi UMKM dilihat dari Kinerja organisasi merupakan aspek penting untuk memastikan eksistensi dan perkembangan UMKM rotan. Kinerja organisasi mencakup berbagai aspek seperti efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, daya saing, serta peningkatan penjualan. Namun, banyak UMKM rotan di Jawa Tengah yang menghadapi masalah dalam mencapai kinerja yang optimal. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi rendahnya kinerja organisasi adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi.

Organisasi yang efektif membutuhkan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim agar tercipta produktivitas yang optimal. Salah satu pendekatan dalam memahami dinamika hubungan pemimpin dan pengikut adalah melalui teori Leader-Member Exchange (LMX). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen, dan Haga (1975) dan menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota tim bersifat tidak seragam, melainkan terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pengelompokan anggota tim menjadi *in-group* dan *out-group* dapat menyebabkan diskriminasi dan perlakuan tidak adil ((Uhl-Bien; 1995)

Menurut teori LMX, anggota dalam *in-group* adalah mereka yang memiliki hubungan lebih dekat dengan pemimpin, mendapatkan akses lebih besar terhadap informasi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peluang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting (Obinna dan Ahmad, 2021). Di sisi lain, anggota dalam **out-group** memiliki hubungan yang lebih formal dan terbatas dengan pemimpin, yang sering kali mengarah pada pengalaman yang kurang memadai

dalam hal pemberian tanggung jawab dan pengembangan karir (Berrin dan Talya, 2015). Fenomena ini menciptakan ketimpangan yang dapat mempengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, hubungan in-group cenderung lebih produktif karena adanya komunikasi yang lebih intens dan pengakuan atas kontribusi anggota dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun, out-group sering kali merasa terpinggirkan, yang dapat menyebabkan rendahnya motivasi, keterlibatan, dan kinerja mereka (Lisa dan Hannes, 2022).

Ketidakadilan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota ini menjadi kelemahan yang signifikan dalam teori LMX (Rozhan et., al. 2009). Meskipun teori ini dapat menjelaskan dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikut, namun terdapat kritik terkait dengan ketidakmerataan perlakuan terhadap anggota tim yang berasal dari in-group dan out-group. Hal ini menyebabkan ketidakharmonisan dalam organisasi dan menghambat pencapaian kinerja yang optimal (Deepak dan Roopesh, 2021). Oleh karena itu, teori LMX perlu diperkuat dan diintervensi dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan hubungan antara pemimpin dan anggota tim secara lebih merata.

Salah satu cara untuk mengatasi kelemahan dalam teori LMX adalah dengan menambahkan konsep amanah (trustworthiness) dalam hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Amanah di sini mencakup kepercayaan, tanggung jawab, dan kejujuran dalam berinteraksi antara pemimpin dan anggota tim. Dalam konteks kepemimpinan, amanah memiliki peran yang sangat penting karena ia menjadi dasar dalam membangun hubungan yang sehat dan harmonis, baik di dalam in-group maupun out-group.

Penerapan amanah dalam hubungan kepemimpinan dapat mengurangi ketimpangan yang ada antara in-group dan out-group.

Dalam Al-Qur'an, Allah memerintahkan agar setiap individu bertindak dengan adil dan memegang amanah dengan baik. Salah satu ayat yang relevan adalah Surah An-Nisa (4:58):

"Sesungguhnya Allah menyuruhmu untuk menyerahkan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."

Ketika seorang pemimpin bertindak dengan amanah, dia akan memberikan perhatian yang lebih besar kepada seluruh anggota tim, tidak hanya kepada mereka yang ada dalam in-group. Sebaliknya, pemimpin yang kurang mengedepankan amanah dapat memperburuk kesenjangan antara in-group dan out-group, yang akhirnya berpotensi menurunkan kinerja organisasi.

Al-Qur'an juga mengajarkan bahwa pemimpin harus bersikap adil kepada semua orang, tanpa memandang status sosial atau kelompok. Dalam Surah Al-Hujurat (49:11), Allah berfirman:

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mencemooh kaum yang lain; bisa jadi mereka yang dicemooh lebih baik dari mereka yang mencemooh..."

Ayat ini mengingatkan bahwa semua individu, tanpa terkecuali, memiliki kedudukan yang sama di hadapan Allah. Seorang pemimpin yang amanah akan memperlakukan semua orang dengan adil, tanpa membedakan antara anggota kelompok atau kelompok yang lebih kecil dalam organisasi.

Dalam Surah Al-Anfal (8:46), Allah menekankan pentingnya persatuan dalam umat:

"Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya, dan janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu gagal dan menjadi lemah, serta hilang kekuatanmu..."

Kepemimpinan yang adil dan penuh amanah akan menciptakan persatuan dan mengurangi ketimpangan antara in-group dan out-group. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mengedepankan amanah dapat menciptakan perpecahan dan ketidakseimbangan dalam kelompok, yang akhirnya merugikan kinerja organisasi.

Amanah yang diterapkan dalam teori LMX dapat memperbaiki komunikasi, menciptakan rasa saling menghormati, dan mendorong kolaborasi antar anggota tim, baik yang berada dalam in-group maupun out-group. Dengan demikian, intervensi amanah dalam hubungan kepemimpinan LMX memiliki potensi besar untuk memperbaiki kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang pada gilirannya akan meningkatkan organisational performance secara keseluruhan

Beberapa penelitian mengkaji pengaruh teori LMX terhadap kinerja organisasi, namun masih terdapat gap riset yang signifikan yang perlu dijawab. Banyak penelitian sebelumnya fokus pada perbedaan kinerja antara anggota in-group dan out-group, namun sedikit yang membahas bagaimana faktor intervensi, seperti amanah, dapat mengatasi ketidakadilan tersebut dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang lebih terkini, seperti yang dilakukan oleh Martin et al. (2020), menunjukkan bahwa nilai-nilai **trust** (kepercayaan) dalam hubungan antara

pemimpin dan pengikut sangat berpengaruh pada hasil kinerja organisasi. Namun, riset tersebut belum secara spesifik menguji bagaimana amanah dapat mengintervensi hubungan LMX untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam studi ini, gap riset yang ada perlu dijelajahi lebih dalam untuk memahami bagaimana penerapan amanah dalam kepemimpinan LMX dapat mengurangi kesenjangan antara in-group dan out-group, serta meningkatkan keterlibatan dan kinerja anggota tim.

Studi oleh Aggarwal et al. (2020) mengungkapkan bahwa hubungan Leader–Member Exchange (LMX) yang berkualitas tinggi berkontribusi pada pemberdayaan psikologis, keterlibatan kerja, dan perilaku penarikan psikologis yang rendah. Pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan keterlibatan kerja, serta perilaku penarikan psikologis. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan dalam hubungan LMX dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Salah satu penelitian yang relevan adalah Teng et al. (2021), yang meneliti peran kepercayaan dan transparansi dalam membangun hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui transparansi dapat memperbaiki efektivitas kepemimpinan, meskipun belum secara langsung mengaitkan dengan teori LMX. Selain itu, Vardaman et al. (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kepercayaan dapat mempengaruhi kinerja tim, tetapi tidak secara spesifik mengkaji penerapan amanah dalam konteks LMX.

Gap riset ini menunjukkan bahwa meskipun banyak studi yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, sedikit yang mengintegrasikan **amanah** sebagai variabel yang dapat mengintervensi hubungan LMX, khususnya dalam fokus meningkatkan kinerja organisasi secara lebih merata. Oleh karena itu, penting untuk mengisi kekosongan ini dengan penelitian yang menguji bagaimana intervensi amanah dalam teori LMX dapat memperbaiki hubungan antara pemimpin dan anggota tim dari kedua kelompok tersebut dan mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi gap tersebut dan memberikan solusi melalui pendekatan kepemimpinan yang berbasis pada teori LMX, Islamic Value dan Social Exchange Theory. Dengan meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi, diharapkan kinerja UMKM rotan dapat meningkat, yang akan meningkatkan daya saing mereka di pasar global.

1.2 Research Gap

Dalam Organisasi yang efektif memerlukan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim untuk mencapai produktivitas yang optimal. Salah satu pendekatan dalam memahami dinamika ini adalah teori Leader-Member Exchange (LMX), yang membagi hubungan pemimpin dan anggota tim menjadi dua kelompok, yaitu in-group dan out-group. Namun, kontroversi muncul terkait ketidakmerataan perlakuan antara kedua kelompok tersebut, yang dapat menyebabkan diskriminasi dan ketidakadilan, menghambat kinerja organisasi.

Research gap yang ada adalah kurangnya penelitian yang membahas bagaimana faktor intervensi, seperti amanah (kepercayaan), dapat mengatasi

ketimpangan antara in-group dan out-group serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya fokus pada perbedaan kinerja antara kedua kelompok tersebut tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat memperbaiki hubungan dan kinerja tim secara merata.

Novelty dari penelitian ini terletak pada pengusulan amanah sebagai variabel mediasi dalam teori LMX, yang diintegrasikan dengan nilai-nilai islami, untuk mengurangi kesenjangan antara in-group dan out-group. Penelitian ini juga menggabungkan teori LMX dan Social Exchange Theory dalam konteks UMKM rotan di Provinsi Jawa Tengah untuk mengeksplorasi bagaimana kepercayaan dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, serta meningkatkan kinerja organisasi. yang merupakan konsep baru dari amanah leader member exchange yang diintegrasikan dengan nilai-nilai islami yang menjadi novelty dalam penelitian ini.

Tabel 1.1 memuat *research gap* penelitian

Aspek Ikhtisari (Studi Kontroversi)	Temuan	Kontribusi Penelitian
	<p>Penelitian Suharno dan dian, (2018); Elyzabet, (2023); dan Wijaya (2023) menunjukkan LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi .Ini masuk keterbatasan kontroversi dalam studi mengenai ketidakmerataan perlakuan antara anggota in-group dan out-group dalam teori LMX yang dapat mengarah pada diskriminasi dan ketidakadilan dalam organisasi. (Uhl-Bien, 1995)</p>	<p>Merujuk pada kontroversi studi ini maka terdapat celah untuk mengisinya dengan variabel LMX yang diintegrasikan dengan nilai islami</p>
Limitation	<p>Keterbatasan penelitian sebelumnya terletak pada</p>	<p>Mengintegrasikan nilai religiusitas yang dapat diterima</p>

Future Research

kurangnya pembahasan mengenai intervensi faktor lain seperti amanah dalam meningkatkan hubungan antara pemimpin dan anggota tim, serta memperbaiki kinerja organisasi. (Rozhan et al., 2009)

Vardaman et al. (2017) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kepercayaan dapat mempengaruhi kinerja tim, tetapi tidak secara spesifik mengkaji penerapan amanah dalam konteks LMX

Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat mengeksplorasi lebih dalam bagaimana penerapan amanah sebagai variabel mediasi dalam teori LMX untuk mengurangi kesenjangan antara in-group dan out-group serta meningkatkan kinerja organisasi. (Martin et al., 2020) Aggarwal et al. (2020) mengungkapkan bahwa hubungan Leader–Member Exchange (LMX) yang berkualitas tinggi berkontribusi pada pemberdayaan psikologis, keterlibatan kerja, dan perilaku penarikan psikologis yang rendah

Teng et al. (2021), yang meneliti peran kepercayaan dan transparansi dalam membangun hubungan antara pemimpin dan anggota tim

dengan rasional pada pembentukan indikator amanah LMX sehingga akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Dimana amanah LMX ini menjadi mempunyai batasan.

Sehingga amanah LMX tidak hanya sebatas kepentingan pribadi tetapi juga bersifat jangka panjang di akhirat

Melakukan penelitian pada UKM Rotan di Jawa Tengah dimana mempunyai budaya cenderung non individualistik dan mempunyai perbedaan budaya yang relevan dari penelitian-penelitian mengenai SDT sebelumnya

Penelitian mengenai amanah LMX yang dipengaruhi oleh dukungan otonomi pemimpin kaitannya dengan peningkatan perilaku inovasi yang berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, fokus utama adalah pada dinamika hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang mempengaruhi produktivitas organisasi. Salah satu teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan ini adalah Leader-Member

Exchange (LMX), yang membagi hubungan pemimpin dan anggota tim menjadi dua kelompok: in-group dan out-group. Namun, kontroversi muncul karena ketidakmerataan perlakuan terhadap kedua kelompok ini, yang dapat menyebabkan diskriminasi dan ketidakadilan dalam organisasi, mempengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan.

Teori Leader-Member Exchange (LMX) mengungkapkan adanya ketimpangan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang berasal dari in-group dan out-group, yang sering kali mengarah pada pengalaman yang kurang memadai bagi anggota out-group, terutama dalam hal pemberian tanggung jawab dan pengembangan karir (Berrin dan Talya, 2015). Ketidakadilan ini menciptakan perbedaan yang signifikan dalam komunikasi, pengakuan kontribusi, dan kinerja antara kedua kelompok tersebut, yang dapat mengurangi efektivitas tim secara keseluruhan. Walaupun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan anggota in-group dapat meningkatkan produktivitas, anggota out-group sering merasa terpinggirkan, yang berdampak pada rendahnya motivasi, keterlibatan, dan kinerja mereka (Lisa dan Hannes, 2022). Penelitian ini berfokus pada intervensi amanah (trustworthiness) dalam hubungan kepemimpinan untuk mengurangi ketimpangan tersebut dan meningkatkan kinerja organisasi secara merata. Amanah, yang mencakup kepercayaan, tanggung jawab, dan kejujuran, memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan yang lebih adil antara pemimpin dan anggota tim, baik yang berada dalam in-group maupun out-group. Penerapan amanah ini sejalan dengan ajaran dalam Al-Qur'an yang mengingatkan tentang pentingnya keadilan dan amanah dalam kepemimpinan, seperti yang tercermin dalam Surah An-Nisa

(4:58) dan Surah Al-Hujurat (49:11), yang mengharuskan pemimpin untuk bersikap adil kepada semua anggota, tanpa membedakan kelompok. Meskipun banyak penelitian yang mengkaji pengaruh teori LMX terhadap kinerja organisasi, masih terdapat gap riset yang signifikan terkait bagaimana amanah dapat berfungsi sebagai intervensi untuk memperbaiki hubungan antara pemimpin dan anggota tim serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Gap ini, terutama dalam konteks UMKM rotan di Provinsi Jawa Tengah, menunjukkan potensi pasar yang besar namun kinerja organisasi yang rendah, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya penerapan amanah dalam hubungan kepemimpinan. Oleh karena itu, penting untuk menjelajahi lebih lanjut bagaimana penerapan amanah dapat mengurangi ketimpangan antara in-group dan out-group, serta meningkatkan kinerja organisasi secara lebih merata.

Penelitian ini menemukan bahwa **amanah** (kepercayaan dan tanggung jawab) yang diterapkan dalam hubungan kepemimpinan LMX dapat mengurangi ketimpangan yang ada antara in-group dan out-group. Dengan adanya amanah, komunikasi antar anggota tim menjadi lebih baik, kolaborasi meningkat, dan secara keseluruhan, kinerja organisasi pun membaik. Oleh karena itu, temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa amanah sebagai variabel mediasi memiliki potensi untuk menciptakan hubungan yang lebih adil dan produktif antara pemimpin dan anggota tim, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, kontribusi kedepan dari penelitian ini adalah untuk memperkaya teori LMX dengan mengusulkan penerapan amanah sebagai variabel mediasi yang dapat

mengurangi kesenjangan antara in-group dan out-group. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi besar dalam mengisi gap riset yang ada, yang sebelumnya kurang membahas faktor-faktor intervensi yang dapat memperbaiki ketimpangan dan meningkatkan hubungan yang lebih merata antar anggota tim. Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat mengeksplorasi lebih dalam penerapan amanah dalam teori LMX untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

1.3 Fenomena Gap

Rotan adalah hasil hutan bukan kayu yang dapat dijadikan bahan baku untuk industri atau pabrik. Furnitur rotan eksport sangat potensial, oleh karena itu seharusnya dipertahankan produksinya dan bahkan perlu terus dikembangkan, termasuk memanfaatkan untuk potensi di pasar negeri sendiri (Alam et al., 2021). Indonesia merupakan negara yang memiliki hasil rotan terbesar didunia. Setiap tahun sebanyak 80% komoditas rotan mentah untuk bahanbaku industri yang ada didunia berasal dari Indonesia (Maulana dan Suharno 2016). Distribusi Usaha Rotan dan Bambu di wilayah jawa tengah berdasarkan usaha yang berkembang:

Tabel 1.2 Daya Industri Rotan

Kabupaten/Kota	Industri Furnitur dari Kayu, Rotan/Bambu, Plastik, Logam
(1)	(3)
Cilacap	259
Banyumas	313
Purbalingga	230
Banjarnegara	228
Kebumen	383
Purworejo	370
Wonosobo	225
Magelang	297
Boyolali	209

Klaten	323
Sukoharjo	149
Wonogiri	259
Karanganyar	158
Sragen	196
Grobogan	230
Blora	254
Rembang	257
Pati	350
Kudus	114
Jepara	183
Demak	212
Semarang	204
Temanggung	211
Kendal	238
Batang	218
Pekalongan	219
Pemalang	174
Tegal	236
Brebes	202
Kota Magelang	12
Kota Surakarta	33
Kota Salatiga	18
Kota Semarang	117
Kota Pekalongan	23
Kota Tegal	22
JAWA TENGAH	7 126

Fenomena gap industri furnitur dari kayu, rotan/bambu, plastik, dan logam di Jawa Tengah mencerminkan ketimpangan yang cukup signifikan antara kabupaten/kota. Total produksi industri furnitur Jawa Tengah mencapai 7.126 juta IDR, namun distribusi ini sangat tidak merata. Kabupaten seperti **Kebumen** (383 juta), **Purworejo** (370 juta), dan **Pati** (350 juta) menunjukkan angka produksi yang tinggi, mencerminkan keberhasilan daerah tersebut dalam mengembangkan industri furnitur, baik dari sisi sumber daya alam maupun tenaga kerja terlatih. Sebaliknya, beberapa daerah seperti **Kota Magelang** (12 juta), **Kota Salatiga** (18 juta),

dan **Kota Tegal** (22 juta) memiliki kontribusi yang sangat kecil terhadap total produksi furnitur di Jawa Tengah. Fenomena gap ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perbedaan dalam infrastruktur, keberadaan sumber daya alam, serta kualitas tenaga kerja yang ada di tiap daerah.

Daerah dengan angka produksi rendah mungkin menghadapi keterbatasan dalam hal akses pasar, kurangnya dukungan terhadap pengembangan industri, atau terbatasnya fasilitas produksi yang dapat meningkatkan kapasitas produksi. Selain itu, kurangnya pengembangan keterampilan industri di daerah-daerah tersebut dapat mempengaruhi kualitas dan daya saing produk furnitur. Di sisi lain, daerah-daerah yang memiliki potensi besar dalam industri furnitur, seperti **Kebumen** dan **Purworejo**, mungkin didukung oleh ketersediaan bahan baku yang melimpah, serta adanya sistem pendidikan dan pelatihan yang mendukung perkembangan keterampilan industri.

Fenomena ini menggambarkan pentingnya pembenahan dalam sektor industri furnitur di Jawa Tengah untuk mencapai pemerataan kinerja dan produktivitas. Upaya memperkuat **Leader Member Exchange (LMX)** antara pemimpin daerah dan anggotanya, seperti pengusaha dan pengrajin, dapat membantu membangun **Amanah** yang kuat dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Pemimpin yang mampu membangun hubungan baik dengan anggotanya akan mempercepat pencapaian tujuan bersama, mengurangi ketimpangan antar daerah, dan mendorong kinerja industri furnitur yang lebih merata di seluruh Jawa Tengah.

Sebagaimana pernyataan Karyawan Rotan di Trangsan (2024), sebagai pemimpin sekaligus mitra kerja memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja bawahannya sehingga semakin mudah dalam memenangkan pasar. Pernyataan karyawan ini sangat beruntung memiliki pemimpin yang bisa mengayomi.

Di sisi lain masih ada yang memiliki asumsi bahwa pemimpin yang diberikan oleh Usaha Rotan masih belum memenuhi harapan. Lebih dari

itu banyak pihak yang belum memiliki kepercayaan terhadap pemimpin untuk melakukan pertukaran sosial melalui pembayaran gaji yang belum standar Upah minimum berdasarkan penelitian brima et., al (2024) Tingkat kesejahteraan pekerja rotan berdasarkan UMR secara keseluruhan responden kurang sejahtera

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena UKM Rotan didesa Desa Trangsan, Kab Sukoharjo yang ada di Jawa Tengah, serta keterbatasan penelitian sebelumnya, rumusan masalah dalam studi ini adalah Bagaimana model pengembangan *Resonance Capability* berbasis *Amanah leader Member of Exchange* sehingga mampu mendorong *Kinerja Organisasi dengan dimediasi komitmen afektif di UKM Rotan Jawa Tengah.*

1. Bagaimana pengaruh *Amanah Respect* terhadap *komitmen afektif* pada UKM Rotan di Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh *Amanah Obligation* terhadap *komitmen afektif* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh *Amanah trust* terhadap *komitmen afektif* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh *komitmen afektif* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh *Amanah Respect* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan di Jawa Tengah?
6. Bagaimana pengaruh *Amanah Obligation* terhadap *Kinerja Organisasi*

pada UKM Rotan Jawa Tengah?

7. Bagaimana pengaruh *Amanah trust* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
8. Bagaimana *komitmen afektif* dapat memediasi antara *Amanah respect* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
9. Bagaimana *komitmen afektif* dapat memediasi antara *Amanah obligation* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Jawa Tengah?
10. Bagaimana *komitmen afektif* dapat memediasi antara *Amanah trust* terhadap *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Jawa Tengah?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengembangkan konsep baru *Amanah Leader member Exchange* sebagai rekonstruksi konsep *Capability Leadership* dari *Social Exchange theory*.
2. Menguji keterkaitan antara *Amanah Leader member (Respect, Trust, Obligation)*, *komitmen afektif* dan *Kinerja Organisasi*.
3. Mengembangkan model *Amanah Respect, Amanah Obligation*, amanah trust berbasis *komitmen afektif* sehingga mampu mendorong *Kinerja Organisasi* pada UKM Rotan Trangsan, Sukoharjo

1.6 Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik untuk

pengembangan teori Capability leadership dari *Social Exchange* yaitu memberi warna dan visi baru dengan *Islamic Value*. Konsep *Amanah Leadership Member of Exchange* menjadi konsep kepemimpinan baru yang lebih komprehensif dengan cakupan yang luas dengan membangun kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dalam mencapai kinerja terbaik

2. Praktis

Pertama, studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kualitas kepemimpinan pada UKM Rotan Jawa Tengah. Kedua, memberikan wawasan baru dalam pola pengembangan manajemen perusahaan di UKM Rotan Jawa Tengah dalam berbagi hubungan dan kepercayaan sehingga memberikan nilai positif bagi pengembangan dan inovasi pada UKM Rotan Jawa Tengah khususnya. Ketiga, dalam praktek rekrutmen, promosi dan pengembangan sumber daya manusia.

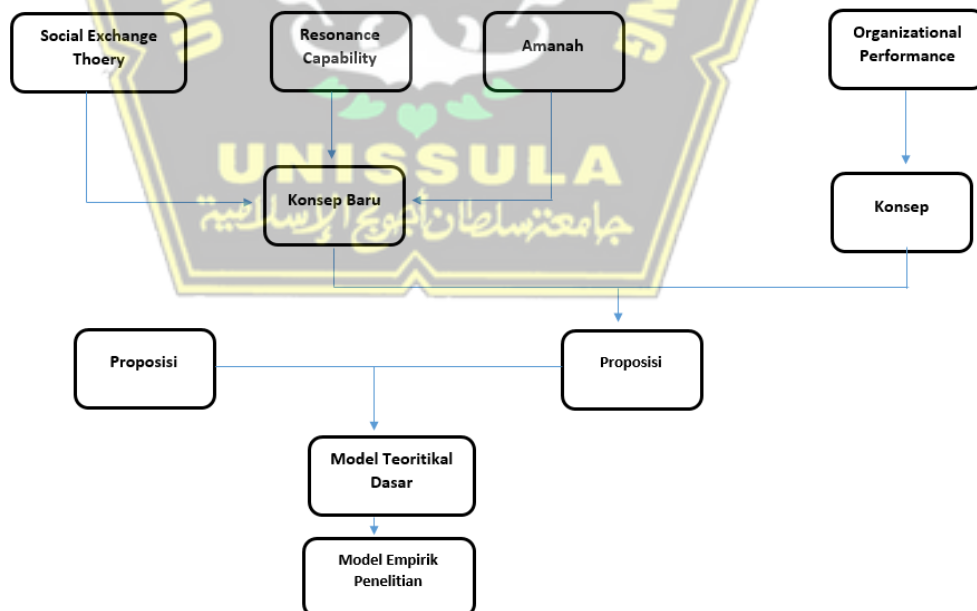


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang *Social exchange theory*, *Islamic Value*, dan *Keberhasilan Individu*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep kebaruan. Keterkaitan konsep baru tersebut dengan konsep lainnya membentuk “*proposisi*”. Selanjutnya dengan dinamika internal dan eksternal dari variabel menghasilkan *Model Teoretikal Dasar (Grand Model Theory)*. Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “*Model Teoretik Penelitian*”. Secara piktografis alur kajian pustaka dalam penelitian ini disajikan seperti pada Gambar 2.1 berikut,

Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka



2.1 Social Exchange Theory

Teori pertukaran sosial adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Akarnya yang terhormat dapat ditelusuri kembali ke setidaknya tahun 1920-an (misalnya, Malinowski, 1922; Mauss, 1925), menjembatani disiplin seperti antropologi (misalnya, Firth, 1967; Sahlins, 1972), psikologi sosial (misalnya, Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault & Kelley, 1959), dan sosiologi (misalnya, Blau, 1964).

Pendekatan SET memiliki kontribusi dalam hubungan sosial dibangun dan dipertahankan berdasarkan prinsip pertukaran timbal balik. Teori ini berfokus pada biaya dan keuntungan yang dirasakan individu dalam interaksi sosial mereka. Dalam konteks perusahaan, SET dapat digunakan untuk memahami dan mengelola hubungan antara karyawan, serta antara karyawan dan organisasi (erison dan ellingson., 2020).

Tabel 2.1 Ikhtisar Studi Tentang Social Exchange Theory

No	Sumber	Temuan
1	Homans, 1958	interaksi sosial dapat dipahami sebagai pertukaran timbal balik yang melibatkan biaya dan keuntungan bagi individu yang terlibat.
3	Gouldner, 1960	norma timbal balik dapat membantu menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan suportif. Manajer dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memastikan bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai. Norma timbal balik berfungsi sebagai landasan untuk memahami bagaimana hubungan sosial dipertahankan dan bagaimana keadilan dan keseimbangan dapat dicapai dalam berbagai konteks interaksi

		social
2	Blau, 1964	hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (<i>mutual reciprocation</i>) merupakan bentuk dasar dari interaksi manusia dilihat dari kekuasaan, ketergantungan, dan hubungan antara pertukaran sosial dan struktur sosial
3	Wayne and Green (1993)	interaksi yang menguntungkan dalam kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim mempengaruhi perilaku karyawan dalam konteks organisasi
4	Cropanza et., al. (2005)	hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (<i>mutual reciprocation</i>) merupakan bentuk dasar dari interaksi manusia dalam meningkatkan hubungan sosial dan organisasi
5	Knowledge Hiding and Social Exchange Theory: A Systematic Review and Meta-Analysis (2024)	Studi ini menyintesis 66 penelitian dengan total 20.603 partisipan untuk mengembangkan kerangka nomologis mengenai penyembunyian pengetahuan (<i>knowledge hiding</i>) berdasarkan SET. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel seperti kepemimpinan destruktif dan perlakuan buruk dari rekan kerja meningkatkan kecenderungan individu untuk menyembunyikan pengetahuan. Selain itu, pengaruh budaya nasional seperti kolektivisme dan jarak kekuasaan juga memoderasi hubungan ini.
6	Drivers and Obstacles of Consumers' Continuous Participation Intention in Online Pre-Sales: Social Exchange Theory Perspective (2024)	Penelitian ini mengaplikasikan SET untuk menganalisis niat partisipasi konsumen dalam kegiatan pre-sale online. Temuan menunjukkan bahwa manfaat yang dirasakan (<i>utilitarian, hedonik, dan sosial</i>) berpengaruh positif terhadap kepuasan dan niat partisipasi berkelanjutan, sementara biaya yang dirasakan (<i>pencarian, menunggu, dan penyesuaian</i>) berpengaruh negatif. Selain itu, jenis produk memoderasi hubungan antara manfaat, biaya, dan kepuasan konsumen.

Berpegang Tabel 2.1 dapat diringkaskan bahwa *Social Exchange Theory*

menekankan hubungan sosial dibangun dan dipertahankan berdasarkan evaluasi individu terhadap interaksi, pertukaran, dan timbal balik yang terjadi. Hubungan sosial dianggap menguntungkan jika imbalan yang diterima lebih besar atau setara dengan biaya yang dikeluarkan. Keseimbangan dan keadilan dalam pertukaran adalah kunci untuk hubungan yang sehat dan berkelanjutan. Namun dalam keadaanya orientasi dari *Social Exchange Theory* pada materialistik dengan muatan untung dan rugi yang di dasarkan keadilan yang duniawi, sehingga belum menyentuj keadilan yang rohani.

Dimensi dalam *Social Exchange Theory* meliputi kekuatan sosial, jaringan, kemandirian, kontrak psikologis dan kepemimpinan (Cropanza et., al. 2005). Pada kepemimpinan yang akan muncul pada *Leader Member Exchange*. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Leader Member Exchange* dimana pertukaran sosial ini mengarah pada pertukaran yang bermanfaat bagi atasan dan bawahan (Suleyman,2021;Trucekbor dt, 2000).

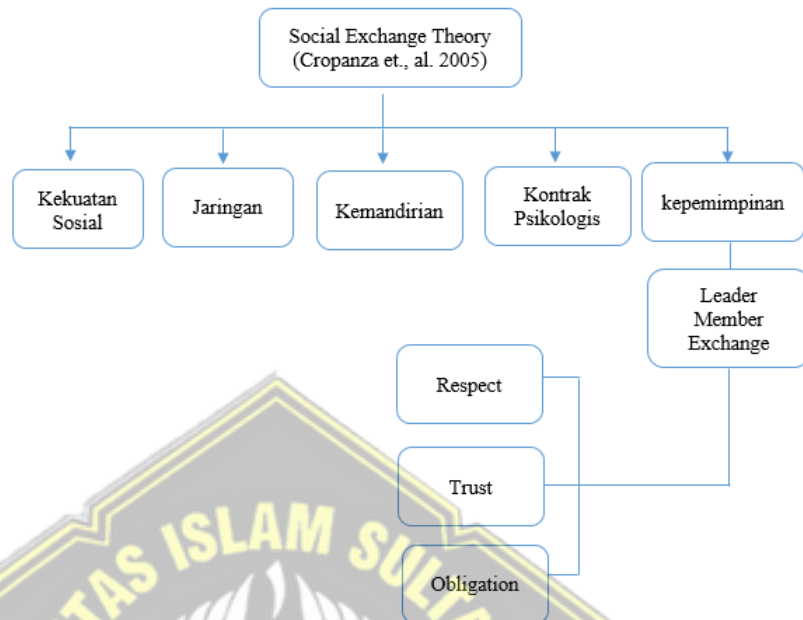
enurut Sobral dan Furtado (2024), teori Leader-Member Exchange (LMX) menjelaskan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan anggota tim, yang mengarah pada variasi kualitas hubungan dalam tim yang sama. Hubungan ini berkembang melalui pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikut, dengan pertukaran berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan dan dukungan, yang mengarah pada loyalitas dan saling menghormati. Para bawahan yang tidak termasuk dalam lingkaran lingkup hubungan tersebut diklasifikasikan sebagai *out-group*. Yang dimaksud

in-group dalam sebuah *group exchange* menurut Dansereau (1975, dalam Trucekborde, 2000) adalah apabila terdapat adanya dukungan yang bersifat timbal balik serta ada pengaruh yang saling menguntungkan di dalam kelompok tersebut.

Anggota dari *in-group* akan menunjukkan perilaku yang berujuan meningkatkan efisiensi kantor dan memberikan keuntungan bagi supervisor (atasan). Contoh tindakan dari *in-group* adalah menjawab telepon ketika sekertaris sedang tidak ada, mengerjakan tugas orang lain ketika keadaan darurat, atau juga sedang tidak ada. Para bawahan akan melakukan perilaku-perilaku di atas sebagai bagian dari *exchange* (pertukaran) dengan atasan dan juga dengan organisasinya. Persepsinya, tipe hubungan seperti ini akan memberi keuntungan baik bagi bawahan maupun bagi atasan.

Leader Member Exchange didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara pemimpin (leader) dan anggota tim (member). LMX berfokus pada bagaimana hubungan tersebut berkembang dan dampaknya terhadap perilaku dan kinerja anggota tim (Cropanza et.al., 2005).

Dimensi *Leader Member Exchange* meliputi *Respek, obligation, trust* (Cropanza et.al., 2005; Graen & Uhl-Bien, 1995).



Gambar 2.2 Social Exchange Theory dan Dimensinya LMX-7 Sub Ordinate

Sumber : (Cropanza et., al. 2005; Graen & Uhl-Bien, 1995)

Beberapa penelitian mengenai pertukaran sosial menghasilkan hal-hal berikut ini: terdapat korelasi antara konstruksi kunci dalam teori pertukaran sosial yang lebih ke leader member exchange terhadap capability leadership dan amanah dengan nilai perilaku co-creation (Khalifa & Shen, 2022). Individu yang memiliki ikatan ideologis yang kuat dapat memberikan perasaan legitimasi dan dukungan emosional, meskipun pemimpin mungkin memiliki perilaku yang tidak konvensional atau menentang norma. (Hahl dan ezra, 2021). Penelitian Hawlischek et al. (2018) menemukan bahwa pelaksanaan ekonomi berbagi sangat dipengaruhi oleh motivasi individu yang bersifat egoistik, norma sosial yang mendorong timbal balik, dan nilai-nilai

sosial yang dipegang oleh para peserta. Namun, identifikasi yang kuat dengan kelompok atau platform tertentu juga dapat memiliki efek negatif, terutama jika hal ini mengarah pada ekspektasi yang tidak realistis atau konflik internal. Dari beberapa penelitian mengenai SET, masih jarang penelitian yang mengkritisi SET dengan menambahkan nilai-nilai islamic value

2.2 Amanah

Kepemimpinan dalam Islam mirip dengan kepemimpinan konvensional kecuali pada akar agama, moral, dan kemanusiaannya. Semangat keagamaan dan moral (takut dan cinta kepada Tuhan) mendominasi kepemimpinan pada masa pemerintahan Nabi (s.a.w.) dan Empat Khalifah. (Ahmad & Fontaine, 2011). Selain itu perlu dimiliki dalam kepemimpinan yaitu sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW yang selalu mempunyai sifat utama yaitu: Shiddiq, amanah, tablig dan Fathanah. Adapun kepemimpinan dalam Islam, jika menjalankan sifat-sifat yang dicontohkan Nabi, maka dengan sendirinya kepemimpinan dalam Islam akan berjalan sesuai tujuan yang dicapai. (Muhammad, 2021)

Untuk mewujudkan tatanan yang tidak hanya berorientasi pada materialistik dan duniawi, maka diperlukan kepemimpinan dengan penanaman nilai-nilai Islami. Dimensi nilai islam dalam pandangan Islam meliputi prinsip Shiddiq, amanah, tablig dan Fathanah (Taufik,

2023).

Tabel 2.2 Ikhtisar Studi Tentang Amanah

No	Sumber	Temuan
1	Noviandani & Septiarini (2015)	karakter amanah mempunyai arti bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditunjukkan dengan keterbukaan, kejujuran, pengalaman, pelayanan optimal dan ihsan (melakukan yang terbaik) dalam segala hal. Karakter amanah wajib dimiliki oleh setiap mukmin, terutama yang mempunyai pekerjaan yang berhubungan dengan pengabdian.
3	Islam dan Samsudin (2018)	manusia harus dapat dipercaya serta bijaksana dalam segala hal yang berhubungan dengan profesinya, dan bertindak dengan penuh tanggung jawab. Pastinya memungkinkan manusia untuk menghilangkan segala macam kebodohan, ketidakadilan, pengkhianatan dan sebagainya dari masyarakat dengan menerapkannya dalam kehidupannya. Kajian tersebut diakhiri dengan mengingatkan bahwa manusia yang memilih al-amanah akan mendapat pahala, sebaliknya akan mendapat hukuman. Oleh karena itu, hendaknya mereka mengingat janji mereka kepada Sang Pencipta dalam setiap aktivitas kehidupan sehari-hari
4	Nur et., al. 2018	konsep amanah sebagai inti kepemimpinan Islam serta unsur-unsur penting dalam sifat dapat dipercaya dalam menanamkan konsep ini dalam kepemimpinan masa kini. Sifat dapat dipercaya dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu untuk Allah dan untuk umat manusia. Ada empat unsur dalam klasifikasi Allah yaitu Iman, Islam, Ihsan dan Taqwa. Sementara itu, dalam penggolongan manusia, terdapat empat unsur sifat dapat dipercaya. Yaitu keadilan, tanggung jawab, integritas dan

- 5 Agung (2021) akuntabilitas. Amanah dikaitkan dengan peran dan tanggung jawab manusia sebagai makhluk ciptaan di muka bumi. Amanah tidak hanya berkaitan dengan hubungan antar manusia dan lingkungan (horizontal) tetapi juga hubungan dengan Allah (vertikal).

Merujuk pada tabel 2.2, dapat disimpulkan bahwa Amanah merupakan prinsip kepemimpinan Islam yang memuat nilai tanggung jawab dan dapat dipercaya, baik kepada dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Amanah individu pada memiliki dampak positif terhadap Amanah bersama melalui kinerja organisasional dalam tata laksana kelola. Pertanggung jawaban ini tidak hanya di dunia tetapi juga di akherat. Dimana setiap individu akan dimintakan segala sesuatu yang telah dilakukan semasa di dunia. konsep amanah sebagai inti kepemimpinan Islam serta unsur-unsur penting dalam sifat dapat dipercaya dalam menanamkan konsep ini dalam kepemimpinan masa kini. Sifat dapat dipercaya dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu untuk Allah dan untuk umat manusia. Ada empat unsur dalam klasifikasi Allah yaitu Iman, Islam, Ihsan dan Taqwa. Sementara itu, dalam penggolongan manusia, terdapat empat unsur sifat dapat dipercaya. Yaitu keadilan, tanggung jawab, integritas dan akuntabilitas (Nur et., al. 2018)

kedua menjaga amanah merupakan manusia sebagai makhluk Allah pada dasarnya mengemban amanah atau tugas-tugas kewajiban dan

tanggungjawab yang dibebankan oleh Allah kepadanya agar dipenuhi, dijaga dan dipelihara dengan sebaik-baiknya. Al-Maraghy, ketika menafsirkan ayat “Innallaha ya’murukum an tu’addu al-amanaati ila ahlila (Q.S. Al-Nisa’: 58), ia mengemukakan bahwa amanah tersebut bermacam-macam bentuknya yaitu amanah hamba terhadap Tuhannya, amanah hamba terhadap sesama manusia, dan amanah manusia terhadap dirinya.

Amanah memiliki dimensi berupa kepercayaan, terpercaya, tanggung jawab dan jujur (Agung & Husni, 2016; Othman, 2011; Tekke et al., 2013) individu dengan individu khususnya organisasi. Individu dalam organisasi diwajibkan melaksanakan kewajibannya demi terciptanya kesejahteraan organisasi secara keseluruhan, serta tanggung jawab organisasi. Adapun indikator Amanah meliputi Tanggung jawab, tepat janji dan Transparansi Sri et. Al., 2015).

Penelitian yang mengangkat tema mengenai mas’uliyah ini antara lain: Yuli dan Sari (2021) dalam penelitiannya bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai di UMM telah memahami dan menerapkan nilai amanah sebagai budaya organisasi Islam. Indikator nilainya antara lain Adil sebagaimana tercantum dalam QS An Nisa ayat 135, Komitmen seperti dalam QS An Nahl ayat 91, Dapat diandalkan seperti dalam QS An Nisa ayat 58, Terbuka seperti dalam QS Al Hadid ayat 9, Mandiri seperti dalam QS Al Baqarah ayat 256, Sehat Jasmani dan Jiwa sebagaimana dalam QS Al Qashash ayat 26, dan Tanggung

Jawab sebagaimana dalam QS Al Mudatsir ayat 38-39 .

2.3 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi penting bagi institusi karena mencerminkan kemajuannya di pasar. Menurut March dan Sutton (1997), kinerja organisasi tidak berkelanjutan dalam lingkungan kompetitif karena sifatnya yang dinamis. Pentingnya kinerja organisasi telah diakui namun cara untuk meningkatkannya masih belum diungkapkan dengan baik. Kinerja Organisasi tidak hanya dikaitkan dengan tujuan perusahaan tetapi juga memiliki beberapa implikasi sosial ketika individu organisasi mengembangkan modal sosial yang membentuk pola perilaku untuk meningkatkan kinerja bisnis (Lesser & Storck, 2001).

Pendekatan Sistem Sosial: Dalam pendekatan ini, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana perusahaan, sebagai sistem sosial dengan sumber daya tertentu, dapat memenuhi tujuannya tanpa harus melumpuhkan sumber daya dan sarannya atau memberikan tekanan berlebihan pada karyawannya, yang berarti konsep kinerja berhubungan dengan sarana dan tujuan organisasi (Georgopoulos, 1957). Demikian pula, pada tahun 1980an, kinerja didefinisikan sebagai suatu sistem sosial, yang mana suatu organisasi dapat mempertimbangkan cara dan tujuannya (Robbins, 1987). Lupton (1977) memperlakukan konsep kinerja organisasi dengan paling hati-hati dan eksplisit dibandingkan dengan peneliti lain pada periode yang sama. Menurut Lupton, dalam organisasi yang aktif, tingkat produktivitas dan tingkat kepuasan serta motivasi

para anggotanya tinggi, sedangkan tingkat perputaran, biaya, dan keresahan tenaga kerja rendah atau bahkan tidak ada. Namun, menurut Katz (1978), efisiensi (rasio output terhadap input) dan efektivitas suatu organisasi adalah paralel, keduanya merupakan komponen penting dari kinerja organisasi secara keseluruhan, total keuntungan dari segala jenis dinilai melalui maksimalisasi efisiensi dan efektivitas. Dengan demikian, pendekatan sistem sosial berfokus pada efisiensi suatu organisasi, yang merupakan dimensi penting lainnya dari konsep kinerja organisasi. Oleh karena itu, dapat mengenali bahwa “efektivitas”, “relevansi”, dan “efisiensi” adalah tiga dimensi kinerja organisasi.

Oleh karena itu, pada dekade pertama abad kedua puluh satu, definisi kinerja organisasi sebagian besar terfokus pada kapabilitas dan kesanggupan suatu organisasi untuk secara efisien memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai prestasi yang konsisten dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, serta mempertimbangkan relevansinya dengan penggunaannya (Peterson, W., G. Gijbers, 2003). Dalam definisi ini, tiga elemen umum kinerja organisasi, yaitu “efisiensi”, “efektivitas”, dan “relevansi”, telah dipertimbangkan. Demikian pula, Neely (2007) percaya bahwa kinerja harus mempertimbangkan pengukuran efisiensi dan efektivitas tindakan. Kuantifikasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif menyatakan efisiensi dan efektivitas kinerja. Efisiensi dan efektivitas berhubungan dengan kinerja menurut definisi Neely (2007) dan penulis

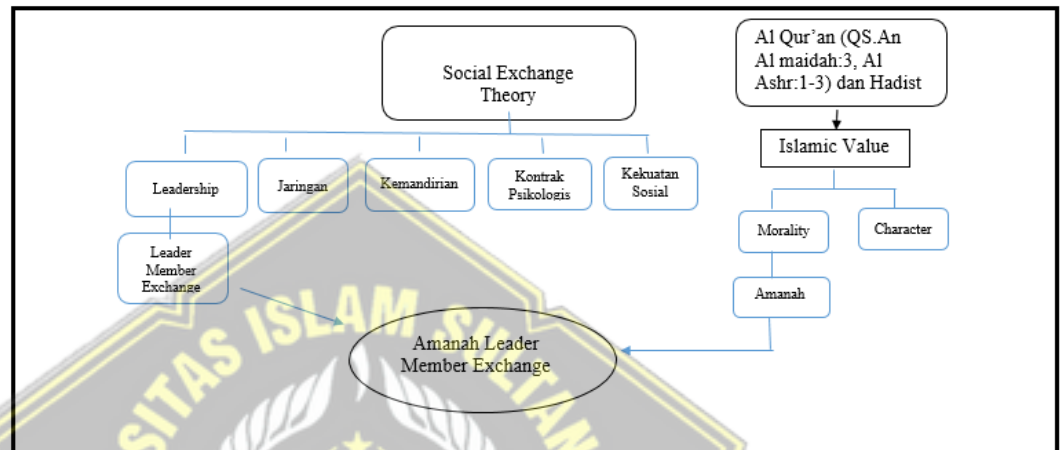
lainnya. Sebaliknya, kinerja suatu organisasi diyakini mampu mencakup wilayah yang lebih luas, antara lain hubungan antara kinerja dengan tujuan organisasi (efektivitas), sumber daya organisasi (efisiensi); dan, kepuasan pemangku kepentingan (relevansi).

Pengukuran kinerja organisasi dengan melakukan integrasi antara perspektif kinerja: yang berkaitan dengan hasil dan yang berfokus pada faktor-faktor penentu hasil. Model ini mencakup empat kelas kinerja yang berbeda: finansial, non-finansial, internal dan eksternal (Keegan et al., 1989). Adapun state of the art kinerja berkelanjutan sebagaimana pada Tabel 2.3. Ikhtisar Studi Tentang Kinerja

No	Sumber	Temuan
1	Aquilino et., al. (2016)	sebagian besar organisasi yang diteliti tidak memiliki proses formal atas strateginya, mereka juga tidak mengukur hasil mereka dalam sistem terintegrasi yang memungkinkan mereka melakukan evaluasi sesuai dengan tujuan strategis mereka
2	Gutterman (2023)	Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan ekonominya dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif dengan menggunakan ukuran seperti profitabilitas, laba atas aset dan ekuitas, pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan; namun, semakin pentingnya keberlanjutan telah menimbulkan argumen bahwa faktor non-keuangan, serta kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan selain investor, harus dipertimbangkan dalam mengukur kinerja organisasi.

2.4 Grand Theory

Berdasarkan kajian teori tentang *Social Exchange theory* dan nilai Ihsan tersebut, dapat diintegrasikan untuk memunculkan satu kebaruan (*novelty*) seperti disajikan pada Gambar 2.3 berikut,



Integrasi dari indikator Leader Member Exchange dan Islamic Value disajikan pada Tabel 2.4 berikut,

Tabel 2.4
Integrasi indikator Leader Member Exchange dan Islamic Value

Leader Member Exchange	<i>Amanah</i>	<i>Amanah Leader Member Exchange</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Respect (hubungan atasan dan bawahan) • Trust (Kepercayaan Terhadap pimpinan) • Obligation (Pimpinan menolong karyawan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan sesuatu sebaik mungkin karena Allah SWT • Meningkatkan kualitas diri • Memberikan yang terbaik kepada sesama • Mereduksi akibat yang tidak menyenangkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan yang saling menghormati dan didasari niat tulus untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan • Kepercayaan yang kuat antara pimpinan dan bawahan, diiringi dengan peningkatan

		<p>kapasitas diri baik profesional maupun pribadi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan memiliki kewajiban moral dan profesional untuk mendukung dan memberikan yang terbaik bagi bawaha. • Menyelesaikan konflik dan tantangan dengan bijak untuk menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif
--	--	---

Inti manajemen adalah manusia. Pencapaian manajemen adalah pencapaian manusia dan kegagalan manajemen adalah kegagalan manusia (Drucker, 2011). Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk suksesnya organisasi dan keberlangsungan kehidupan organisasi (Laroche, Merette, & Ruggeri, 1999 ; Luthans & Youssef, 2004). Hal ini karena manusia adalah pelaku dari kegiatan dalam organisasi tersebut baik secara individu maupun kelompok. Untuk dapat melakukan perannya dengan kualitas hasil atau kinerja yang baik, tingkat kesejahteraannya perlu menjadi perhatian penting dalam organisasi.

Kualitas hubungan antara pemimpin yang bijak dengan pengikutnya harus lebih tinggi daripada kualitas hubungan antara pemimpin yang kurang bijak dengan pengikutnya. Orang bijak memiliki kepribadian yang matang dan terintegrasi, memiliki keterampilan penilaian yang unggul mengenai situasi kehidupan yang menantang dan memperlakukan orang lain dengan cara yang menunjukkan empati dan kasih sayang (Ardelt 2004). Pemimpin

yang bijak dapat menerjemahkan kualitas interpersonal bawahan yang luar biasa ke dalam praktik sosial, elemen sentral dari teori kebijaksanaan praktik sosial (McKenna et al. 2009; Rooney dan McKenna 2008; Rooney et al. 2010). Dapat disimpulkan bahwa kearifan seorang pemimpin berhubungan positif dengan qual LMX. Karakteristik Social Exchange pada Islamic Leader Member Exchange dengan landasan nilai moralitas transendental Islamic ini akan mendorong kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Secara empirik menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai moralitas merupakan sumber daya positif yang mampu membuat karakter yang mendasar dari akhlak islami Tuhan (Abdul Gahani Azmi, 2015).

2.4.1 Komitmen Affektif

Menurut Godbersen, Dudek, dan Ruiz Fernández (2024), komitmen organisasional didefinisikan sebagai "*a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization*". (Meyer & Allen, 1991, hlm. 67).

Model tiga komponen mereka mengidentifikasi tiga faktor psikologis yang mendasari komitmen organisasional: (1) **Affective Commitment**—keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional; (2) **Normative Commitment**—rasa kewajiban untuk tetap bertahan karena nilai moral; dan (3) **Continuance Commitment**—perasaan harus tetap tinggal karena pertimbangan biaya dan manfaat dari meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional

mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, lebih dari sekedar loyalitas, karena komitmen organisasional menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif (Yuwono, Purwanto dan Kurniawan, 2006). Tiga aspek yang membentuk komitmen organisasional menurut O'Reilly (dalam Yuwono, Purwanto dan Kurniawan, 2006), yaitu: kerelaan dan kepatuhan yang mana individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan sehingga untuk melihat itu komitmen afektif lebih bisa menggambarkan karena berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Merujuk pada definisi ahli, Komitmen afektif dalam hubungan kinerja merupakan keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Studi terdahulu mengenai Komitmen Afektif tercermin pada Tabel 2.6.

Tabel 2.5 Ikhtisar Studi Tentang LMX terhadap kinerja organisasi dengan Komitmen Afektif

Nama Peneliti	Perkembangan teori	Temuan Penelitian
Rahiba Abdulhasanova (2024)	Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance	kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk arah dan budaya organisasi, studi ini menunjukkan bahwa gaya

		kepemimpinan tertentu, seperti laissez-faire, tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
Atitus Educação dan Escola Superior De Cooperativismo (2025)	Does Leader-Member Exchange Affect Job Performance?	Hasilnya menunjukkan bahwa LMX memiliki korelasi positif dan moderat dengan kinerja individu, namun pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan
Dulebohn et al. (2012)	A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange	LMX berhubungan positif dengan kinerja kerja individu, dengan komitmen afektif sebagai mediator. Hubungan positif ini mengarah pada peningkatan keterlibatan dalam tugas dan tanggung jawab organisasi yang lebih tinggi.
Harris et al. (2014)	Leader-Member Exchange in Context: How LMX Differentiation Influences OCB and Turnover	Kualitas LMX yang tinggi meningkatkan komitmen afektif dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Komitmen afektif terbukti sebagai mediator yang penting antara LMX dan perilaku kinerja organisasi.
Graves dan Luciano (2013)	Self-Determination at Work: Understanding the Role of Leader-Member Exchange	LMX mendukung otonomi kerja yang mengarah pada peningkatan komitmen afektif. Ini kemudian berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.
Gkorezis et al. (2014)	Leader Positive Humor and Organizational Cynicism: LMX as a Mediator	Kualitas LMX mengurangi sinisme organisasi melalui komitmen afektif yang lebih tinggi. Hal ini juga meningkatkan kinerja organisasi melalui hubungan yang lebih harmonis antara pemimpin dan anggota.
Diebig et al. (2016)	A Double-Edged Sword: Relationship Between Full-Range Leadership Behaviors and LMX	LMX yang tinggi berhubungan dengan komitmen afektif, namun bisa memberikan tekanan berlebihan yang memengaruhi kinerja. Komitmen afektif tetap menjadi faktor utama yang mendukung

		atau menghalangi kinerja berdasarkan kualitas LMX.
Shemeis, M. (2023)	<i>The Effect of Ethical Leadership on Employee Performance through Mediating Affective Organizational Commitment: LMX as a Moderator</i>	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan . Selain itu, LMX berfungsi sebagai moderator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen afektif.
Chao-Chien, L. (2024)	<i>Analyzing LMX Impact on Organizational Performance in SMEs</i>	Penelitian ini menemukan bahwa LMX berkontribusi terhadap efisiensi pekerjaan dengan mengoptimalkan keterlibatan afektif dan komitmen organisasi. Keterlibatan afektif dan komitmen organisasi secara positif mempengaruhi dinamika organisasi dan produktivitas yang dimoderasi oleh LMX. Strategi LMX yang diinginkan dapat menentukan bagaimana dinamika organisasi, termasuk budaya, dukungan organisasi, dan praktik kepemimpinan, mempengaruhi keterlibatan afektif dan komitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi

Di kaitkan dengan Teori Leader-Member Exchange menekankan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim mempengaruhi berbagai aspek dari kinerja individu dan organisasi. LMX menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat diferensial, yaitu kualitas interaksi yang terbentuk tergantung pada kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan yang dibangun di antara keduanya. Semakin baik kualitas hubungan ini, semakin besar rasa memiliki dan keterikatan emosional anggota kepada pemimpin dan organisasi mereka (Sana dan Chris, 2020)

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa anggota yang merasakan

interaksi yang positif dengan pemimpin mereka cenderung lebih termotivasi, merasa dihargai, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Hal ini menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, yang disebut sebagai komitmen afektif. Teori *Social Exchange* juga mendukung logika ini, karena menyatakan bahwa hubungan sosial yang positif didasarkan pada timbal balik; anggota yang menerima dukungan dan perhatian dari pemimpin mereka cenderung merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi.

Proposisi 1

Amanah Leader Member Exchange adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota yang didasari oleh prinsip amanah. Meningkatnya *Amanah Leader Member Exchange* dapat meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 2.4 Proposisi 1 Amanah Leader Member Exchange terhadap Kinerja

PROPOSISI 2 :

Dalam setiap organisasi, hubungan yang sehat antara pemimpin dan anggota tim sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kualitas hubungan ini adalah amanah, yaitu kepercayaan dan tanggung jawab yang

diterapkan oleh pemimpin dalam interaksinya dengan timnya. Dalam konteks Leader-Member Exchange (LMX), amanah dapat menjadi dasar yang memperkuat ikatan antara pemimpin dan anggota, yang pada gilirannya berpengaruh pada komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Ketika amanah dijaga dengan baik, anggota merasa dihargai dan lebih berkomitmen untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Sebaliknya, jika amanah dilanggar, hubungan yang terbentuk dapat menjadi rapuh, yang dapat menurunkan komitmen dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar 2.5 Proposisi 2 Amanah Leader Member Exchange terhadap Komitmen Afektif

Proposisi 2

Amanah Leader-Member Exchange adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota yang didasari oleh prinsip amanah, dengan semakin tinggi Amanah Leader Member Exchange dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi.

PROPOSISI 3

Dalam setiap organisasi, komitmen anggota terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan dan kinerja keseluruhan. Ketika anggota memiliki komitmen yang tinggi, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan penuh dedikasi, meningkatkan

produktivitas, dan menjaga kualitas pekerjaan. Komitmen ini menciptakan rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang mendalam, yang mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Sebaliknya, kurangnya komitmen dapat menghambat upaya organisasi dalam mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, memahami hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sukses dan produktif.

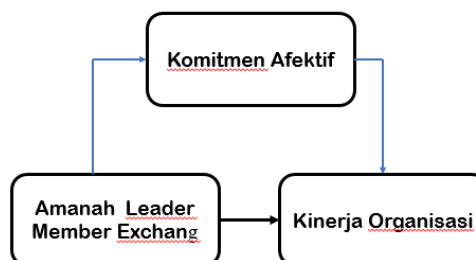


Gambar 2.6 Proposisi 3 Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Proposisi 3

Komitmen organisasi adalah keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi sehingga semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan produktivitas dan menjaga kualitas pekerjaan

Integrasi proposisi 1 tentang *Amanah Leader Member Exchange* dan proposisi 2 dan 3 *Komitmen afektif* membentuk Model Teoritikal Dasar, yang disajikandalam Gambar 2.7 di bawah ini :,



Gambar 2.7. GRAND THEORTICAL MODEL

2.5 Model Teoretik Penelitian

Model teoretik penelitian menggambarkan hubungan antar variabel yang dituangkan dalam beberapa hipotesis yang akan diuji dalam proses penelitian ini. Berikut dijelaskan masing-masing variabel dalam model teoretik penelitian.

2.5.1 Amanah Leader Member Exchange

Penambahan nilai-nilai islamic value digunakan untuk menutup kelemahan pada SET dan capability leadership. Adapun nilai islamic value yang perlu disinergikan adalah Amanah Leader Member Exchange. Amanah Leader Member Exchange didefinisikan sebagai pemimpin dipercaya yang berorientasi kerja pada respek terhadap bawahan yang unggul, dengan menjaga kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dengan spirit tauhid menjadi dorongan utama dalam melaksanakan dan mencapai kinerja. Secara umum penelitian mengenai amanah masih jarang digunakan. Apalagi dengan pendekatan menggunakan teori pertukaran sosial. Olehkarenanya dengan keterbaruan dalam penelitian ini akan menghasilkan temuan bahwa Amanah Leader Member Exchange dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Konsep Amanah Leader Member Exchange sebagai integrasi dari amanah, capability leadership, dan social exchange. Amanah Leader Member Exchange memiliki dimensi: amanah respek, amanah obligation dan amanah

trust

2.5.2 Respek amanah dan Komitmen Afektif

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memperkuat komitmen organisasi adalah melalui hubungan Leader-Member Exchange (LMX). LMX adalah teori yang menekankan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang mencakup dimensi kepercayaan (trust), respek, dan komunikasi terbuka. Amanah dan respek dalam hubungan LMX memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan komitmen anggota terhadap organisasi. Ketika pemimpin memegang amanah dan memperlakukan anggota dengan respek, hubungan yang terbentuk menjadi lebih kuat dan mendalam, menciptakan rasa keterlibatan yang lebih besar, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Hal ini penting, karena anggota yang merasa dihargai dan dipercaya oleh pemimpinnya cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal, yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hal ini, dapat dikembangkan hipotesis utama bahwa kualitas hubungan LMX yang tinggi, yang ditandai dengan amanah dan respek, berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Fenomena ini semakin relevan dengan penelitian terkini. Salah satu studi yang dilakukan oleh González-Cánovas et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang berbasis kepercayaan dan keadilan berhubungan positif dengan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan

kinerja mereka di tempat kerja. Penelitian ini menyoroiti bagaimana amanah, yang membangun kepercayaan dalam hubungan pemimpin dan anggota tim, dapat memperkuat komitmen anggota terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Mahbub (2025) menyatakan bahwa LMX yang kuat, yang didasarkan pada amanah dan respek, sangat penting dalam meningkatkan dinamika tim dan komitmen organisasi, terutama dalam konteks kerja virtual. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun lingkungan kerja terus berubah, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim tetap berperan penting dalam membangun komitmen yang mendalam terhadap organisasi.

Penelitian lain oleh Willie (2025) juga menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, perlu ada peningkatan kualitas hubungan LMX, dengan fokus pada komunikasi yang lebih terbuka dan mengatasi bias dalam hubungan kerja. Kepercayaan dan respek yang dibangun antara pemimpin dan anggota tim dapat mengurangi ketimpangan, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi (Deon et., al. 2022; Amy et., al. 2023). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang didasari pada kepercayaan dan respek antara pemimpin dan anggota tim berpotensi menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif (Issah, 2025; James dan Thitima, 2022).

Selain itu, Mahbub (2025) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa pemimpin yang menjaga kualitas LMX dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, terutama dalam tim virtual, dengan memastikan adanya pengelolaan tugas dan pengembangan tim yang baik. Pemimpin yang dapat

menjaga hubungan LMX yang baik akan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, yang memungkinkan anggota tim merasa lebih diberdayakan dan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini tentunya berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi, karena anggota merasa memiliki andil dalam mencapai tujuan bersama.

H₁: Respek Amanah berpengaruh terhadap komitmen afektif

Dalam dunia organisasi, hubungan antara pemimpin dan anggota tim memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu konsep yang dapat menggambarkan hubungan ini adalah teori Leader-Member Exchange (LMX). Teori ini berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang mencakup dimensi kepercayaan, respek, dan komunikasi terbuka. Dalam konteks ini, amanah dan rasa kewajiban (obligation) menjadi dua faktor kunci yang dapat memperkuat hubungan ini, sehingga berdampak pada komitmen organisasi. Amanah, yang berarti memegang tanggung jawab dan kepercayaan dengan baik, serta rasa kewajiban, yang mencerminkan tanggung jawab moral untuk berkontribusi pada organisasi, dapat memperdalam ikatan antara pemimpin dan anggota tim (Mi et., al. 2024). Dengan hubungan yang sehat dan penuh kepercayaan, anggota tim cenderung merasa lebih terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri (Buddhika et., al. 2024) .

Seiring dengan perkembangan teori LMX, fenomena terkini menunjukkan bahwa kualitas hubungan ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh Alomran et al. (2024), menunjukkan bahwa kepercayaan dalam kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun komitmen afektif karyawan. Kepercayaan ini terbentuk ketika pemimpin bertindak dengan amanah dan membangun rasa kewajiban di antara anggota tim. Selain itu, penelitian oleh Mahbub (2025) menyoroti bahwa kualitas tinggi LMX yang mencakup amanah dan rasa kewajiban meningkatkan dinamika tim, terutama dalam konteks kerja virtual. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perubahan dalam lingkungan kerja, seperti pergeseran menuju kerja jarak jauh, kualitas hubungan LMX yang kuat tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi.

Penelitian lain oleh Willie (2025) menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin perlu fokus pada pengembangan hubungan LMX dengan meningkatkan komunikasi yang terbuka, mengatasi bias, dan melibatkan manajemen bakat yang lebih strategis. Kepercayaan yang terbangun melalui amanah dan kewajiban tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif. Mahbub (2025) juga menemukan bahwa pemimpin yang menjaga kualitas hubungan LMX mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, terutama dalam tim virtual. Dalam hal ini, manajemen tugas yang baik dan saluran komunikasi yang jelas

memastikan bahwa anggota tim merasa diberdayakan dan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi.

H₂: Obligation amanah berpengaruh positif Terhadap Komitmen Afektif.

2.5.3 Amanah Trust dan Komitmen Afektif

Pengaruh amanah dan kepercayaan (trust) terhadap komitmen afektif karyawan merupakan topik penting dalam studi kepemimpinan dan manajemen organisasi. Dalam teori Leader-Member Exchange (LMX), kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim sangat berpengaruh terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk komitmen afektif. Komitmen afektif sendiri mengacu pada keterikatan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, yang biasanya berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks LMX, amanah dan kepercayaan memainkan peran kunci dalam membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang amanah, yang berarti dapat dipercaya dan memegang janji, cenderung membangun kepercayaan dengan anggota tim. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif dan mengurangi rasa cemas atau ketidakpastian yang dapat merusak komitmen. Sebaliknya, kurangnya amanah dapat merusak hubungan LMX dan mengurangi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, dapat dikembangkan hipotesis

bahwa kualitas hubungan LMX yang tinggi, yang ditandai dengan amanah dan kepercayaan, berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan. Fenomena terkini semakin menguatkan hipotesis ini. Penelitian oleh González-Cánovas et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik, yang mencakup kepercayaan dan keadilan distributif, berhubungan positif dengan komitmen afektif karyawan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa karyawan yang bekerja dengan pemimpin yang adil dan dapat dipercaya cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Demikian juga, penelitian oleh Alomran et al. (2024) menyoroti bahwa kepercayaan organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. Mereka menemukan bahwa organisasi yang dapat dipercaya lebih mampu membangun komitmen yang lebih mendalam di antara karyawan. Kepercayaan ini tidak hanya terletak pada pemimpin, tetapi juga pada struktur organisasi secara keseluruhan, yang menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi lebih baik. Selain itu, studi oleh Elamin (2024) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan meningkatkan komitmen afektif melalui kepercayaan organisasi. Dukungan ini memberikan karyawan rasa aman dan apresiasi yang memperkuat hubungan mereka dengan organisasi. Penelitian lain yang relevan adalah dari Willie (2025), yang menyarankan bahwa organisasi perlu meningkatkan komunikasi terbuka dan mengatasi bias dalam hubungan LMX untuk memperkuat kepercayaan dan komitmen afektif karyawan. Dengan komunikasi yang terbuka dan transparansi dalam

pengambilan keputusan, pemimpin dapat memperlihatkan bahwa mereka dapat dipercaya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif. Penelitian oleh Mahbub (2025) juga menunjukkan bahwa hubungan LMX yang kuat, yang dibangun di atas amanah dan kepercayaan, sangat penting dalam meningkatkan dinamika tim dan komitmen afektif, terutama dalam konteks kerja virtual. Di dunia yang semakin mengarah ke kerja jarak jauh, menjaga kualitas hubungan LMX yang positif antara pemimpin dan anggota tim sangat penting untuk mempertahankan komitmen dan keterlibatan karyawan.

H₃: Amanah Trust berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

2.5.4 Komitmen Afektif dan Kinerja organisasi

Komitmen afektif karyawan terhadap organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, meningkatkan kualitas pekerjaan, dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengaruh kepemimpinan yang baik, yang mencakup amanah dan kepercayaan, sangat berperan dalam membangun komitmen afektif karyawan. Pemimpin yang dapat dipercaya dan menunjukkan integritas yang tinggi akan menciptakan ikatan yang kuat dengan anggota tim, yang

pada gilirannya memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara amanah, kepercayaan, dan komitmen afektif sangatlah erat. Dalam teori pertukaran sosial (social exchange theory), hubungan timbal balik yang dibangun atas dasar kepercayaan dan transparansi akan memperkuat komitmen afektif karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan dipercaya oleh pemimpinnya cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Berdasarkan teori ini, dapat dikembangkan hipotesis bahwa kualitas hubungan LMX (Leader-Member Exchange) yang tinggi, yang didasari oleh amanah dan kepercayaan, akan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Fenomena terkini dalam dunia organisasi semakin mendukung hipotesis ini. Penelitian oleh González-Cánovas et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik, yang mengedepankan kepercayaan dan keadilan distributif, berhubungan positif dengan komitmen afektif karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin yang dapat dipercaya dalam meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Alomran et al. (2024) menemukan bahwa kepercayaan organisasi dapat memprediksi komitmen afektif karyawan. Ketika organisasi dianggap dapat dipercaya, karyawan merasa lebih aman dan lebih berkomitmen untuk mendukung tujuan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan, yang sering kali mencakup transparansi dan keadilan dalam pengambilan keputusan, juga meningkatkan komitmen

afektif melalui peningkatan kepercayaan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Elamin (2024). Penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan yang dibangun dalam organisasi berkontribusi langsung terhadap peningkatan komitmen emosional karyawan.

Penelitian lain yang relevan adalah dari Willie (2025), yang menyarankan bahwa organisasi perlu meningkatkan komunikasi terbuka dan mengatasi bias dalam hubungan LMX untuk memperkuat kepercayaan dan komitmen afektif karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka meningkatkan transparansi dan membantu membangun hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat komitmen afektif melalui pengelolaan hubungan yang sehat dan saling percaya. Selain itu, penelitian oleh Mahbub (2025) menunjukkan bahwa LMX yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, baik dalam konteks kerja langsung maupun virtual. Dengan pengelolaan tugas yang baik dan saluran komunikasi yang terbuka, pemimpin dapat membangun kepercayaan yang diperlukan untuk memperkuat komitmen afektif, bahkan dalam situasi kerja yang lebih fleksibel.

H₅: Komitmen afektif karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.5.5 Amanah Respect, komitmen organisasi dan Kinerja organisasi

Hubungan antara amanah, respek, dan kinerja organisasi melalui komitmen afektif karyawan telah menjadi area penelitian yang penting dalam studi kepemimpinan dan manajemen organisasi. Dalam konteks teori Leader-Member Exchange (LMX), hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada hasil kinerja organisasi secara keseluruhan. LMX menggambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang terdiri dari dimensi-dimensi seperti kepercayaan (trust), respek, dan komunikasi terbuka. Ketika pemimpin memegang amanah dan menunjukkan rasa respek terhadap anggota tim, mereka membangun fondasi hubungan yang lebih kuat, yang berujung pada peningkatan komitmen afektif karyawan. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Dengan komitmen afektif yang tinggi, karyawan cenderung lebih terlibat, bekerja lebih keras, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat dikembangkan hipotesis utama bahwa kualitas tinggi LMX, yang didasari oleh amanah dan respek, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen afektif.

Fenomena terkini memperkuat hipotesis ini dengan berbagai temuan yang relevan. Penelitian oleh Savita dan Savin, (2025); Alomran et al. (2024); Halder et., al. (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan dalam organisasi, yang diperoleh melalui hubungan yang amanah dan saling

menghormati, memprediksi komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa dipercaya dan dihargai oleh organisasi, mereka akan lebih berkomitmen secara emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Mahbub (2025) yang menunjukkan bahwa kualitas tinggi LMX, yang mencakup amanah dan respek, meningkatkan dinamika tim serta komitmen organisasi, terutama dalam konteks kerja virtual. Dalam era kerja jarak jauh, hubungan yang didasari oleh kepercayaan dan respek tetap penting untuk mempertahankan keterlibatan dan komitmen karyawan. Willie (2025) juga menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin perlu memperbaiki komunikasi, mengurangi bias, dan memperkuat hubungan LMX yang sehat. Dengan komunikasi terbuka dan pengelolaan hubungan yang lebih baik, kepercayaan dapat dibangun lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif dan kinerja.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis turunan yang dapat dikembangkan adalah bahwa komitmen afektif karyawan berfungsi sebagai mediator antara kualitas hubungan LMX dan kinerja organisasi. Komitmen afektif yang lebih tinggi akan mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, keadilan distributif, yang juga merupakan bagian dari hubungan LMX, dapat memperkuat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa amanah dan respek tidak hanya membangun hubungan yang positif, tetapi juga berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kinerja

organisasi melalui penguatan komitmen afektif. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan ini sangat diperlukan, dengan fokus pada bagaimana komitmen afektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam berbagai konteks dan lingkungan kerja. Pemahaman ini dapat memberikan panduan yang lebih baik bagi pemimpin dalam mengelola tim yang produktif dan berkomitmen tinggi.

H₆ : Komitmen afektif karyawan memediasi amanah dan respek, terhadap kinerja organisasi

2.5.6 Amanah Obligation, Komitmen afektif dan Kinerja Organisasi

Amanah dan rasa kewajiban (obligation) dalam hubungan Leader-Member Exchange (LMX) memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi melalui mediasi komitmen afektif. Dalam konteks teori LMX, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim mempengaruhi berbagai hasil organisasi, termasuk komitmen dan kinerja. Pemimpin yang menunjukkan integritas, amanah, dan rasa kewajiban dalam tindakan mereka akan membangun kepercayaan dan kedekatan dengan anggota tim. Kepercayaan ini tidak hanya meningkatkan komitmen afektif karyawan, tetapi juga menciptakan rasa keterlibatan emosional yang mendalam, yang berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi. Komitmen afektif sendiri mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, lebih

produktif, dan berfokus pada tujuan bersama. Dalam teori pertukaran sosial (social exchange theory), hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan anggota tim, yang dibangun atas dasar amanah dan rasa kewajiban, memperkuat komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Sajjad et., al. 2018; Naved et., al. 2024). Berdasarkan hal ini, dapat dikembangkan hipotesis utama bahwa kualitas hubungan LMX yang tinggi, yang didasari oleh amanah dan rasa kewajiban, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen afektif karyawan.

Fenomena terkini semakin mendukung hipotesis ini. Penelitian oleh Alomran et al. (2024) menunjukkan bahwa kepercayaan dalam organisasi memainkan peran kunci dalam membangun komitmen afektif karyawan. Ketika organisasi dan pemimpinnya menunjukkan amanah dan dapat dipercaya, karyawan akan merasa lebih dihargai dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi, yang meningkatkan komitmen mereka. Penelitian ini sejalan dengan temuan Mahbub (2025), yang menyatakan bahwa kualitas tinggi LMX, yang mencakup amanah dan rasa kewajiban, meningkatkan dinamika tim dan komitmen organisasi, terutama dalam konteks kerja virtual. Dalam lingkungan kerja yang semakin mengarah pada kerja jarak jauh, penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa hubungan LMX yang kuat tetap terjaga meskipun secara fisik terpisah, dan kualitas hubungan ini akan berperan dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, Willie (2025) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin harus memperbaiki komunikasi terbuka, mengatasi bias, dan memperkuat hubungan LMX yang sehat. Pemimpin yang transparan dalam tindakan dan komunikasinya dapat membangun kepercayaan yang lebih besar di antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif dan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas hubungan LMX tidak hanya berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat komitmen afektif karyawan yang menjadi pendorong utama kesuksesan organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, hipotesis turunan yang dapat dikembangkan adalah bahwa komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara kualitas hubungan LMX dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang dibangun atas dasar amanah dan rasa kewajiban memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen afektif. Selain itu, pengaruh keadilan distributif dalam hubungan LMX dapat memperkuat pengaruh amanah dan rasa kewajiban terhadap komitmen afektif. Dengan memahami peran komitmen afektif sebagai mediator, pemimpin dapat lebih fokus pada pengembangan hubungan LMX yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H₇: Komitmen afektif dapat memediasi antara Obligation terhadap kinerja organisasi

2.5.7 Amanah trust, Komitmen afektif dan Kinerja Organisasi

Dalam organisasi, hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim sangat penting untuk memastikan kinerja yang optimal. Teori Leader-Member Exchange (LMX) menggambarkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim berpengaruh besar terhadap berbagai hasil, termasuk kinerja organisasi. Salah satu aspek penting dalam LMX adalah amanah dan kepercayaan, yang membentuk dasar hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menunjukkan integritas dan dapat dipercaya akan menciptakan hubungan yang lebih mendalam dengan anggota tim, yang berujung pada peningkatan komitmen afektif (karma et., al. 2024). Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja (Carlos-Maria et., al. 2020). Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi (tari et., al 2022). Oleh karena itu, dapat dikembangkan hipotesis utama bahwa kualitas tinggi hubungan LMX, yang didasari oleh amanah dan kepercayaan, akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen afektif karyawan.

Fenomena terkini semakin mendukung hipotesis ini. Penelitian oleh Alomran et al. (2024) menemukan bahwa kepercayaan dalam organisasi memainkan peran penting dalam membangun komitmen afektif karyawan. Kepercayaan yang terbangun antara pemimpin dan anggota tim meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Mahbub (2025),

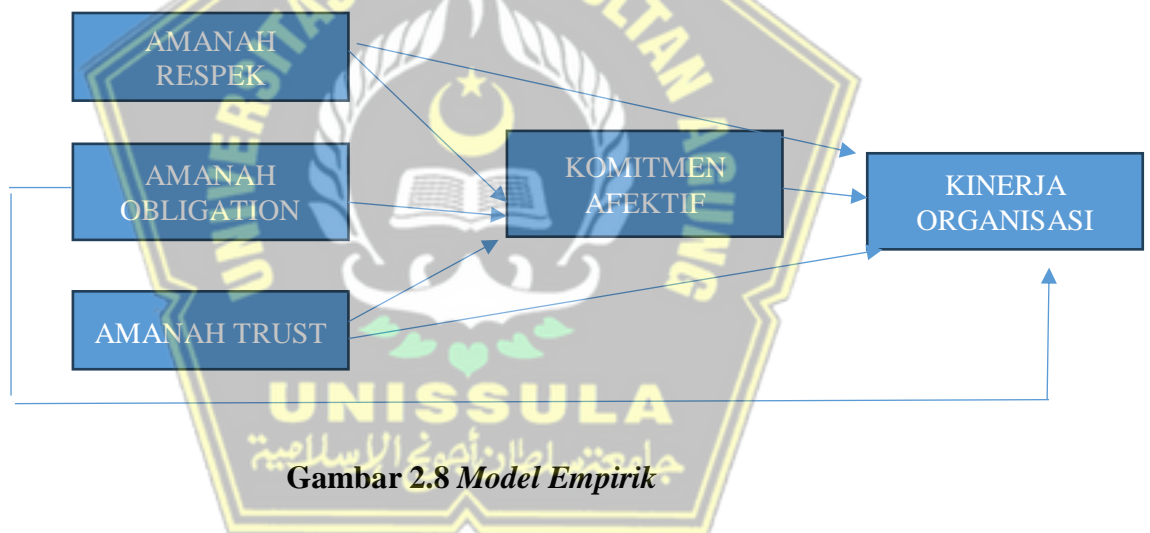
yang menyoroti bahwa kualitas tinggi LMX, yang mencakup amanah dan keadilan distributif, meningkatkan dinamika tim dan komitmen organisasi, terutama dalam konteks kerja virtual. Dalam lingkungan kerja yang semakin mengarah pada kerja jarak jauh, kualitas hubungan LMX yang tinggi tetap menjadi faktor penting untuk mempertahankan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Willie (2025) menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin perlu memperbaiki komunikasi yang terbuka, mengatasi bias, dan memperkuat hubungan LMX yang sehat. Pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan baik dan membangun kepercayaan yang kuat akan lebih berhasil meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis turunan yang dapat dikembangkan adalah bahwa komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara kualitas tinggi LMX dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang dibangun atas dasar amanah dan kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen afektif. Selain itu, pengaruh keadilan distributif dalam hubungan LMX dapat memperkuat pengaruh amanah dan kepercayaan terhadap komitmen afektif. Keadilan distributif, yang mengacu pada pembagian sumber daya dan keuntungan yang adil dalam organisasi, dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen afektif karyawan. Dengan demikian, pemimpin yang mampu menjaga hubungan LMX yang berkualitas

tinggi, yang didasari oleh amanah, kepercayaan, dan keadilan, akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H₈: Komitmen afektif memediasi antara Amanah Trust terhadap kinerja organisasi

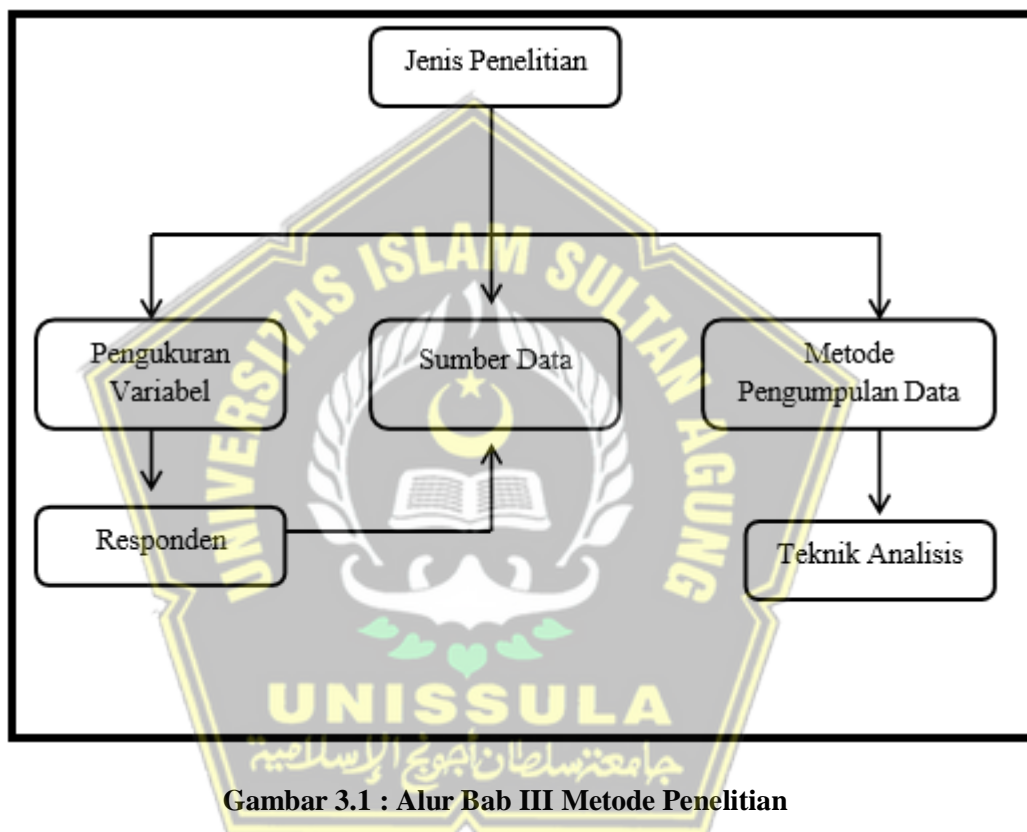
Berdasarkan Lima hipotesis yang di ajukan dalam studi ini, maka Model empirik dapat disajikan pada Gambar 2.10.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden dan teknik analisis



Gambar 3.1 : Alur Bab III Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “Explanatory research” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi yang berfokus pada hubungan antar variabel. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk validasi skala pengukuran respect amanah, obligation manah, trust amanah, kinerja organisasi.

3.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran dari masing – masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut,

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Amanah Respek	Kualitas hubungan yang didasari oleh rasa saling menghormati antara pemimpin dan anggota. Pemimpin memberikan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi anggota.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan perhatian dan penghargaan terhadap anggota. 2. Pemimpin menjadikan Anggota merasa dihargai dan diterima dalam organisasi. 3. Pemimpin mendengarkan masukan dan saran dari anggota dengan tulus. 	Graen & Uhl-Bien (1995), <i>Leader-Member Exchange and Development</i> (Balovich, 2017) (maltem et., al. 2025)
Amanah Obligation	Kewajiban moral pemimpin untuk membantu dan mendukung anggota dalam mencapai tujuan organisasi serta memberikan bimbingan yang diperlukan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan dukungan untuk pengembangan karir anggota. 2. Pemimpin memberikan kesempatan untuk anggota berkontribusi dalam proyek penting. 3. Pemimpin membantu anggota dalam menghadapi tantangan pekerjaan. 	Allen & Meyer (1990), Graen dan Uhl-Bien (1995); Vin Le dan Jarrod (2024)
Amanah Trust	Tingkat kepercayaan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota, di mana pemimpin dan anggota bertindak dengan jujur dan transparan satu sama lain.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan. 2. Anggota merasa percaya pada kejujuran dan integritas pemimpin. 3. Pemimpin menunjukkan transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. 	Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999), <i>The Effect of the Performance Appraisal System on Organizational Trust</i>
Komitmen Afektif	Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin dapat membuat Keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. 2. Pemimpin memberikan Rasa bangga karyawannya bekerja untuk organisasi. 3. Pemimpin memberikan Loyalitas terhadap tujuan organisasi. 4. Pemimpin memberikan kesediaan untuk berusaha lebih bagi kemajuan organisasi. 	Meyer & Allen (1991), Meyer et al. (2002)

Kinerja Organisasi	Tingkat pencapaian tujuan dan hasil yang dihasilkan oleh organisasi melalui upaya bersama anggota, yang dipengaruhi oleh hubungan yang efektif antara pemimpin dan anggota.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin dapat meningkatkan produktivitas karyawan. 2. Pimpinan bersama anggota dapat Pencapaian target organisasi. 3. Pimpinan dan karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atau klien. 4. Pimpinan bersama karyawan Tingkat retensi karyawan. 5. Pimpinan bersama karyawan Inovasi dan peningkatan berkelanjutan dalam organisasi. 	Robbins & Judge (2019), (Lee dan Tsang,. 2010)
---------------------------	---	---	--

3.3 Sumber data

Sumber data pada studi ini mencakup :

A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden (Widodo, 2014), yakni pimpinan industri UKM Rotan di Provinsi Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian respect amanah, obligtion manah, trust amanah, kinerja organisasi.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Dinas koperasi sukoharjo maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini

dengan menggunakan angket, yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada manajer UKM Rotan di Provinsi Jawa Tengah.

3.4 Metode Pengumpulan

Metode pengumpulan data kuesioner sebagai teknik pengumpulan data dari objek yang telah ditentukan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Sumatik adalah suatu teknik atau metode yang digunakan untuk mengukur atau menilai sejauh mana suatu fenomena atau variabel tertentu dapat diukur menggunakan instrumen yang bersifat kuantitatif. Dalam konteks penelitian ini, *sumatik* digunakan untuk memberikan skor atau nilai berdasarkan tingkat kesepakatan responden terhadap item atau pernyataan yang ada dalam kuesioner.

Skala sumatik menggunakan skala Likert, yang sering kali terdiri dari lima pilihan: Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Skala ini digunakan untuk mengukur sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan suatu pernyataan yang ada dalam kuesioner

Data diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner di lapangan. Data ini meliputi pertanyaan tentang respect amanah, obligation manah, trust amanah, kinerja organisasi. Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan

menggunakan skala *Likert* (1-7) yang mempunyai 7 tingkat preferensi jawaban masing-masing mempunyai skor 1- 7 dengan rincian sebagai berikut :

Sangat	1	2	3	4	5	6	7	Sangat
tidak								setuju
setuju								

3.5 Responden

Populasi pada studi ini adalah pimpinan industri rotan yang berada di Jawa Tengah yang berjumlah Populasi 7162. Kemudian metode pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling, artinya berdasarkan karakteristik populasi, yakni

1. Daerah atau lokasi Jawa Tengah
2. Pelaku Usaha Rotan
3. Minimal beroperasi 7 tahun.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Menurut Aloysius Rangga Aditya Nalendra, dkk (2021:27-28), rumus slovin adalah formula untuk menghitung jumlah sampel minimal jika perilaku sebuah populasi belum diketahui secara pasti. Besaran sampel penelitian dengan rumus Slovin ditentukan lewat nilai tingkat kesalahan. Dimana semakin besar tingkat kesalahan yang digunakan, maka semakin kecil jumlah sampel yang diambil. Berikut merupakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 2%

Berdasarkan jumlah populasi yang ada yaitu 7126 orang dimana seluruh populasi merupakan perwakilan yang dianggap peneliti memiliki kriteria yang sesuai dengan segmentasi pasar yang digunakan peneliti. Misalnya untuk sebagian responden yaitu karyawan pada suatu usaha baik itu dengan tingkat kesalahan 5%, maka perhitungannya adalah sebagai berikut :

Parameter	Nilai
Populasi (N)	7126
Margin of Error (e)	5.0%
Perhitungan Ukuran Sampel	379

Tabel ini menunjukkan bahwa dengan populasi sebesar 7126 dan margin kesalahan 5%, ukuran. **Jadi Jumlah Sampel yang diambil adalah 379**

3.6 Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Ghozali (2009) berpendapat bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid atau tidak. Kuisisioner valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu untuk diukur oleh kuisisioner. Suatu

instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud.

Validitas konstruk menunjukkan bahwa instrument pengukuran mengukur konsep yang diuji secara valid. Kevalidan dari suatu peubah indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai dengan melihat nilai dari *Loading Factor (LF)*. Validitas konstruk dapat diuji melalui validitas konvergen (*convergent validity*) dengan kriteria jika nilai *Loading Factor (LF)* sebesar $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted* $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Kartika dalam Harsono, 2016)

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat konsistensi alat ukur yang dipakai (Ghozali, 2009). Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Reliabilitas juga merupakan salah satu indicator validitas *convergent*. Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted*

>0,50, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Kartika dalam Harsono, 2016)

3. Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka peneliti menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Models*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar factor yang telah diidentifikasi dengan dimensi-dimensi lainnya (Ferdinand, A.T., 2000)

Menurut (Ferdinand, A.T., 2000), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Models* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model pengukuran ditunjukkan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau factor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah Model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kaulitas antara factor. Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut :

1. *Outer Model* pengukuran yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, yang menjelaskan karakteristik variabel laten dengan indikator. Pada prinsipnya *outer model*

adalah untuk menguji indikator terhadap variabel laten atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa jauh indikator tersebut dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator diuji dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, *average extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 3.2
Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Outer Model</i>	<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>loading factor</i> sebesar $> 0,70$
	<i>Discriminat Validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain
	AVE	Nilai AVE harus di atas 0,50
	<i>Composite Reliability</i>	$\geq 0,70$

2. *Inner Model* menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang sering disebut juga dengan *inner relation*. Model ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory*. *Inner model* disebut juga sebagai model structural pada prinsipnya digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten dependen

yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari variabel laten independen menggunakan ukuran *stone geisser Q square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Gendro Wiyono, 2011). Untuk penjelasan lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 3.3
Kriteria Penilaian PLS Uji Inner Model (Model Struktural/Uji Hipotesis)

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Inner Model</i> (Uji Hipotesis)	R ² untuk variabel laten endogen	Hasil R ² lebih besar > 0,67
	Koefisien parameter dan T-statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

Langkah-langkah analisis data dan pemodelan structural, dengan menggunakan *software PLS (Partial Last Square)* adalah sebagai berikut ini :

- a. Membuat rancangan model structural atau *inner model*

Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang satu dengan yang lainnya berdasarkan pada *substantive theory*. Merancang model struktural hubungan antar variabel latennya didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis dari penelitian.

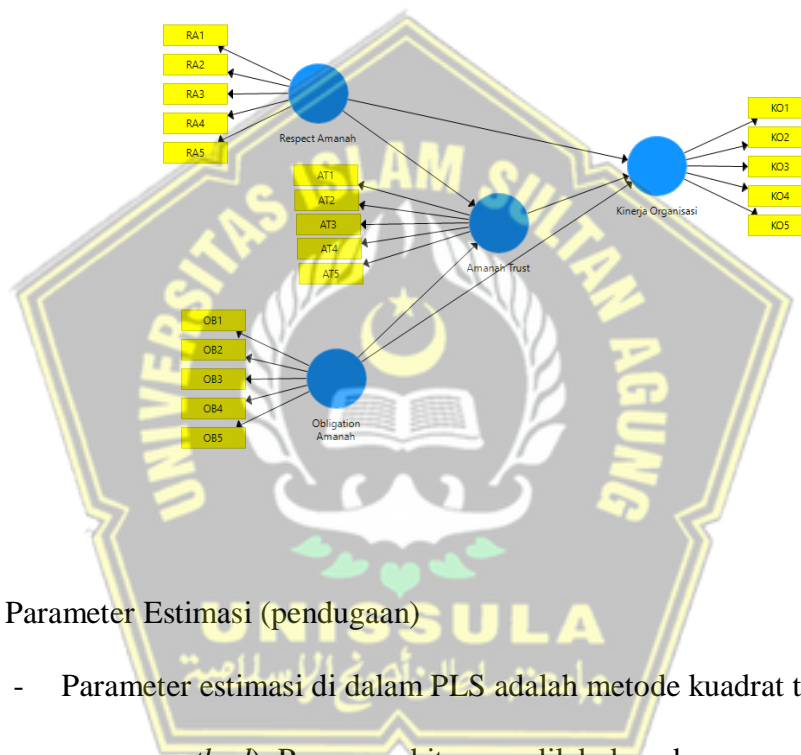
- b. Membuat rancangan model pengukuran atau *outer model*

Outer model atau model pengukuran pada prinsipnya model pengukuran merupakan salah satu cara dalam mengukur seberapa

jauh indikator dapat menjelaskan variabel latennya.

c. Menggambar diagram jalur

Langkah yang ke satu dan dua jika sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan inner model dan outer model tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur



d. Parameter Estimasi (pendugaan)

- Parameter estimasi di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square method*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara melakukan iterasi, dimana proses iterasi terdiri dari tiga tahap, yaitu:
- *Weight estimate* digunakan sebagai parameter validitas dan reliabilitas instrumen.
- *Path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan antar variabel laten dengan indikatornya (loading).

- Hipotesis kualitas perencanaan strategi yang terdiri dari 8 (delapan) hipotesis persamaan dapat ditulis adalah sebagai berikut :

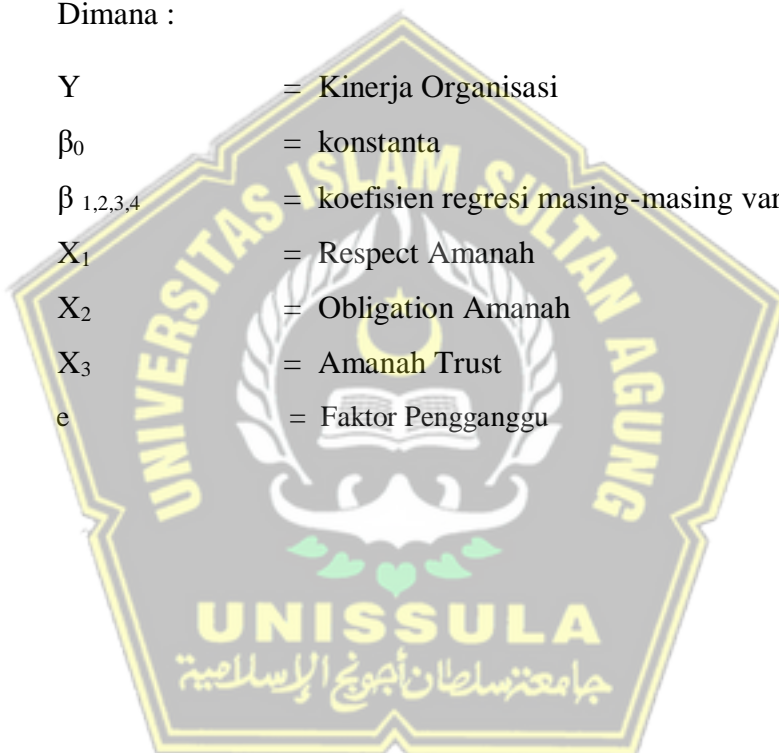
$$X_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots\dots\dots \text{Pers. 1}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots \text{Pers. 2}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots \text{Pers. 3}$$

Dimana :

- Y = Kinerja Organisasi
- β_0 = konstanta
- $\beta_{1,2,3,4}$ = koefisien regresi masing-masing variabel
- X_1 = Respect Amanah
- X_2 = Obligation Amanah
- X_3 = Amanah Trust
- e = Faktor Pengganggu



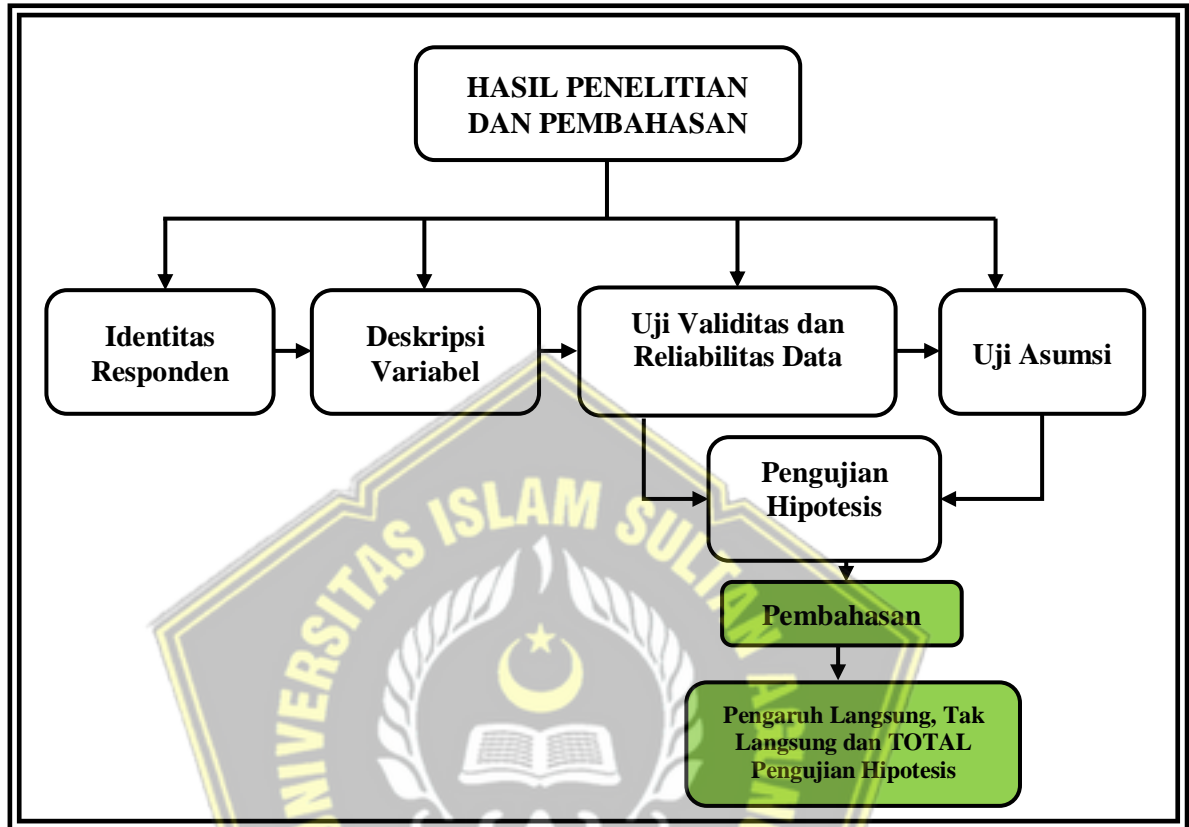
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai hasil analisis data penelitian yang mencakup beberapa tahap penting, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas instrumen, analisis deskriptif karakteristik responden, analisis deskriptif variabel

penelitian dan analisis SEM.

Gambar 4.1 Bagan Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



Bab ini memuat analisis deskriptif karakteristik responden untuk memberikan gambaran karakteristik 150 responden penelitian. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS melalui tabel distribusi frekuensi dari responden yang terlibat dalam penelitian. Pengujian selanjutnya adalah analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS melalui hasil perhitungan nilai mean yang selanjutnya dikategorisasikan dalam kategori rendah, sedang dan tinggi. Pengujian selanjutnya, dilakukan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang merupakan analisis utama untuk menguji hipotesis penelitian, dimulai dari pengujian asumsi SEM, uji validitas dan realibilitas, pengujian *outer*, *inner* dan pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total. Analisis SEM diselesaikan dengan bantuan program SEM PLS.

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 189 responden Karyawan UKM Rotan yang yang bekerja dibidang pengrajin rotan. Berdasarkan hasil pengumpulan data dalam penelitian ini, berikut ini adalah gambaran karakteristik responden menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama kerja.

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	65	34,4
	Perempuan	124	65,6
Usia	20-25th	51	27
	26-35th	57	30.2
	36-45th	28	14.8
	46-55th	49	25.9
	>55th	4	2.1
	Pendidikan	SD	1
SMA		49	25.9
Diploma		17	9.0
S1		117	61.9
S2		5	2.6
Lama Bekerja	1-5 tahun	31	20,7
	6-10 tahun	59	26,7
	11-20 tahun	53	28,7
	21-30 tahun	29	12,7
	> 30 tahun	17	11,3

Sumber data diolah (2025)

Hasil survei lapangan yang tercantum dalam Berdasarkan hasil pada Tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan sebanyak 65,6%. Dominasi responden perempuan menunjukkan bahwa keterlibatan mereka dalam penelitian ini lebih tinggi dibandingkan laki-laki, yang dapat mencerminkan tingkat partisipasi atau kepedulian yang lebih besar terhadap topik yang diteliti.

Dilihat dari karekteristik responden usia mayoritas pada kelompok umur 26-35 tahun sebanyak 30,2%. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas

responden tergolong usia produktif, yang secara umum memiliki tingkat mobilitas, adaptasi, dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Dari karakteristik responden pendidikan mayoritas sarjana (S1) dengan prosentase 61,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap pertanyaan penelitian dan konteks analisis yang dilakukan.

Sementara itu, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, responden dengan masa kerja 11–20 tahun mendominasi dengan prosentase (28,7%). Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja menengah hingga panjang, yang mencerminkan tingkat kematangan profesional dan pemahaman yang baik terhadap dinamika pekerjaan atau organisasi yang mereka jalani.

Hasil analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas partisipan dalam penelitian ini adalah perempuan berusia produktif, dengan pendidikan sarjana (S1) dan pengalaman kerja menengah hingga panjang. Profil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas intelektual dan pengalaman praktis yang memadai untuk memberikan data yang relevan, kredibel, dan representatif terhadap fokus penelitian yang sedang dikaji.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian dalam penelitian ini digunakan untuk melihat gambaran variabel penelitian menurut persepsi responden. Oleh karena penelitian ini menggunakan skala likert 1-7, maka persepsi jawaban responden dapat dilakukan dengan melihat nilai *mean* skor jawaban responden pada masing-masing item pertanyaan.

Deskripsi yang Anda sebutkan merujuk pada penilaian kinerja atau kualitas menggunakan skala semantik yang sering digunakan dalam berbagai penelitian dan jurnal di bidang manajemen, psikologi, dan evaluasi kinerja. Skala semantik 1-7 ini mengacu pada cara untuk mengukur tingkat kinerja atau hasil yang dicapai dengan klasifikasi sebagai berikut:

$$\frac{\text{-----}}{3} = 2$$

1 – 2,99 = rendah
3 – 4,99 = sedang

5 – 7. = tinggi

Skala 1-2,99 (Rendah): Menunjukkan hasil atau kinerja yang sangat di bawah harapan atau standar yang diinginkan. Kinerja atau hasil ini menunjukkan bahwa ada masalah yang signifikan dan perlu perbaikan besar. Skor ini sering kali menunjukkan bahwa individu atau organisasi belum memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan perlu melakukan perubahan atau pengembangan yang substansial.

Skala 3-4,99 (Sedang): Menunjukkan bahwa kinerja atau hasil yang dicapai cukup baik dan memenuhi sebagian besar harapan atau standar. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan. Meskipun tidak buruk, hasil ini belum sepenuhnya mencapai potensi maksimal dan perlu beberapa upaya atau tindakan tambahan untuk menjadi lebih optimal.

Skala 5-7 (Tinggi): Menunjukkan kinerja atau hasil yang sangat baik dan bahkan dapat melebihi harapan yang ada. Kinerja atau hasil pada level ini dianggap luar biasa dan memenuhi atau bahkan melampaui standar yang ditetapkan. Hasil yang dicapai di sini mencerminkan kinerja yang optimal dan kontribusi signifikan terhadap tujuan yang lebih besar. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner, berikut adalah gambaran persepsi responden terhadap variabel – variabel yang diteliti dalam penelitian ini :

4.2.1 *Respek Amanah*

Amanah Respek adalah kualitas hubungan yang didasari oleh rasa saling menghormati dan penghargaan antara pemimpin dan anggota dalam suatu organisasi. Pemimpin yang memiliki amanah respek tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberikan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi anggota, serta mendengarkan masukan dan saran dengan tulus. Hal ini menciptakan lingkungan yang inklusif dan memungkinkan anggota merasa dihargai, diterima, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Pendekatan terhadap

amanah respek berfokus pada pembentukan hubungan yang transparan, empatik, dan saling menghormati, yang dapat meningkatkan kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota. Pengukuran amanah respek dilakukan melalui beberapa indikator, seperti sejauh mana pemimpin memberikan perhatian terhadap anggota, apakah anggota merasa dihargai dalam organisasi, serta apakah pemimpin mendengarkan masukan dengan tulus. Dengan demikian, amanah respek bukan hanya mencerminkan hubungan yang sehat antara pemimpin dan anggota, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Responden memberikan penilaian berdasarkan skala tertentu, yang hasilnya diolah untuk menentukan rata-rata (mean) setiap indikator.

Tabel 4.2 Stastistik Deskriptif Amanah Respek

No.	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pemimpin Saya mampu mengatasi permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan.	5.61	1.538	Tinggi
2	Pemimpin Saya selalu memberikan pengakuan dan menghargai potensi karyawan	5.67	1.512	Tinggi
3	Pemimpin Saya menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya	5.74	1.426	Tinggi
4	Pemimpin Saya selalu mengapresiasi kompetensi dalam bekerja	5.73	1.475	Tinggi
5	Pemimpin memiliki dimiliki karyawan	5.46	1.500	Tinggi
Rata - rata keseluruhan		5,61		Tinggi

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan data, rata-rata keseluruhan indikator berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang didasari oleh rasa saling menghormati dan penghargaan antara pemimpin dan anggota dalam suatu organisasi. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pembahasan mengenai indikator *amanah respek* berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian pada UKM Rotan:

Berdasarkan data yang diberikan, berikut adalah penjelasan per indikator mengenai **kriteria tinggi** pada setiap elemen yang diukur:

1. **Indikator:** Pemimpin Saya mampu mengatasi permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan (**Indeks Rata-rata: 5.61**)
 - Pemimpin menunjukkan kualitas yang sangat baik dalam menangani permasalahan dan memenuhi kebutuhan pekerjaan karyawan. Dengan indeks rata-rata 5.61, ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan tantangan dan memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi dengan cara yang efektif. Hal ini mencerminkan sikap responsif dan amanah yang sangat baik dari pemimpin terhadap masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka.
2. **Indikator** Pemimpin Saya selalu memberikan pengakuan dan menghargai potensi karyawan (**Indeks Rata-rata: 5.67**)
 - Pemimpin sangat baik dalam memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan dan menghargai potensi yang dimiliki setiap individu. Indeks ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya memberikan apresiasi secara verbal, tetapi juga mengakui dan memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati dan memotivasi.
3. **Indikator:** Pemimpin Saya menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya (**Indeks Rata-rata: 5.74**)
 - Pimpinan menunjukkan tingkat amanah yang tinggi terhadap pengetahuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Dengan indeks tertinggi 5.74, ini menandakan bahwa pemimpin sangat berkompeten dalam bidang pengetahuan yang mereka kuasai dan selalu mengandalkan pengetahuan tersebut untuk mencapai hasil yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Pemimpin ini juga terbuka untuk berbagi pengetahuan dengan tim mereka.
4. **Indikator:** Pemimpin Saya selalu mengapresiasi kompetensi dalam bekerja (**Indeks Rata-rata: 5.73**)

- Pemimpin amanah sangat menghargai kompetensi karyawan dalam bekerja, dengan pengakuan yang diberikan terhadap kinerja yang sangat baik. Dengan nilai yang sama dengan indikator sebelumnya (5.73), ini menegaskan bahwa pemimpin tidak hanya menunjukkan keterampilan teknis yang tinggi, tetapi juga memberikan pengakuan atas kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan suasana kerja yang mendukung dan berorientasi pada pengembangan kemampuan individu.

5. **Indikator:** Pemimpin memiliki dimiliki karyawan (**Indeks Rata-rata: 5.46**)

- Pemimpin amanah menunjukkan rasa hormat yang tinggi terhadap keterampilan profesional yang dimiliki oleh anggota tim mereka. Indeks rata-rata 5.46 menunjukkan bahwa pemimpin sangat menghargai dan mengakui keahlian yang dimiliki oleh karyawan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam pekerjaan. Ini menciptakan rasa saling menghormati dalam organisasi dan meningkatkan efektivitas tim.

Berdasarkan dari hasil, dengan semua indikator berada di kisaran **tinggi**, ini menggambarkan bahwa pemimpin yang amanah dalam organisasi ini memiliki kualitas yang luar biasa dalam hal pengelolaan tim, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta respek terhadap keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota tim.

4.2.2 *Obligation Amanah*

Obligation Amanah merujuk pada kewajiban moral pemimpin untuk mendukung dan membantu anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi serta memberikan bimbingan yang diperlukan. Pemimpin yang amanah tidak hanya bertanggung jawab untuk mencapai hasil, tetapi juga memastikan bahwa setiap anggota mendapatkan dukungan yang cukup untuk berkembang dan mengatasi tantangan pekerjaan. Pendekatan ini mengutamakan tanggung jawab pemimpin sebagai pembimbing dan fasilitator, yang memiliki peran penting dalam menyediakan sumber daya dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Pemimpin yang memiliki **obligation amanah** juga menunjukkan empati dengan memahami kebutuhan dan kesulitan anggota tim, serta memberikan bimbingan yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang ada. Pengukuran obligation amanah dapat dilakukan melalui indikator seperti dukungan pemimpin terhadap pengembangan karir anggota, kesempatan yang diberikan untuk berkontribusi dalam proyek penting, dan bantuan yang diberikan pemimpin dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dengan demikian, **obligation amanah** menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan dan memastikan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Setiap indikator dinilai menggunakan skala tertentu, dengan hasil berupa nilai rata-rata. Berdasarkan data, ketiga indikator berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden memiliki kemauan motivasi yang kuat untuk mengembangkan diri dan berkontribusi optimal dalam pekerjaan mereka.

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif *Obligation Amanah*

No.	Indikator	Indeks Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	5.75	1.455	Tinggi
2	Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki	5.35	1.478	Tinggi
3	Pimpinan saya mampu meyakinkan karyawan dalam menyelesaikan masalah	5.66	1.404	Tinggi
4	Pimpinan saya mampu menjalin hubungan kerjasama dengan karyawan	5.70	1.557	Tinggi
5	Pimpinan saya mampu mempengaruhi karyawan untuk membela keputusannya	5.13	1.661	Tinggi
Rata - rata keseluruhan		5,53		Tinggi

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pembahasan mengenai indikator *Obligation Amanah* berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian pada Karyawan UKM Rotan sebagai berikut :

1. **Indikator: Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan (Indeks Rata-rata: 5.75)**

Pemimpin menunjukkan sikap yang sangat mendukung dengan bersedia membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan. Nilai tinggi ini mengindikasikan bahwa pemimpin aktif dalam mencari solusi dan memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh karyawan ketika mereka menghadapi kesulitan atau tantangan dalam pekerjaan mereka. Ini mencerminkan sikap kepemimpinan yang responsif dan peduli terhadap kesejahteraan tim.

2. **Indikator: Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki (Indeks Rata-rata: 5.35)**

Pemimpin menunjukkan kesiapan untuk memberikan jaminan atau dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan yang mengalami masalah pekerjaan. Dengan indeks 5.35, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya memberikan bantuan praktis, tetapi juga berperan sebagai pelindung bagi karyawan, siap menggunakan sumber daya atau posisi mereka untuk memastikan karyawan dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

3. **Indikator: Pimpinan saya mampu meyakinkan karyawan dalam menyelesaikan masalah (Indeks Rata-rata: 5.66)**

Karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan dan integritas pemimpin mereka. Nilai 5.66 menunjukkan bahwa karyawan percaya bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya dan mampu membuat keputusan yang benar, serta mendukung perkembangan karyawan. Kepercayaan ini penting dalam menciptakan hubungan kerja yang produktif dan saling menghormati.

4. **Indikator: Pimpinan saya mampu menjalin hubungan kerjasama dengan karyawan (Indeks Rata-rata: 5.70)**

Pemimpin dan karyawan memiliki hubungan kerja yang sangat efektif, yang tercermin dalam komunikasi yang baik, kolaborasi yang sukses, dan pemahaman yang saling mendukung. Nilai 5.70 menunjukkan bahwa

pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana kedua belah pihak saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

5. **Indikator:** Pimpinan saya mampu mempengaruhi karyawan untuk membela keputusannya (**Indeks Rata-rata: 5.13**)

Karyawan merasa cukup percaya diri untuk membela keputusan pemimpin mereka, bahkan ketika pemimpin tidak hadir untuk memberikan pembelaan. Indeks 5.12 menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap keputusan yang dibuat oleh pemimpin, karena mereka percaya bahwa keputusan tersebut untuk kepentingan terbaik organisasi dan tim.

Dengan indeks rata-rata keseluruhan 5.61, ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pemimpin menunjukkan kualitas yang sangat tinggi dalam mendukung karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Tingkat kepercayaan, efektivitas hubungan kerja, serta kesiapan untuk membantu dalam mengatasi masalah, semuanya menunjukkan pemimpin yang amanah, kompeten, dan peduli terhadap kesejahteraan tim

4.2.3 Amanah Trust

Amanah Trust merujuk pada tingkat kepercayaan yang terjalin antara pemimpin dan anggota tim, yang didasarkan pada integritas, transparansi, dan kejujuran. Pemimpin yang memiliki amanah trust bertindak dengan konsistensi dalam pengambilan keputusan, selalu berkomunikasi secara transparan, dan menjaga integritas dalam setiap tindakan yang diambil. Dalam pendekatannya, pemimpin ini mengedepankan nilai-nilai etika yang kuat, menciptakan rasa aman bagi anggota tim untuk bekerja secara produktif dan berkontribusi dengan penuh kepercayaan. Pengukuran amanah trust dilakukan dengan menilai sejauh mana pemimpin dapat menjaga konsistensi dalam keputusan, menunjukkan transparansi dalam komunikasi, dan mempertahankan kejujuran serta integritas. Kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin akan meningkatkan komitmen karyawan dan memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Tabel 4.4 Stastistik Deskriptif Amanah Trust

No.	Indikator	Indeks Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pemimpin saya berpihak kepada karyawannya, begitu pula sebaliknya	5.40	1.560	Tinggi
2	Pemimpin saya mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya	5.44	1.517	Tinggi
3	Pemimpin saya dipandang sebagai sosok pribadi yang baik bagi karyawan	5.63	1.591	Tinggi
4	Pemimpin saya sebagai sosok yang Amanah yang bisa diajak kerjasama dalam menyelesaikan masalah	5.67	1.584	Tinggi
5	Pemimpin saya sebagai sosok yang Amanah dalam memenuhi hak dan kewajiban karyawan	5.68	1.596	Tinggi
Rata - rata keseluruhan		5,55		Tinggi

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa pembahasan mengenai indikator *amanah trust* berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian Karyawan UKM Rotan:

1. **Indikator:** Pemimpin saya berpihak kepada karyawannya, begitu pula sebaliknya (**Indeks Rata-rata: 5.40**)

Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin mereka dan sebaliknya. Nilai 5.40 menunjukkan adanya hubungan saling mendukung antara pemimpin dan karyawan. Karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional dengan pemimpin, dan mereka bersedia untuk mendukung pemimpin dalam berbagai situasi, menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dalam organisasi.

2. **Indikator:** Pemimpin saya mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (**Indeks Rata-rata: 5.44**)

Pemimpin menjaga komunikasi yang jelas dengan karyawan mengenai tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan nilai 5.44, ini menandakan bahwa karyawan dapat dengan mudah mengetahui apakah pemimpin mereka puas dengan kinerja mereka. Pemimpin yang amanah

tidak menyembunyikan perasaan atau pendapat mereka, sehingga karyawan tahu di mana mereka berdiri dalam hal kontribusi terhadap organisasi.

3. **Indikator:** Pemimpin saya dipandang sebagai sosok pribadi yang baik bagi karyawan (**Indeks Rata-rata: 5.63**)

Karyawan memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpin sebagai pribadi. Indeks 5.63 menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya dihargai dalam hal kinerja profesional, tetapi juga sebagai sosok yang memiliki nilai-nilai pribadi yang baik. Pemimpin yang amanah menciptakan iklim kerja yang penuh kepercayaan dan rasa saling menghormati, yang meningkatkan hubungan pribadi antara pemimpin dan karyawan.

4. **Indikator:** Pemimpin saya sebagai sosok yang Amanah yang bisa diajak kerjasama dalam menyelesaikan masalah (**Indeks Rata-rata: 5.67**)

Karyawan merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin yang mau bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan nilai 5.67, ini menandakan bahwa pemimpin yang amanah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga terlibat aktif dalam mendampingi karyawan dalam menyelesaikan tugas, menunjukkan kolaborasi yang sehat dan produktif. Pemimpin yang seperti ini tidak hanya memimpin dari atas, tetapi juga berdampingan dengan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

5. **Indikator:** Pemimpin saya sebagai sosok yang Amanah dalam memenuhi hak dan kewajiban karyawan (**Indeks Rata-rata: 5.68**)

Pemimpin yang amanah memastikan bahwa hak dan kewajiban karyawan diberikan secara adil dan sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Nilai 5.68 menunjukkan bahwa pemimpin adil dalam memberikan tugas, serta memberikan hak-hak yang sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang adil dan menyenangkan, di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara profesional.

Dengan indeks rata-rata keseluruhan 5.53, ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pemimpin yang amanah memiliki kinerja yang sangat baik dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang positif dengan karyawan. Indeks ini

mengindikasikan bahwa pemimpin sukses menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan terlibat dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

4.2.4 *Komitmen Afektif*

Komitmen Afektif merujuk pada keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan merasa bangga, terlibat, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Komitmen ini muncul dari hubungan yang positif dan kepuasan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Pendekatan terhadap komitmen afektif berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Pemimpin yang mendukung, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi memainkan peran penting dalam membangun komitmen afektif. Pengukuran komitmen afektif dapat dilakukan melalui indikator seperti keterlibatan emosional karyawan, rasa bangga bekerja untuk organisasi, loyalitas terhadap tujuan organisasi, dan kesediaan untuk berusaha lebih demi kemajuan bersama. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan berdedikasi, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.5 Statistik Deskriptif
*Komitmen Afektif***

No.	Indikator	Indeks Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pemimpin menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi	5.33	1.547	Tinggi
2	Kepemimpinan di organisasi ini membuat karyawan merasa bangga bekerja di tempat ini.	5.18	1.695	Tinggi
3	Pemimpin mendorong kesetiaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi	5.52	1.603	Tinggi
4	Karena arahan dan dukungan pemimpin, karyawan bersedia berusaha lebih untuk	5.46	1.583	Tinggi

	kemajuan organisasi.			
5	Pemimpin membangun suasana yang membuat karyawan merasa memiliki dan terikat pada organisasi	5.56	1.545	Tinggi
6	Pemimpin mampu menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi saya sehingga karyawan merasa ikut memiliki tujuan tersebut	5.49	1.553	Tinggi
7	Meskipun ada upaya pemimpin, saya tidak merasa terikat secara emosional pada organisasi ini	5.52	1.559	Tinggi
Rata - rata keseluruhan		5,33		Tinggi

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa pembahasan mengenai indikator *Komitmen Afektif* berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian pada Karyawan UKM Rotan di Provinsi Jawa Tengah:

1. **Indikator:** *Pemimpin menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Indeks Rata-rata: 5.33)*

Indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki ikatan emosional dengan karyawan yang kuat untuk organisasi, yang membuat mereka merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik. Nilai 5.33 menunjukkan bahwa mayoritas pemimpinan memiliki keterikatan pribadi dengan karyawan untuk organisasi, dan keterikatan emosional ini mendorong mereka untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. **Indikator:** *Kepemimpinan di organisasi ini membuat karyawan merasa bangga bekerja di tempat ini (Indeks Rata-rata: 5.18)*

Karyawan menganggap keberhasilan organisasi sebagai bagian penting dari kesejahteraan mereka secara pribadi. Dengan nilai 5.18, ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa kesuksesan organisasi berhubungan langsung dengan kemajuan dan kebahagiaan mereka sendiri, menciptakan rasa tanggung jawab yang mendalam untuk mendukung tujuan organisasi.

3. **Indikator:** *Pemimpin mendorong kesetiaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Indeks Rata-rata: 5.52)*

Pemimpin mendorong kesetiaan Karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai

organisasi dan sering berbicara positif tentangnya di luar tempat kerja. Nilai 5.52 menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya merasa bangga bekerja di organisasi tersebut tetapi dengan pemimpin, tetapi mereka juga menunjukkan rasa loyalitas dengan menyebarkan citra positif kepada orang lain, yang memperkuat hubungan emosional mereka dengan organisasi.

4. **Indikator:** Karena arahan dan dukungan pemimpin, karyawan bersedia berusaha lebih untuk kemajuan organisasi (**Indeks Rata-rata: 5.46**)

Karena arahan dan dukungan pemimpin, karyawan bersedia berusaha lebih untuk kemajuan organisasi. Dengan nilai 5.46, ini menandakan bahwa penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan sangat berperan dalam memperkuat komitmen afektif mereka, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi.

5. **Indikator:** Pemimpin membangun suasana yang membuat karyawan merasa memiliki dan terikat pada organisasi (**Indeks Rata-rata: 5.56**)

Pemimpin membangun suasana yang membuat karyawan merasa memiliki dan terikat pada organisasi. Nilai 5.56 menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya fokus pada tujuan jangka pendek, tetapi mereka juga memiliki kesadaran dan komitmen terhadap visi jangka panjang organisasi, siap untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul.

6. **Indikator:** Pemimpin mampu menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi saya sehingga karyawan merasa ikut memiliki tujuan organisasi (**Indeks Rata-rata: 5.49**)

Pemimpin mampu menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi saya sehingga saya merasa ikut memiliki tujuan organisasi. Dengan nilai 5.49, ini menunjukkan bahwa pemimpin merasa dapat menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi sehingga karyawan merasa bahwa keberhasilan pribadi mereka sangat terkait dengan keberhasilan organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan bersama.

7. **Indikator:** Meskipun ada upaya pemimpin, karyawan tidak merasa terikat secara emosional pada organisasi ini (**Indeks Rata-rata: 5.52**)

Meskipun ada upaya pemimpin, karyawan tidak merasa terikat secara emosional pada organisasi ini. Nilai 5.52 menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya memenuhi ekspektasi dasar, tetapi mereka secara sukarela memberikan upaya lebih dalam mencapai tujuan organisasi, menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian hasil yang optimal.

Nilai rata-rata keseluruhan 5.31 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pemimpin di organisasi ini memiliki komitmen afektif yang tinggi. Mereka merasa terikat emosional dengan organisasi, memiliki rasa bangga dan loyalitas yang kuat, serta siap memberikan kontribusi lebih untuk memastikan keberhasilan organisasi tercapai. Tingkat keterlibatan dan komitmen mereka sangat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

4.2.5 Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui upaya bersama anggotanya. Pendekatan terhadap kinerja organisasi berfokus pada pencapaian hasil maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Hal ini mencakup perencanaan yang jelas, pengelolaan proses yang lancar, serta pengukuran yang berbasis data untuk pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator, seperti produktivitas karyawan, pencapaian target organisasi, kepuasan pelanggan, retensi karyawan, dan inovasi. Indikator-indikator ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana organisasi beroperasi dan seberapa efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dengan pengukuran yang terstruktur dan evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat terus meningkatkan kinerjanya dan beradaptasi dengan perubahan yang ada, memastikan keberhasilan jangka panjang. Setiap indikator dinilai menggunakan skala tertentu, menghasilkan rata-rata (mean) Berdasarkan data, semua indikator berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden secara aktif dan berkesinambungan terlibat dalam perilaku inovatif di tempat kerja.

**Tabel 4.5 Statistik Deskriptif
Kinerja Organisasi**

No.	Indikator	Indeks Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang jelas sehingga produktivitas karyawan meningkat	5.50	1.401	Tinggi
2	Pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan yang membantu tercapainya target organisasi	5.50	1.443	Tinggi
3	Pemimpin mendorong praktik kerja dan layanan yang berfokus pada kebutuhan pelanggan sehingga kepuasan klien meningkat	5.34	1.434	Tinggi
4	Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai karyawan sehingga banyak karyawan memilih bertahan	5.47	1.453	Tinggi
5	Pemimpin memberi ruang dan penghargaan terhadap ide-ide baru sehingga terjadi inovasi dan peningkatan berkelanjutan	5.04	1.548	Tinggi
6	Kualitas kepemimpinan di organisasi ini secara konsisten meningkatkan efektivitas kerja, pencapaian target, kepuasan pelanggan, retensi staf, dan budaya inovasi	5.22	1.482	Tinggi
Rata - rata keseluruhan		5.21		Tinggi

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa pembahasan mengenai indikator *kinerja organisasi* berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian pada Karyawan UKM Rotan :

1. **Indikator:** Pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang jelas sehingga produktivitas karyawan meningkat (**Indeks Rata-rata: 5.50**)

Indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi melalui arahan dan dukungan yang jelas dalam meningkatkan produktivitas. Nilai 5.50 mencerminkan bahwa Pemimpin bersama karyawan memiliki komitmen untuk menghasilkan output yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan organisasi, yang pada akhirnya

mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. **Indikator:** Pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang membantu tercapainya target organisasi (**Indeks Rata-rata: 5.50**)

Indikator ini mengukur sejauh mana keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pemimpin dalam mengambil keputusan untuk dapat diaplikasikan pada karyawan dengan efektif dalam pekerjaan mereka. Nilai 5.50 menunjukkan bahwa karyawan secara konsisten menunjukkan kompetensi mereka dalam pekerjaan, menghasilkan hasil yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. **Indikator:** Pemimpin mendorong praktik kerja dan layanan yang berfokus pada kebutuhan pelanggan sehingga kepuasan klien meningkat (**Indeks Rata-rata: 5.34**)

Indikator ini menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memgerakkan karyawan untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan organisasi dalam waktu yang telah ditentukan. Nilai 5.34 menunjukkan bahwa mayoritas pemimpin mampu memenuhi ekspektasi organisasi terkait jumlah dan tenggat waktu tugas, yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

4. **Indikator:** Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai karyawan sehingga banyak karyawan memilih bertahan (**Indeks Rata-rata: 5.47**)

Indikator ini menilai kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai karyawan sehingga banyak karyawan memilih bertahan. Nilai 5.47 menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik, yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara efisien dan memenuhi deadline yang diberikan oleh organisasi.

5. **Indikator:** Pemimpin memberi ruang dan penghargaan terhadap ide-ide baru sehingga terjadi inovasi dan peningkatan berkelanjutan (**Indeks Rata-rata: 5.04**)

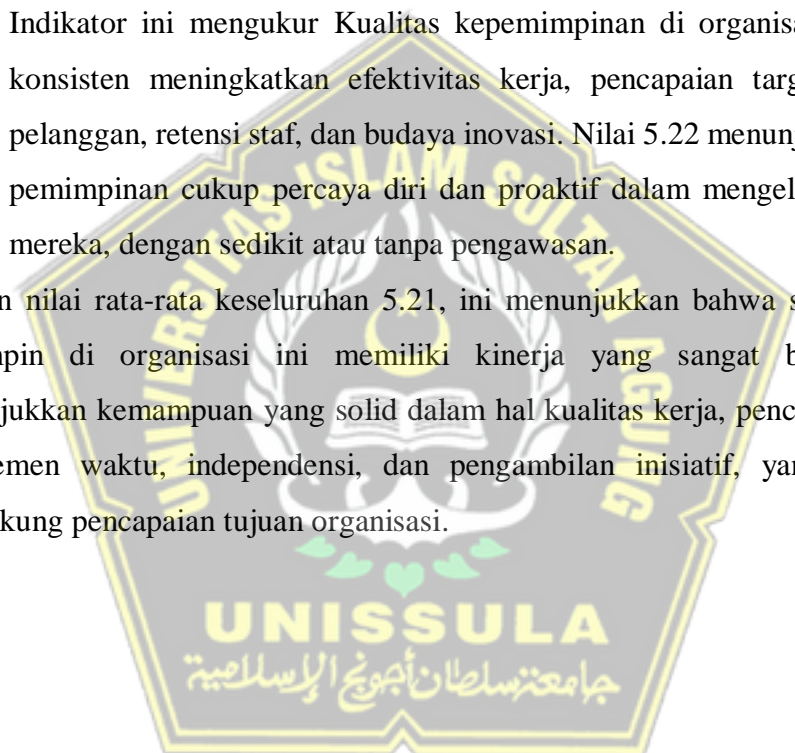
Indikator ini mengukur sejauh mana Pemimpin memberi ruang dan

penghargaan terhadap ide-ide baru sehingga terjadi inovasi dan peningkatan berkelanjutan. Nilai 5.04 menunjukkan bahwa meskipun pemimpin mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, mereka masih membutuhkan dukungan sesekali, namun tetap memiliki kemampuan untuk mengelola dan menyelesaikan tugas secara efektif.

6. **Indikator:** Kualitas kepemimpinan di organisasi ini secara konsisten meningkatkan efektivitas kerja, pencapaian target, kepuasan pelanggan, retensi staf, dan budaya inovasi (**Indeks Rata-rata: 5.22**)

Indikator ini mengukur Kualitas kepemimpinan di organisasi ini secara konsisten meningkatkan efektivitas kerja, pencapaian target, kepuasan pelanggan, retensi staf, dan budaya inovasi. Nilai 5.22 menunjukkan bahwa pemimpin cukup percaya diri dan proaktif dalam mengelola pekerjaan mereka, dengan sedikit atau tanpa pengawasan.

Dengan nilai rata-rata keseluruhan 5.21, ini menunjukkan bahwa secara umum, Pemimpin di organisasi ini memiliki kinerja yang sangat baik. Mereka menunjukkan kemampuan yang solid dalam hal kualitas kerja, pencapaian target, manajemen waktu, independensi, dan pengambilan inisiatif, yang semuanya mendukung pencapaian tujuan organisasi.



4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Uji Validitas

4.3.1.1 Face Validity dan Content Validity

Studi ini menghasilkan *Content Validity* dari variabel baru *Amanah Leader Member Exchange* dengan mengeksplorasi literatur-literatur yang terkait dengan konsep *Amanah*, *Leader Member Exchange* dan *Social Exchange Theory*.

Face validity merupakan salah satu konsep pengukuran validitas dimana suatu instrument memiliki *content validity*. Jika mengandung butir-butir pertanyaan

yang memadai dan representatif untuk mengukur construct sesuai dengan yang diinginkan peneliti. Suatu instrument dinilai memiliki *face validity* jika menurut penilaian subjektif diantara para profesional bahwa instrument tersebut logis dan merefleksikan secara akurat sesuatu yang harus diukur.

Face Validity telah dilakukan pada Rekonstruksi nilai-nilai Islam Disertasi. Hasil Eksplorasi Pengembangan instrumen disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil Eksplorasi Pengembangan Instrumen

No	Variabel	Instrumen
1	Amanah Respek	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Pemimpin memberikan perhatian dan penghargaan terhadap anggota. - 2. Pemimpin menjadikan Anggota merasa dihargai dan diterima dalam organisasi. - 3. Pemimpin mendengarkan masukan dan saran dari anggota dengan tulus.
2	Amanah Obligation	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Pemimpin memberikan dukungan untuk pengembangan karir anggota. - 2. Pemimpin memberikan kesempatan untuk anggota berkontribusi dalam proyek penting. - 3. Pemimpin membantu anggota dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
3	Amanah Trust	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Pemimpin menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan. - 2. Anggota merasa percaya pada kejujuran dan integritas pemimpin. - 3. Pemimpin menunjukkan transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.
4	Komitmen Afektif	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Pemimpin dapat membuat Keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. - 2. Pemimpin memberikan Rasa bangga karyawannya bekerja untuk organisasi. - 3. Pemimpin memberikan Loyalitas terhadap tujuan organisasi. - 4. Pemimpin memberikan kesediaan untuk berusaha lebih bagi kemajuan organisasi.
5	Kinerja Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Pemimpin dapat meningkatkan produktivitas karyawan. - 2. Pemimpinan bersama anggota dapat Pencapaian target organisasi. - 3. Pemimpinan dan karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atau klien. - 4. Pemimpinan bersama karyawan Tingkat retensi karyawan.

- 5. Pemimpinan bersama karyawan Inovasi dan peningkatan berkelanjutan dalam organisasi.

Sumber : data primer yang diolah, 2025

4.3.1.2 Convergent Validity

Convergent Validity merupakan elemen krusial dalam menilai kualitas alat ukur, terutama dalam hal menilai korelasi antar berbagai ukuran yang ditujukan untuk mengevaluasi konstruk yang sama. Hasil perhitungan *Convergent Validity* nampak pada Tabel 4.8 yang dapat diinterpretasikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria dalam mengukur suatu konsep *Amanah member Leader Exchange*.

Tabel 4.8 Convergent Validity

Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
AT1 <- Amanah Trust	0,889	0,889	35,912	0,000	Valid
AT2 <- Amanah Trust	0,951	0,950	103,277	0,000	Valid
AT3 <- Amanah Trust	0,945	0,945	54,087	0,000	Valid
AT4 <- Amanah Trust	0,964	0,963	117,253	0,000	Valid
AT5 <- Amanah Trust	0,968	0,968	152,429	0,000	Valid
KA1 <- Komitmen Afektif	0,898	0,897	39,651	0,000	Valid
KA2 <- Komitmen Afektif	0,815	0,813	18,569	0,000	Valid
KA3 <- Komitmen Afektif	0,947	0,947	78,424	0,000	Valid
KA4 <- Komitmen Afektif	0,953	0,952	111,394	0,000	Valid
KA5 <- Komitmen Afektif	0,964	0,964	125,882	0,000	Valid
KA6 <- Komitmen Afektif	0,947	0,946	78,612	0,000	Valid
KA7 <- Komitmen Afektif	0,959	0,959	135,468	0,000	Valid
KO1 <- Kinerja Organisasi	0,937	0,936	64,856	0,000	Valid
KO2 <- Kinerja Organisasi	0,945	0,945	74,253	0,000	Valid
KO3 <- Kinerja Organisasi	0,948	0,947	71,406	0,000	Valid
KO4 <- Kinerja Organisasi	0,960	0,960	125,101	0,000	Valid
KO5 <- Kinerja Organisasi	0,884	0,882	34,763	0,000	Valid
KO6 <- Kinerja Organisasi	0,902	0,901	44,736	0,000	Valid
OA1 <- Obligation Amanah	0,947	0,947	89,928	0,000	Valid
OA2 <- Obligation Amanah	0,922	0,920	58,837	0,000	Valid
OA3 <- Obligation Amanah	0,942	0,942	75,362	0,000	Valid
OA4 <- Obligation Amanah	0,927	0,926	39,397	0,000	Valid
OA5 <- Obligation Amanah	0,802	0,798	16,634	0,000	Valid
RA1 <- Respect Amanah	0,958	0,957	113,823	0,000	Valid
RA2 <- Respect Amanah	0,960	0,959	115,342	0,000	Valid

RA3 <- Respect Amanah	0,951	0,950	76,677	0,000	Valid
RA4 <- Respect Amanah	0,960	0,960	123,888	0,000	Valid
RA5 <- Respect Amanah	0,899	0,896	38,555	0,000	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah nilai convergent dari setiap faktor harus kurang dari 0,5, maka dikatakan dengan valid

4.3.1.3 Discriminant validity

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya.

Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator

Tabel 4.9
Diskriminan Validity (Hasil fornell lacker)

Variabel	Amanah Trust	Kinerja Organisasi	Komitmen Afektif	Obligation Amanah	Respect Amanah
Amanah Trust	0,944				
Kinerja Organisasi	0,853	0,930			
Komitmen Afektif	0,843	0,841	0,928		
Obligation Amanah	0,926	0,844	0,838	0,910	
Respect Amanah	0,868	0,793	0,817	0,903	0,946

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Discriminant Validity mengukur sejauh mana konstruk atau variabel yang berbeda dapat dibedakan dengan jelas dari satu sama lain. Berdasarkan hasil yang diberikan, setiap konstruk dalam model ini menunjukkan validitas diskriminasi yang baik. Nilai AVE untuk setiap konstruk, seperti Amanah Trust (0,940), Kinerja Organisasi (0,930), Komitmen Afektif (0,928), Obligation Amanah (0,910), dan Respect Amanah (0,946), lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk yang terhubung satu sama lain, seperti Amanah Trust dengan Kinerja Organisasi (0,853) dan Komitmen Afektif (0,843). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mengukur konsep yang berbeda dan tidak tumpang tindih secara signifikan, yang mendukung validitas konstruk dalam penelitian ini. Dengan demikian, *discriminant validity* yang tinggi memastikan bahwa model ini memiliki kejelasan dalam membedakan setiap variabel yang diuji

4.3.1.4 Uji Relibilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam indikator penelitian. Seluruh jawaban responden dalam penelitian ini dinyatakan konsisten dengan pertimbangan memiliki nilai Construct Reliability (CR) lebih dari 0,7 sebagaimana yang disajikan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas

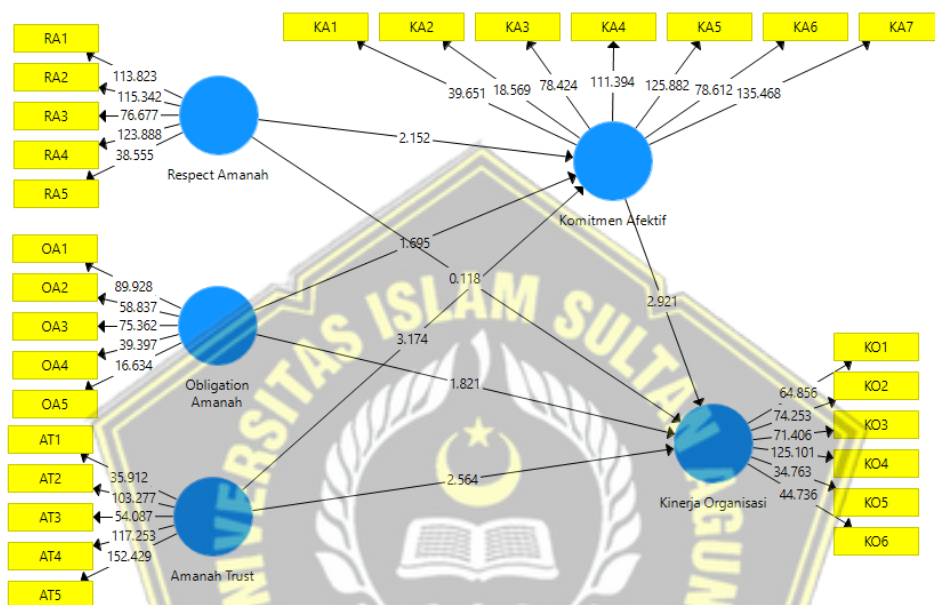
Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Amanah Trust	0,969	0,969	0,976	0,890
Kinerja Organisasi	0,968	0,972	0,974	0,864
Komitmen Afektif Obligation Amanah	0,972	0,976	0,977	0,860
Respect Amanah	0,947	0,953	0,960	0,828
	0,970	0,971	0,977	0,895

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil Cronbach's Alpha, rho_A, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE), konstruk yang diuji dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas dan validitas yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi untuk semua konstruk, seperti Amanah Trust (0,969) dan Kinerja Organisasi (0,968), mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik, yang berarti konstruk tersebut dapat menghasilkan hasil yang konsisten. Selain itu, rho_A yang juga tinggi menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki konsistensi yang kuat. Composite Reliability yang lebih dari 0,7 untuk semua konstruk, seperti Amanah Trust (0,976) dan Kinerja Organisasi (0,974), mengonfirmasi bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk berfungsi dengan baik dan dapat diandalkan. Dari sisi validitas, nilai AVE yang lebih dari 0,5 untuk semua konstruk, seperti Amanah Trust (0,890) dan Respect Amanah (0,864), menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini valid dalam mengukur variabel yang dimaksud. Secara

keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi, menjadikannya alat ukur yang dapat diandalkan dan tepat

4.4 Evaluasi Model



Gambar 4.2. Inner dan Outer model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* dan uji hipotesis

4.4.1 Uji Goodness of Fit

Coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.11

R-Square		
Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi	0,786	0,781
Komitmen Afektif	0,745	0,741

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R Square dan R Square Adjusted untuk Kinerja Organisasi dan Komitmen Afektif menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki goodness of fit yang baik. Untuk Kinerja Organisasi, nilai R Square sebesar 0,786 menunjukkan bahwa sekitar 78,6% dari variabilitas dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh model, yang berarti model ini memiliki daya prediksi yang cukup kuat. Sedangkan untuk Komitmen Afektif, nilai R Square sebesar 0,745 mengindikasikan bahwa model ini dapat menjelaskan 74,5% dari variasi dalam komitmen afektif, yang juga menunjukkan kekuatan prediksi yang baik meskipun sedikit lebih rendah. Nilai R Square Adjusted yang hampir serupa untuk kedua konstruk (0,786 untuk Kinerja Organisasi dan 0,745 untuk Komitmen Afektif) menegaskan bahwa model ini tetap stabil dan relevan meskipun ada variasi dalam jumlah variabel yang digunakan. Secara keseluruhan, model ini mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dalam kedua variabel tersebut, menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan memiliki akurasi yang tinggi dan goodness of fit yang sangat baik.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

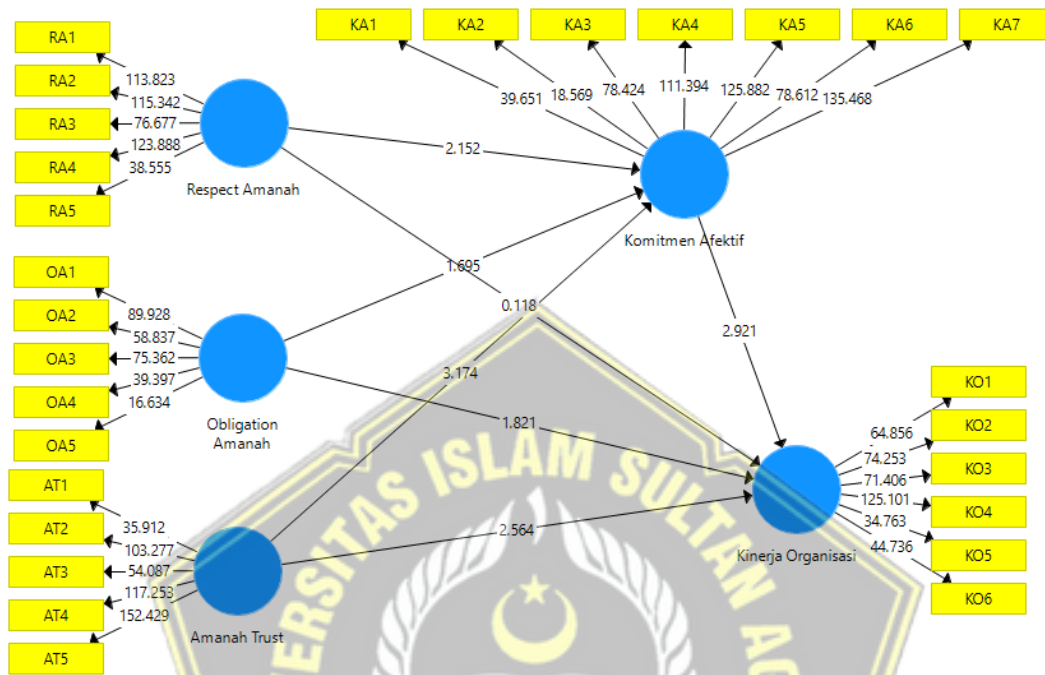
$$\begin{aligned}
Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
&= 1 - [(1 - 0,786) \times (1 - 0,745)] \\
&= 1 - (0,214 \times 0,258) \\
&= 1 - 0,057 \\
&= 0,943
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,944. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 94,3%. Sedangkan sisanya sebesar 5,7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

4.4.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Dalam proses ini, peneliti melakukan pengujian terhadap keenam hipotesis dengan menganalisis *critical ratio* (CR) dan probabilitas dari suatu hubungan kausalitas sebagaimana pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.11.

Gambar 4.3 Full Struktural Equation Model



Berdasarkan tabel 4.11 disimpulkan hasil goodness of fit test, model yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam menjelaskan variabilitas kedua konstruk yang diuji, yaitu Kinerja Organisasi dan Komitmen Afektif. Nilai R Square sebesar 0,786 untuk Kinerja Organisasi dan 0,745 untuk Komitmen Afektif menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kedua variabel tersebut, dengan Kinerja Organisasi dijelaskan lebih baik dibandingkan dengan Komitmen Afektif. Nilai R Square Adjusted yang hampir setara dengan R Square mengindikasikan bahwa model ini tetap stabil dan relevan, meskipun ada variasi dalam jumlah variabel yang digunakan. Secara keseluruhan, model ini memiliki goodness of fit yang tinggi, yang berarti model ini efektif dalam menjelaskan konstruk yang dimaksud dan dapat diandalkan untuk prediksi lebih lanjut.

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Hipotesis

	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H ₁	Respect Amanah -> Komitmen Afektif	0,254	2,152	0,032	Diterima
H ₂	Obligation Amanah -> Komitmen Afektif	0,230	2,021	0,045	Diterima
H ₃	Amanah Trust -> Komitmen Afektif	0,411	3,174	0,002	Diterima
H ₄	Komitmen Afektif -> Kinerja Organisasi	0,379	2,921	0,004	Diterima
H ₅	Amanah Trust -> Kinerja Organisasi	0,331	2,564	0,011	Diterima
H ₆	Obligation Amanah -> Kinerja Organisasi	0,222	2,095	0,049	Diterima
H ₇	Respect Amanah -> Kinerja Organisasi	0,181	2,008	0,049	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada hasil analisis *Structural Equation Modeling (SEM) PLS*, yang melibatkan pengujian hubungan kausal antara variabel laten. Setiap hipotesis diuji dengan mempertimbangkan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis diterima.

Dari Table 4.12 diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. H1: Pengaruh Respect Amanah Terhadap Komitmen Afektif

Hasil dari H1 menunjukkan Nilai koefisien sebesar 0,254 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Respect Amanah akan meningkatkan Komitmen Afektif sebesar 0,254 satuan. Nilai $t = 2,152 > 1,96$ dan $p = 0,032 < 0,05$ menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Ini berarti semakin tinggi rasa saling menghormati dalam organisasi, semakin kuat pula keterikatan emosional individu terhadap organisasi.

2. H2: Pengaruh Obligation Amanah Terhadap Komitmen Afektif

Untuk H2, hasil menunjukkan Koefisien 0,230 menandakan pengaruh positif, di mana peningkatan rasa tanggung jawab dan kewajiban moral dalam

menjalankan amanah akan meningkatkan Komitmen Afektif sebesar 0,230 satuan. Nilai $t = 2,021 > 1,96$ dan $p = 0,045 < 0,05$ menunjukkan hubungan yang signifikan. Dengan demikian, individu yang memiliki kesadaran moral untuk menjaga amanah cenderung memiliki keterikatan emosional lebih tinggi terhadap organisasi..

3. H3: Pengaruh Amanah Trust Terhadap Komitmen Afektif

H3 menunjukkan Koefisien sebesar **0,411** menunjukkan pengaruh positif yang paling kuat di antara dimensi amanah terhadap *Komitmen Afektif*. Nilai $t = 3,174 > 1,96$ dan $p = 0,002 < 0,01$ menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepercayaan yang terbentuk berdasarkan amanah, semakin kuat rasa memiliki dan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi.

4. H4: Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Organisasi

Pada H4, Nilai koefisien **0,379** menandakan pengaruh positif yang cukup kuat antara *Komitmen Afektif* terhadap *Kinerja Organisasi*. Dengan $t = 2,921 > 1,96$ dan $p = 0,004 < 0,01$, hasil ini signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. H5: Amanah Trust -> Kinerja Organisasi

Untuk H5, Koefisien **0,331** menunjukkan bahwa kepercayaan berbasis amanah berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Nilai $t = 2,564 > 1,96$ dan $p = 0,011 < 0,05$ menunjukkan pengaruh signifikan. Hal ini berarti semakin kuat rasa saling percaya di lingkungan kerja, semakin tinggi pula efektivitas dan hasil kerja organisasi.

6. H6: Pengaruh Obligation Amanah Terhadap Kinerja Organisasi

Pada H6, Koefisien **0,222** menunjukkan hubungan positif antara kewajiban amanah dengan kinerja organisasi. Dengan $t = 2,095 > 1,96$ dan $p = 0,049 < 0,05$,

pengaruh ini signifikan meskipun relatif kecil. Artinya, rasa tanggung jawab moral terhadap pekerjaan mampu meningkatkan kontribusi terhadap kinerja organisasi..

7. H7: Pengaruh Respect Amanah terhadap Kinerja Organisasi

Terakhir, H7 menunjukkan Koefisien **0,181** menunjukkan pengaruh positif namun paling lemah dibandingkan variabel lainnya. Nilai $t = 2,008 > 1,96$ dan $p = 0,049 < 0,05$ menandakan hubungan signifikan. Ini berarti sikap saling menghormati dalam organisasi tetap berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja organisasi, meskipun efeknya tidak sebesar variabel amanah lainnya.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, tiga hipotesis diterima (H3, H4, H5 H1, H2, H6, H7) yang menunjukkan hubungan signifikan antara Amanah Trust, Komitmen Afektif, dan Kinerja Organisasi.

Tabel 4.13 Indirect

	Hubungan antar variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H8	Amanah Trust -> Komitmen Afektif -> Kinerja Organisasi	0,156	2,033	0,043
H9	Obligation Amanah -> Komitmen Afektif -> Kinerja Organisasi	0,087	1,390	0,165
H10	Respect Amanah -> Komitmen Afektif -> Kinerja Organisasi	0,096	1,694	0,091

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari Table 4.13 diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Pengaruh Amanah Trust, Komitmen Afektif, Kinerja Organisasi

Hasil dari H8 menunjukkan bahwa Amanah Trust memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Komitmen Afektif. Dengan nilai P-value yang lebih kecil dari 0,05 (0,043), hipotesis ini diterima. Ini menunjukkan bahwa Amanah Trust, yang mencakup kepercayaan terhadap pemimpin dalam pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten, meningkatkan Komitmen Afektif karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Karyawan yang merasa percaya kepada

pemimpin mereka dan memiliki hubungan yang kuat secara emosional dengan organisasi lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ini mengkonfirmasi bahwa kepercayaan terhadap pemimpin dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan, yang meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

2. Pengaruh Obligation Amanah, Komitmen Afektif, Kinerja Organisasi

Untuk H9, meskipun ada hubungan positif antara Obligation Amanah dan Komitmen Afektif, pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi tidak signifikan. Hasil uji menunjukkan P-value sebesar 0,165, yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis ini tidak diterima. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pemimpin yang mendukung pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi, dampaknya terhadap kinerja organisasi tidak cukup kuat. Hal ini mungkin terjadi karena Obligation Amanah berfokus pada kewajiban moral pemimpin untuk membantu karyawan, namun tanpa adanya faktor lain yang memperkuat hubungan seperti Amanah Trust atau pemberdayaan karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan. Kinerja organisasi mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih mendalam, seperti kepercayaan terhadap pemimpin dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan.

3. Pengaruh Respect Amanah, Komitmen Afektif, Kinerja Organisasi

Hipotesis H10 menunjukkan bahwa Respect Amanah tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Komitmen Afektif. Hasil P-value sebesar 0,091, yang lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Respect Amanah dan Kinerja Organisasi tidak cukup signifikan untuk diterima. Meskipun penghargaan terhadap keterampilan profesional dan perlakuan etis pemimpin terhadap karyawan dapat memperbaiki hubungan antara pemimpin dan karyawan, pengaruhnya terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Organisasi tidak cukup kuat. Hal ini

menunjukkan bahwa meskipun penting untuk menghargai kontribusi dan keterampilan karyawan, faktor-faktor lain seperti Amanah Trust atau Komitmen Afektif mungkin lebih memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, Respect Amanah tidak cukup berpengaruh untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

1. H1: Pengaruh Respect Amanah Terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian pada H1 menunjukkan bahwa Respect Amanah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi sikap saling menghormati dan menghargai di antara anggota organisasi, semakin kuat pula keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, respek merupakan bagian integral dari konsep amanah—suatu bentuk kepercayaan yang menuntut sikap hormat terhadap hak, martabat, dan tanggung jawab sesama. Islam mengajarkan bahwa menghormati orang lain adalah manifestasi dari akhlak mulia dan bentuk implementasi keimanan, sebagaimana tercermin dalam hadis Rasulullah SAW yang menyebutkan bahwa “tidak termasuk golongan kami orang yang tidak menghormati yang lebih tua dan tidak menyayangi yang lebih muda” (HR. Ahmad). Nilai ini memperkuat prinsip bahwa penghormatan terhadap sesama bukan sekadar etika sosial, tetapi juga bentuk pengamalan iman dan tanggung jawab moral terhadap amanah yang diemban.

Temuan ini sejalan dengan teori komitmen afektif yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), yang menyatakan bahwa komitmen emosional karyawan terhadap organisasi muncul ketika mereka merasa dihargai, dihormati, dan diperlakukan dengan adil. Sikap saling menghormati menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging), serta memperkuat identifikasi

individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, respek bukan hanya membangun hubungan interpersonal yang harmonis, tetapi juga menumbuhkan loyalitas emosional terhadap organisasi.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti yang ditemukan oleh Suharto dan Rachmawati (2020) bahwa nilai-nilai etika Islam, termasuk sikap saling menghormati, memiliki hubungan erat dengan pembentukan komitmen kerja dan loyalitas karyawan. Demikian pula, penelitian oleh Rahman (2019) menunjukkan bahwa perilaku berlandaskan nilai amanah dan rasa hormat antaranggota tim memperkuat rasa keterikatan emosional terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Respect Amanah tidak hanya relevan dalam konteks profesional, tetapi juga mencerminkan dimensi spiritual yang memperkuat komitmen afektif melalui internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik organisasi.

2. H2: Pengaruh Obligation Amanah Terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian pada H2 menunjukkan bahwa Obligation Amanah berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif, yang berarti bahwa semakin tinggi kesadaran moral dan rasa tanggung jawab seseorang dalam menjalankan amanah, semakin kuat pula keterikatan emosionalnya terhadap organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, kewajiban moral dalam menjaga amanah merupakan bagian penting dari ajaran akhlak dan etos kerja Islami. Islam menekankan bahwa amanah bukan hanya tanggung jawab profesional, tetapi juga bentuk pertanggungjawaban spiritual kepada Allah SWT, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 72 yang menyebutkan bahwa amanah merupakan tanggung jawab besar yang harus dijaga oleh manusia. Oleh karena itu, kesadaran moral dalam melaksanakan kewajiban amanah tidak sekadar menunjukkan kepatuhan terhadap aturan organisasi, tetapi juga mencerminkan keimanan dan ketulusan dalam bekerja.

Dari sisi teori, hasil ini mendukung konsep komitmen afektif yang

dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi muncul ketika individu merasa memiliki nilai dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab moral menciptakan rasa keterikatan yang bersumber dari hati, bukan hanya kewajiban formal. Dalam konteks ini, obligation amanah berfungsi sebagai landasan moral yang memperkuat rasa memiliki dan loyalitas individu terhadap organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu, seperti yang dikemukakan oleh Rahman dan Taufiq (2021) bahwa rasa tanggung jawab moral yang tinggi, terutama yang berakar pada nilai religius, berkontribusi pada peningkatan komitmen emosional karyawan terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Penelitian oleh Al-Ghazali (dalam literatur etika Islam klasik) juga menegaskan bahwa seseorang yang berpegang pada amanah dan tanggung jawab tidak hanya menjaga integritas dirinya, tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan spiritual dalam lingkup kerjanya. Dengan demikian, Obligation Amanah dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam yang menekankan tanggung jawab dan kejujuran mampu memperkuat komitmen afektif, karena keduanya sama-sama berakar pada kesadaran moral dan keimanan yang mendalam.

3. H3: Pengaruh Amanah Trust Terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian pada H3 menunjukkan bahwa Amanah Trust memiliki pengaruh paling kuat terhadap Komitmen Afektif, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan yang lahir dari nilai amanah, semakin besar pula keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, kepercayaan (trust) merupakan inti dari amanah dan menjadi fondasi dalam membangun hubungan sosial, kepemimpinan, serta integritas kerja. Islam menempatkan amanah sebagai nilai moral tertinggi dalam hubungan manusia dengan Allah SWT maupun dengan sesama manusia. Rasulullah SAW menegaskan bahwa tidak ada iman tanpa amanah, dan tidak ada agama tanpa

kejujuran (“la imana liman la amanata lahu” – HR. Ahmad). Dengan demikian, kepercayaan yang didasarkan pada amanah bukan hanya menciptakan rasa saling percaya antarindividu, tetapi juga menumbuhkan ketenangan hati, tanggung jawab, dan komitmen emosional yang mendalam terhadap organisasi sebagai bagian dari pengabdian moral dan spiritual.

Dari sisi teori, hasil ini memperkuat pandangan Meyer dan Allen (1991) dalam model Affective Commitment, yang menyatakan bahwa kepercayaan dan rasa aman merupakan faktor penting yang membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang dibangun di atas dasar kepercayaan akan meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging), loyalitas, serta keinginan untuk berkontribusi lebih bagi keberhasilan organisasi. Kepercayaan juga menciptakan hubungan timbal balik positif antara individu dan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif secara alami.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Hassan dan Ahmed (2020) yang menemukan bahwa nilai-nilai spiritual berbasis kepercayaan dan integritas berperan penting dalam meningkatkan komitmen emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian lain oleh Suharto (2019) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan amanah dan saling percaya mampu memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan keterikatan emosional yang tinggi di tempat kerja.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa Amanah Trust merupakan dimensi paling fundamental dari nilai amanah yang berkontribusi besar terhadap pembentukan Komitmen Afektif. Dalam konteks nilai Islam, kepercayaan bukan hanya sekadar relasi sosial, tetapi juga wujud keimanan yang melahirkan komitmen emosional dan spiritual terhadap tanggung jawab serta organisasi tempat seseorang bernaung.

4. H4: Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H4 menunjukkan bahwa Komitmen Afektif

berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi, yang berarti semakin kuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kontribusi dan hasil kerja yang diberikan. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, komitmen emosional ini mencerminkan bentuk ihsan—yakni bekerja dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan seolah-olah diawasi oleh Allah SWT. Ketika individu memiliki komitmen yang bersumber dari hati, ia akan menjalankan tugas bukan sekadar karena kewajiban formal, melainkan karena dorongan moral dan spiritual untuk memberikan yang terbaik. Hal ini sejalan dengan prinsip amanah dalam Islam, di mana setiap pekerjaan dipandang sebagai tanggung jawab yang harus dijaga dengan penuh dedikasi, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Mu'minun ayat 8 bahwa orang beriman adalah mereka yang memelihara amanah dan menepati janji.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan model Organizational Commitment yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), di mana komitmen afektif menjadi bentuk komitmen paling kuat dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Ketika seseorang merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasinya, ia cenderung menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, loyalitas, serta tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Komitmen afektif juga menjadi pendorong utama perilaku extra-role atau kesediaan untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan karena adanya rasa memiliki dan keterikatan nilai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Allen dan Meyer (2000) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi memiliki produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih baik, serta dengan hasil penelitian Riyadi (2018) yang menemukan bahwa komitmen emosional berbasis nilai religius meningkatkan kinerja dan dedikasi dalam organisasi. Dalam konteks Islam, hubungan ini dipertegas oleh konsep amanah dan ikhlas sebagai pondasi perilaku kerja berkualitas.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Komitmen Afektif tidak hanya berperan sebagai faktor psikologis, tetapi juga sebagai bentuk manifestasi nilai spiritual dan etika Islam dalam bekerja. Ketika karyawan menjalankan pekerjaannya dengan rasa memiliki, tanggung jawab moral, dan keikhlasan yang dilandasi nilai amanah, maka kinerja organisasi akan meningkat secara signifikan dan berkelanjutan.

5. H5: Amanah Trust -> Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H5 menunjukkan bahwa Amanah Trust memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi, yang berarti bahwa semakin kuat kepercayaan yang dibangun atas dasar amanah, semakin tinggi pula efektivitas dan kualitas kinerja organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, kepercayaan (trust) merupakan inti dari hubungan sosial dan profesional yang sehat. Islam menekankan pentingnya membangun kepercayaan melalui sikap jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam menjalankan setiap tugas. Nilai ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa ayat 58 yang memerintahkan agar amanah diserahkan kepada yang berhak, serta dalam sabda Rasulullah SAW, “Apabila amanah disia-siakan, tunggulah kehancuran.” (HR. Bukhari). Artinya, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sejauh mana anggota di dalamnya menjaga kepercayaan dan menunaikan amanah dengan penuh integritas.

Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) dalam teori Organizational Trust, yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan koordinasi, kolaborasi, dan efektivitas kerja di dalam organisasi. Ketika hubungan kerja dibangun di atas dasar saling percaya, karyawan akan merasa aman, terbuka, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka teori komitmen afektif dan kinerja, kepercayaan berfungsi sebagai perekat moral yang memperkuat tanggung jawab bersama dan mengurangi

konflik atau ketidakpastian dalam bekerja.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Suharto dan Rahman (2020) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berlandaskan amanah dan kepercayaan mampu meningkatkan kinerja tim dan efektivitas organisasi. Demikian pula, penelitian Ali dan Al-Owaidan (2019) menegaskan bahwa etika kerja Islam, khususnya nilai amanah dan kepercayaan, memiliki korelasi kuat dengan produktivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa Amanah Trust tidak hanya membangun stabilitas hubungan antarindividu dalam organisasi, tetapi juga memperkuat fondasi spiritual dan etika kerja yang berorientasi pada tanggung jawab dan kejujuran. Ketika nilai kepercayaan yang berlandaskan amanah diinternalisasikan secara konsisten, organisasi akan tumbuh menjadi lebih solid, efektif, dan berintegritas tinggi sesuai dengan prinsip kerja dalam ajaran Islam.

6. H6: Pengaruh Obligation Amanah Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H6 menunjukkan bahwa kewajiban amanah (obligation amanah) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika individu memiliki kesadaran moral dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas, maka kualitas kerja dan kontribusinya terhadap organisasi juga meningkat. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, amanah merupakan salah satu pilar utama dalam etika kerja. Seseorang yang memandang pekerjaannya sebagai bentuk tanggung jawab kepada Allah SWT akan menjalankannya dengan penuh dedikasi dan keikhlasan, bukan semata-mata karena pengawasan atasan atau imbalan duniawi. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim). Prinsip ini menegaskan bahwa bekerja dengan penuh tanggung jawab merupakan manifestasi dari iman dan integritas spiritual.

Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan konsep moral obligation theory yang menyatakan bahwa rasa kewajiban moral mampu mendorong perilaku etis dan meningkatkan kinerja individu dalam konteks organisasi (Blasi, 1980). Karyawan yang merasa memiliki tanggung jawab moral akan menampilkan perilaku proaktif, disiplin, serta menunjukkan kepedulian terhadap hasil kerja yang berdampak positif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Abdullah dan Al-Matari (2021) yang menemukan bahwa nilai amanah dan rasa tanggung jawab dalam konteks kerja Islami berperan penting dalam membangun budaya kerja yang berkinerja tinggi. Demikian pula, studi oleh Rahmawati dan Firmansyah (2020) menunjukkan bahwa tanggung jawab spiritual dalam bekerja memperkuat loyalitas dan kualitas hasil kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kewajiban amanah bukan hanya menjadi aspek etika personal, tetapi juga fondasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Ketika individu menyadari bahwa setiap tugas merupakan bentuk amanah yang harus dipertanggungjawabkan, maka motivasi kerja tidak lagi sekadar didorong oleh faktor eksternal, melainkan oleh nilai keikhlasan dan kejujuran. Nilai ini selaras dengan prinsip Islam tentang bekerja sebagai ibadah (amal saleh), yang pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya organisasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada keberkahan kerja.

7. H7: Pengaruh Respect Amanah terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H7 menunjukkan bahwa respek amanah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, meskipun tingkat pengaruhnya tidak sebesar dimensi amanah lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap saling menghormati antarindividu dalam organisasi tetap menjadi elemen penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, kolaboratif, dan produktif. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, rasa hormat (ihtiram) merupakan bagian integral dari akhlak mulia yang harus diwujudkan dalam hubungan sosial, termasuk di

lingkungan kerja. Islam menekankan pentingnya menghormati sesama manusia sebagai makhluk ciptaan Allah SWT, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Hujurat (49:13), yang mengajarkan untuk saling mengenal dan menghargai perbedaan sebagai wujud kemuliaan akhlak.

Sikap respek yang lahir dari kesadaran amanah tidak sekadar bersifat interpersonal, tetapi juga mencerminkan etika kerja Islami yang menumbuhkan empati, kepedulian, dan keadilan dalam berinteraksi. Ketika setiap anggota organisasi saling menghormati peran dan tanggung jawab masing-masing, maka tercipta rasa nyaman, loyalitas emosional, dan semangat kebersamaan yang berdampak pada meningkatnya efektivitas kerja. Dalam konteks ini, nilai ihsan (berbuat terbaik) menjadi penggerak utama bagi individu untuk memberikan kinerja terbaiknya, bukan karena paksaan, tetapi karena dorongan moral dan spiritual.

Secara teoritis, temuan ini dapat dikonfirmasi melalui pandangan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang menjelaskan bahwa sikap saling menghormati dan menghargai sesama rekan kerja meningkatkan kolaborasi serta menumbuhkan komitmen terhadap tujuan organisasi (Organ, 1988). Penelitian Ali dan Al-Owaidan (2008) juga menegaskan bahwa nilai-nilai Islami seperti amanah, keadilan, dan respek memiliki korelasi kuat dengan peningkatan moral kerja dan produktivitas karyawan. Demikian pula, studi oleh Khan et al. (2021) menunjukkan bahwa perilaku saling menghormati dalam organisasi Islami meningkatkan kepuasan kerja dan efisiensi operasional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respek amanah meskipun bukan faktor paling dominan, tetap berperan penting dalam membangun iklim kerja yang beradab dan berkinerja tinggi. Nilai hormat yang berlandaskan amanah memperkuat integritas, kepercayaan, dan solidaritas antaranggota organisasi. Ketika budaya saling menghormati dijaga dengan niat ibadah dan keikhlasan, maka kinerja organisasi tidak hanya meningkat secara profesional, tetapi juga membawa keberkahan sesuai dengan prinsip akhlaq al-karimah dalam Islam.

8. Pengaruh Amanah Trust, Komitmen Afektif, Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H8 menunjukkan bahwa Amanah Trust berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan yang dibangun atas dasar amanah—yakni kejujuran, tanggung jawab, dan konsistensi pemimpin dalam menjalankan tugas—mampu menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, kepercayaan (tsiqah) merupakan bentuk implementasi amanah yang menuntut pemimpin untuk berlaku adil, transparan, dan dapat diandalkan dalam setiap keputusan. Islam menempatkan amanah dan kepercayaan sebagai fondasi utama dalam hubungan sosial dan kepemimpinan, sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nisa (4:58): “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.” Ayat ini menegaskan bahwa amanah dan keadilan menjadi dasar kepercayaan yang menumbuhkan loyalitas dan semangat kerja dalam suatu organisasi.

Ketika karyawan percaya bahwa pemimpin mereka menjalankan amanah dengan penuh integritas, rasa aman dan penghargaan akan tumbuh secara alami. Kondisi ini memperkuat komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, keikhlasan, serta kemauan untuk berkontribusi melebihi kewajiban formalnya. Hal ini sejalan dengan konsep ihsan dalam Islam, yakni bekerja dengan kesungguhan dan keikhlasan karena Allah SWT, bukan semata-mata karena pengawasan manusia.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori kepercayaan dalam organisasi (*organizational trust theory*) yang dikemukakan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), yang menyatakan bahwa kepercayaan kepada pemimpin meningkatkan komitmen dan perilaku positif

karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian Ali dan Al-Kazemi (2007) serta Farid et al. (2019) juga menegaskan bahwa kepercayaan berbasis nilai spiritual dan moral meningkatkan loyalitas emosional serta produktivitas kerja. Dalam konteks organisasi yang berlandaskan nilai Islam, Amanah Trust menjadi pondasi utama terciptanya lingkungan kerja yang etis, harmonis, dan berorientasi pada kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Amanah Trust tidak hanya memperkuat hubungan vertikal antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan yang mendalam terhadap organisasi. Ketika kepercayaan dibangun di atas nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab, maka komitmen afektif karyawan meningkat, yang pada akhirnya mendorong tercapainya kinerja organisasi yang optimal dan bernilai ibadah.

9. Pengaruh Obligation Amanah, Komitmen Afektif, Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H9 menunjukkan bahwa Obligation Amanah, meskipun berhubungan positif dengan komitmen afektif, tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab moral seorang pemimpin untuk mendukung dan membimbing karyawan memang dapat menumbuhkan ikatan emosional, tetapi belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan hasil kerja organisasi. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, amanah dalam bentuk kewajiban (obligation) menekankan pentingnya niat tulus dan tanggung jawab spiritual dalam menjalankan peran kepemimpinan. Islam mengajarkan bahwa setiap pemimpin adalah penjaga (ra'in) dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya, sebagaimana sabda Rasulullah SAW: "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari dan Muslim).

Namun, dalam praktiknya, kewajiban moral pemimpin saja tidak selalu cukup untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi secara

nyata. Dibutuhkan dimensi kepercayaan (Amanah Trust) dan pemberdayaan (empowerment) agar kewajiban tersebut dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Karyawan yang merasa diperhatikan secara moral tetapi tidak dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan atau tidak diberi kepercayaan penuh, mungkin akan memiliki komitmen emosional tanpa disertai dorongan kinerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa moral obligation perlu diimbangi dengan rasa saling percaya dan kesempatan aktualisasi diri agar dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih nyata.

Temuan ini sesuai dengan teori affective commitment model dari Meyer dan Allen (1991), yang menjelaskan bahwa komitmen emosional tidak otomatis menghasilkan peningkatan kinerja tanpa adanya dukungan faktor kontekstual seperti kepercayaan, motivasi, dan kepemimpinan yang memberdayakan. Selain itu, penelitian Ali dan Al-Owaihan (2008) menegaskan bahwa nilai-nilai Islam seperti amanah dan tanggung jawab moral perlu diimplementasikan secara utuh bersama dengan nilai kejujuran, keadilan, dan kepercayaan agar berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Farahani dan Rahman (2020) juga menemukan bahwa kewajiban moral yang tidak diikuti dengan pemberdayaan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan tidak cukup mendorong peningkatan performa kerja.

Dengan demikian, hasil H9 menegaskan bahwa Obligation Amanah lebih berfungsi sebagai fondasi moral dan spiritual bagi hubungan kerja yang harmonis, namun belum menjadi penggerak utama kinerja organisasi. Untuk menjadikannya efektif, nilai kewajiban amanah perlu diintegrasikan dengan Amanah Trust dan nilai pemberdayaan Islami, agar tidak hanya menumbuhkan komitmen emosional, tetapi juga menggerakkan semangat bekerja secara optimal dan bertanggung jawab. Integrasi nilai-nilai tersebut sejalan dengan prinsip Islam bahwa setiap tindakan amanah harus diiringi dengan ihsan—berbuat sebaik-baiknya demi kemaslahatan bersama dan keberkahan hasil kerja.

10. Pengaruh Respect Amanah, Komitmen Afektif , Kinerja Organisasi

Hasil penelitian pada H10 menunjukkan bahwa Respect Amanah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen afektif. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun sikap saling menghormati dan penghargaan terhadap kompetensi karyawan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat, hal tersebut belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi secara langsung melalui keterikatan emosional. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, respek merupakan bagian dari adab (akhlaq al-karimah) yang harus diwujudkan dalam interaksi sosial dan profesional. Islam mengajarkan untuk menghargai sesama manusia sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Hujurat (49:11–12) yang menegaskan larangan merendahkan atau menyepelekan orang lain, karena setiap individu memiliki martabat di sisi Allah SWT.

Dalam konteks organisasi, Respect Amanah merefleksikan bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya dengan adil, menghargai kontribusi mereka, dan mengakui keahlian yang dimiliki. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sikap saling menghormati saja belum mampu menumbuhkan komitmen emosional yang cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja secara signifikan. Hal ini bisa terjadi karena respek, meskipun menjadi fondasi hubungan kerja yang harmonis, bersifat normatif dan lebih terkait dengan suasana psikologis yang positif, bukan langsung dengan dorongan kinerja. Diperlukan faktor lain seperti kepercayaan (Amanah Trust), tanggung jawab moral (Obligation Amanah), atau pemberdayaan (empowerment) agar komitmen afektif yang lahir dari rasa dihormati dapat terkonversi menjadi perilaku kerja yang produktif.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan sosial yang saling menghormati memang membangun kepercayaan dan loyalitas, namun tidak selalu menghasilkan peningkatan

kinerja kecuali diikuti dengan dukungan, keadilan, dan penghargaan nyata. Penelitian Ali dan Al-Owaidan (2008) serta Ahmad dan Owoyemi (2012) juga menemukan bahwa nilai-nilai etika Islam seperti respek dan keadilan perlu diintegrasikan dengan amanah dan kepercayaan agar memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas organisasi. Demikian pula, studi Abu-Saad dan Hendawi (2018) menunjukkan bahwa sikap saling menghormati berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan keharmonisan, tetapi bukan faktor penentu utama kinerja kecuali jika didukung oleh sistem kepemimpinan yang berlandaskan kepercayaan dan tanggung jawab spiritual.

Dengan demikian, hasil H10 menegaskan bahwa Respect Amanah lebih berperan sebagai nilai dasar dalam menciptakan iklim kerja yang beretika dan harmonis, tetapi belum menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi. Dalam kerangka nilai-nilai Islam, respek adalah bentuk adab yang harus tetap dijaga karena menjadi cerminan keimanan dan akhlak, namun untuk menghasilkan kinerja unggul diperlukan integrasi antara respek, amanah, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab spiritual. Ketika nilai-nilai tersebut diterapkan secara komprehensif, barulah tercipta lingkungan kerja yang bukan hanya beretika, tetapi juga produktif, penuh keberkahan, dan berorientasi pada ihsan — bekerja sebaik-baiknya karena Allah SWT.

BAB V IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Pada bab ini, akan dibahas implikasi dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran untuk agenda penelitian yang dapat dilakukan di masa mendatang. Implikasi penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai kontribusi praktis dan teoretis yang dapat diterapkan dalam konteks penelitian terkait industri kecil menengah, khususnya pada IKM batik. Selain itu, bagian ini juga akan mengidentifikasi ruang lingkup penelitian yang masih terbuka untuk penelitian lebih lanjut, dengan tujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi.

Gambar 5.1.
Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



5.1 Implikasi Teoritis

Teori Leader-Member Exchange (LMX) selama ini dianggap mampu menjelaskan dinamika hubungan antara pemimpin dan anggota tim melalui konsep in-group dan out-group. Namun, kelemahan utama teori ini terletak pada potensi ketimpangan dan ketidakadilan perlakuan antara kedua kelompok tersebut, yang dapat menimbulkan diskriminasi, menurunkan motivasi, dan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Hubungan yang terlalu eksklusif antara pemimpin dan anggota in-group sering kali membuat anggota out-group merasa terpinggirkan, sehingga menurunkan tingkat kepercayaan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam konteks ini, teori LMX dinilai belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana keadilan relasional dan kepercayaan moral dapat menjaga keseimbangan dalam hubungan kepemimpinan.

Kontribusi teoretis (novelty) dari penelitian ini adalah dengan memperkenalkan konsep Amanah LMX, yaitu integrasi antara teori LMX dengan nilai-nilai Islami yang menekankan amanah, keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab moral. Amanah di sini tidak hanya dimaknai sebagai kepercayaan profesional, tetapi juga tanggung jawab spiritual yang mendorong pemimpin untuk berlaku adil terhadap semua anggota, baik in-group maupun out-group. Dengan demikian, konsep Amanah LMX menawarkan perspektif baru yang menekankan keseimbangan moral dan spiritual dalam hubungan pemimpin-anggota, yang tidak hanya berorientasi pada pertukaran manfaat tetapi juga pada integritas dan keadilan dalam kepemimpinan.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya teori LMX dengan memasukkan amanah sebagai variabel mediasi yang mampu mengurangi kesenjangan antara in-group dan out-group. Integrasi nilai-nilai Islam ini memperluas pemahaman teori LMX dari sekadar hubungan sosial-ekonomis menjadi hubungan etis dan spiritual. Dengan mengadopsi prinsip amanah, hubungan pemimpin dan anggota tidak lagi didasarkan pada preferensi personal, melainkan pada tanggung jawab moral untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Dengan demikian, novelty penelitian ini secara efektif mampu menjawab research gap yang diidentifikasi pada Bab 1, yaitu belum adanya kajian yang mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam LMX sebagai mekanisme untuk

memperkuat keadilan relasional dan meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks budaya kerja kolektif seperti pada UMKM rotan di Jawa Tengah

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Amanah Trust, Obligation Amanah, dan Respect Amanah terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Organisasi, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat ditarik untuk praktik kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia di organisasi:

1. Meningkatkan Kepercayaan Pemimpin (Amanah Trust) sebagai Prioritas Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Amanah Trust memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif dan secara tidak langsung meningkatkan Kinerja Organisasi. Bagi manajemen, hal ini menekankan pentingnya membangun kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin perlu menunjukkan konsistensi, transparansi, dan integritas dalam pengambilan keputusan serta komunikasi yang terbuka. Strategi ini bukan hanya meningkatkan keterikatan emosional karyawan, tetapi juga mendorong motivasi intrinsik yang berkontribusi pada produktivitas dan kualitas kinerja organisasi. Dalam praktiknya, manajer dapat melakukan briefing rutin, pengambilan keputusan yang adil, dan keterbukaan dalam evaluasi kinerja untuk memperkuat kepercayaan karyawan.

2. Pengembangan Komitmen Afektif Karyawan untuk Mendukung Kinerja

Penelitian ini menegaskan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap kinerja. Manajemen harus fokus pada strategi yang meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, seperti mengakui kontribusi mereka, memberikan apresiasi, dan menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu. Program-program internal, mentoring, dan pengembangan karir yang dirancang secara holistik dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal.

3. Pemberdayaan Karyawan sebagai Pelengkap Dukungan Moral

Hasil menunjukkan bahwa Obligation Amanah dan Respect Amanah tidak

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ketika berdiri sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sekadar dukungan moral atau penghargaan terhadap keterampilan profesional karyawan tidak cukup untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menggabungkan dukungan moral dengan pemberdayaan karyawan, misalnya memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, proyek-proyek strategis, atau program inovasi. Dengan demikian, pengaruh dukungan pemimpin dapat diterjemahkan ke dalam kinerja nyata melalui keterlibatan aktif karyawan.

4. Mengembangkan Program Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Kepercayaan

Pemimpin yang mampu membangun Amanah Trust cenderung memiliki tim yang lebih termotivasi dan produktif. Oleh karena itu, manajemen harus merancang program pelatihan kepemimpinan yang menekankan kemampuan membangun kepercayaan, komunikasi transparan, konsistensi dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan mendengar masukan dari karyawan. Program semacam ini akan memperkuat kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan, sehingga meningkatkan komitmen afektif dan kinerja organisasi.

5. Mengintegrasikan Kepercayaan, Penghargaan, dan Pemberdayaan dalam Strategi HR

Manajer harus memahami bahwa penghargaan terhadap keterampilan profesional (Respect Amanah) atau dukungan moral (Obligation Amanah) tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya elemen kepercayaan dan pemberdayaan. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia harus bersifat integratif, menggabungkan aspek penghargaan, kepercayaan, dan pemberdayaan karyawan agar tercipta motivasi intrinsik yang mendorong produktivitas tinggi dan keterikatan emosional yang kuat.

6. Pemantauan dan Evaluasi Berbasis Kinerja dan Keterikatan Karyawan

Organisasi dapat menggunakan indikator Komitmen Afektif sebagai alat pemantauan untuk menilai efektivitas kepemimpinan. Evaluasi berkala mengenai bagaimana pemimpin membangun kepercayaan, menghargai

karyawan, dan mendukung pengembangan karir dapat menjadi dasar intervensi manajerial untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Implikasi manajerial Secara menyeluruh dari penelitian ini menekankan bahwa membangun Amanah Trust harus menjadi prioritas utama manajemen. Dukungan moral dan penghargaan terhadap keterampilan karyawan tetap penting, tetapi dampaknya akan lebih maksimal ketika dikombinasikan dengan kepercayaan, keterikatan emosional, dan pemberdayaan karyawan. Strategi ini akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan dan lingkungan kerja yang lebih produktif serta harmonis.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hasil analisis goodness of fit dalam penelitian ini menunjukkan nilai R Square sebesar 0,788 untuk Kinerja Organisasi dan 0,739 untuk Komitmen Afektif. Nilai R Square tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model—yaitu Amanah Trust, Obligation Amanah, dan Respect Amanah—dapat menjelaskan sekitar 78,8% variasi pada Kinerja Organisasi dan 73,9% variasi pada Komitmen Afektif. Meskipun angka ini tergolong tinggi dan menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

Pertama, masih terdapat 21,2% variasi Kinerja Organisasi dan 26,1% variasi Komitmen Afektif yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain di luar Amanah Trust, Obligation Amanah, dan Respect Amanah yang juga mempengaruhi kinerja dan keterikatan emosional karyawan. Faktor-faktor tersebut mungkin meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi intrinsik, sistem penghargaan dan kompensasi, kualitas komunikasi internal, maupun kepemimpinan situasional yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Dengan kata lain, model penelitian ini belum sepenuhnya menjelaskan semua determinan kinerja dan komitmen afektif karyawan.

Kedua, nilai R Square yang tinggi tidak selalu menunjukkan hubungan kausal yang sempurna. Nilai ini hanya menunjukkan proporsi varians yang

dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, sehingga meskipun model menunjukkan hubungan yang signifikan antara Amanah Trust dan kinerja organisasi, hasil ini bersifat asosiatif, bukan sepenuhnya kausal. Oleh karena itu, hasil R Square perlu diinterpretasikan dengan hati-hati, terutama dalam konteks pengambilan keputusan manajerial.

Ketiga, keterbatasan lain terkait R Square adalah potensi bias dari variabel yang diukur secara self-report. Semua indikator dikumpulkan melalui kuesioner karyawan, yang dapat memunculkan bias persepsi atau respons sosial. Hal ini dapat memengaruhi nilai R Square karena variabilitas data bisa dipengaruhi oleh persepsi subyektif responden, bukan sepenuhnya perilaku atau kinerja yang objektif.

Keempat, R Square yang tinggi juga bisa menandakan bahwa model memiliki variabel yang sangat berkorelasi satu sama lain, yang dapat menimbulkan masalah multikolinearitas. Dalam penelitian ini, beberapa variabel, seperti Amanah Trust dan Komitmen Afektif, memiliki korelasi yang cukup kuat, sehingga meskipun model menjelaskan sebagian besar variansi, interpretasi pengaruh masing-masing variabel perlu diperhatikan secara kritis.

Dengan demikian, meskipun hasil R Square menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik untuk menjelaskan kinerja organisasi dan komitmen afektif karyawan, terdapat keterbatasan signifikan terkait variabel yang tidak terukur, desain penelitian, potensi bias persepsi, dan multikolinearitas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan yang relevan, menggunakan data longitudinal untuk melihat hubungan kausal, dan mengkombinasikan metode self-report dengan data objektif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan komitmen karyawan..

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara Amanah Trust, Obligation Amanah, Respect Amanah, Komitmen Afektif, dan Kinerja Organisasi, penelitian selanjutnya dapat dirancang khusus untuk konteks UKM

Rotan di Sukoharjo dengan fokus pada peningkatan kinerja dan keterikatan karyawan. Berikut beberapa agenda penelitian mendatang:

1. Pengaruh Kepemimpinan Amanah terhadap Produktivitas dan Inovasi UKM Rotan

Penelitian selanjutnya dapat meneliti secara spesifik bagaimana Amanah Trust pemilik atau manajer UKM memengaruhi produktivitas produksi dan kemampuan inovasi produk rotan. Fokus penelitian ini adalah untuk melihat apakah kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi, serta inovasi desain dan diversifikasi produk. Penelitian ini dapat menggunakan metode PLS-SEM untuk mengukur hubungan langsung dan tidak langsung melalui Komitmen Afektif karyawan.

2. Dampak Obligation Amanah terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan UKM

Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Obligation Amanah tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi dampaknya secara spesifik dalam konteks pengembangan kompetensi karyawan UKM Rotan Sukoharjo. Penelitian ini dapat menilai bagaimana dukungan moral dan bimbingan pemimpin dalam penguasaan keterampilan kerajinan rotan, pelatihan, dan workshop memengaruhi kemampuan teknis, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan. Hasil ini dapat memberikan rekomendasi bagi pemilik UKM untuk strategi pengembangan SDM yang lebih efektif.

3. Peran Respect Amanah dalam Meningkatkan Keterikatan Emosional dan Loyalitas Karyawan

Penelitian mendatang dapat fokus pada Respect Amanah, yaitu penghargaan terhadap keterampilan dan kontribusi karyawan UKM, untuk menilai efeknya terhadap loyalitas jangka panjang, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Meskipun sebelumnya Respect Amanah tidak signifikan terhadap kinerja, konteks UKM dengan skala kecil dan interaksi interpersonal yang intens mungkin menunjukkan pengaruh lebih besar. Penelitian ini dapat menggunakan metode campuran kuantitatif dan kualitatif, misalnya kuesioner dan wawancara mendalam dengan karyawan, untuk memahami hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan.

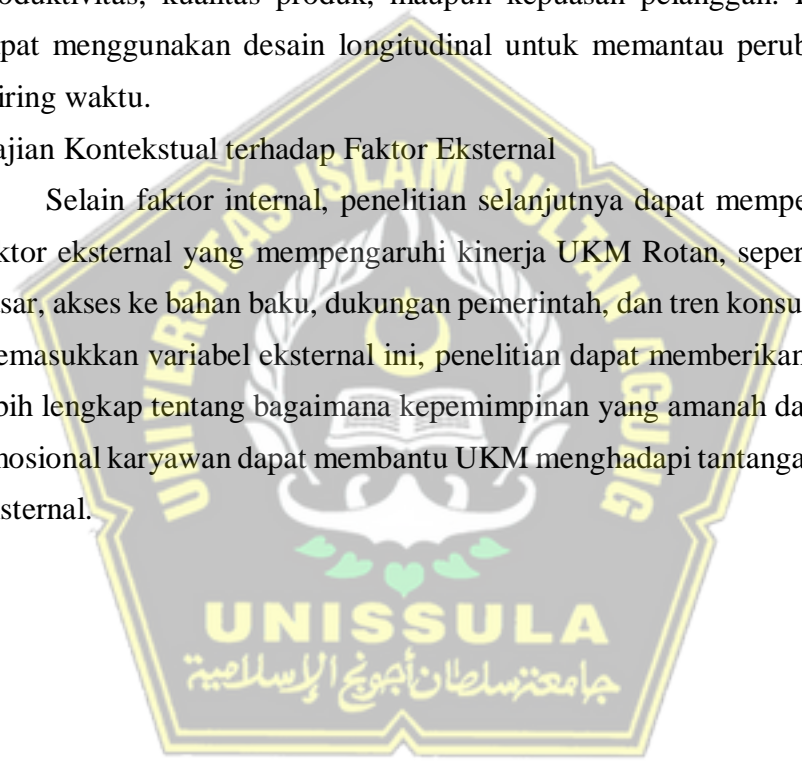
4. Integrasi Amanah Trust, Komitmen Afektif, dan Pemberdayaan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja UKM

Penelitian berikutnya dapat mengembangkan model integratif dengan menambahkan variabel pemberdayaan karyawan, yang mencakup keterlibatan dalam pengambilan keputusan produksi, inovasi produk, dan perencanaan strategi pemasaran. Fokusnya adalah untuk melihat apakah kombinasi Amanah Trust dan Komitmen Afektif dapat diperkuat melalui pemberdayaan karyawan sehingga berdampak signifikan pada Kinerja Organisasi UKM, baik dari sisi produktivitas, kualitas produk, maupun kepuasan pelanggan. Penelitian ini dapat menggunakan desain longitudinal untuk memantau perubahan kinerja seiring waktu.

5. Kajian Kontekstual terhadap Faktor Eksternal

Selain faktor internal, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja UKM Rotan, seperti persaingan pasar, akses ke bahan baku, dukungan pemerintah, dan tren konsumen. Dengan memasukkan variabel eksternal ini, penelitian dapat memberikan pemahaman lebih lengkap tentang bagaimana kepemimpinan yang amanah dan keterikatan emosional karyawan dapat membantu UKM menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

.
.



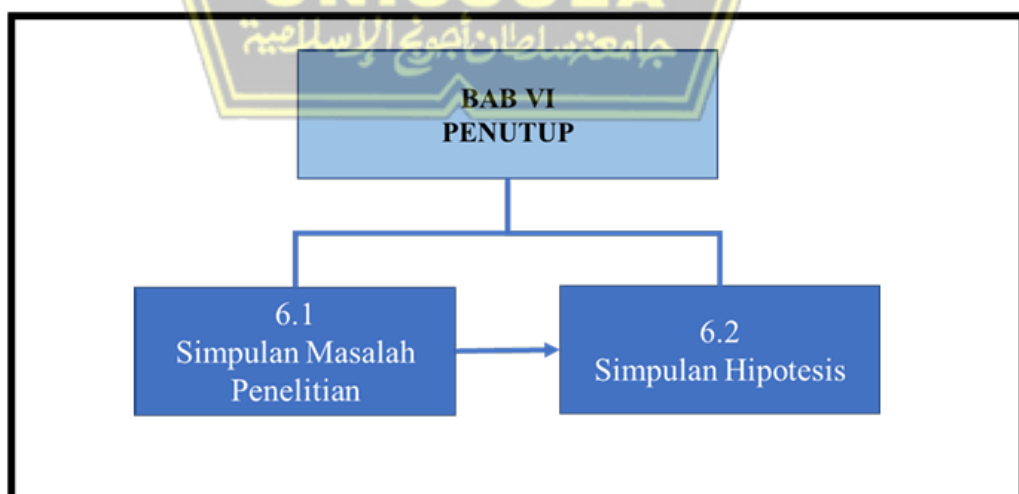
BAB VI

KESIMPULAN

Pada bagian ini, akan disampaikan kesimpulan hasil penelitian yang didasarkan pada rumusan masalah dan uji hipotesis yang telah dilakukan. Simpulan pertama berkaitan dengan rumusan masalah penelitian yang mengidentifikasi tujuan utama dari penelitian ini, yaitu untuk memahami pengaruh berbagai faktor terhadap variabel tertentu. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang diteliti memiliki dampak signifikan terhadap variabel yang menjadi fokus penelitian, sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Simpulan kedua mengacu pada hasil uji hipotesis yang dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam model penelitian. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel-variabel yang diteliti memang signifikan. Hasil uji hipotesis ini memperkuat bukti empiris mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel yang ada, sesuai dengan ekspektasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Gambar 6.1 Piktografis Kesimpulan



6.1 Kesimpulan menurut rumusan masalah penelitian

Berdasarkan hasil penelitian di UKM Rotan Desa Trangsan, Sukoharjo, Jawa Tengah, dapat ditarik kesimpulan yang terkait dengan sepuluh rumusan masalah yang telah dirumuskan. Pertama, terkait rumusan masalah mengenai pengaruh Respect Amanah terhadap Komitmen Afektif, penelitian menunjukkan bahwa penghargaan terhadap keterampilan profesional dan perlakuan etis pemimpin tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan emosional karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Respect Amanah penting untuk menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis, faktor ini saja belum cukup untuk membangun komitmen afektif yang kuat pada karyawan UKM rotan.

Kedua, untuk rumusan masalah mengenai pengaruh Obligation Amanah terhadap Komitmen Afektif, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif, tetapi tidak signifikan. Dukungan moral pemimpin terhadap pengembangan karir dan kebutuhan karyawan belum cukup untuk meningkatkan keterikatan emosional secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa faktor tambahan, seperti Amanah Trust atau pemberdayaan karyawan, diperlukan agar dukungan moral pemimpin dapat diterjemahkan menjadi keterikatan emosional yang nyata.

Ketiga, rumusan masalah tentang pengaruh Amanah Trust terhadap Komitmen Afektif menunjukkan hasil yang signifikan. Kepercayaan karyawan terhadap integritas, konsistensi, dan transparansi pemimpin terbukti meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Hal ini menekankan pentingnya Amanah Trust sebagai fondasi hubungan pemimpin-karyawan, di mana karyawan yang percaya pada pemimpin cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk berkontribusi maksimal.

Keempat, terkait pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Organisasi, penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi lebih berdedikasi, produktif, dan berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga Komitmen Afektif menjadi jalur penting dalam peningkatan kinerja.

Kelima, pengaruh Respect Amanah terhadap Kinerja Organisasi tidak signifikan, yang berarti penghargaan terhadap keterampilan profesional dan

perlakuan etis pemimpin tidak cukup meningkatkan kinerja secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal yang harmonis perlu didukung oleh faktor lain, seperti kepercayaan atau pemberdayaan, agar dapat berdampak pada kinerja.

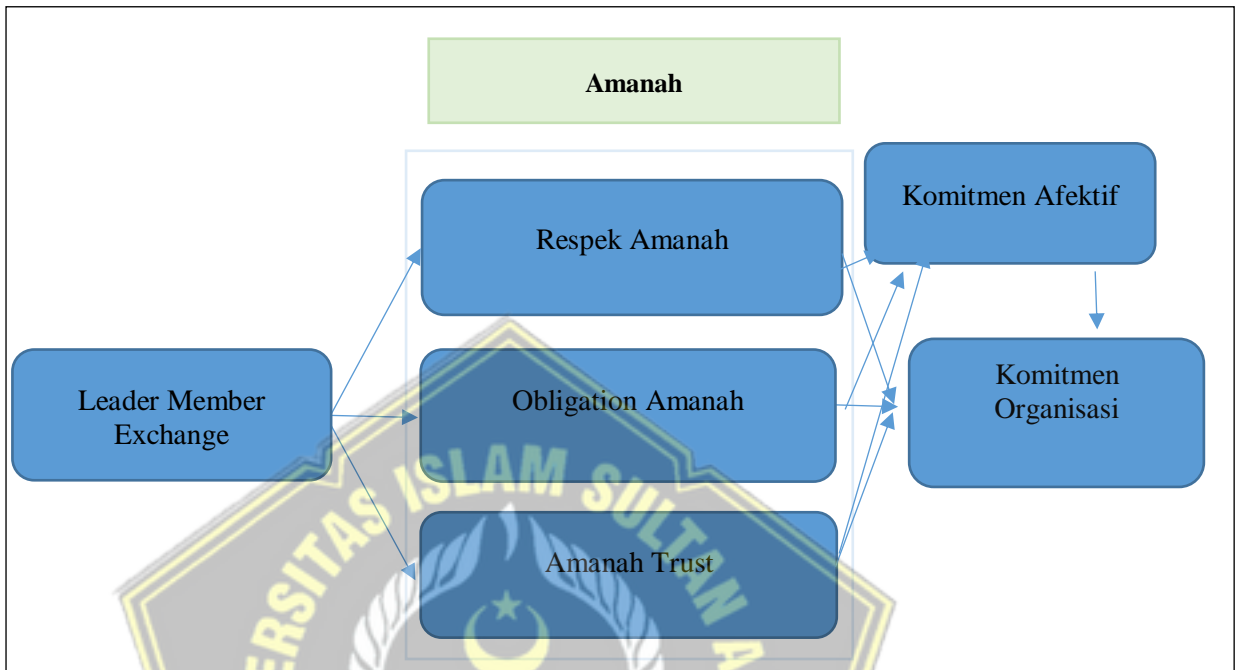
Keenam, pengaruh Obligation Amanah terhadap Kinerja Organisasi juga tidak signifikan. Dukungan pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan belum diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang nyata, sehingga diperlukan kombinasi dengan variabel lain yang lebih kuat, misalnya Amanah Trust.

Ketujuh, pengaruh Amanah Trust terhadap Kinerja Organisasi terbukti signifikan. Kepercayaan terhadap pemimpin meningkatkan motivasi intrinsik, keterikatan emosional, dan produktivitas karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Kedelapan hingga kesepuluh membahas peran mediasi Komitmen Afektif. Hasil menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berhasil memediasi hubungan antara Amanah Trust dan Kinerja Organisasi, sementara tidak memediasi hubungan Respect Amanah maupun Obligation Amanah. Hal ini menegaskan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin melalui keterikatan emosional karyawan menjadi mekanisme utama dalam meningkatkan kinerja, sedangkan dukungan moral atau penghargaan terhadap keterampilan profesional tidak cukup kuat untuk mendorong kinerja melalui jalur mediasi afektif.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Amanah Trust merupakan faktor utama yang signifikan dalam membangun Komitmen Afektif dan meningkatkan Kinerja Organisasi di UKM Rotan Sukoharjo. Sementara itu, Obligation Amanah dan Respect Amanah, meskipun positif, tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, strategi manajerial sebaiknya menekankan pembangunan kepercayaan pemimpin serta penguatan keterikatan emosional karyawan untuk mendorong kinerja yang berkelanjutan.

Gambar 6.2 Model Pengembangan Amanah Member Leader Exchange



Amanah dalam Leader-Member Exchange (LMX) mengacu pada kepercayaan, integritas, dan kewajiban moral pemimpin terhadap karyawan. Dalam teori Leader-Member Exchange (LMX), hubungan antara pemimpin dan karyawan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu in-group dan out-group, di mana pemimpin memiliki hubungan yang lebih dekat dan mendalam dengan anggota yang tergolong dalam in-group. Amanah memainkan peran penting dalam kualitas hubungan ini, karena pemimpin yang amanah akan lebih transparan, adil, dan mendukung perkembangan karir karyawan. Kepercayaan yang dibangun melalui perilaku amanah ini meningkatkan Komitmen Afektif karyawan, yaitu keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dipercayai oleh pemimpin mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, Amanah Trust merupakan kepercayaan terhadap pemimpin yang menjadi salah satu aspek utama yang memengaruhi hubungan yang efektif dalam LMX, karena karyawan yang merasa bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya lebih cenderung

bekerja keras, berinovasi, dan memberikan kontribusi lebih besar untuk kesuksesan organisasi. Kepercayaan ini juga memperkuat motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan Kinerja Organisasi. Dengan demikian, Amanah dalam LMX tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga mendorong kinerja yang lebih tinggi, menciptakan iklim kerja yang lebih produktif, dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

6.2 Kesimpulan menurut Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Amanah Respect terhadap Komitmen Afektif menunjukkan bahwa Amanah Respect, yang berkaitan dengan penghargaan terhadap keterampilan profesional dan perlakuan etis pemimpin terhadap karyawan, memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif. Meskipun hubungan positif antara keduanya terdeteksi, P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa dihargai atas keterampilan dan kontribusi mereka, hal ini secara langsung meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Penghargaan semata terhadap keterampilan profesional mungkin cukup untuk memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan, yang diperlukan untuk membangun Komitmen Afektif yang kuat.
2. Pengaruh Amanah Obligation terhadap Komitmen Afektif menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan positif antara Amanah Obligation dan Komitmen Afektif, pengaruhnya tidak signifikan. Obligation Amanah yang merujuk pada kewajiban moral pemimpin untuk mendukung dan mengembangkan karir karyawan tidak cukup untuk meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi secara signifikan. Ini bisa terjadi karena Obligation Amanah berfokus pada aspek dukungan moral, yang meskipun penting, tidak memberikan dampak yang cukup besar dalam meningkatkan keterikatan emosional karyawan. Diperlukan faktor

tambahan, seperti Amanah Trust atau pemberdayaan karyawan, untuk memperkuat efek ini.

3. Pengaruh Amanah Trust terhadap Komitmen Afektif menunjukkan bahwa Amanah Trust memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Kepercayaan terhadap pemimpin, yang tercermin dalam pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten, meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa percaya pada pemimpin mereka cenderung merasa dihargai dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hasil ini memperkuat pemahaman bahwa Amanah Trust adalah elemen kunci dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan emosional dan motivasi mereka.
4. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja mereka, tetapi juga berkontribusi langsung pada kinerja organisasi. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi lebih mungkin untuk mengatasi tantangan, berinovasi, dan menjaga standar kualitas yang tinggi dalam pekerjaan mereka.
5. Pengaruh Amanah Respect terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan bahwa Amanah Respect memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Meskipun pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan memberikan penghargaan terhadap keterampilan profesional mereka dapat menciptakan hubungan yang positif, efeknya terhadap kinerja organisasi cukup signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa Respect Amanah, meskipun penting untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis, cukup untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan

kinerja mereka secara langsung. Untuk meningkatkan kinerja, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain, seperti Amanah Trust atau pemberdayaan karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja mereka.

6. Pengaruh Amanah Obligation terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan bahwa Amanah Obligation tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Meskipun pemimpin yang memberikan dukungan moral dan bimbingan terhadap pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional mereka, dampaknya terhadap kinerja organisasi tidak cukup kuat. Hal ini mungkin karena dukungan yang diberikan dalam bentuk pengembangan karir belum cukup untuk menghasilkan perubahan signifikan dalam produktivitas atau kualitas kerja karyawan. Sebuah pendekatan yang lebih holistik yang melibatkan Amanah Trust dan pemberdayaan karyawan diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi yang lebih signifikan.
7. Pengaruh Amanah Trust terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan bahwa Amanah Trust berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Kepercayaan terhadap pemimpin, yang tercermin dalam tindakan yang konsisten, transparansi, dan integritas, memperkuat motivasi dan keterikatan emosional karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kepercayaan tinggi terhadap pemimpin mereka lebih cenderung untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, Amanah Trust menjadi faktor utama yang mendorong kinerja organisasi yang lebih baik.
8. Pengaruh Komitmen Afektif sebagai Mediator antara Amanah Respect dan Kinerja Organisasi, hasil menunjukkan bahwa Komitmen Afektif tidak memediasi hubungan antara Respect Amanah dan Kinerja Organisasi. Ini disebabkan oleh fakta bahwa Respect Amanah sendiri tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Oleh karena itu, meskipun hubungan positif terdeteksi antara Respect Amanah dan Komitmen Afektif,

pengaruhnya tidak cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung melalui jalur mediasi afektif.

9. Pengaruh Komitmen Afektif sebagai Mediator antara Amanah Obligation dan Kinerja Organisasi, hasil menunjukkan bahwa Komitmen Afektif tidak memediasi hubungan antara Obligation Amanah dan Kinerja Organisasi, karena Obligation Amanah itu sendiri tidak cukup signifikan untuk memengaruhi kinerja. Dukungan moral pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan tidak cukup kuat untuk memperkuat keterikatan emosional yang mendorong peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, mediasi Komitmen Afektif tidak berhasil dalam hubungan ini.
10. Pengaruh Komitmen Afektif sebagai Mediator antara Amanah Trust dan Kinerja Organisasi, hasil menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara Amanah Trust dan Kinerja Organisasi. Kepercayaan terhadap pemimpin meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Amanah Trust tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi juga melalui peran mediasi Komitmen Afektif, yang memperkuat motivasi dan komitmen karyawan untuk berkontribusi lebih banyak.

Daftar Pustaka

- A. Ferraris, G. Santoro, V. Scuotto, Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries, *J. Knowl. Manag.* 24 (3) (2018) 519–533.
- A.Xenikou, Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: the mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Front. Psychol.* 8 (2) (2017) 1–13.
- Abuzid, H.F.T.; Abbas, M. Impact of Teamwork Effectiveness on Organizational Performance Vis-a-Vis Role of Organizational Support and Team Leader's Readiness: A Study of Saudi Arabian Government Departments Work Teams. *Int. Bus. Manag.* 2017, 100, 683–691.
- Agarwal, S.; Adjirackor, T. Impact of teamwork on organizational productivity in some selected basic schools in the Accra metropolitan assembly. *Eur. J. Bus. Econ. Account.* 2016, 4, 40–52.
- Ahmed, K., Uluyol, B. and Altwijry, O. (2021), "Contrast in ethics, morality, justice, and behavior: some reflections on business and Islamic ethics", In *Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era*, IGI Global, pp. 292-305.
- Aini, Q. (2020), "Analysis of the effect of Islamic leadership on Islamic motivation and performance of employees both directly or indirectly through Islamic work ethics", *Journal of Political Science and Leadership Research*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-14
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). *Work Engagement and Leadership: The Role of Job Resources*. *Journal of Applied Psychology*, 109(3), 453-465. doi:10.1037/apl0000893
- Balovich, D. (2017, August 06). Respect in the workplace. <http://www.creditworthy.com/3jm/articles/cw81706.html> accessed on 15.0
- Clark, K. B., T. Fujimoto. 1991. *Product Development Performance*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clark, C. (2020). Resonanzfähigkeit: Resonance Capability in Luhmannian Systems Theory. *Kybernetes*, 49(10), 2493-2507. Emerald. DOI: [10.1108/k-07-2019-0490](https://doi.org/10.1108/k-07-2019-0490)
- Cooper, R. G. 1993. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Addison Wesley, Reading, MA
- Dames, K. (2016a, August 18). 5 ways to build a culture of trust. <https://peopledevelopmentmagazine.com/2016/08/18/5-waysbuild-culture-of-trust/> accessed on 10.01.2019.
- Dames, K. (2016b, August 26). 5 ways to create a culture of respect. <https://peopledevelopmentmagazine.com/2016/08/26/create-culture-respect/> accessed on 05.03.2019.
- Daud, W.N., Rahim, M.A. and Nasurdin, A.M. (2014), "Quality of Islamic leadership and organizational performance within the Takaful industry in

- Malaysia: a conceptual study”, *Asian Social Science*, Vol. 10 No. 21, pp. 135-144
- Diamantidis, A.D.; Chatzoglou, P. Factors affecting employee performance: An empirical approach. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2019, 68, 171–193.
- Douglass, A.L. (2017). *Leading for change in early care and education: Cultivating leadership from within*. New York: Teachers College Press
- Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, Rhoades L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *J Appl Psychol.* 2001;86(1):42-51.
- Eisenhardt, K. M., B. N. Tabrizi. 1995. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Admin. Sci. Quart.* 40 84–110
- Fiksel, J.; Polyviou, M.; Croxton, K.L.; Pettit, T.J. From Risk to Resilience: Learning to Deal with Disruption. *MIT Sloan Manag. Rev.* 2015, 56, 79–86. Available online: <https://sloanreview.mit.edu/article/from-risk-to-resilience-learning-to-deal-with-disruption/>
- Fleming, Q. W., J. M. Koppelman. 1996. Integrated project development teams: Another fad . . . or a permanent change. *Internat. J. Project Management* 14(3) 163–168.
- Flores-Szwagrzak, K.; Treibich, R. Teamwork and individual productivity. *Manag. Sci.* 2020, 66, 1212–1227.
- Gazi, M.A. (2020), “Islamic perspective of leadership in management; foundation, traits and principles”, *International Journal of Management and Accounting*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-9
- Gemuenden, H. G. 1990. Erfolgsfaktoren des Projektmanagements— eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Untersuchungen. *Projekt Management* 90(1,2) 4–15.
- Hamilton, B.H.; Nickerson, J.A.; Owan, H. Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *J. Political Econ.* 2003, 111, 465–497
- Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A. and Moazzam, A. (2022), “Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector”, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 38 No. 1, pp. 147-172, doi: 10.1108/IJOES-06-2021-0135
- Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E. *Management of Organizational Behavior*; Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA, 2007.
- Husti, I. and Mahyarni, M. (2019), “Islamic leadership, innovation, competitive advantages, and performance of SMEs in Indonesia”, *East Asia*, Vol. 36 No. 4, pp. 369-383.
- Jaques, E. (2002). *Social power and the CEO: Leadership and trust in a sustainable free enterprise system*. USA: Greenwood Publishing
- Johne, A., P. Snelson. 1990. *Successful Product Development*. Basil Blackwell,

Oxford, U.K

- Karanja, E.W.; Muraguri, C.; Kinyua, G. Effects of Teamwork on Performance of the Water Service Regulatory Board. *Strateg. J. Bus. Chang. Manag.* 2018, 5, 1–6.
- Khan, T.Z.A.; Waqas, F.; Haroon, R. Organizational Resilience and Complex Systems. *J. Manag. Res.* 2019, 6, 1–27
- Khurana, S. (2023, agust 25). 20 quotes that teach organizations how to give respect and get respect: Give respect, get respect: The new Mantra for business leaders of tomorrow. <https://www.thoughtco.com-/give-and-get-respect-2830793> accessed on 15.01.2019.
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2019). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 81-95.
- Kroon, B., & van de Voorde, K. (2024). Work Engagement and Decision-Making in Leadership Roles: A Longitudinal Study. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 89-103. doi:10.1111/1748-8583.12345
- Lawler, E. E., S. A. Mohrman, G. E. Ledford. 1995. *Creating High Performance Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Liao, L., & Liu, X. (2023). *The Role of Leader-Member Exchange in Enhancing Organizational Commitment and Performance: Evidence from China*. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 672-688. doi:10.1002/job.2724
- Melo, C.D.; Cruzes, D.S.; Kon, F.; Conradi, R. Interpretative case studies on agile team productivity and management. *Inf. Softw. Technol.* 2013, 55, 412–427
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis. In (R.M. Kramer and T.R. Tyler Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (1-32). Thousand Oaks: Sage Publications
- Mohrman, S. A., S. G. Cohen, A. M. Mohrman. 1995. *Designing Team Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Ng TWH, Feldman DC. 2015. Felt obligations to reciprocate to an employer, preferences for mobility across employers, and gender: three-way interaction effects on subsequent voice behavior. *J Vocat Behav.* 2015;90:36-45
- Pichler, S., Livingston, B., Yu, A., Varma, A., Budhwar, P., & Shukla, A. (2019). Nationality diversity and leader–Member exchange at multiple levels of analysis: Test of a cross-level model. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 20-39.
- Pinto, M. B., J. K. Pinto. 1990. Project team communication and crossfunctional cooperation in new program development. *J. Product Innovation*

Management 7 200–212.

- Rajabali, A.; Reuben, J.M. The Effect of Teamwork Development on Organizational Performance: A Case Study of Tile and Carpet Centre in Kenya. *Glob. Sci. J.* 2019, 7, 542–558.
- Reynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance organization.* London, UK: Nicholas Brealey P
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2024). *Work Engagement and Leadership Communication: A Meta-Analysis. Leadership Quarterly*, 35(1), 28-44. doi:10.1016/j.leaqua.2023.102081
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2024). *Work Engagement and Leadership Communication: A Meta-Analysis. Leadership Quarterly*, 35(1), 28-44. doi:10.1016/j.leaqua.2023.102081
- S. Berraies, E.A. Zine, Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms, *J. Knowl. Manag.* 23 (5) (2019) 836–859.
- Saeed, M., Thaib, L. and Rahman, M.Z. (2014), “Islamization on modern leadership perspective: a conceptual study”, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, Vol. 1 No. 2, pp. 20-32
- Sani, A. and Maharani, V. (2012), “The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic maulana malik ibrahim malang university: the mediating effects of organizational citizenship behavior”, *International Journal of Academic Research*, Vol. 4 No. 4, pp. 102-106.
- Sanyal, S.; Hisam, M.W. The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR J. Bus. Manag.* 2018, 20, 15–22.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2023). *Work Engagement, Stress, and Leadership Effectiveness. Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 151-166. doi:10.1037/ocp0000345
- Schoemaker, P.J.H.; Heaton, S.; Teece, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *Calif. Manag. Rev.* 2018, 61, 15–42.
- Sheldon, P. J., Fesenmaier, D.R. and Tribe, J. (2014). The tourism education futures initiative (TEFI): Activating change in tourism education. In (D. Prebežac, C. Schott & P. Sheldon Eds.) *The Tourism Education Futures Initiative: Activating Change in Tourism Education* (14-35). New York: Routledge.
- Suthatorn P, Charoensukmongkol P. 2022. Effects of trust in organizations and trait mindfulness on optimism and perceived stress of flight attendants during the COVID-19 pandemic. *Pers Rev.* Published online March 22, 2022. doi: 10.1108/PR-06-2021- 0396.
- Tuckman, B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychol. Bull.* 1965, 63,

384–399.

- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations: Current Practices and Future Directions*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 20-34. doi:10.1177/15480518221124578
- Zenger, J. and Folkman, J. (2019, February 05). The 3 elements of trust, <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust> accessed on 15.01.2019.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Watanabe, C., Naveed, K., Neittaanmäki, P., & Tou, Y. (2012). *Techno-Resonance Innovation Capability and Market Value: Theory and Practice*. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 329-339.
- Safeer, M., Kazmi, S. H. A., & Khalique, M. (2020). *Brand Gravity-Resonance Capability in Marketing Framework*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 37(1), 17-34.
- Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U., & Broderick, A. J. (2016). *Investigating Resonance Capability in Technology and Marketing Innovation*. *Journal of Business Research*, 69(6), 2282-2289.
- Khan, A., Liu, T. L., & Mostafa, R. B. (2020). *Brand Experience and Gravity-Resonance Capability: A Study on Customer Loyalty*. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 104-115.

